



STEVE JOBS

STAY HUNGRY,
STAY FOOLISH

*La vita di un genio
che ha cambiato le nostre vite*

CORRIERE DELLA SERA



STEVE JOBS

STAY HUNGRY,
STAY FOOLISH

*La vita di un genio
che ha cambiato le nostre vite*

CORRIERE DELLA SERA

La mela morsicata ha cambiato il mondo. Ma chi era Steve Jobs? Quali delle sue idee, oltre agli oggetti che sono entrati nelle nostre case, resteranno nel tempo? E quale sarà il destino della Apple dopo la scomparsa dell'uomo che l'ha guidata fin qui? Le firme del *Corriere della Sera* vi raccontano un genio e la sua modernità. Nei passaggi fondamentali della biografia dell'“ingegnere dei sogni” come negli aspetti meno noti della vita privata di Mr Jobs. Con una scelta dei suoi discorsi più significativi.

Testi di *Massimo Gaggi, Paolo Mereghetti, Matteo Persivale, Alessio Ribaud, Edoardo Segantini e Massimo Sideri*



STEVE JOBS

STAY HUNGRY,
STAY FOOLISH

*La vita di un genio
che ha cambiato le nostre vite*

INSTANT BOOK CORRIERE DELLA SERA
STEVE JOBS – STAY HUNGRY, STAY FOOLISH

A cura di Alessio Ribaudò

Autori: Massimo Gaggi, Paolo Mereghetti, Matteo Persivale, Alessio Ribaudò, Edoardo Segantini e Massimo Sideri

© 2011 RCS Quotidiani S.p.A.
Tutti i diritti di copyright sono riservati
Instant Book Corriere della Sera
Registrazione presso il Tribunale di Milano n. 439 del 18/06/1999
Direttore responsabile: Ferruccio de Bortoli
Immagine di copertina: Jonathan Mak, studente di design di Hong Kong

RCS Quotidiani S.p.A.
Via Solferino, 28 – 20121 Milano
Sede Legale: Via Rizzoli, 8 – 20131 Milano
Marketing: Davide Ponchia, Marco Quattrone
Progetto grafico e impaginazione: Luca Giannini
Progetto digitale: Netphilo s.r.l.

Edizione digitale ottobre 2011

«MEGLIO PIRATA CHE ARRUOLARSI IN MARINA»

PERCHÉ QUESTO LIBRO

di Massimo Gaggi

«Troppo presto. Avevi ancora un pezzo di mondo da inventare». «Nella nostra brutta vita hai trasformato la tecnologia in bellezza». «Hai messo la luce nelle mie mani. Oggi una Grande Luce se n'è andata. Lunga vita alla luce». «Hai racchiuso in una scatola magica il mondo e il nostro amore. Grazie e addio».

Tra mazzi di fiori, mele morsicate e con la buccia coperta di messaggi struggenti, lumini veri e candele digitali con la fiamma che ondeggia nello schermo nero di un iPad, poche ore dopo la scomparsa di Steve Jobs il marciapiede della Fifth Avenue si trasforma in un santuario di immagini votive sovrastato da un'immensa nuvola di post it appiccicati al muro. A New York, davanti all'Apple Store, a due passi dal mio ufficio di corrispondenza del *Corriere*, come in mille altri luoghi del mondo, milioni di seguaci sentono il bisogno di lasciare un segno d'affetto per l'“ingegnere dei sogni”. E di testimoniare lo smarrimento per la scomparsa dell'uomo che per 35 anni li ha condotti per mano alla scoperta delle meraviglie della rivoluzione tecnologica dell'era dei computer.

Ma il culto di Jobs – il fenomeno di una setta di “eletti” nell'era del Macintosh, divenuto poi movimento di massa con gli iPod, gli iPhone, l'iPad, la musica di iTunes, le animazioni della Pixar – non ha toccato solo i ragazzi “nati digitali”: giovani affascinati dalla sua tecnologia semplice, dal design pulito, e anche dal modo di essere di un uomo che ha attraversato una vita tormentata andando sempre controcorrente. Il cinquantenne Jobs è divenuto un mito anche per i “baby boomers” con i capelli grigi, affascinati dalla sua avventura umana straordinaria e dolorosa, fatta di trionfi a cadute. Per non parlare della schiera degli amministratori delegati delle grandi “corporation” – gente detestata da Jobs – che ha cercato di seguire le sue orme.

Destino bizzarro quello di Jobs: una vita da battitore libero, da “outsider” antisistema. Eppure quando è spirato, la sua Apple era la prima della classe: in Borsa valeva più di qualunque altra società americana. Anche un soffio più della Exxon, gigante mondiale del petrolio. Ma non sono i numeri del suo successo ad aver trasformato in totem dei manager di mezzo mondo l'imprenditore ribelle del

beffardo slogan “meglio pirata che arruolato in Marina”. Il CEO che parlava dell’LSD consumato nella sua giovinezza come di una fonte di ispirazione, un modo di aprire la mente.

Perché il “pifferaio magico” che ha incantato tutti con le invenzioni e la sua umanissima storia – l’abbandono dell’università, la fuga in India, il periodo “hippy”, la parentesi della droga, la scoperta del buddhismo, la “love story” con Joan Baez – è stato anche un imprenditore di grandi visione strategica, con un’immensa capacità di leadership: maniacale nell’attenzione per i dettagli, con uno stile manageriale da dittatore e, nonostante ciò, seguito e amato dal suo team. Tutte caratteristiche invidiate da quasi tutti i dirigenti d’azienda.

Genio, mago capace di rendere vivi oggetti impersonali, confezionatore di sogni. E poi il nuovo Thomas Edison, un Leonardo da Vinci del Terzo millennio. Le espressioni scelte per raccontare Steve Jobs sono un’infinita. Tutte calzanti, ma al tempo stesso sfuggenti perché il personaggio – febbrile, visionario, romantico e spietato – non si è fatto mai ingabbiare in una definizione. Non ingegnere, né matematico. Neanche inventore e nemmeno manager. Potendo scegliere, lui preferiva l’etichetta di artista. Per sottolineare la sua capacità di creare oggetti dalle linee pulite, visivamente attraenti. «Il design» amava dire «è la vera anima di ogni creazione che esce dalle mani dell’uomo. Le innovazioni che durano sono quelle che nascono da una combinazione di tecnologia e design».

Anche per questo il *Corriere* gli dedica un libro: per raccontare la sua straordinaria avventura professionale e umana, le sue realizzazioni e gli eccessi, i trionfi, le cadute, le resurrezioni. Fino a diventare l’icona, il simbolo di una modernità incarnata da Jobs con i suoi messaggi potenti (se sei determinato, lavori duro e hai una visione, puoi arrivare ovunque) e anche con le contraddizioni di un temperamento ruvido, segnato dalle idiosincrasie, dall’ossessione per il controllo, dal perfezionismo portato fino alla paranoia.

Ma la sua modernità Jobs l’ha interpretata soprattutto ancorando l’interesse della gente a degli oggetti fisici, seducenti, nell’era delle tecnologie digitali e del disorientamento prodotto della realtà virtuale. E poi l’ha declinata con la sua capacità di fare innovazione senza essere ingegnere, puntando su novità che «per durare devono essere all’intersezione tra arte e tecnologia». Senza dimenticare le sue doti di raddomante capace di intuire i desideri dei consumatori, di anticiparli, a volte anche di crearli perché «spesso la gente non sa cosa vuole finché non glielo mostri».

Innovatore, designer, visionario, forse anche artista, ma soprattutto imprenditore con un talento straordinario per la “leadership”: capace di prendere un’idea (anche altrui) realizzata a metà – il riproduttore di musica di digitale, il *tablet* – e di

trasformarla in un successo planetario, dopo averci infilato dentro la linfa di una tecnologia più raffinata e del suo senso estetico.

Ma anche l'abilità e il magnetismo necessari per costruire team affiatati nonostante il suo stile manageriale ruvido, a volte fino alla brutalità. Brusco e seducente, come le parole con le quali nel 1983 convinse John Sculley, allora "numero due" della Pepsi, a seguirlo accettando di fare l'amministratore delegato di Apple: «Vuoi passare il resto della vita a vendere acqua zuccherata o vuoi venire a cambiare il mondo?» Sculley andò a cambiare il mondo e, già che ci stava, dopo un paio d'anni decise di cambiare anche l'azienda, cacciando il suo stesso fondatore.

Steve sprofondò nella povertà. Un altro shock per un uomo segnato fin dalla nascita da un destino difficile: abbandonato dai genitori naturali – due studenti universitari di cui ha sempre conosciuto l'identità, poi diventati intellettuali di rango – e adottato da una coppia proletaria di origine armena. Jobs iniziò una nuova ricerca di sé stesso, stavolta senza fughe in India.

Quando nel 2005, togliendosi per una volta la corazza, raccontò agli studenti universitari di Stanford la sua avventura umana in un discorso che rimane il suo vero testamento spirituale, Jobs spiegò che anche quella vicenda dolorosa si trasformò in un'occasione di crescita e di riscatto: creò una nuova impresa informatica, la NeXT, e si reinventò come imprenditore dell'animazione digitale coi film della Pixar. Fino al ritorno da trionfatore alla Apple.

Un riscatto spiegato dal principe della modernità anche con un richiamo dal sapore antico a "sorella morte": «Ricordare che presto non ci sarò più è sempre stato, per me, lo strumento più efficace per fare con lucidità le grandi scelte della vita. Segui il cuore, evitando la trappola delle paure di perdere qualcosa. Il nostro tempo è limitato, non possiamo sprecarlo vivendo le vite di qualcun altro».

massimo.gaggi@rcsnewyork.com

ESSERE (E AVERE) 2.0

I SEGRETI DELL'INGEGNERE DEI SOGNI

di Massimo Sideri

L'uomo che voleva essere Steve Jobs alla fine lo è stato al passo con i tempi moderni: icona, artista, innovatore e padre spirituale di una folla di consumatori molto *hungry* e pochissimo *foolish*. Nei grandi personaggi i fallimenti sono spesso la scorciatoia per la riuscita, un cambio di destino unilaterale. Così Jobs ha saputo trasformare le sue nevrosi in un maniacalismo di successo, la sua esperienza hippy con l'LSD nel "pensa differente" (leggi soprattutto da Ibm e Microsoft) e un corso di calligrafia che sanciva la presa di coscienza del suo flop universitario in una nuova cultura *fusion* di arte e tecnologia buona, elegante e costosa, proprio come un sushi. È difficile credere che il percorso di una persona così influente sia stato casuale, legato a quei fattori incidentali che governano le vite di tutti noi. Jobs ha unito dei puntini, come ha raccontato nel suo manifesto sull'innovazione letto alla Stanford University nel 2005. *Connecting the dots*. Che sia fascino magnetico o sapiente oratoria ha poca importanza: se fosse nato condottiero probabilmente avrebbe avuto eserciti pronti ad immolarsi per lui parlando così. Anche disintermediati da YouTube, ascoltando il discorso di Stanford ci si sente infinitamente grandi o infinitamente piccoli e soli. Di certo si prova il rimpianto per la creatività che potevamo avere da bambini e che non abbiamo mai usato nel lavoro.

L'innovazione – quando coinvolge e cambia le abitudini quotidiane dell'umanità – ci appare come un atto dovuto, quasi divino. Non è un caso che intorno a Steve Jobs si respiri già aria di beatificazione. La sua mente ha progettato il packaging del mondo, ne ha strizzato il succo concentrandolo in un'applicazione e ne ha versato una goccia digitale sotto la punta delle nostre dita. Con un iPhone – inutile negarlo – ci si sente con il globo in tasca: nell'era degli spostamenti *low cost* un'icona sembra avere la forza di un viaggio di Jules Verne. Con un iPad in mano siamo cittadini di un futuro alla *Blade Runner 2*, in cui ha prevalso il bene e il cielo è tornato blu. Ibm e Microsoft hanno venduto soluzioni per un mondo più efficiente, la Apple ha commercializzato il benessere spirituale high-tech. Se avete visitato un Apple Store avrete visto che non sono pensati come negozi, ma sono più simili a templi dove sopra gli altari troviamo il Sacro Graal riprodotto in serie e, in definitiva, ceduto per

poche centinaia di dollari. Provate un po' a trovare l'algoritmo di tutto questo... siamo nel campo dell'alchimia applicata ai tempi contemporanei. Jobs sarà per sempre lo spirito del *touch screen*, il padre del business del XXI secolo, ma anche del consumismo moderno. Se n'è andato come una rockstar legata al suo look: chiunque si presenterà in girocollo nero e jeans Levi's per i cinquant'anni a venire non sarà che una macchietta di Jobs, come pantaloni in pelle nera e camicia bianca faranno per sempre Jim Morrison fuori tempo massimo. Gli innovatori devono vivere da innovatori, anche nel loro guardaroba, per esserlo fino in fondo.

Ma Jobs nell'essere tutto questo è stato anche un dilemma: non ha inventato il mouse o l'interfaccia grafica con le finestrelle – come vuole la vulgata. Non è il padre del personal computer, dell'Mp3 o degli *smartphone touch*. Non è nemmeno il creatore dei *tablet* (lo scrivo quasi con senso di colpa) o degli studios della Pixar che in realtà erano gli stessi dove George Lucas aveva girato *Guerre Stellari*. Tutto ciò che ha toccato è diventato Steve Jobs in quell'istante, dimenticando e facendo dimenticare il passato. Un'amnesia collettiva.

Qual è il suo segreto? L'indirizzo postale più importante che ha dato un verso chiaro a quei puntini che ha collezionato per tutta la vita non è il garage di Cupertino dove, con Steve Wozniak, lo collochiamo tutti, ma Coyote Hill Road, nella periferia di Palo Alto, i mitici laboratori della Xerox. Lì Jobs, davanti a un Alto, il primo vero PC con mouse e finestrelle, esclamò: “Ma perché non fate niente con questa roba? È fantastica. È una rivoluzione”.

La Xerox non ne fece nulla. Lui ci fece il Mac.

Il “furto”

In cosa dunque è stato grande al di là dell'onda emotiva che in questi giorni ci fa sentire tutti un po' orfani? Il rompicapo di quei puntini – lo raccontava lo stesso Jobs – è che li puoi connettere solo a posteriori, guardandoti dietro le spalle e riflettendo sul passato. Nel docu-film di Martyn Burke del 1999, *Pirates of Silicon Valley*, si vedono i giovani Bill Gates e Jobs che si “rubano” le prime idee a vicenda, dopo averle “rubate” allo Xerox Park. Nulla di eticamente discutibile sia chiaro: la Silicon Valley, allora come adesso, è un laboratorio a cielo aperto dove a prevalere è sempre stato lo spirito dei primi pionieri americani, la ricerca del punto di rottura e del nuovo filone d'oro nel profondo West. Google non ha inventato i motori di ricerca sul web ma per tutti noi è la società che ha messo ordine al caos di Internet. Facebook ne ha rimescolato le carte. Twitter lo ha rielaborato in 140 battute. È lo spirito americano, quello che noi europei non avremo mai, lo dico con invidia. Il dilemma è proprio qui: nonostante tutto, Jobs entra di diritto nella galleria dei

personaggi più importanti nella storia dell'umanità. Ma non “tecnicamente” come genio.

Leonardo ha anticipato il volo dell'elicottero di secoli. Ancor prima della scoperta che il neutrino potesse correre più della luce ha fratturato le relazioni di causa ed effetto. Ha permesso alle invenzioni di arrivare prima della tecnologia necessaria per farle funzionare. Jobs è stato più un visionario: ha imposto i cambiamenti in corso e ne ha trovato la chiave, tenendosela spesso per sé. In questo è stato più un assemblatore di tecnologie esistenti, di scienze e di idee che un vero inventore. Un ingegnere della contemporaneità con delle visioni che, velocemente, si stanno realizzando tutte. Un architetto delle nostre vite. Nel 1980 nessuno pensava che il personal computer potesse lasciare la scrivania. Lui lo presentò in una borsa che oggi è familiare a tutti, quella di un portatile, un bisogno di mobilità democratico che unisce i banchieri di Wall Street con i segretari delle amministrazioni pubbliche. Ma la sua capacità di vedere oltre la si realizza solo indagando le motivazioni che lo spingevano a trovare le soluzioni. “La gente se lo deve poter portare dietro per poter lavorare anche la domenica” aveva detto presentandolo 31 anni fa. Anche nel diffondere il *work alcoholism* aveva anticipato i tempi moderni.

Quando chiamò Dean Hovey per ordinarli di progettare un mouse (non gli aveva cambiato nemmeno il nome rispetto a quello visto alla Xerox) gli disse: «Il mouse della Xerox ha un costo di fabbricazione di 300 dollari e si rompe dopo due settimane. Il nostro mouse deve costarci meno di 15 dollari, deve funzionare per almeno due anni e voglio poterlo usare sia su un ripiano di formica che sui jeans». Mentre gli altri pensavano al computer per le élite lui aveva già immaginato il computer per tutti. Guardava avanti ma lasciava la soluzione tecnica al migliore collaboratore che potesse trovare sul mercato, salvo poi giudicarlo.

Pensa il nuovo

Tra “Pensa differente” e “Pensa il nuovo” c'è una sottile sfumatura su cui lui ha ballato tutta la vita. Ha incanalato la nuova energia ma è difficile pensare che la rivoluzione digitale non si sarebbe realizzata senza di lui. In questo è stato un innovatore casuale, strettamente legato al suo tempo. Fosse nato vent'anni prima o dopo non si sarebbe trovato nel pieno della sua forza creativa da ventenne proprio nell'occhio del ciclone del cambiamento degli anni Ottanta.

Il suo destino, per certi versi, rischia di essere simile a quello di Max Bruch: il compositore tedesco, nonostante la mole dei suoi lavori, è ricordato “solo” per il suo eccezionale *Concerto per violino* in sol minore. Una circostanza che già da vivo lo mandava su tutte le furie tanto da fargli pubblicare un epigramma di questo tono:

«Divieto di polizia concernente l'esecuzione del Primo concerto di M.B.».

Allo stesso modo Jobs verrà ricordato per l'iPod: in dieci anni ne sono stati venduti 400 milioni di esemplari. È il prodotto più acquistato nella storia dell'uomo. Siamo tutti un po' *In the Mood For iApple*. Il Mac, l'iPhone, l'iPad. Invenzioni non veramente sue ma che lui ha fatto funzionare. Con la sua febbre per i particolari infinitesimali – Philippe Starck ha raccontato in questi giorni delle loro appassionanti discussioni sul nulla – sembra un personaggio del massimalismo letterario di David Foster Wallace. Sarà difficile cancellare dalla memoria genetica dei lettori l'effetto dell'aneddoto relativo alla sua telefonata domenicale a Vic Gundotra, responsabile della sezione social di Google, per chiedergli di cambiare la tonalità di giallo della parola Google sullo Store della Apple perché non si stagliava bene con lo sfondo dell'iPhone. Ma era questo il suo segreto? Un perfezionismo tendente pericolosamente alle turbe maniacali?

La sua innovazione è stata in realtà più profonda, più invisibile. È stato il miglior interprete della rivoluzione digitale proprio perché ha sempre trovato il modo di trasformarla in soldi. Negli ultimi dieci anni ha affrancato la musica dalla morte per pirateria e ha liberato le news e i contenuti dalla tirannia del tutto gratis. Due missioni considerate impossibili prima di lui.

All'ingresso della Silicon Valley ancora oggi è possibile leggere un enorme cartellone stradale con scritto: «I'm the Start-up. Where Does is Venture Capital?». Come nei libri di Jonathan Franzen, in California tutti conoscono qualcuno che ce l'ha fatta e ha venduto il suo brevetto ricavandone centinaia di migliaia di dollari. Jobs è cresciuto con la cultura dell'invenzione da vendere per fare soldi, vero carburante calvinista degli Stati Uniti. A 12 anni fece il numero del centralino della Hewlett-Packard per farsi passare Mr Hewlett. La cosa incredibile per noi italiani, ma non per un americano, è che Bill Hewlett in persona gli rispose, lo ascoltò e gli offrì un lavoro estivo. Anche l'idea di imparare dai propri fallimenti non può essere considerata una peculiarità di Jobs. Lo può aver fatto in maniera più creativa, ma fa parte saldamente della cultura americana.

Come un novello Edison ha portato la corrente laddove c'era ancora il carbone analogico ed è qui la sua caparbia innovativa. Quello che ha cambiato Jobs è il modo di fare industria e la maniera di fare business nel nuovo secolo. Una rivoluzione non certo indolore. Quando le prime società ferroviarie iniziarono a portare i binari nel profondo entroterra americano (pensate a *C'era una volta il West*) si scatenò una guerra tra chi vedeva in quelle macchine la fine dei propri commerci e chi li immaginava invece 100-1.000 volte più ampi e proficui proprio grazie ad esse. Quello che ha fatto Jobs è stato questo: portare dei binari digitali nel cuore di praterie sconfinata e libere che attendevano di essere conquistate. Ma chi si è ostinato a difendere l'era del carbone non ha avuto e non sta avendo vita facile. Le

processioni dei top manager dell'high tech mondiale alla sua corte e l'umiliante procedura di accreditamento lo testimoniano.

L'innovatore

L'innovazione è quello che nessun padre vorrebbe dai propri figli e nessuno Stato vuole veramente dai propri cittadini (*copyright* di Nicholas Negroponte, il fondatore del Media Lab dell'Mit). Non so se vale come definizione universale di innovatore, ma Jobs è stato pienamente così. Mentre univa i puntini della sua vita, scombinava quelli degli altri. Ed è stato un bene perché in pochi anni interi settori sono stati costretti a fare dei passi che avrebbero richiesto decenni.

La processione dei top manager alla corte di Jobs il machiavellico non si è mai arrestata fino a pochissimo tempo fa. Non erano certo notizie che uscivano sui giornali, perché in quel rituale si giocavano le vere partite su cui Jobs non è stato da meno rispetto al suo spirito visionario, quelle delle commissioni da incanalare verso i conti della Apple. Il bilancio dell'azienda di Cupertino ricorda molto da vicino quelli delle banche, se vogliamo: qualunque cosa tu faccia, una parte deve rimanere qui. La procedura era sempre la stessa: si veniva lasciati a cuocere a fuoco lento nel proprio brodo. Quando si otteneva il via libera alla visita, bisognava prendere un albergo a Cupertino e attendere... la telefonata della segretaria.

Anni fa, per il lancio dell'iPhone, l'allora *chief executive officer* mondiale di Vodafone, l'indiano Arun Sarin (per intenderci, il numero uno del più grande operatore mobile del globo, la cui agenda non era certo facile da incrociare) dovette attendere giorni per incontrarlo. Il potente amministratore delegato della Warner, Edgar Miles Bronfman, ai tempi del lancio di iTunes aveva soggiornato a lungo in Silicon Valley chiedendo di incontrarlo. Jobs per tutta risposta gli aveva fatto inviare il contratto per l'utilizzo dei diritti d'autore della musica con la postilla: prima la firma poi l'incontro.

La vera intuizione dell'industriale Jobs è stata architettare i bunker iPod-iTunes e iPhone/iPad-App Store come dei sistemi chiusi per costringere i flussi a passare dentro i bilanci dell'azienda. Non solo quelli delle carte di credito, ma anche quello dei dati dell'utente. Anche quando acquistiamo musica o leggiamo i giornali, siamo almeno in parte tutti clienti del supermercato-banca mondiale che è la Apple. Il meccanismo ha permesso alla società di decidere le regole del gioco: l'industria discografica è stata sconfitta nei propri modelli di business quando la Apple ha imposto la vendita delle singole tracce musicali. È in quel momento che è venuto meno un modo di fare il prodotto disco-cd che aveva portato grandi frutti (a discapito dei consumatori): i gruppi preparavano, con la complicità della major, due

o tre canzoni buone che poi venivano impacchettate con materiale non sempre all'altezza in un LP. Con le canzoni a 99 centesimi l'incantesimo è stato spezzato. E la stessa cosa sta avvenendo per le altre industrie.

Dietro il carismatico padre dell'iPod c'era un fine pensatore di nuovi modelli di business verticali, un mondo costruito a sua immagine e somiglianza dove più che mai sembra rispettata l'intuizione di Italo Calvino nella prima delle sue *Lezioni americane*, quella dedicata alla "Leggerezza". «È vero che il software non potrebbe esercitare i poteri della sua leggerezza se non mediante la pesantezza dell'hardware; ma è il software che comanda». Così mentre tutti guardavano a quegli oggetti del desiderio sulla sua mano, Jobs l'illusionista nascondeva in un fazzoletto il vero potere distruttivo e monopolizzatore delle sue piattaforme chiuse. L'iPad è la chiave di accesso ai contenuti. Ma il *passepartout* digitale è il software che digerisce quanto di meno innovativo la Apple potesse immaginare: la carta di credito che mettiamo dentro l'App Store o l'iTunes quasi dimenticandocene. Tutto diventa a portata di clic, anzi di dito. Le applicazioni hanno un che di catartico. È come se pagassimo delle medicine per essere più spensierati, stare meglio, è una nuova forma di consumo e di fruizione di beni e servizi che ha un aspetto spirituale. Lo stesso Jobs nelle sue presentazioni, già mitizzate quando era in vita, non dimenticava di snocciolare il numero di carte di credito collegate ai suoi store. Hardware e software, fusi come fossero una cosa sola. Un altro ricco innovatore del web, il fondatore di Amazon, Jeff Bezos, lo ha capito e sta lanciando, inseguendo le orme della Apple, il proprio tablet, il Kindle Fire, l'unico che proprio come l'iPad impone la scelta di una precisa autostrada verso i contenuti sottostanti. Non è un caso che dopo tanti tablet la mossa di Bezos sia stata interpretata come la prima che potrebbe riuscire ad erodere quote di mercato dell'iPad.

Il neo –mercantilismo digitale

Questo non vuole dire sminuire la portata riformatrice del fondatore della Apple, o ridurne le capacità di analisi di un mondo in continuo divenire in cui lo status quo dell'industria, così come si era riproposto sempre uguale a se stesso nell'arco di oltre un secolo, è stato spezzato. La sua genialità sta proprio nell'aver fatto funzionare, dal punto di vista economico, nuovi processi che mettevano in discussione archetipi consolidati di logistica e distribuzione delle merci e in cui le regole di condivisione dei ricavi sprofondavano le radici nel mercantilismo medievale.

Pensate solo per un momento a cosa avviene veramente quando scaricate un libro o un quotidiano su un iPad. Quel tocco quasi sensuale di una app avvia una catena di montaggio virtuale. Avatar di operai si avviano per "stampare" in periferie

del web i giornali su speciale carta-che-non-esiste. Fascette di quotidiani intangibili vengono caricate su camioncini eterei e portate in edicole in nessun luogo. Transazioni economiche multi-livello vengono perfezionate tra mani fantasma che non riusciamo a mettere a fuoco. Tutto ciò che prima avveniva nel mondo fisico in qualche maniera si riproduce anche nel mondo non fisico. La potenza distruttiva della rivoluzione digitale sta nell'aver fatto crollare vicino al valore zero il costo di "transazione", quell'insieme di spese che la fisicità aveva imposto al commercio fin dalle sue origini. La forza di Jobs sta proprio nell'aver riportato il prezzo sovrastante a quella transazione a un livello che riavvia in maniera salvifica gli affari, l'architrave del contratto sociale moderno. Il capitalismo occidentale ha prodotto delle repubbliche basate sul lavoro ma quel lavoro deve essere pagato. Non dimentichiamolo.

Eppure il passaggio tra le due ere non è stato lineare. Tramite iTunes la Apple ha venduto oltre 3 miliardi di tracce di canzoni, un mercato che sembrava dover scomparire. Ma imponendone le regole le ha scritte a proprio vantaggio facendo sì che pesanti commissioni fino al 30% rimanessero nelle casse della società. Jobs è l'uomo che ha infilato la testa nell'ignoto, nella testa del leone del web, e non solo è riuscito a tirarla indietro, ma in quelle fauci ha anche intravisto un modello di business che sta rimpiazzando quello tradizionale. La sua magia è simile a un incantesimo. Ci ha convinti a pagare per la musica come per i giornali o i libri della nuova era dell'intangibile rendendolo piacevole, *cool*, ordinato, funzionale, efficace, immediato, rassicurante. Qui si va alla radice dell'essere umano, al suo amore per l'innovazione, per l'estetica, al puro gesto che rielabora un rassicurante e tradizionale sfoglio.

Jobs resta il padre del mercantilismo digitale: compriamo l'applicazione di *Angry Birds* o di *Water* con la stessa procedura immediata e semplice – un'unica password, senza nemmeno una username – con cui acquistiamo una canzone, un intero disco o un giornale e un libro. È riuscito a creare un ambiente unico in cui tutti vogliono essere presenti, un suk di altissimo livello dove poter contrattare e acquistare tutti i non oggetti del desiderio del XXI secolo. E nel fare questo è anche riuscito a "esternalizzare" il costo dell'unico oggetto fisico necessario per accedervi. A ben pensarci acquistiamo di tasca nostra un *tablet* con cui entriamo nel nostro spazio di *home banking* e svolgiamo magari delle operazioni che in una filiale sono di competenza esclusiva di un dipendente pagato dalla banca.

È anche questo il segreto del "pirata" diventato top manager in jeans, dell'uomo che voleva combattere l'Ibm-Grande Fratello (come nello spot che aveva fatto girare da un giovane Ridley Scott per lanciare l'offensiva agli uomini in giacca e cravatta di Big blue) e che un po' un Grande Fratello alla Orwell lo è diventato entrando nelle

nostre tasche. Se Google è la fotocopiatrice dei nostri desideri da consumatori onnivori e registra ogni richiesta che compiamo con il motore di ricerca saltando da un sito web a un altro, la Apple di Steve Jobs ha fatto anche di più: ha iniziato a registrare le nostre scelte effettive, cosa acquistiamo e cosa scartiamo, cosa possiamo permetterci al netto dei nostri desideri e cosa resterà per sempre un piacere fugace dell'occhio. È il sogno di ogni sondaggista, la scomparsa dell'errore. Possiamo stare certi che ogni volta che decideremo di accendere il nostro iPad, ogni volta che decideremo di compiere quel gesto che con la punta del dito ci collega tramite le app al nuovo mondo del consumo digitale, da qualche parte la società fondata in un garage da un ragazzo che voleva essere Steve Jobs registrerà con pazienza certosina l'informazione.

Forse alla Apple hanno fatto proprio così: hanno registrato in un server su una nuvola di dati ogni gesto, ogni decisione e scelta, ogni sconfitta, malumore e sfuriata di Jobs, nella speranza di poterlo riprodurre dopo la sua scomparsa. Sarebbe stato il suo successo più grande: prendere la capacità innovativa, strizzarne il succo in un'applicazione e metterla sulla punta del dito dell'umanità. Ma per questo dovremo aspettare, come nello spot più famoso della Apple, il prossimo uomo talmente pazzo da credere di poter cambiare il mondo.

msideri@corriere.it
twitter@massimosideri

STORIA DI UN BUDDHISTA ANOMALO

I SEGRETI DI MR JOBS

di Matteo Persivale

Nel libro *Saggi sul Buddismo Zen* (Edizioni Mediterranee), D.T. Suzuki scrive: «Lo scopo dello Zen è raggiungere ciò che tecnicamente viene chiamato lo stato di “non acquisizione”. Ogni conoscenza è acquisizione ed accumulamento, mentre lo Zen si propone di svincolarci da ogni possesso. Occorre che lo spirito ci renda poveri e umili, completamente sgombri delle impurità interiori. Invece il sapere fa ricchi e arroganti». Steve Jobs era ricco (a miliardi), arrogante (sempre convinto, e quasi sempre a ragione, di essere *the smartest man in the room*, l'uomo più sveglio di tutti i presenti), e per oltre un quarto di secolo ha creato quelli che letteralmente sono stati e sono e saranno ancora chissà per quanto oggetti del desiderio. Gadget che stimolano la voglia d'acquisizione di milioni e milioni di persone in tutto il mondo. Anche se due delle quattro nobili verità, i “comandamenti” del buddhismo, spiegano che «la sofferenza scaturisce dall'attaccamento ai desideri» e «la sofferenza cessa quando l'attaccamento ai desideri cessa». Il paradosso della vita di Jobs è doppio. Il primo è che questo risultato antitetico allo Zen sia stato ottenuto da un uomo di provata fede buddhista che si sposò in una cerimonia buddhista celebrata dal suo guru. Il secondo paradosso è che uno dei segreti del suo successo materiale è stato proprio quello di utilizzare gli insegnamenti delle filosofie asiatiche — la semplicità, l'armonia, lo spirito anticonformista, il gusto per i paradossi e per la calligrafia giapponese — e applicarli al mondo del business. Le due facce di Steve Jobs, quasi uno sdoppiamento di personalità che fianco a fianco hanno cambiato il mondo della tecnologia, erano antitetiche: da una parte l'ex hippie affezionato all'alimentazione vegana rispettosa di tutte le creature viventi imparata in quel lontano ashram indiano che veniva a volte visto fare la spesa nei mercatini organici, nella bella stagione, camminando a piedi scalzi. Dall'altra il capitano d'industria che imponeva una disciplina militare al suo staff, che non perdonava i tradimenti neppure a distanza di decenni, che irrideva l'avversario di sempre, la Microsoft, anche in presenza del suo fondatore Bill Gates, che strillava al telefono tanto forte quando qualcosa lo contrariava che le sue sfuriate rimbombavano dal telefono in tutta la stanza anche senza il viva voce, il manager che per spirito anticonformista

aveva abolito i parcheggi riservati ai dirigenti per poi lasciare la sua Mercedes (o Porsche, era un fanatico delle auto tedesche) negli spazi per i portatori di handicap. Automobile da lui guidata senza targa, un vezzo che lasciava perplessi perfino i suoi aedi più convinti. In sintesi, scrisse la rivista *Fortune*, «uno dei più grandi egocentrici della Silicon Valley», luogo dove costoro abbondano. Ma l'uomo che ha conosciuto meglio di tutti i due Steve Jobs è anche l'uomo che li ha convinti a conservare quella identità bifronte. L'uomo che ha convinto il suo discepolo a non farsi monaco buddhista ma a dedicarsi alla sua vocazione, il lavoro nella tecnologia informatica: Kubun Chino Otogawa. Perché coloro che si sono stupiti, nei giorni successivi alla morte di Jobs, nel leggere se non lo avevano mai fatto prima il famoso discorso ai laureandi del 2005, quello sull'elogio del libero pensiero, non sanno che in quei precetti sulla morte come ingrediente essenziale della vita vengono direttamente dai discorsi del suo *roshi*, il maestro Kubun, che gli spiegò: «Il vero scopo della pratica zen è scoprire la saggezza dentro di te».

«Non praticante»

Secondo Robert Thurman, professore di studi buddhisti alla Columbia University, Jobs non era esattamente un buddhista praticante. «Non esattamente praticante ma senza dubbio creativo e generoso e pensatore originale — ha spiegato alla televisione americana *Abc* — Era interessato alla disciplina mentale orientale, e alla visione Zen del mondo, che sono fortemente coinvolgenti. Jobs era un autentico esploratore di nuove idee, la sua scomparsa a soli 56 anni è motivo di autentico lutto». E poi, il dato inconfutabile: «Tutti ricorderemo le semplicità dei suoi prodotti. Quella semplicità è un'idea zen». Il professor Thurman (papà di Uma, l'attrice di Hollywood). Jobs — che nel 1980 cominciò a frequentare un gruppo di americani che avevano abbracciato il buddhismo tibetano (tra di loro c'era anche Richard Gere, non ancora diventato famoso) e fa effetto pensare che, anni dopo, tornato alla Apple nel 1997 dopo essere stato estromesso dall'azienda che aveva creato nel già mitico garage con l'amico imbranato Steve Wozniak, Jobs aveva usato proprio l'immagine del Dalai Lama in una delle campagne più famose, *Think Different*, «pensa in modo diverso», tutta una filosofia zen ridotta a uno slogan, con mossa da venditore fuoriclasse (e prima di affidare la lettura della voce fuori campo degli spot televisivi all'attore Richard Dreyfuss, Jobs aveva provato a leggere personalmente il testo: quella versione mai trasmessa in tv perché sperimentale è disponibile su YouTube, cliccatissima negli ultimi giorni). «Steve mise quei cartelloni pubblicitari ovunque, a Hong Kong — ricorda ancora il professor Thurman — Ma il partito comunista cinese si lamentò con decisione e, come dice

mio figlio, Jobs più che pensare diversamente ci ripensò». Jobs, di idee palesemente influenzate dal buddhismo zen, ne aveva tante: perfino la sua casa, come ha ricordato John Sculley, era zen. Sculley è il manager che Jobs portò alla Apple con il famoso interrogativo — è molto da maestro zen non dare indicazioni ma porre invece all'interlocutore una domanda paradossale — «vuoi venire a cambiare il mondo o preferisci continuare a vendere acqua zuccherata?» (Sculley era il presidente della Pepsi, NDR). «Ricordo che entrai in casa di Steve — ha detto l'anno scorso Sculley durante un'intervista con il settimanale economico *Businessweek* — E dentro non c'erano quasi mobili. Aveva una foto di Einstein, del quale era un grande ammiratore, e aveva una lampada di Tiffany e una seggiola e un letto. Non credeva nell'utilità di avere molte cose intorno a sé, molti oggetti. Ma quei pochi oggetti li sceglieva con attenzione incredibile». Milarepa, il grande yogi tibetano dell'anno Mille della nostra era e predicatore della natura temporanea del corpo, parlava della necessità di «abbandonare il mondo per vivere una vita di santità» e «liberarsi dal desiderio materiale». E Jobs, possessore di tante azioni Apple e Disney che al momento della sua morte valgono in totale circa otto miliardi di dollari, quando nel 1997 rientrò nella Apple dopo gli anni dell'esilio, si concesse uno stipendio da amministratore delegato simbolico e semplice: 1 dollaro l'anno. Più libero dal desiderio materiale di così...

La semplicità

«La semplicità è più difficile da raggiungere, rispetto alla complessità — diceva Jobs — C'è bisogno di lavorare duramente per cambiare il proprio modo di pensare, renderlo pulito e lineare e dunque semplice. Ma ne vale la pena. Perché quando raggiungi quel modo di pensare, puoi muovere le montagne». Suona familiare a chi abbia letto Suzuki. Che infatti scrive: «La verità dello Zen è tale, che se vogliamo comprenderla appieno dobbiamo impegnarci in una lotta aspra, in una lotta spesso lunghissima che richiede una continua, spossante vigilanza. La disciplina nel senso dello Zen non è facile. Un maestro zen disse una volta che la vita monacale può essere seguita soltanto da una persona dotata di grande forza interna e che perfino un ministro non deve immaginarsi di poter divenire senz'altro un buon monaco. (Va notato che in Cina essere ministro rappresentava il massimo che un uomo può sperare in questo mondo). Non che la vita monastica dello Zen richieda la pratica di una eccezionale asceti — si tratta piuttosto dell'elevazione al massimo grado delle proprie forze spirituali». Non c'è nulla di più semplice dell'aria (vedi i nomi dati a prodotti come MacBook Air, AirPort, etc). Anche per questo Jobs, nella sua filosofia del design, è stato un convintissimo sostenitore del vetro, delle superfici trasparenti.

Pochi mesi fa, in una sorprendente apparizione davanti al consiglio comunale di Cupertino, la piccola cittadina che ospita il quartier generale della Apple, Steve Jobs illustra il progetto per un nuovo quartier generale (capienza 12mila persone) per la sua azienda. Spiega semplicemente, indicando un disegno tecnico di una vetrata da fantascienza: «È un cerchio. Ricurvo, tutt'intorno, e se qualcuno di voi ha esperienza di costruzioni sa che non è questo il modo più economico di costruire qualcosa. Non c'è un solo pezzo di vetro dritto in tutto l'edificio, e abbiamo usato la nostra esperienza accumulata nella progettazione degli Apple Store. Sappiamo come costruire le lastre di vetro più grandi del mondo, per uso architettonico, e vogliamo creare vetro specificamente per questo edificio. Lo possiamo realizzare interamente curvo. È una cosa abbastanza forte». Su YouTube c'è il video integrale di questa presentazione: a Jobs, quel giorno restano solo quattro mesi scarsi di vita. Gli è già stato detto (in febbraio) che non ci sono più terapie possibile e il suo tumore ha raggiunto la fase terminale. Ha insistito per andare personalmente a perorare davanti al consiglio comunale della non certo ridente cittadina la causa del suo ultimo sogno, il nuovo quartier generale disegnato a forma di astronave, il posto di lavoro che sognano tutti quelli che da bambini guardavano l'*Enterprise* di *Star Trek*. Grande quasi quanto il Pentagono, ma tonda. E piena di "nerd", programmatori, sviluppatori e designer, non di militari. «Perché al momento stiamo affittando uffici tutto intorno al nostro quartier generale, uffici non sempre molto belli, ma abbiamo bisogno di più spazio». Guardare il video del passo d'addio pubblico di un Jobs ormai giunto a livelli irreali di magrezza fa tristezza anche a chi non è necessariamente stato un suo fan: il leone della Apple parla con lo stesso timbro di voce, ma non è più squillante come una volta e a volte addirittura vacilla, come la voce di un vecchio. I capelli rasati, un altro tocco monacale del suo look dell'ultimo decennio, sono più radi e quasi lanuginosi. Ma appena Jobs prende un po' di slancio ecco la capacità di sempre, di far sembrare ovvio e inevitabile dire sì alla sua proposta, l'uomo che ha venduto centinaia di milioni di gadget ora deve piazzare l'ultimo, uno solo ma mostruosamente grande, tanto che i consiglieri sono preoccupati che il cantiere sconvolga gravemente il traffico della cittadina ma Jobs non molla. E rifiuta anche di garantire wifi gratuito in tutta la città a spese della Apple, perché quando quei piccoli politicanti locali davanti alle telecamere delle tv locali ma anche dei network nazionali cercano di metterlo sotto pressione lui tira fuori la grinta dei giorni belli, anche se la voce vacilla e la gola pare secca: «Siamo il contribuente più grande della città. E vogliamo continuare a esserlo rimanendo a Cupertino». Traducendo (anche lo sguardo immediatamente diventato gelido, come la volta in cui disse in faccia al rivale Bill Gates che mettere iTunes, programma Apple, su un PC col sistema operativo Windows era come porgere un bicchierone d'acqua ghiacciata a una persona intrappolata tra le fiamme dell'inferno) vuol dire

sostanzialmente: se non mi date i permessi per costruire qui la mia astronave, io me la faccio assemblare altrove e addio tasse locali, addio giro d'affari, addio Apple, addio nome di Cupertino stampato su iPhone e iPad e computer che viaggiano in tutto il mondo. So di non avere il tempo per poter vedere neppure la posa della prima pietra (tonda), è il messaggio sottinteso in quella frase, ora tramandata ai posteri via la finestrella di YouTube. Ma ditemi che verrà costruito, e ditemelo ora, si legge nello sguardo duro dietro le famose lenti tonde da orgoglioso fan di John Lennon. Ditemi che lo lascerete costruire in memoria di me.

Le coincidenze

Nelle storie zen le coincidenze hanno sempre un significato, e quelli che alla logica classica occidentale paiono dei paradossi rappresentano invece l'essenza di quegli aneddoti tanto simili a parabole. Un esempio da manuale è la richiesta fatta nel 1955 da due giovani intellettuali, il politologo di origine siriana Abdulfattah John Jandali e la studentessa americana Joanne Schieble, alla coppia che voleva adottare il loro figlio neonato: «Dovete promettere che lo farete studiare, e lo manderete all'università». Fu così che Paul e Clara Jobs di Mountain View, California, tornarono a casa con il loro bambino che chiamarono Steven. E quando quel figlio molto desiderato e amatissimo finalmente partì per l'università, il Reed College, in Oregon, lasciò gli studi dopo soli sei mesi («non volevo far spendere ai miei genitori i risparmi di una vita per qualcosa che non mi interessava»). Seguì surrettiziamente qualche corso di suo gradimento, si mantenne incassando i cinque centesimi del riciclaggio delle bottigliette di Coca-Cola raccattate in giro per il campus, fin quando partì per l'India alla ricerca di se stesso. Con lui c'era l'amico Daniel Kottke (che più tardi lavorerà con lui alla Apple) visitò l'ashram di Neem Karoli Baba, si convertì al buddhismo e tornò in California nel 1973 con il cranio rasato, la tunica indiana e uno sguardo diverso verso il mondo. Il paradosso, ovviamente, è che se avesse seguito il desiderio dei suoi genitori biologici, Steven Paul Jobs si sarebbe laureato, avrebbe lasciato perdere il sogno di visitare l'India, e probabilmente non sarebbe diventato il co-inventore della Apple né il guru della Silicon Valley. E invece, ecco il viaggio in India e il ritorno e l'amicizia al Los Altos Zen Center – lo Zen e l'arte della manutenzione del personal computer – con il suo maestro, il suo *roshi*, Kubun, che celebrò anche la sua cerimonia di nozze. Il maestro di religione e di vita che morì nel 2002 a 64 anni, cercando di salvare una bambina caduta in un lago. Il maestro che morì aiutando gli altri, come era vissuto. E forse, pur essendo un uomo spiritoso e capace di rante leggerezza, non avrebbe previsto una storia come quella appena pubblicata dalla rivista *Bloomberg Business*. La storia di George Churinoff, monaco

buddhista, che divide il suo tempo tra un monastero nel Wisconsin e l'appartamento del fratello a Manhattan. Lavora come specialista di Mac. Carica rari testi sacri indiani sugli iPad di fedeli e studiosi, e ha raccontato alla rivista di aver avuto l'idea durante un soggiorno newyorchese del Dalai Lama. «Stavo leggendo sul mio iPad e Richard Gere, che era seduto di fianco a me, mi disse che sarebbe stato bello procurarne uno anche per il Dalai Lama». Così Churinoff cominciò a lavorare per alcuni importanti Lama, caricando sui loro iPad i testi sacri. I piccoli computer che almeno uno di loro utilizza durante le cerimonie di iniziazione di nuovi monaci, per leggere le invocazioni con più facilità.

Il fumetto

L'amicizia tra Steve Jobs e il suo maestro zen personale e mentore è al centro anche di un nuovo fumetto. Perché nei mesi scorsi, quando i media mondiali si preparavano all'inevitabile conclusione della malattia di Jobs, alla rivista *Forbes* è venuta un'idea originale. Ha commissionato a un *graphic artist* un fumetto sulla vita dell'inventore della Apple. Saranno 60 pagine che raccontano, come se fosse un supereroe, i suoi colloqui con il maestro zen e la preparazione alle grandi imprese nel campo della tecnologia. Steve il giovane allievo e Kubun il maestro in stile *Karate Kid*, film culto per i ragazzi della Silicon Valley. La *graphic novel* ha già un titolo, *The Zen of Steve Jobs*, e il suo creatore l'ha definita «il risultato di reportage, scrittura, immaginazione, editing, disegno e colorino». La trama, che racconta quel che successe veramente, sembra davvero quella di una storia da supereroi, almeno nella versione per nerd fissati con i computer. Perché la *graphic novel* comincia con il giovane Steve estromesso dall'azienda che ha creato in garage col suo migliore amico, Steve costretto a aprire un'altra azienda, la NeXT che non riesce a decollare e tutti già cominciano a parlare di lui come un ex ragazzo prodigio, un “*has-been*”, crudele formula dello slang americano per definire quelli che una volta contavano e oggi non sono più nessuno. Ma con i consigli del suo maestro zen ecco Steve mettere a fuoco con maggior precisione la sua strategia da rivoluzionario della tecnologia, eccolo fondare la Pixar per rivoluzionare al computer i vecchi cartoni animati stile Disney dipinti a mano, eccolo tornare alla Apple e riprendersi quello che era suo, rifondando di fatto la casa che aveva costruito ventenne. È proprio il suo maestro zen a insegnargli i segreti – come se fosse un samurai – del *ma*, il concetto giapponese di “spazio negativo”, “spazio interstiziale” che Jobs metterà al centro della sua filosofia tecnologica. Con un'idea filosofica antica e asiatica che diventa criterio ispiratore di una delle aziende più importanti d'occidente: e il discepolo Steve che trova un complice e collaboratore in Inghilterra, tale Jonathan Ive, che

disegnerà prima l'iPod poi l'iPhone e tutto il resto, rifacendo la livrea ai computer di casa Apple presto imitati dal resto del mercato, sempre in affanno. Semplicità, armonia, spazio negativo, superfici lisce e ininterrotte. Il design che diventa religione: una storia da romanzo, meglio ancora da fumetto.

Il desiderio

«Steve – ha detto Alan Kay, uno degli inventori dell'interfaccia grafica, che conosceva benissimo Jobs – capisce cos'è il desiderio». E tutto il suo talento di venditore, il famoso “campo di distorsione della realtà”, ma il desiderio è anche al centro di uno dei fenomeni che si sono presentati con maggiore evidenza negli anni della malattia di Jobs. Il desiderio di tutto il popolo del Mac di sapere di più delle condizioni del grande capo. Il desiderio di sentirsi protagonista del suo lungo, tragico e allo stesso tempo trionfale addio. La versione sgangherata di quello che, secondo lo zen, è il passo necessario per raggiungere lo stato di Buddha: la visione cristallina della propria natura.

Lo scorso febbraio – adesso sappiamo che i medici avevano appena comunicato al malato che non c'erano più terapie possibili se non la gestione del dolore, fino all'addio – ci si erano messi di mezzo i tabloid a trasformare l'agonia di Steve Jobs in un reality show, in una specie di telefilm di tipo ospedaliero genere *Dottor House*. Con le (presunte) foto di Jobs scheletrico nella sua solita divisa di jeans e maglione nero davanti al centro tumori dell'università di Stanford nella quale era in cura per le conseguenze del tumore neuroendocrino al pancreas e del trapianto di fegato dell'aprile 2009. Il *National Enquirer* aveva diffuso le foto e interpellato due medici che, senza aver mai visto una cartella clinica del paziente, gli avevano dato sei settimane di vita facendo scendere (-1,1) ma non crollare il titolo Apple (i mercati si erano ormai rassegnati all'inevitabile: era soltanto questione di “quando”, non più di “se”). Le figure messianiche, dall'antichità fino ai giorni nostri (vedi Elvis Presley), appaiono regolarmente ai seguaci anche dopo la morte. Jobs, sempre innovativo, da messia della Silicon Valley aveva fatto un passo in avanti: compariva ai suoi fedeli anche da vivo. Era già apparso a un blogger che riferiva di averlo visto in forma e sorridente nel campus della Apple (ma non aveva scattato foto per documentare l'avvistamento). Sul *National Enquirer* ecco le foto di un uomo magrissimo, alto e con i capelli grigi corti molto radi (come Jobs) che indossa jeans e maglione nero (la divisa di Jobs). E cosa importava se la diagnosi fatta a occhio dai medici dell'*Enquirer* (settimanale che a volte, a suon di bustarellone in cambio di notizie vere, si aggiudica anche grandi scoop autentici, come quello recente sulla figlia segreta dell'ex candidato alla presidenza degli Stati Uniti John Edwards) fosse basata

sulla realtà. Quel che contava era il nostro desiderio – di noi fan, di noi osservatori, di noi giornalisti, di noi che stavamo pensando di comprare qualche prodotto Apple, o di regalarlo per il compleanno di una persona cara – di sapere quel che stava succedendo all'uomo che tutti quei prodotti li aveva immaginati dal nulla. Sapendo che lui ci avrebbe capito perché, come dice Kay, «Steve sa cos'è il desiderio», cioè un'arma a doppio taglio. Alla fine bastava anche, se diffusa via Facebook e Twitter istantaneamente in tutto il mondo, una notizia di credibilità incerta. Si era trasformata, nelle nostre “società mediate”, in una prova generale del giorno in cui Jobs non ci sarebbe stato più per davvero. In una *performance*. Nella quale gli attori non sono più i protagonisti della notizia – solo un pretesto – ma siamo noi, e il nostro iPad, e il nostro iPhone. E cosa avremmo fatto, un giorno, cioè oggi, senza il loro inventore. Orfani, noi, come orfane sarebbero rimaste le sue creazioni di elegante acciaio così scintillante e così desiderabile e così tangibile e così poco, anzi pochissimo, zen.

mpersivale@corriere.it

IL NARRATORE DI EMOZIONI
IL GURU E I SEGRETI DELLO STORYTELLING

di Alessio Ribaldo

Etichettare Steve Jobs è impresa impossibile. In molti si sono cimentati, nel corso della sua vita, ma la sua poliedricità l'ha reso praticamente unico fra i grandi personaggi degli ultimi decenni. Certamente è stato un visionario. Sin da ragazzo quando è stato in grado di “vedere” il futuro da un minuscolo garage. Ha continuato ad esserlo per tutta la vita ideando prodotti che, alla fine, hanno cambiato quella di milioni di persone. Certamente è stato un imprenditore illuminato. Basta guardare l'andamento della capitalizzazione di mercato della Apple dal suo rientro in azienda a oggi. Un risultato inimmaginabile sino a qualche lustro fa. Non a caso la rivista *Fortune* ha nominato Steve Jobs “Ceo del decennio” perché, dalla sua “seconda assunzione” nella società che aveva creato, ha impresso una visione chiara e ha fatto diventare la multinazionale di Cupertino uno dei casi di maggior successo in tutto il pianeta. C'è però, qualcosa che ha reso unico e indelebile Jobs rispetto a tanti altri imprenditori di successo. È il suo saper raccontare le storie aziendali e personali. Il suo sapersi trasformare in brand vivente. Gli esempi chiariscono la tematica: anche la Hp, uno dei colossi dell'informatica, è stata fondata in un garage americano come la Apple da Bill Hewlett e Dave Packard. Un fatto poco noto al grande pubblico; eppure è una società presente in tutto il mondo con centinaia di migliaia di dipendenti. Si possono anche citare i casi di Larry Page e Sergey Brin, i fondatori di Google, motore di ricerca utilizzato da tutti più volte al giorno. Senza distinzione di hardware o software. Tuttavia, la notorietà del fondatore di Apple rispetto a loro è nettamente superiore.

L'arte della narrazione

Steve Jobs è un immortale perché ha intuito che più che vendere oggetti bisognava raccontare sogni. Del resto, la narrazione affascina gli uomini dalla notte dei tempi. I libri di Omero sono ancora oggi studiati nel mondo. Per poter “inventare il futuro”, bisogna non solo avere l'idea e saperla commercializzare, ma occorre avere anche una strategia e una tecnica consolidata di comunicazione.

Occorre studiare gli interventi in pubblico nei minimi dettagli. Dalle parole da utilizzare per imprimere i concetti nella mente di chi ascolta agli abiti da indossare sino alla scenografia più adatta all'evento da presentare. Negli Stati Uniti, da decenni, i leader aziendali e politici utilizzano lo *storytelling* ovvero l'arte di raccontare storie. Solitamente uno staff agguerrito costruisce un percorso che segue i tempi e le tecniche delle *pièce* teatrali o dei romanzi ottocenteschi. Nulla di nuovo sotto il sole, quindi. Lo scopo dello *storyteller* moderno è lo stesso di un romanziere dell'Ottocento, ovvero emozionare per trasmettere qualcosa che resti impresso nella mente dell'uditore quasi senza che questi se ne accorga. Non importa se il racconto è autobiografico, metaforico, inventato, di cronaca oppure preso in prestito da un grande scrittore. Non importa neanche che la storia sia riportata fedelmente. Determinante è suscitare delle immagini nella mente dell'ascoltatore che ricordino un passaggio "importante" della propria vita. Qualcosa che crei un parallelismo con ciò che lo *storyteller* vuole "vendere". Chiaramente il risultato è condizionato non solo dalla costruzione a tavolino della trama ma anche dal personaggio che la racconta. Non a caso lo *storytelling* in politica è stato utilizzato magistralmente dal presidente degli Stati Uniti Ronald Reagan che, nella sua "prima vita", era stato un attore. Uno in grado, quindi, di trasmettere emozioni e che, di fatto, l'ha "sdoganato" in politica, tanto che tutti i suoi successori sino a Obama hanno preso in prestito il metodo di fare ampio uso del racconto.

I segreti del marketing narrativo aziendale

In questa tecnica di comunicazione Steve Jobs era un guru. Etimologicamente questa parola è l'unione di due radici che insieme indicano colui il quale disperde il buio. Quello che esattamente faceva Steve Jobs "accendendo la luce" fra i consumatori con prodotti "semplici" nell'utilizzo che venivano presentati con un linguaggio semplice. Ogni presentazione di un suo prodotto era uno show "memorabile" che si fissava tanto nella mente degli addetti ai lavori quanto in quella dell'opinione pubblica. Altri preferivano fornire valanghe di dati, diapositive e spiegazioni dettagliatissime, perfette, ma senza cercare il coinvolgimento emotivo di chi ascoltava. Jobs, invece, faceva partecipare il pubblico soggettivamente creando un dialogo intenso, parlando anche di errori (come accadde quando convocò una conferenza stampa spiegando i problemi dell'antenna dell'iPhone 4), sfide e ostacoli. In sintesi, Steve Jobs sapeva appassionare.

«Lo *storytelling* è una materia studiata negli Stati Uniti e nel Nord Europa da alcuni decenni e che appartiene alle "scienze della narrazione" – spiega Andrea Fontana, docente di Storytelling e narrazione d'impresa all'Università di Pavia –

insieme ad altre materie come la psicologia narrativa e la sociologia della narrazione. Tutte nozioni che Jobs padroneggiava e utilizzava con grande impatto sul pubblico per promuovere meglio il brand Apple e posizionarlo meglio all'interno di un mercato ormai saturo come quello dell'informatica ma anche per raccontare la storia della Mela morsicata». Un fatto non secondario, perché per poter raccontare i nuovi prodotti con questa tecnica bisogna riflettere sulla propria storia. Ad esempio, in una terra come gli Stati Uniti dove il sogno per eccellenza è basato sull'uomo che si fa da solo (*self made man*) e diventa milionario, si capisce meglio perché Jobs ha enfatizzato le origini umili di Apple nata in un garage. Raccontando questa verità, Jobs voleva far immedesimare l'ascoltatore entrando così in intimità con i propri acquirenti.

L'empatia con i consumatori

«Il prodotto diventa un oggetto che aiuta a definire la propria identità – analizza Fontana, che dirige il gruppo Storyfactory e presiede anche l'Osservatorio italiano di *corporate storytelling* presso l'ateneo di Pavia – ed esempio perfetto è l'iPhone che narra la nostra contemporaneità: le nostre foto preferite, le nostre musiche del cuore, i nostri documenti indispensabili o i nostri profili dei social network. È diventato un oggetto “identitario” senza il quale ora facciamo fatica a relazionarci con noi stessi e con gli altri». Bisogna però sgomberare il campo da equivoci. Jobs non era un imbonitore, che manipolava la verità sul prodotto da vendere. Raccontava semplicemente una storia per spiegare meglio la realtà. «Pensare che la narrazione manipoli la realtà è assolutamente ingenuo – continua il docente – anzi, la narrazione consente di raccontare meglio pezzi di realtà: se voglio farmi capire al meglio da qualcuno, devo fermarmi a capire chi sono, capire qual è la storia della mia vita e come questa si correla con la storia di vita dei miei interlocutori; solo dopo posso cominciare a raccontare la mia storia, in modo tale da essere coerente, non solo con la mia storia, ma anche con quella delle persone a cui mi rivolgo e ai loro valori. In conclusione, la narrazione aiuta a riflettere meglio sulla realtà e a raccontarla meglio. Farlo oggi significa di costruire un racconto che diventi un dispositivo di connessione tra prodotti e consumatori. Tra comunità di soggetti. Oggi chi utilizza la tecnica dello *storytelling* si pone il problema del link profondo tra oggetti e soggetti, il passo successivo non è solo fare storie che emozionano ma racconti molto simili alle storie di vita delle persone». Qualcosa in pratica che faccia in modo di creare un processo mentale tale da “sentire” la storia dell'imprenditore che sta narrando, come la storia della propria vita.

Il discorso all'Università di Stanford nel 2005

Un esempio magistrale di *storytelling* di Steve Jobs è diventato famoso in tutto il mondo in questi ultimi giorni grazie a YouTube. Si tratta del video del suo intervento all'Università di Stanford durante la cerimonia di consegna dei diplomi di laurea nel 2005. Un discorso passato alla storia con il titolo *Stay Hungry, Stay Foolish*. Jobs si trova davanti a una moltitudine di persone di diversa estrazione sociale, età, sesso e colore della pelle. Tutti, però, non attendono altro che ascoltare il “verbo” di un guru. Ognuno ha una sua aspettativa. Catturare l'attenzione di ogni componente della platea non è facile. Il fondatore di Apple congegnò il suo discorso su due piani. Uno visibile, uno più nascosto. «Rifacendosi alla tecnica dello *storytelling* – prosegue Fontana – utilizza due strutture di fondo. Due format usati da tutti i grandi narratori e presenti nelle grandi opere di racconto ovvero “il viaggio dell'eroe” con il quale si narrano le sue gesta e l'arco di trasformazione del personaggio, con cui mostra il suo cambiamento. Tecnica che rende un soggetto ordinario, normale, con un destino avverso (Jobs è stato adottato e si mette in viaggio) in qualcosa di straordinario dopo che ha lottato». Jobs divide il discorso in tre atti, come una *pièce* teatrale con una breve introduzione. Non secondaria, visto che riesce subito a catturare l'attenzione di tutti con una battuta congegnata come un fuori programma.

Si va in “scena”

Dopo i saluti, infatti, confessa: «Io non mi sono mai laureato. A dir la verità, questa è l'occasione in cui mi sono di più avvicinato ad un conferimento di titolo accademico. Oggi voglio raccontarvi tre episodi della mia vita. Tutto qui, nulla di speciale. Solo tre storie». Così Jobs scioglie subito la tensione, si dimostra umile, e non si erge sopra di loro e si ingrazia il pubblico. «È uno stratagemma piuttosto comune quando si parla in pubblico – dice l'esperto di *storytelling* – ma estremamente efficace».

Primo atto – Unire i puntini

Jobs inizia raccontando la prima storia “unire i puntini” utilizzando dei flashback. Intreccia cioè parti della sua vita privata con il lavoro andando avanti e indietro nel tempo, seguendo un filo logico che gli consente di spiegare perché non si è laureato. «Tutto è cominciato prima che io nascessi. La mia madre biologica era una laureanda, ma ragazza-madre, decise perciò di darmi in adozione. Desiderava

ardentemente che io fossi adottato da laureati, così tutto fu approntato affinché ciò avvenisse alla mia nascita da parte di un avvocato e di sua moglie. All'ultimo minuto, appena nato, questi ultimi decisero che avrebbero preferito una femminuccia. Così quelli che poi sarebbero diventati i miei "veri" genitori, che allora si trovavano in una lista d'attesa per l'adozione, furono chiamati nel bel mezzo della notte e venne chiesto loro: "Abbiamo un bimbo, un maschietto, 'non previsto'; volete adottarlo?". Risposero: "Certamente". La mia madre biologica venne a sapere successivamente che mia mamma non aveva mai ottenuto la laurea e che mio padre non si era mai diplomato: per questo si rifiutò di firmare i documenti definitivi per l'adozione. Tornò sulla sua decisione solo qualche mese dopo, quando i miei genitori adottivi le promisero che un giorno sarei andato all'università». Poi salta alla sua iscrizione universitaria e nuovamente all'abbandono della facoltà perché non voleva che i suoi genitori «spendessero tutti i soldi messi da parte nella vita». Ma in ateneo il giovane Steve frequenta un corso di calligrafia che poi sarà uno dei punti di forza della Apple. Quando idea il Mac, dieci anni dopo, si ricorderà di quei carattere aggraziati che saranno una marcia in più rispetto ai concorrenti. Sono quei flashback, quei frammenti di vita che si ricomporranno. Appunto quell'unire i puntini. Dice il creatore della mela morsicata: «Vi ripeto, non potete sperare di unire i puntini guardando avanti, potete farlo solo guardandovi alle spalle: dovete quindi avere fiducia che, nel futuro, i puntini che ora vi paiono senza senso possano in qualche modo unirsi nel futuro. Dovete credere in qualcosa: il vostro ombelico, il vostro karma, la vostra vita, il vostro destino, chiamatelo come volete... questo approccio non mi ha mai lasciato a terra, e ha fatto la differenza nella mia vita».

«Jobs vuole intendere che unire quei puntini – continua Fontana – significa rivelare il disegno. È il senso di tutto il racconto. Vuole fare capire raccontando la sua storia che solo unendo i puntini si può arrivare al successo. Racconta le avversità notevoli incontrate. Come un eroe omerico. Spiega di aver svolto lavori umili prima di arrivare a essere un imprenditore di successo. È importante perché le grandi narrazioni sono fatte da personaggi che lottano. Tutti nasciamo deboli e siamo chiamati a evolverci. In questo modo, attiva i *frame* dell'immaginario americano del *self made man*. Indirettamente ti sta chiedendo di credere sempre in qualcosa, anche quando il disegno non è rivelato. In questo modo emoziona e abbassa il senso critico e invoglia a lasciarsi "trasportare nel suo mondo". Sul primo piano è un consiglio morale, ma guardando più al fondo è un modo per arrivare naturalmente a condividere il suo punto di vista. Dando un senso ti orienta nel tuo senso». Il guru della Apple con questa storia ha utilizzato delle parole chiave che si fissano nella mente perché toccano alcuni sentimenti insiti in ognuno di noi: la nascita, la genitorialità, la crescita, le origini, la famiglia, gli studi, l'abbandono, il lavoro, i progetti e la Apple.

Il secondo atto – Amore e perdita

La storia intreccia nuovamente la vita privata e quella professionale. Dalla creazione della Apple ai primi successi («nacque nel garage dei miei genitori quando avevo appena vent'anni. Abbiamo lavorato duro, e in dieci anni Apple è cresciuta da noi due soli in un garage sino ad una compagnia da due miliardi di dollari con oltre quattromila dipendenti»), sino all'avversità dei contrasti culminati con il suo licenziamento («Qualche volta la vita ci colpisce come un mattone in testa. Non perdetevi la fede, però»). «Jobs – prosegue Fontana – racconta in questo passaggio la caduta, la presa di coscienza e la voglia di ricominciare da capo, che è alla base di qualsiasi risalita. Invoglia a credere sempre perché crede che l'insegnamento si ricavi da un'esperienza negativa». Quindi, Jobs sposta l'attenzione su una nuova emozione: ovvero l'amore («era stato un vero fallimento pubblico, e arrivai addirittura a pensare di andarmene dalla Silicon Valley. Ma qualcosa cominciò a farsi strada dentro me: amavo ancora quello che avevo fatto, e ciò che era successo alla Apple non aveva cambiato affatto questo stato di cose. Ero stato rifiutato, ma ero ancora innamorato. Così decisi di ricominciare. Non potevo accorgermene allora, ma venne fuori che essere licenziato dalla Apple era la cosa migliore che mi sarebbe potuta capitare. La pesantezza del successo fu sostituita dalla soavità di essere di nuovo un iniziatore, mi rese libero di entrare in uno dei periodi più creativi della mia vita. Nei cinque anni successivi fondai una Società chiamata NeXT, un'altra chiamata Pixar, e mi innamorai di una splendida ragazza che sarebbe diventata mia moglie»). Associa a questa emozione il successo. La Pixar produce il film *Toy Story* che va a gonfie vele. La società viene acquisita da parte di Apple e Jobs rientra in azienda. («Sono convinto che l'unica cosa che mi ha aiutato ad andare avanti sia stato l'amore per ciò che facevo. Dovete trovare le vostre passioni, e questo è vero tanto per il/la vostro/a fidanzato/a che per il vostro lavoro. Il vostro lavoro occuperà una parte rilevante delle vostre vite, e l'unico modo per esserne davvero soddisfatti sarà fare un gran bel lavoro. E l'unico modo di fare un gran bel lavoro è amare quello che fate. Se non avete ancora trovato ciò che fa per voi, continuate a cercare, non fermatevi, come capita per le faccende di cuore, saprete di averlo trovato non appena ce l'avrete davanti. E, come le grandi storie d'amore, diventerà sempre meglio col passare degli anni. Quindi continuate a cercare finché non lo trovate. Non accontentatevi»). Trasformare in pratica il male in bene grazie all'amore per quello che si fa. Il continuo uso di flashback fra passato e futuro serve per emozionare. «Crea – prosegue Fontana – continui spostamenti avanti e indietro nel tempo e in questo modo ognuno degli ascoltatori ricorda una sua esperienza. Un fallimento professionale o l'incontro con l'amore della vita. Certamente crea immedesimazione ma bisogna saperli dosare perfettamente altrimenti si rischia di perdere l'ascoltatore.

Non a caso in questa seconda storia dove si parla d'amore lui assume un tono quasi religioso e include parole chiave come storie di vita, evoluzione, contrasti, caduta, risalita, amore, futuro, Apple, Pixar, Next».

Terzo atto – La morte

L'ultima parte del discorso si apre con una citazione («vivi ogni giorno come se dovesse essere l'ultimo») che è un po' il *leit motiv* del suo discorso e introduce il concetto di morte. Il contrasto tra la serenità raggiunta e la crudeltà del distacco. A Jobs viene diagnosticato un tumore. La scelta delle parole cambia e vengono utilizzati termini che con un crescendo d'intensità rimandano ad angoscia, speranza e alla fine la vittoria sulla malattia. I concetti divengono più astratti. «Jobs – spiega Fontana – vuole indicare un destino, evidenziando che la morte fa parte della vita e serve da stimolo a non sprecare il tempo limitato a disposizione». Jobs dice: «il vostro tempo è limitato, perciò non sprecatelo vivendo la vita di qualcun'altro. Non rimanete intrappolati nei dogmi, che vi porteranno a vivere secondo il pensiero di altre persone. Non lasciate che il rumore delle opinioni altrui zittisca la vostra voce interiore. E, ancora più importante, abbiate il coraggio di seguire il vostro cuore e la vostra intuizione: loro vi guideranno in qualche modo nel conoscere cosa veramente vorrete diventare. Tutto il resto è secondario». Dopo la forza di questo passaggio c'è una pausa per aumentare la suspense e catturare l'attenzione per il finale che rivela la misteriosità del guru. Grazie a un nuovo flashback. Jobs cita *The Whole Earth Catalog*, una rivista «idealistica e sconvolgente, traboccante di concetti chiari e fantastiche nozioni», che nell'ultimo numero pubblicato, nell'ultima pagina mise una foto di campagna con la frase: «Siate affamati. Siate folli». «È una chiusura coerente con il format del viaggio dell'eroe – conclude Fontana – perché ti cattura con la continua ricerca della verità e dell'amore. Questo mix di presente trova la sua verità non citando un grande narratore o un testo sacro ma una rivista degli anni Settanta. È una grande trovata narrativa che non esisterebbe se non s'incarna in qualcosa. Libro, testo, musica o una rivista. Del resto è la filosofia dei suoi prodotti che ti portano dentro la vita. Nell'iPhone c'è il cambiamento ma anche il racconto della tua vita. Foto, canzoni, documenti di lavoro». I nostri giorni sono influenzati dall'innovazione e dal cambiamento. Viviamo catapultati nel futuro, ma un futuro così vicino che entra nella quotidianità. Il messaggio di questo discorso a Stanford è che a volte bisogna guardarsi indietro e ripercorrere gli stessi passi già compiuti per ritrovare la strada di casa. Lo stesso percorso che lui ha compiuto rientrando nella “casa” Apple. Jobs ha unito i puntini per vincere la sua sfida professionale e affettiva. Per questo invita gli studenti a essere come tanti Pollicino che spargono le mollicche

di pane nel bosco per tornare, al momento opportuno, da dove si è partiti.

aribaudo@corriere.it

twitter@AlessioRib

VERSO L'INFINITO E OLTRE!

LE INTUZIONI DI CASA PIXAR

di Paolo Mereghetti

«I computer hanno una vita limitata, ma un bel film dura in eterno». È con questa idea in testa che Steve Jobs, nel 1986 decide di comprare la divisione di computer graphics della LucasFilm per farne una società indipendente. Fino a quel punto era solo una delle tante attività di uno studio cinematografico che stava cercando di sperimentare come le immagini generate al computer (CGI, *Computer Generated Imagery*) potessero dar vita a personaggi e storie compiute. Non si trattava solo di migliorare la qualità degli effetti speciali e di utilizzare la tecnologia digitale per risparmiare sui costi di produzione, qui la scommessa era diversa. E molto più ambiziosa.

Ci stava provando un disegnatore con una certa tendenza alla pinguedine, John Lasseter, licenziato dalla Disney in una delle sue tante ristrutturazioni e imbarcato alla LucasFilm, con l'incarico di realizzare un film totalmente e unicamente in computer grafica. Il risultato dei suoi sforzi si intitolava *The Adventures of André e Wally B.*, durava meno di due minuti e raccontava l'incontro non proprio pacifico tra un robottino e un'ape in mezzo a un bosco. Presentato nel 1984 a Minneapolis, all'annuale edizione del SigGraph (la conferenza itinerante sulla grafica computerizzata dove vengono presentati le più recenti ricerche nel campo, animazione compresa) quel filmino colpì tutti perché riusciva ad animare tanti piccoli oggetti contemporaneamente (nel caso specifico, le foglie), perché sapeva rendere visivamente l'idea di velocità (sfumando un oggetto man mano che si spostava) e soprattutto perché superava i limiti delle forme geometriche "primarie" (cilindri, sfere, coni) introducendo una flessibilità che permetteva finalmente di risolvere il problema dell'espressività.

Tra i tanti spettatori interessati, a Minneapolis c'era anche Steve Jobs, che proprio grazie a questo rudimentale esperimento (che oggi fa sorridere tanto è «primitivo»: guardatelo su You Tube) decise di rilevare la divisione grafica della LucasFilm per abbandonare momentaneamente il mondo dei computer e entrare in quello del cinema. Con dieci milioni di dollari, incassati per l'uscita forzosa dalla Apple dopo lo scontro con l'amministratore delegato John Sculley, l'affare era fatto e si

cominciavano a mettere le basi di quella che sarebbe diventata la Pixar. Naturalmente confermando le tue teste d'uovo che avevano il merito dei risultati fin lì raggiunti, il «creativo» John Lasseter, subito nominato vice-presidente esecutivo del Creative Department, e il «tecnico» Ed Catmull, a cui si deve la messa a punto del motore di rendering RenderMan. Mancava solo il logo alla nuova società: arriverà nel 1986, grazie al corto *Luxo Junior*, dove Lasseter si divertiva a far interagire la lampada da tavolo che aveva sulla scrivania con una lampada-figlio più piccola (e più discola) e con una palla. Gli esperti notarono subito la maestria delle ombreggiature (e la genialità dell'algoritmo che le faceva muovere) ma tutti furono conquistati dalla simpatia e dall'umanità della piccola lampada Luxo. Che da allora ha l'onore di aprire ogni film della casa entrando nella sigla iniziale e prendendo il posto della "i" di Pixar.

Quanto c'è di Lasseter nei film che seguiranno e quanto di Steve Jobs è difficile da stabilire. Certamente la creatività del primo ha avuto un ruolo fondamentale nell'invenzione dei personaggi dei vari film, a cominciare da *Toy Story – il mondo dei giocattoli* (1995), primo di una serie di dodici campioni d'incasso che comprendono anche i capolavori *Monsters & Co.*, *Alla ricerca di Nemo*, *Cars – Motori ruggenti*, *WALL•E* e *Up*. E a cui si uniranno tra non molto *Brave – Coraggiosa e ribelle* e, nel 2013, *Monsters University*. Ma anche se il nome di Jobs appare nei titoli di testa solo del primo *Toy Story* (come executive producer), il fatto che sia ringraziato in altri dieci titoli della Pixar la dice lunga su un ruolo che non è stato solo amministrativo.

Certo, se non ci fosse stato lui probabilmente il braccio di ferro che nel 2004 fece fare scintille tra la società di Jobs e Lasseter da una parte e la Disney di Michael Eisner dall'altra si sarebbe concluso ben diversamente. Ma è significativo che in una guerra a base di licenze, proprietà di marchi, diritti commerciali e percentuali di distribuzione (la Disney aveva distribuito i primi cinque lungometraggi della Pixar e voleva produrre da sola i prossimi, forte del diritto di proprietà dei vari personaggi, a cominciare da quelli di *Toy Story*, Woody e Buzz Lightyear), è molto curioso che a un certo momento Eisner si sia lasciato sfuggire che lui non era lì per «produrre capolavori» e che «si poteva risparmiare sui costi di produzione». Ecco il ruolo di Jobs, il suo tocco inimitabile: aver capito che non bastava aver messo a punto i migliori algoritmi per animare nel migliore dei modi possibili i suoi personaggi, bisognava anche dar loro una «vita» unica, inconfondibile, immediatamente riconoscibile da tutti. Fatta naturalmente di animazione, ma anche di idee, di contenuti, di valori. Ci voleva uno stile Pixar, capace di spingere i suoi film (come altrove i suoi prodotti) verso l'infinito e oltre.

Provate a rivedere quei film. Nei primissimi probabilmente l'animazione lascerà

un po' a desiderare (già dal secondo, però, *A Bug's Life – Megaminimondo*, del 1988, i passi avanti sono giganteschi) ma la complessità della narrazione, la caratterizzazione dei personaggi e dei rispettivi modi di comportarsi, la grazia e la bellezza del “disegno” (meglio sarebbe dire delle immagini generate dai computer) e soprattutto la maturità e la profondità dei temi trattati, lasciano ancora a bocca aperta. La saga di *Toy Story* sa fondere perfettamente i valori dell'identità e dell'amicizia con uno struggente senso della perdita, legato ai passaggi cruciali della crescita e dell'abbandono (tutti e tre i film sono in fondo la storia di un “distacco” e degli sforzi che richiede la voglia di superarlo). *Monsters & Co.*, senza ombra di dubbio uno dei film più belli in assoluto del terzo Millennio con la sua girandola di personaggi memorabili e battute fulminanti, è anche una struggente perorazione a favore della “diversità” e di ogni tipo di “mostro”. E *Alla ricerca di Nemo* ci porta per mano verso un percorso di crescita che è un'iniezione di fiducia nella capacità di ognuno, anche se svantaggiato da qualche pinna atrofica. E potremmo naturalmente continuare anche con i film prodotti dopo che la Pixar è stata comprata dalla Disney nel 2006, perché la gestazione di un film d'animazione è spesso lunga e complicata e comincia molti anni prima dell'uscita (*Toy Story 3*, distribuito nel 2010 era stato messo in cantiere nel 2004) ma soprattutto perché quell'acquisizione andrebbe a rigor di logica considerata una “fusione”, visto che Lasseter e Catmull hanno assunto il controllo operativo e artistico sia delle produzioni con marchio Disney che quelle con marchio Pixar, e Steve Jobs entrò nel consiglio d'amministrazione con il peso del maggior azionista.

Eisner, allontanato nel 2005, aveva perso e Jobs aveva vinto ancora una volta perché ogni volta che faceva un film lui si sforzava di ottenere il miglior risultato possibile. Sempre. E il pubblico l'ha sempre premiato.

pmereghetti@corriere.it

LA NAVE VA SENZA IL COMANDANTE?

IL FUTURO PER L'IMPERO APPLE

di Edoardo Segantini

Come sarà la Apple senza Steve Jobs? Come si può sostituire un personaggio insostituibile? Come si muoverà il successore Tim Cook? In molti si stanno ponendo queste domande, nel bellissimo quartier generale californiano della società e in tutto il mondo.

Al momento, le uniche previsioni che si possono ragionevolmente azzardare sono due. La prima – facile e, se volete, triviale – è che nel breve periodo, con ogni probabilità, gli Apple *store*, veri e propri santuari del contemporaneo, saranno presi d'assalto dai clienti-adepti con rinnovata energia, esattamente come i negozi di dischi quando muore una rockstar.

La seconda è che, con la morte di “Steve”, si chiude una fase importante e irripetibile – segnata da una straordinaria crescita di fatturato, utili e capitalizzazione – nella storia dell'azienda.

Qualche indicazione utile sul futuro può venire da un'analisi delle diverse storie, attitudini e peculiarità dei due personaggi. Il successo clamoroso della Apple si è infatti basato sulla loro stretta, fittissima collaborazione. Una sinergia che è stata resa possibile proprio dalle profonde differenze.

Del primo – il genio, il guru, il fondatore – si è detto e scritto moltissimo. Pochi sanno però che Steve Jobs nutriva un'ammirazione quasi maniacale (come maniacali apparivano quasi tutti i suoi atteggiamenti) per l'Italia. In particolare per la Toscana, una regione in cui aveva trascorso molto tempo negli anni Novanta, prima di essere richiamato al timone dopo la cacciata di Gil Amelio. E dove ha soggiornato a lungo anche sua figlia.

Dell'Italia, Jobs amava soprattutto due cose: la bellezza ereditata dal Rinascimento, un bene profuso a piene mani dalla Storia sul Centro Italia, e la potenza del design moderno, che ha capitale a Milano. Questa passione – secondo un top manager che ha conosciuto bene sia Jobs che Cook – è stata determinante nella creazione di quell'estetica Apple che ha reso inconfondibili le sue creazioni.

Tim Cook, che porta il nome di un grande navigatore e ha oggi il compito di tracciare la nuova rotta, è esattamente l'opposto. A sentirlo parlare sembra la

mitezza in persona. Ma non bisogna lasciarsi ingannare dal suo Alabama *drawl*, la cadenza morbida e un po' strascicata del Sud degli Stati Uniti in cui è cresciuto. Il capitano Timothy D. Cook è uomo di estrema durezza, una durezza che traspare anche dai tratti del volto. Il contrario dell' "uomo tranquillo" descritto in un articolo apologetico del passato.

Tim Cook è il manager che, in totale sintonia (qualche critico dice complicità) con Steve, ha costruito un'organizzazione e una logistica di ferro. Si devono a questa politica non solo i successi ma anche gli eccessi, i ritmi insostenibili, l'ossessione della produttività che hanno esasperato i ritmi della cinese Foxconn, l'azienda contractor che produce per conto di Apple, dove in passato si sono verificati diversi casi di suicidio.

In un certo senso è l'esasperazione del concetto secondo il quale se vuoi fare il bene dei clienti non puoi essere tenero con chi lavora per te e con te.

Se Jobs era il visionario e il creatore di idee, Tim è stato l'organizzatore di quella "supply chain" che assomiglia a una vera e propria macchina da guerra. In comune con Jobs, Cook ha infatti sia la durezza che l'intelligenza. È un manager preparato e capace, ma pur sempre un professionista normale, che oggi si ritrova sottoposto al più difficile degli esami.

Nei prossimi mesi, probabilmente, lui vorrà accelerare la riorganizzazione dei punti vendita lanciata appena salito al timone. Apple infatti è stata, per così dire, sopraffatta dal suo stesso successo. La rete di vendita è una delle più redditizie del mondo, come chiunque può accorgersi osservando le file di clienti che affollano gli *store*. E tuttavia non è priva di disomogeneità.

Soprattutto negli indirizzi. In alcune città, a cominciare da San Francisco, Los Angeles e Tokyo, i negozi sono bellissimi e centrali. In altre, come Milano e Roma, non sono altrettanto belli o sono collocati in posizione periferica. Per questa ragione Cook ha incaricato la più importante società di "cacciatori di teste" del mondo di trovare un senior vice presidente che riorganizzi la rete.

Un'altra missione a cui Cook si dedicherà sarà probabilmente quella di migliorare i prodotti e le applicazioni esistenti. Gli spazi non mancano. Basta citare, a mo' di esempio, la necessità, molto sentita dagli utenti, di aprire maggiormente il mondo Apple al mondo Windows.

Sono soltanto due dei molti miglioramenti che il nuovo numero uno potrà, vorrà e saprà apportare. I dubbi riguardano invece la sfera creativa. Non è ben chiaro se e in quale misura Steve Jobs abbia lasciato in eredità al successore una vera fucina di talenti. E se esista oggi, nei sei palazzi Apple all'interno dell'Infinite Loop di Cupertino, una struttura organizzata capace di osare nuove applicazioni, nuovi prodotti, nuove idee.

Alcuni ritengono che i vari iPod, iTunes, iPhone e iPad siano in parte il frutto di

un lavoro d'équipe. Ma la maggioranza – noi compresi – tende a pensarli figli di una mente che lavorava in solitudine. Di un comandante che chiedeva al suo stato maggiore obbedienza intelligente e creativa esecutività.

Forse Tim Cook scoperà talenti all'interno. Più probabilmente vorrà sperimentare innesti esterni, traendoli soprattutto dal marketing e dal largo consumo. Le risorse finanziarie non gli mancano. Se tali innesti sapranno far crescere più rigogliosa la pianta della Mela lo vedremo presto. Intanto però i concorrenti di Apple, in Asia come in Occidente, cercheranno di stringere d'assedio il suo giardino, come già stanno facendo con rinnovata energia.

esegantini@corriere.it



LE SUE PAROLE

COMMENCEMENT ADDRESS,

DELIVERED ON JUNE 12, 2005

di Steve Jobs

I am honored to be with you today at your commencement from one of the finest universities in the world. I never graduated from college. Truth be told, this is the closest I've ever gotten to a college graduation. Today I want to tell you three stories from my life. That's it. No big deal. Just three stories.

The first story is about connecting the dots.

I dropped out of Reed College after the first 6 months, but then stayed around as a drop-in for another 18 months or so before I really quit. So why did I drop out?

It started before I was born. My biological mother was a young, unwed college graduate student, and she decided to put me up for adoption. She felt very strongly that I should be adopted by college graduates, so everything was all set for me to be adopted at birth by a lawyer and his wife. Except that when I popped out they decided at the last minute that they really wanted a girl. So my parents, who were on a waiting list, got a call in the middle of the night asking: "We have an unexpected baby boy; do you want him?" They said: "Of course." My biological mother later found out that my mother had never graduated from college and that my father had never graduated from high school. She refused to sign the final adoption papers. She only relented a few months later when my parents promised that I would someday go to college.

And 17 years later I did go to college. But I naively chose a college that was almost as expensive as Stanford, and all of my working-class parents' savings were being spent on my college tuition. After six months, I couldn't see the value in it. I had no idea what I wanted to do with my life and no idea how college was going to help me figure it out. And here I was spending all of the money my parents had saved their entire life. So I decided to drop out and trust that it would all work out OK. It was pretty scary at the time, but looking back it was one of the best decisions I ever

made. The minute I dropped out I could stop taking the required classes that didn't interest me, and begin dropping in on the ones that looked interesting.

It wasn't all romantic. I didn't have a dorm room, so I slept on the floor in friends' rooms, I returned coke bottles for the 5¢ deposits to buy food with, and I would walk the 7 miles across town every Sunday night to get one good meal a week at the Hare Krishna temple. I loved it. And much of what I stumbled into by following my curiosity and intuition turned out to be priceless later on. Let me give you one example:

Reed College at that time offered perhaps the best calligraphy instruction in the country. Throughout the campus every poster, every label on every drawer, was beautifully hand calligraphed. Because I had dropped out and didn't have to take the normal classes, I decided to take a calligraphy class to learn how to do this. I learned about Serif and Sans Serif typefaces, about varying the amount of space between different letter combinations, about what makes great typography great. It was beautiful, historical, artistically subtle in a way that science can't capture, and I found it fascinating.

None of this had even a hope of any practical application in my life. But ten years later, when we were designing the first Macintosh computer, it all came back to me. And we designed it all into the Mac. It was the first computer with beautiful typography. If I had never dropped in on that single course in college, the Mac would have never had multiple typefaces or proportionally spaced fonts. And since Windows just copied the Mac, it's likely that no personal computer would have them. If I had never dropped out, I would have never dropped in on this calligraphy class, and personal computers might not have the wonderful typography that they do. Of course it was impossible to connect the dots looking forward when I was in college. But it was very, very clear looking backwards ten years later.

Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

My second story is about love and loss.

I was lucky — I found what I loved to do early in life. Woz and I started Apple in

my parents garage when I was 20. We worked hard, and in 10 years Apple had grown from just the two of us in a garage into a \$2 billion company with over 4000 employees. We had just released our finest creation — the Macintosh — a year earlier, and I had just turned 30. And then I got fired. How can you get fired from a company you started? Well, as Apple grew we hired someone who I thought was very talented to run the company with me, and for the first year or so things went well. But then our visions of the future began to diverge and eventually we had a falling out. When we did, our Board of Directors sided with him. So at 30 I was out. And very publicly out. What had been the focus of my entire adult life was gone, and it was devastating.

I really didn't know what to do for a few months. I felt that I had let the previous generation of entrepreneurs down - that I had dropped the baton as it was being passed to me. I met with David Packard and Bob Noyce and tried to apologize for screwing up so badly. I was a very public failure, and I even thought about running away from the valley. But something slowly began to dawn on me — I still loved what I did. The turn of events at Apple had not changed that one bit. I had been rejected, but I was still in love. And so I decided to start over.

I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life.

During the next five years, I started a company named NeXT, another company named Pixar, and fell in love with an amazing woman who would become my wife. Pixar went on to create the worlds first computer animated feature film, Toy Story, and is now the most successful animation studio in the world. In a remarkable turn of events, Apple bought NeXT, I returned to Apple, and the technology we developed at NeXT is at the heart of Apple's current renaissance. And Laurene and I have a wonderful family together.

I'm pretty sure none of this would have happened if I hadn't been fired from Apple. It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it. Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith. I'm convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did. You've got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If

you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it. And, like any great relationship, it just gets better and better as the years roll on. So keep looking until you find it. Don't settle.

My third story is about death.

When I was 17, I read a quote that went something like: "If you live each day as if it was your last, someday you'll most certainly be right." It made an impression on me, and since then, for the past 33 years, I have looked in the mirror every morning and asked myself: "If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?" And whenever the answer has been "No" for too many days in a row, I know I need to change something.

Remembering that I'll be dead soon is the most important tool I've ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything — all external expectations, all pride, all fear of embarrassment or failure - these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important. Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart.

About a year ago I was diagnosed with cancer. I had a scan at 7:30 in the morning, and it clearly showed a tumor on my pancreas. I didn't even know what a pancreas was. The doctors told me this was almost certainly a type of cancer that is incurable, and that I should expect to live no longer than three to six months. My doctor advised me to go home and get my affairs in order, which is doctor's code for prepare to die. It means to try to tell your kids everything you thought you'd have the next 10 years to tell them in just a few months. It means to make sure everything is buttoned up so that it will be as easy as possible for your family. It means to say your goodbyes.

I lived with that diagnosis all day. Later that evening I had a biopsy, where they stuck an endoscope down my throat, through my stomach and into my intestines, put a needle into my pancreas and got a few cells from the tumor. I was sedated, but my wife, who was there, told me that when they viewed the cells under a microscope the doctors started crying because it turned out to be a very rare form of pancreatic cancer that is curable with surgery. I had the surgery and I'm fine now.

This was the closest I've been to facing death, and I hope it's the closest I get for a few more decades. Having lived through it, I can now say this to you with a bit more certainty than when death was a useful but purely intellectual concept: no one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there. And yet death is the destination we all share. No one has ever escaped it. And that is as it should be, because Death is very likely the single best invention of Life. It is Life's change agent. It clears out the old to make way for the new. Right now the new is you, but someday not too long from now, you will gradually become the old and be cleared away. Sorry to be so dramatic, but it is quite true.

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma — which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.

When I was young, there was an amazing publication called *The Whole Earth Catalog*, which was one of the bibles of my generation. It was created by a fellow named Stewart Brand not far from here in Menlo Park, and he brought it to life with his poetic touch. This was in the late 1960's, before personal computers and desktop publishing, so it was all made with typewriters, scissors, and polaroid cameras. It was sort of like Google in paperback form, 35 years before Google came along: it was idealistic, and overflowing with neat tools and great notions.

Stewart and his team put out several issues of *The Whole Earth Catalog*, and then when it had run its course, they put out a final issue. It was the mid-1970s, and I was your age. On the back cover of their final issue was a photograph of an early morning country road, the kind you might find yourself hitchhiking on if you were so adventurous. Beneath it were the words: "Stay Hungry. Stay Foolish." It was their farewell message as they signed off. Stay Hungry. Stay Foolish. And I have always wished that for myself. And now, as you graduate to begin anew, I wish that for you.

Stay Hungry. Stay Foolish.

Thank you all very much.

IL DISCORSO DI STANFORD

12 GIUGNO 2005

di Steve Jobs

Sono onorato di essere qui con voi oggi, nel giorno della vostra laurea presso una delle migliori università del mondo. Io non mi sono mai laureato. A dir la verità, questa è l'occasione in cui mi sono di più avvicinato ad un conferimento di titolo accademico. Oggi voglio raccontarvi tre episodi della mia vita. Tutto qui, nulla di speciale. Solo tre storie.

La prima storia parla di «unire i puntini».

Ho abbandonato gli studi al Reed College dopo sei mesi, ma vi sono rimasto come imbucato per altri diciotto mesi, prima di lasciarlo definitivamente. Allora perché ho smesso?

Tutto è cominciato prima che io nascessi. La mia madre biologica era laureanda ma ragazza-madre, decise perciò di darmi in adozione. Desiderava ardentemente che io fossi adottato da laureati, così tutto fu approntato affinché ciò avvenisse alla mia nascita da parte di un avvocato e di sua moglie. All'ultimo minuto, appena nato, questi ultimi decisero che avrebbero preferito una femminuccia. Così quelli che poi sarebbero diventati i miei «veri» genitori, che allora si trovavano in una lista d'attesa per l'adozione, furono chiamati nel bel mezzo della notte e venne chiesto loro: «Abbiamo un bimbo, un maschietto, “non previsto”; volete adottarlo?». Risposero: «Certamente». La mia madre biologica venne a sapere successivamente che mia mamma non aveva mai ottenuto la laurea e che mio padre non si era mai diplomato: per questo si rifiutò di firmare i documenti definitivi per l'adozione. Tornò sulla sua decisione solo qualche mese dopo, quando i miei genitori adottivi le promisero che un giorno sarei andato all'università.

Infine, diciassette anni dopo ci andai. Ingenuamente scelsi un'università che era costosa quanto Stanford, così tutti i risparmi dei miei genitori sarebbero stati spesi per la mia istruzione accademica. Dopo sei mesi, non riuscivo a comprenderne il

valore: non avevo idea di cosa avrei fatto nella mia vita e non avevo idea di come l'università mi avrebbe aiutato a scoprirlo. Inoltre, come ho detto, stavo spendendo i soldi che i miei genitori avevano risparmiato per tutta la vita, così decisi di abbandonare, avendo fiducia che tutto sarebbe andato bene lo stesso. Ok, ero piuttosto terrorizzato all'epoca, ma guardandomi indietro credo sia stata una delle migliori decisioni che abbia mai preso. Nell'istante in cui abbandonai potei smettere di assistere alle lezioni obbligatorie e cominciai a seguire quelle che mi sembravano interessanti.

Non era tutto così romantico al tempo. Non avevo una stanza nel dormitorio, perciò dormivo sul pavimento delle camere dei miei amici; portavo indietro i vuoti delle bottiglie di coca-cola per raccogliere quei cinque cent di deposito che mi avrebbero permesso di comprarmi da mangiare; ogni domenica camminavo per sette miglia attraverso la città per avere l'unico pasto decente nella settimana presso il tempio Hare Krishna. Ma mi piaceva. Gran parte delle cose che trovai sulla mia strada per caso o grazie all'intuizione in quel periodo si sono rivelate inestimabili più avanti.

Lasciate che vi faccia un esempio: il Reed College a quel tempo offriva probabilmente i migliori corsi di calligrafia del Paese. Nel campus ogni poster, ogni etichetta su ogni cassetto, erano scritti in splendida calligrafia. Siccome avevo abbandonato i miei studi "ufficiali" e pertanto non dovevo seguire le classi da piano studi, decisi di seguire un corso di calligrafia per imparare come riprodurre quanto di bello visto là attorno. Ho imparato cosa sono i caratteri Serif e Sans Serif, come variare la spaziatura tra differenti combinazioni di lettere, e che cosa rende la migliore capacità tipografica così grande. Era bellissimo, antico e così artisticamente delicato che la scienza non avrebbe potuto "catturarlo", e trovavo ciò affascinante.

Nulla di tutto questo sembrava avere speranza di applicazione pratica nella mia vita, ma dieci anni dopo, quando stavamo progettando il primo computer Macintosh, mi tornò utile. Progettammo così il Mac: era il primo computer con una bella capacità tipografica. Se non avessi abbandonato gli studi, il Mac non avrebbe avuto multipli caratteri e font spazialmente proporzionate. E se Windows non avesse copiato il Mac, nessun personal computer ora le avrebbe. Se non avessi abbandonato, se non fossi incappato in quel corso di calligrafia, i computer oggi non avrebbero quella splendida capacità tipografica che ora possiedono. Certamente non era possibile all'epoca «unire i puntini» e avere un quadro di cosa sarebbe successo, ma tutto diventò molto chiaro guardandosi alle spalle dieci anni dopo.

Vi ripeto, non potete sperare di unire i puntini guardando avanti, potete farlo solo guardandovi alle spalle: dovete quindi avere fiducia che, nel futuro, i puntini che ora vi paiono senza senso possano in qualche modo unirsi nel futuro. Dovete credere in qualcosa: il vostro ombelico, il vostro karma, la vostra vita, il vostro destino, chiamatelo come volete... questo approccio non mi ha mai lasciato a terra, e ha fatto la differenza nella mia vita.

La mia seconda storia parla di amore e di perdita.

Fui molto fortunato – ho trovato cosa mi piaceva fare nella vita piuttosto in fretta. Io e Woz fondammo la Apple nel garage dei miei genitori quando avevo appena vent'anni. Abbiamo lavorato duro, e in dieci anni Apple è cresciuta da noi due soli in un garage sino ad una compagnia da due miliardi di dollari con oltre quattromila dipendenti. Avevamo appena fatto uscire la nostra migliore creazione – il Macintosh – un anno prima, e avevo appena compiuto trent'anni... quando venni licenziato. Come può una persona essere licenziata da una società che ha fondato? Beh, quando Apple si sviluppò assumemmo una persona – che pensavamo fosse di grande talento – per dirigere la compagnia con me, e per il primo anno le cose andarono bene. In seguito però le nostre visioni sul futuro cominciarono a divergere finché non ci scontrammo. Quando successe, il nostro Consiglio di Amministrazione si schierò con lui. Così a trent'anni ero a spasso. E in maniera plateale. Ciò che era stato il centro della mia intera vita adulta non c'era più, e tutto questo fu devastante.

Non avevo la benché minima idea di cosa avrei fatto, per qualche mese. Sentivo di aver tradito la precedente generazione di imprenditori, che avevo lasciato cadere il testimone che mi era stato passato. Mi incontrai con David Packard e Bob Noyce e provai a scusarmi per aver mandato all'aria tutto così malamente: era stato un vero fallimento pubblico, e arrivai addirittura a pensare di andarmene dalla Silicon Valley. Ma qualcosa cominciò a farsi strada dentro me: amavo ancora quello che avevo fatto, e ciò che era successo alla Apple non aveva cambiato affatto questo stato di cose. Ero stato rifiutato, ma ero ancora innamorato. Così decisi di ricominciare.

Non potevo accorgermene allora, ma venne fuori che essere licenziato dalla Apple era la cosa migliore che mi sarebbe potuta capitare. La pesantezza del successo fu sostituita dalla soavità di essere di nuovo un iniziatore, mi rese libero di entrare in uno dei periodi più creativi della mia vita.

Nei cinque anni successivi fondai una Società chiamata NeXT, un'altra chiamata Pixar, e mi innamorai di una splendida ragazza che sarebbe diventata mia moglie. La

Pixar produsse il primo film di animazione interamente creato al computer, Toy Story, ed è ora lo studio di animazione di maggior successo nel mondo. In una mirabile successione di avvenimenti, Apple comprò NeXT, ritornai in Apple e la tecnologia che svilupparammo alla NeXT è nel cuore dell'attuale rinascita di Apple. E io e Laurene abbiamo una splendida famiglia insieme.

Sono abbastanza sicuro che niente di tutto questo mi sarebbe accaduto se non fossi stato licenziato dalla Apple. Fu una medicina con un saporaccio, ma presumo che “il paziente” ne avesse bisogno. Ogni tanto la vita vi colpisce sulla testa con un mattone. Non perdetevi la fiducia, però. Sono convinto che l'unica cosa che mi ha aiutato ad andare avanti sia stato l'amore per ciò che facevo. Dovete trovare le vostre passioni, e questo è vero tanto per il/la vostro/a fidanzato/a che per il vostro lavoro. Il vostro lavoro occuperà una parte rilevante delle vostre vite, e l'unico modo per esserne davvero soddisfatti sarà fare un gran bel lavoro. E l'unico modo di fare un gran bel lavoro è amare quello che fate. Se non avete ancora trovato ciò che fa per voi, continuate a cercare, non fermatevi, come capita per le faccende di cuore, saprete di averlo trovato non appena ce l'avrete davanti. E, come le grandi storie d'amore, diventerà sempre meglio col passare degli anni. Quindi continuate a cercare finché non lo trovate. Non accontentatevi.

La mia terza storia parla della morte.

Quando avevo diciassette anni, ho letto una citazione che recitava: «Se vivi ogni giorno come se fosse l'ultimo, uno di questi ci avrai azzeccato». Mi fece una grande impressione, e da quel momento, per i successivi trentatré anni, mi sono guardato allo specchio ogni giorno e mi sono chiesto: «Se oggi fosse l'ultimo giorno della mia vita, vorrei fare quello che sto per fare oggi?». E ogni volta che la risposta era “No” per troppi giorni consecutivi, sapevo di dover cambiare qualcosa.

Ricordare che sarei morto presto è stato lo strumento più utile che abbia mai trovato per aiutarmi nel fare le scelte importanti nella vita. Perché quasi tutto – tutte le aspettative esteriori, l'orgoglio, la paura e l'imbarazzo per il fallimento – sono cose che scivolano via di fronte alla morte, lasciando solamente ciò che è davvero importante. Ricordarvi che state per morire è il miglior modo per evitare la trappola rappresentata dalla convinzione che abbiate qualcosa da perdere. Siete già nudi. Non c'è ragione perché non seguiate il vostro cuore.

Un anno fa mi è stato diagnosticato un cancro. Effettuai una TAC alle sette e trenta

del mattino, e mostrava chiaramente un tumore nel mio pancreas. Fino ad allora non sapevo nemmeno cosa fosse un pancreas. I dottori mi dissero che con ogni probabilità era un tipo di cancro incurabile, e avevo un'aspettativa di vita non superiore ai tre-sei mesi. Il mio dottore mi consigliò di tornare a casa «a sistemare i miei affari», che è un modo per i medici di dirti di prepararti a morire. Significa che devi cercare di dire ai tuoi figli tutto quello che avresti potuto nei successivi dieci anni in pochi mesi. Significa che devi fare in modo che tutto sia a posto, così da rendere la cosa più semplice per la tua famiglia. Significa che devi pronunciare i tuoi “addio”.

Ho vissuto con quella spada di Damocle per tutto il giorno. In seguito quella sera ho fatto una biopsia, dove mi infilarono una sonda nella gola, attraverso il mio stomaco fin dentro l'intestino, inserirono una sonda nel pancreas e prelevarono alcune cellule del tumore. Ero in anestesia totale, ma mia moglie, che era lì, mi disse che quando videro le cellule al microscopio, i dottori cominciarono a gridare perché venne fuori che si trattava una forma molto rara di cancro curabile attraverso la chirurgia. Così mi sono operato e ora sto bene.

Questa è stata la volta in cui mi sono trovato più vicino alla morte, e spero lo sia per molti decenni ancora. Essendoci passato, posso dirvi ora qualcosa con maggiore certezza rispetto a quando la morte per me era solo un puro concetto intellettuale: nessuno vuole morire. Anche le persone che desiderano andare in paradiso non vogliono morire per andarci. E nonostante tutto la morte rappresenta l'unica destinazione che noi tutti condividiamo, nessuno è mai sfuggito ad essa. Questo perché è come dovrebbe essere: la Morte è la migliore invenzione della Vita. È l'agente di cambio della Vita: fa piazza pulita del vecchio per aprire la strada al nuovo. Ora come ora «il nuovo» siete voi, ma un giorno non troppo lontano da oggi, gradualmente diventerete “il vecchio” e sarete messi da parte. Mi dispiace essere così drammatico, ma è pressappoco la verità.

Il vostro tempo è limitato, perciò non sprecatelo vivendo la vita di qualcun'altro. Non rimanete intrappolati nei dogmi, che vi porteranno a vivere secondo il pensiero di altre persone. Non lasciate che il rumore delle opinioni altrui zittisca la vostra voce interiore. E, ancora più importante, abbiate il coraggio di seguire il vostro cuore e la vostra intuizione: loro vi guideranno in qualche modo nel conoscere cosa veramente vorrete diventare. Tutto il resto è secondario.

Quando ero giovane, c'era una pubblicazione splendida che si chiamava *The*

whole Earth Catalog, che è stata una delle bibbie della mia generazione. Fu creata da Steward Brand, non molto distante da qui, a Menlo Park, e costui apportò ad essa il suo senso poetico della vita. Era la fine degli anni Sessanta, prima dei personal computer, ed era fatto tutto con le macchine da scrivere, le forbici e le macchine fotografiche polaroid: era una specie di Google formato volume, trentacinque anni prima che Google venisse fuori. Era idealista, e pieno di concetti chiari e nozioni speciali.

Steward e il suo team pubblicarono diversi numeri di *The whole Earth Catalog*, e quando concluse il suo tempo, fecero uscire il numero finale. Era la metà degli anni Settanta e io avevo pressappoco la vostra età. Nella quarta di copertina del numero finale c'era una fotografia di una strada di campagna nel primo mattino, del tipo che potete trovare facendo autostop se siete dei tipi così avventurosi. Sotto, le seguenti parole: «Siate affamati. Siate folli». Era il loro addio, e ho sperato sempre questo per me. Ora, nel giorno della vostra laurea, pronti nel cominciare una nuova avventura, auguro questo a voi.

Siate affamati. Siate folli.

Grazie mille a tutti.

LA CAMPAGNA-MANIFESTO DEL RILANCIO

Nel settembre del 1997, la Apple lanciò la campagna pubblicitaria *Think Different* per lanciare sul mercato dei computer il PowerBook G3 e l'iMac. Le pubblicità furono curate dalla TBWA\Chiat\Day, divisione statunitense della TBWA Worldwide, ed ebbe un tale successo nel mondo che molti analisti gli attribuiscono il merito di aver rilanciato l'immagine della Mela dopo le *débaclé* degli anni precedenti. *Think different* rimase per quasi cinque anni il fulcro di tutte le campagne pubblicitarie dell'azienda di Cupertino diventando una sorta di "manifesto". Gli spot erano molto innovativi ed erano creati con una serie di immagini in bianco e nero di personaggi-icone che spaziavano dallo scienziato Albert Einstein che fumava la pipa al leader dei diritti civili Martin Luther King che durante il discorso del 28 agosto del 1963 davanti al Lincoln Memorial di Washington pronunciò la famosa frase "I have a dream". Dalla danzatrice-innovatrice Martha Graham sino a Picasso che dipingeva. Ecco il testo in inglese e italiano.

Here's to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They're not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. About the only thing you can't do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.

Ecco i folli, gli anticonformisti, i ribelli, i piantagrane, a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso. Coloro i quali vedono le cose in modo diverso. Costoro non amano le regole: e non hanno alcun rispetto per lo status quo. Potete citarli, essere in disaccordo con loro. Potete glorificarli o denigrarli. L'unica cosa che non potrete mai fare è ignorarli. Perché riescono a cambiare le cose. Perché fanno progredire l'umanità. E mentre qualcuno portebbe definirli folli noi ne vediamo il genio. perché solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo lo cambiano davvero.

LE INTERVISTE PIÙ FAMOSE

«Pensiamo che il Mac si venderà a “ziloni”. Noi siamo stati il gruppo di persone che ha deciso se fosse un buon prodotto o meno. Non abbiamo fatto ricerche di mercato. Volevamo solo costruire il migliore prodotto possibile».

Intervista a *Playboy*, 1985.

«Essere l'uomo più ricco del cimitero non mi interessa. Andare a letto ogni sera sapendo di aver fatto qualcosa di meraviglioso, questo è importante per me».

Intervista al *Wall Street Journal*, 1993.

«Sono convinto che metà di ciò che separa un imprenditore di successo da uno senza successo sia la pura perseveranza».

Intervista alla Smithsonian Institute, 1995.

A Bill Gates «auguro tutto il bene possibile, davvero. Ma penso che lui e Microsoft abbiano delle vedute un po' ristrette. Sarebbe un ragazzo di vedute più ampie se se si fosse preso qualche acido o fosse andato in un ashram da giovane».

Intervista al *New York Times* nel 1997.

«Questo è uno dei miei mantra: focalizzazione e semplicità. Semplice può essere più difficile che complesso. Bisogna lavorare duro per arrivarci. Ma alla fine ne vale la pena, perché così si possono muovere le montagne».

Intervista a *Business Week*, 1998.

«Molte volte la gente non sa quel che vuole finché non glielo fai vedere».

Intervista a *Business Week*, 1998.

«Abbiamo fatto delle icone così belle che la gente vorrà leccarle sullo schermo».

Intervista a *Fortune*, 2000.

«Design non è solo come appare. Design è anche come funziona».

Intervista al *New York Times*, 2003.

«Se ti viene fuori qualcosa di fatto bene, poi dovresti fare qualcosa di portentoso. Ma non dovresti soffermartici troppo. Pensa solo a cosa fare dopo».

Intervista alla Nbc, 2006.

«Di tanto in tanto arriva un prodotto rivoluzionario, che cambia tutto. Si è molto fortunati a lavorare anche a solo uno di questi progetti nel corso di una vita. Apple è stata così fortunata da metterne sul mercato diversi».

Presentazione dell'iPhone, 2007.

«Non abbiamo la possibilità di fare molte cose nella vita, ma ognuno di noi dovrebbe eccellere. Perché questa è la nostra vita».

Intervista a *Fortune*, 2008.

«Il mio modello sono i Beatles. Erano quattro ragazzi che tenevano sotto controllo le rispettive tendenze negative e si bilanciavano a vicenda. E il totale era più grande della somma delle parti».

Intervista a *60 Minutes*, 2008.

SOMMARIO

«Meglio pirata che arruolarsi in Marina»

di Massimo Gaggi

Essere (e avere) 2.0

di Massimo Sideri

Storia di un buddhista anomalo

di Matteo Persivale

Il narratore di emozioni

di Alessio Ribaudò

Verso l'infinito e oltre!

di Paolo Mereghetti

La nave va senza il comandante?

di Edoardo Segantini

LE SUE PAROLE

Commencement address, delivered on June 12, 2005

Il discorso di Stanford

La campagna-manifesto del rilancio

Le interviste più famose