

Think Simple

アップルを生み出す熱狂的哲学
ケン・シーガル

林 信行：監修・解説 高橋則明：訳

Insanely Simple

The Obsession That Drives Apple's Success

Ken Segall

ジェレミーへ
この世で最高の息子だ

INSANELY SIMPLE
The Obsession That Drives Apple's Success
by Ken Segall

Copyright © Ken Segall, 2012
All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio,
a member of Penguin Group (USA) Inc.
through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.

装幀：水戸部 功

シンプルに、シンプルに
—— ヘンリー・デイヴィッド・ソロー

シンプルに
—— アップル社

Think Simple 目次

Introduction	—— シンプルの杖	9
Think Brutal	第1章 容赦なく伝える	24
Think Small	第2章 少人数で取り組む	44
Think Minimal	第3章 ミニマルに徹する	74
Think Motion	第4章 動かし続ける	106
Think Iconic	第5章 イメージを利用する	125
Think Phrasal	第6章 フレーズを決める	157
Think Casual	第7章 カジュアルに話しあう	187
Think Human	第8章 人間を中心にする	201
Think Skeptic	第9章 不可能を疑う	245
Think War	第10章 戦いを挑む	273
Conclusion	Think Different	290
	謝辞	308
	日本語版解説——林 信行	313

※本文中、()は原注、[]は訳注を表す。

Copyright NHK publishing, Inc.

序文

人生は能力と幸運の組みあわせでできている。私はクリエイティブ・ディレクターという職業において、自分は一番能力があるなどと言う気はさらさらないが、一番幸運だとははっきり言える。なぜなら、ネクスト社とアップル社のスティーブ・ジョブズと一〇年以上も一緒に仕事ができただけだから。

楽な仕事ではなかった。健康にもいいとは言えないだろう。それでも常にエキサイティングだったし、そのときに学んだ多くのことで、私は一生、彼に感謝するだろう。

スティーブは私がこの本を書き上げる前に亡くなった。その死は予想されていたことだったが、私は心のどこかでそれを否定していた。彼の健康状態は見た目ほど悪くないんじゃないか、という希望をひそかに抱いていたのだ。彼のいない世界を考えたくなかった。

だから本書には、ビジネス書という本来の目的に、私の個人的な目的も加わった。スティーブを哀悼したい。そして、彼が世の中に貢献したすべてのことと、私個人に与えてくれた数々の機会に感謝したい。

私はこの本のコンセプトを考えなくてよかった。ただ観察しただけだった。ありがとう、スティーブ。物事をシンプルにしてくれて。

Introduction

シンプルの杖

アップル社でパッケージデザインを手がけるチームが、ステイブ・ジョブズへのプレゼンを終えて戻ってきた。彼らの表情がその結果を物語っていた。手ひどくやられたふうではないが、「予定どおりにはいかなかった」という顔をしている。

私は彼らに同情した。というのも、彼らがパッケージ上のやっかいな問題を解決しようと、この数週間、心血を注いだのを知っていたからだ。私は同じ建物内で、別のプロジェクトに参加していたが、ブレインストーミングのために何度か、セキュリティの厳重な彼らの秘密の部屋に呼ばれていた。

チームがステイブとの打ち合わせという重圧から解放されてほっとしているなか、私はクリエイティブ部門のキッチンでそのリーダーと出くわした。

「気がかりでしょうがなかったよ。どうだった？」と私は尋ねた。

「うん、ステイプルのシンプルの杖に叩かれたよ」

解説しよう。ステイプは彼らの仕事にノーと言ったのだ。それは仕事が悪めだったからではなく、彼らがアイデアをその本質まで濃縮していなかったからだ。まっすぐに進むべきところを曲がってしまったわけだ。

今回、ステイプをいらだたせたのは、創造的な努力が足りなかったからではなく、プロジェクトの進め方がまずかったことだ。リーダーは、ひとつの製品にふたつのパッケージ案を作らせていた。ステイプはそれを無能な人間がすることだと考えた。「くっつけてしまえ」と彼は言った。「ひとつの製品に箱はひとつだろう」。箱の第二案を作ってはいけなかった。

ステイプは正しい。そのほうが簡単だし、早いし、よいものができる。打ち合わせは数分で終わり、どうして最初からそう考えなかったのだろうと悔やんでいる、とてもスマートで才能豊かなグループがあとに残された。

《シンプルの杖》はアップル社内のコアバリューを象徴している。ときにそれはインスピレーションという形で示されるし、別のときには、原始人のこん棒のように振りまわされる。そして、シンプルの杖は、アップルと他のテクノロジー企業とを分けるものを、そして、この複雑な世界でアップルを際立たせているものは何なのかを教えてくれる。アップルはシンプルさが持つ力を宗教のように強く信じているのだ。

アップルと仕事をしたことのある者ならば、シンプルなやり方がかならずしも一番簡単なやり

方ではないことを証言してくれるだろう。それはときとして、時間もお金もエネルギーも余計に要する。人を不快にすることもあるだろう。だが、たいいていの場合、かなりよい結果をもたらすのだ。

シンプルであることは、ジョブズとウォズニアックという二人のステイブがアップルを立ちあげたときから、会社の原動力になっていた。個性のない企業の暗い地下室でデータを処理するだけのコンピュータではなく、人間が何か素敵なことをするのに役立つコンピュータを作ろうと二人を突き動かしたのは、このシンプルさだった。

そして、シンプルさに導かれてできたのが、Macintosh（マッキントッシュ、通称「Mac」）だ。それはマウスで操作するグラフィカルインターフェースというコンピュータの歴史上最大の飛躍をもたらした（誰が発明したのかと専門的なことは聞かないでほしい。とにかくそれを普及させた最初のコンピュータがマッキントッシュなのだ）。

ステイブ・ジョブズが一九八四年にマッキントッシュのお披露目でステージに上がったとき、そのコンピュータを称した「めっちゃくちゃスゴい」という言葉は、それから数十年間ずっと鳴り響くことになる。

このテクノロジ上の画期的発明をその目で見ようと人々に長蛇の列を作らせたのは、そのめちゃくちゃスゴいところだった。ステイブは一度アップルを追われ、一年後に戻ってきてからも、めちゃくちゃスゴいことをして、ふたたび人々に長蛇の列を作らせるようになった。iMacのコンピュータに再び革命を起こしたのが最初で、次にiPodとiTunesで音楽に革命を起し、

し、そして、iPhoneというスマートフォンを作り、直近では、iPadでコンピュータにさらにもう一度革命を起こした。

アップルの革命はすべてシンプルであることへの忠誠から生まれた。新製品を出すたびに、新しいカテゴリを生みだすか、既存のカテゴリをひっくり返した。なぜなら、そこにあるテクノロジーは、初期のMacの広告がうたったように、「まったく驚きたし、驚くほど簡単だ」^{シンプル・アイ・ジョブズ}だったからだ。

インテルやデル、IBM、そしてアップルのためにマーケティングをおこなってきた私がたしかに言えることは、シンプルさを追求するアップルの姿勢は、ほかの企業では見られないということだ。それはたんなる熱中や情熱をはるかに超え、熱狂の域にまで達している。

アップルが抱くシンプルさへの愛情は、ステイブ・ジョブズの心の中から始まったことだが、今やアップルという企業のDNAに深く刻みこまれていて、世界中にいる従業員の指針となっている。それは革命につぐ革命を引き起こし、他の企業よりも利益という点で満足できる成果をあげている。

アップルと競合他社の利益を比べるだけで、その違いはわかる。いや、すべての競合他社の利益を合わせたものと比較するのがいいだろう。二〇一一年第3四半期において、アップルは携帯電話市場で四パーセントのシェアを占めるだけだが、業界全体の利益額の半分以上を稼いでいるのだ。パソコン市場においては、世界で五パーセントという小さな市場シェアだが、利益額のシェアはそれよりもはるかに大きい。

アップルの成功はけっしてシンプルさだけによるものではない。リーダーシップ、ビジョン、才能、想像力、そして信じられないほどのハードワークも要因だろう。だが、それらの要素を貫く一本の柱が（シンプルさ）なのだ。それはアップルにアップルらしい製品を作らせ、アップルらしい行動をとらせる力となっている。アップルと顧客とのあいだに強い結びつきが生まれるのも、顧客が同僚や友人や家族にアップルの製品を勧めたくなるのも、すべてはアップルがシンプルさに忠誠を捧げているからなのだ。

シンプルさはアップルに革命を起こす力を与えただけではない。何度も革命を起こせる企業にしたのだ。世界が変わり、テクノロジーが進化するのにあわせて、会社も変わったが、シンプルさへの信仰は変わることがない。テクノロジーを、あらがいがたいほど魅力的な製品に変えるのは、その価値体系なのだ。

アップルとシンプルさの相思相愛ぶりは人目を忍ぶものではない。どこを見てもそうだとわかる。製品にも、広告にも、社内の組織、直営店（アップルストア）、顧客との関係にも存在する。アップルの社内では、シンプルであることは目標であり、仕事のやり方であり、物事を評価するものさしなのだ。

ここで、当然の疑問が浮かんでくる。アップルの持つシンプルさへの執着が誰の目にもあきらかで、金銭的にすばらしい結果を出していることが誰の目にもあきらかならば、どうして他のテクノロジー企業はそれをまねて、同じように成功しようとしなのだろう？

ひとことで答えると、それは簡単ではないからだ。

シンプルさは、層レイヤのように既存のビジネスの上に載せられるものではないし、あらかじめパッケージに入ったものでもないし、オン・オフのスイッチで動くものでもない。それでも、決意と知識があれば、誰でもそれを利用することができる。

生命は、分子と水と太陽光が正しく組みあわされれば自然に発生するが、シンプルさはそうはいかない。熱烈な擁護者が必要だ。つまり、シンプルさの原則をすすんで支持し、シンプルさの双子の兄弟で邪悪な〈複雑さ〉の誘惑に抵抗できるだけの強い人間が必要なのだ。頭と心の両方からそのプロセスに導いてくれる人間だ。

シンプルの杖に打たれるよりは、それをふるうほうがはるかに楽しいのは、あなたにもおわかりだろう。シンプルさの価値を信じれば、あなたは変化を生み出す側の人間になれるし、チームのメンバーを正しい道に導けるし、会社において価値ある人間だと証明できるのだ。

明白な真実

本書の内容は、すべて次の単純な事実から生まれている——人間はシンプルさを好む。

だから本書もシンプルなものにしたいが、これだけではさすがに説明不足だろうから、もう少し説明してみよう。「選択肢を与えられたときに、正常な人は複雑な道よりもシンプルな道を選ぶ」ということだ。

それが当たり前だと思えるなら、あなたはきっとシンプルさの一番の特徴も理解できるだろう。

それは、シンプルさは見た目もふるまいも聞いた感じもまったく自然だということだ。知らず知らずに人をうなずかせるようなことなのだ。

この種の明快さを心から望み、積極的にとり入れようとする人間はけっして少なくない。ところが、ますます複雑さを増している私たちの世界で、シンプルなものとは簡単に見つからなくなっている。要するに、基本的な需要と供給の関係なのだ。シンプルさが希少になればなるほど、その価値は上がる。だから物事をシンプルなまま保つ能力、そして、物事が複雑になるのを防ぐ能力も貴重になる。

人は年齢や宗教、文化、政治的信条に関係なく、シンプルさを好む。実際のところ、それは人間に限ったことではない。すべての生きている細胞にその傾向が刻みこまれている。日常の決断においては、ほとんどの生命形態が、単純なやり方のほうがはるかに魅力的だということに同意するはずだ。

人間でも、犬や魚やアメーバでも、生命はより単純な解決策を好んで選ぶだろう。無意識の反応でもそうなる。この事実を理解し、信じ、利用するビジネスパーソンは、大きな成功を勝ちとるチャンスが大きくなるのだ。

あらゆる人やものにシンプルさを好む傾向が備わっているならば、どうしてビジネスや人生はこんなに複雑なのだろうか？ 自然はバランスを保とうとするものだ。片方に（シンプルさ）と呼ばれるすばらしいものが存在するならば、反対側には（複雑さ）と呼ばれる黒い雲が存在する。複雑さは強力で魅惑的だから、その力をけっしてあなどってはならない。

複雑さに籠絡された人は、見た目も行動も普通であることが多く、あなたも毎日のビジネスで会っているだろう。彼らは複雑なやり方のほうがどこか利口に見えるのだと信じているか、信じこまされている。私たちは、そんな彼らをシンプルの光で照らしてやれるときもあれば、ただ彼らの力に抵抗するだけで精一杯のときもある。だが見方を変えれば、こうした複雑さの手先がいるおかげで、シンプルさが際立つのだから、感謝するべきかもしれない。

シンプルさは力だ。個人でも組織でも使うことができる。問題は、あなたがこの力を自分のビジネスに活かせるだけの知恵とスキルを持っているかだ。

本書を読めば、すぐにそれが身につくはずだ。

これはマーケティングの本だろうか？

この本はアップルを成功に導いた〈シンプルについての熱狂的哲学〉について書いたものだ。シンプルさを本当に理解し、あなたの会社の目標達成のために利用するノウハウを学ぶためには、アップルがどのようにそれを実践し、維持し、強調してきたかを、具体的な状況の中で見ることがある。そして、ステイブ・ジョブズが築いた組織では、マーケティングがほとんどすべての状況にかかわっている。アップルの成功には、その製品と同じくらいマーケティングが欠かせないと言っても過言ではない。

それでは、本書で紹介する話の多くは、マーケティングの話なのだろうか？ そのとおりだ。

マーケティングにかかわる人にこの本は役立っただろうか？ もし役立たないのであれば、私は落ちこむだろう。それでは、マーケティングにかかわっていない人は、本書から重要なビジネスの知恵は得られないのだろうか？ そんなことはまったくくない。

この本は、アイデアとプロセスについて書いている。最高の仕事をすることや、生き残るチャンスを最大にすることについて書いている。目標まで効率的に、かつ、はるかによい結果を生むように進むことについて書いている。これらの指針は、マーケティングにとどまらず、幅広いビジネスで使えるものだ。

顧客に対応する人や、チームを率いる人、締めきりに追われる人、やっかいな問題を解決するために複数のグループを調整している人ならば、どんなビジネスであれ、本書は成功のためのアイデアや知恵になるだろう。

マーケティングになじみのない人も、本書に書かれていることがむずかしいのではないかと心配しなくていい。『マッドメン』（一九六〇年代のニューヨークの広告業界を描いた人気テレビドラマシリーズ）をはじめとする広告業界の話はテレビドラマや映画で見たことのある人ならば、容易に理解できるはずだ。そして、アップルの世界は現実の話だが、ハリウッドの話に勝るとも劣らないくらいおもしろい。

本書であなたは、スティーブ・ジョブズのいる会議室の様子をのぞき見ることができるし、深夜に彼からかかってきた電話を聞くこともできる。本書で紹介する会話の多くは、マーケティングに関するさまざまな話題だが、それらが照らしたすのは、アップルをアップルたらしめているシンプルさへの愛情にほかならない。その愛情こそ、あなたのビジネスを勝利に導くアップルの

流儀なのだ。

さて、この旅のガイドは、複数の広告代理店で働いてきて、アップルとネクスト社（Z・C・S）の仕事を一七年間してきたアドバタイジング・クリエイティブ・ディレクターの私である。仲間と一緒に、この両社の輪郭を明確にするマーケティング・キャンペーンを作ってきた。複雑なアイデアをおもしろく魅力的な物語にするのが私の仕事なので、それを本書でも再現してみたい。

本書の存在理由

アップルの伝説が大きくなるにつれて、たくさんの方が書かれてきた。その多くは、ジャーナリストなど外部の人間がリサーチし、内部から得た種々雑多な話を詰めこんでいる。

本書はその手の本とは違う。

アップルはハードウェア、ソフトウェア、製造、戦略、製品の発売方法、PR、マーケティング、小売りなど、多くの面でうまくやっているが、そのすべてを貫き、まとめあげているのが〈シンプルさ〉なのだ。それを本書で紹介する。

もしもあなたが、アップルを世界でもっとも価値のある企業に成長させたシンプルさの力を理解すれば、それをさまざまな形でビジネスに応用することができる。アップルがライバル企業をシンプルさによって凌駕したように、あなたも同じ方法で、群れの中から抜け出すことができる。

正直な話、本書のインスピレーションを与えてくれたのは、アップルだけではない。かなり前にテクノロジー・フィーバーに乗ったコピーライターとして、私は長年、IBMやインテル、デルなどの象徴的な大企業のためにもキャンペーンを考えてきた。アップルの企業文化は他社とはつきりと違っていて、その違いによって私はシンプルの持つ力を理解することができたのだ。一方に、シンプルさを奉ずる派としてひとつの企業が成長していて、反対側に毎日、複雑さとの戦いに敗れている多くの企業がいる。私は、シンプルさに興味を示す企業を数多く見てきたが、それにとり憑かれたのは一社だけだった。そして、はるかなる高みに登ったのもその会社だけだった。

私はアップルと他のライバル企業を比べる機会に恵まれただけでなく、アップルの昔と今を比べることもできる。それは私がステイブ・ジョブズの経営時代だけでなく、ジョン・スカリがCEOをしていたアップルの暗い時代にもクリエイティブ・ディレクターとしてアップルを担当していたからだ。また、ネクストとアップルという二社でステイブと一緒に働く機会にも恵まれた。

こうした経験から選りすぐったものを本書にまとめた。私の目標は、さまざまなエピソードをつなぎあわせることで、アップル成功の原動力になった熱狂的哲学を明確にすることだ。そして、それがあなたの会社をも成功に導く力になることを祈っている。

何がシンプルさを動かしているのか

概念は明快であるべきだが、シンプルさを表現するのはむずかしい。それは選択であり、感情や道しるべだ。あなたが足を踏み入れた場所がシンプルさを信じているかいないかはすぐにわかるだろうから、シンプルさは精神と考えることもできる。

シンプルさは、〈頭脳〉と〈常識〉という、ビジネスにおけるもっとも強いふたつの力のあいだに生まれた子どもだ。

それならほとんどの人はその両方の力を持っているのだから、シンプルさは世界を支配しているはずだとあなたは考えるだろう。残念ながらそうではない。たとえば、アップルのiTunes Storeに対抗して、マイクロソフトがZune Marketplaceを作ったときに、〈常識〉はアップルと同じように一曲ごとの定額料金制にするように提案したはずだ。しかし、マイクロソフトは利用者には、「マイクロソフト・ポイント」なる電子マネーを一〇〇ポイント単位で買わせて、一曲を九九セントで売るときに、一ポイントを一・二五ドルに換算させるようにしたのだ。この仕組みを考えた者には〈常識〉の遺伝子が欠けていて、それを承認した者は〈頭脳〉が少し足りなかったようだ。

いや、実際のところ、頭脳と常識はよく無断でどこかに出かけてしまうのだ。マイクロソフトのように、とても頭のいい人々が作った会社でさえもそうだ。その理由は、シンプルさと同等で対極の力を持つ複雑さが、シンプルさの力を削ぐクリプトナイト【スーパーマンに害を及ぼす惑星クリプトン産の石】を持っている

るからだ。この世界には複雑さがびこっているの、一見すると、シンプルさよりも複雑さのほうが優勢に思えるかもしれない。

この複雑さという存在は、私たちのまわりにいくらでも安全な隠れ処^がを見つけられる。だから、頭脳と常識とシンプルさを信仰する者でさえも、その実践に失敗することがあるのだ。

シンプルさと複雑さは、文明が始まったときから死闘をくり広げてきた。そして、不幸なことに、人間は本質的に複雑さを抱えているのだ。それは誰の中にもある。そう、ステイブ・ジョブズのような人の中にさえも。本書を読み終えたときにあなたは、シンプルさのチャンピオンであるステイブでさえも、ときに墮落して、自分の中にある複雑さの犠牲になったことを知るだろう。

シンプルさは通常、優雅な形で現れるが、複雑さは醜い姿をしている。もっと悪いことに、複雑さはけつして死なない。だが、よいニュースもある。シンプルさも不死なのだ。そして、ダークサイドから挑まれる戦いに勝つこともできる——ただ、そのために戦ってくれる人がいさえすれば。

幸いにも、あなたはゼロからスタートしなくてもいい。この本を書かせたアップルから学べばいい。アップルのように、あなたはシンプルさの力を利用して、この複雑な世界で注目される存在になろう。

たとえば、ライバルが大きく、豊富な資金を持っているとしても、あなたにはシンプルな杖があるのだから。

戦いの準備

私は長年、ステイブ・ジョブズとアップルのマーケティングチームと会議をしてきたが、自分が特別な場所で働いていることはよくわかっていた。だから、印象に残る出来事があったり、重要な決定が下されたりしたときには、ノートに星印をつけて書きとめるようにしていた。自分がかかわってきた会社の中で、アップルを際立つ存在にしている要素に印をつけておこうと思ったのだ。

何冊にもなったそのノートを見直してみると、最初はあまりに星印が多いので、全体像をつかめないかもしれないと不安になった。だが、最後まで見直してみると、星印をつけた瞬間はすべて、何らかの形でシンプルさへの執着が現れたものだったのだ。アップルはその執着をさまざまな形で表すが、私が記録した瞬間はあるパターンを作っていた。シンプルさについて一〇のコアな要素が浮かびあがってきたのだ。

これらの要素はアップルやほかの誰かの専売特許ではない。私たち全員のものだ。シンプルさに関して、アップルは世界でもっともすぐれた実践者かもしれないが、誰でも実践することができる。

もしもあなたに、複雑さと戦う準備ができていなければ、戦いの場を見つけるのに苦労することはないだろう。複雑さに囲まれているはずだからだ。とてもめずらしい環境で働いているので

ないかぎり、複雑さはあなたの組織のヒエラルキーや目標の中に生きているし、おそらく大半の同僚の中にも生きているのだ。もしもあなたの会社がこれまでに挫折したことがあるならば、それはシンプルさの責任でないことはわかりだろう。むしろ、シンプルでなかったことが原因の
はずだ。

本書の各章で、私はシンプルさの一〇のコアな要素にひとつずつ焦点を当てていき、ステイブとアップルのシンプルさへの深い忠誠が、いかに適切な行動をとらせたのかを紹介しよう。この本を読み終わるときにあなたは、すべての要素をひとつにまとめる方法を知り、ビジネスを前進させる強力な武器を手に行っていることだろう。

シンプルさはたんなる目標ではなく、スキルだということを理解してもらいたい。その力をうまく利用するためには、扱い方を学ばなければならない。それには練習が必要となる。そして、ここがむずかしいところだが、皮肉にも、シンプルさのスキルを身につけるのは容易ではないのだ。学ぶだけでは足りない。第二の天性と呼べるまでに自分のものにする必要がある。

また、シンプルさは、気まぐれで適当に見つくるようなものではないことも理解してほしい。丸ごと買うか、買わないかだ。シンプルさに関する理解やスキルが不充分ならば、本書に書いてある秘訣をすべて知っている（複雑さ）には、とうてい太刀打ちできないだろう。

Think Brutal

第1章

容赦なく伝える

ステイブ・ジョブズは建物の奥の会議室で、私を殺してやろうと待ちかまえているのではないだろうか。

私は何も悪くなかった。ただ、ロサンゼルスにある広告代理店でのアップルのクリエイティブ・ディレクターという多くの者があこがれる仕事を辞めて、ステイブが新たに興したネクスト社を担当するニューヨークの代理店に移っただけだ。

唯一の問題は、私をネクスト担当のクリエイティブ・ディレクターとして雇う前に、誰もステイブに面接させようと思えなかったことだ。彼がそれをこころよく思っていないのはあきらかだった。

だから、担当者としてはじめてステイブと打ち合わせをするために、ネクスト社の中を歩い

ていた私は不安で一杯だった。それまでの人生が走馬灯のように頭に浮かぶほどおびえてはいなかったが、今日の打ち合わせが最悪の結果に終わったときの身の振り方を必死で考えるほどにはおびえていた。

私が新たに入った代理店は、クリエイティブ面で高い評価を受けていたアミラティ&ピュリスで、BMWの有名な広告が賞賛されていた。今日の打ち合わせには、ラルフ・アミラティ本人が同席し、彼からはステイブに対するささやかな非礼があったから気をつけるようにと警告されていた。ラルフはこの問題を切り抜ける自信があるようだったが、それは単に、私の代わりになるクリエイティブ・ディレクターの候補を持っているからだ、と私は思った。この仕事には多くの者が飛びつくはずだ。ステイブはもうアップルの人間ではなかったが、その名声とカリスマ性はまったく損なわれていなかった。

私はそれまでステイブと仕事をしたことがなかったが、つながりは感じていた。私がロサンゼルス代理店でアップルの仕事をしたときの上司でありメンターがステイブ・ハイデンで、彼は代理店のシャイアット・デイにいたときにマッキントッシュコンピュータの宣伝責任者だった。ハイデンが作ったアップルの伝説のコマーシャル『1984年』は、スーパーボウル中継で流され、フットボールの試合を広告のスパーイベントへと変えた。そのCMが史上最高だと考えている者はいまだに多い。私はハイデンからステイブ・ジョブズと働いたときの話をいろいろと聞いていたが、これからそれを自分が直接に体験しようとしていた。次の一時間を生き抜くことさえできれば。

不思議なことに、この仕事のために私はロサンゼルスからニューヨークに越したわけだが、ネクスト本社はサンフランシスコ南部にあった。ステイブがアマラティ&ピュリスを選んだのは、単純にそこがベストの代理店だと思ったからだ。ステイブは二本の広告に魅せられていた。それは、BMW（「究極のドライビング・マシン」）とUPS（「配送ビジネスで私たちはもつともしっかりと管理されている会社です」）の二本で、ステイブはマーケティング担当者にこの広告を作った会社はどこか調べさせた。両広告ともに同じ会社を作っていることがわかった、すぐにそのアマラティ&ピュリスをネクストの指定広告代理店にしたのだった。

そういう次第で、私はかつてないほど心臓をバクバクさせながら、長い廊下の先にある会議室へ向かった。ひとつ深呼吸をしてからドアを開けた。そこにはステイブがラルフと立ち話をしていた。ラルフはステイブに紹介するために私を手招きした。ステイブは歓迎の笑みを浮かべていた。会話は握手をしたまま始まった。

「君はアップルの仕事をしてきたそうだね」とステイブが言った。

私はそれを希望のサインととらえた。この男とは気心が合いそうだと思っているかもしれない。「はい」と私は誇らしげに答えた。その仕事ではたくさんの方の広告関係の賞を受けていたのだ。

「君たちの作ったテレビコマーシャルはとてもよかったよ」とステイブは言い、私の自信はさらに上昇した。彼はそれから私の目をじっと見て、とても親しげな笑顔のままつけ加えた。「でも、紙の広告はクソだった」

こんなときにどう反応すればいいのだろう。でも、すぐに何か答えなければならなかった。な

ぜだかわからないが、私は口元に力を入れて、幸せそうな笑みを保った。「それはどうも」と言うのがやっとだった。自分の仕事を最悪だと言われて、感謝するとは何ごとだと思いつながら。それでも、なぜか気にならなかった。その言葉に悪意はなく、ただステイブは彼らしくいるだけだったからだ。少なくとも、二人のあいだの氷が割れたことがうれしかった。たとえ、自分のプライドの一部も同じように割れたとしても。この瞬間に私は、この仕事で成功するのも失敗するのも自分が真価を発揮できるかどうかにかかっているとわかった。

この最初の出会いが、それから数多くおこなわれた会議の様子を見事に予言していたことに思いついたのは何年もたってからだった。私はステイブを、「感じがいい」とか「意地悪だ」とか、「好意的」か「批判的」かという観点から考えなかった。彼は単純に、私に対して率直だったのだ。それからの長い年月に及ぶ私たちの関係はずっとシンプルでありつづけた。ステイブは²⁰⁰に余計なボタンをつけることを嫌ったように、仕事の関係が複雑になることを嫌った。率直さはシンプルであり、あいまいな言い方は複雑だ。

この初対面から数カ月もすると、ステイブはいつもこうなのだとわかった。頭に浮かんだことを口に出し、それを相手がどう思おうと気にしないのだ。

この率直さをいつでも実行したいと思う人、発揮できる人はほとんどいない。それは私たちの心がねじ曲がっているからではない。状況によって正直でいることが苦痛になるからだ。私たちは他人の感情に気を配りたいと思うし、部屋のいい空気を壊す人間にはなりたくないと思う。だが、それらはステイブにとってどうでもいいことだった。相手が敵でも友人でも、真実は真実

で変わりないし、自分の意見は自分の意見で変わらなかった。相手を好きか嫌いかわ、その働きを評価しているかどうかは関係なかったし、部屋の空気も関係なかった。

インテルとデルのマーケティングチームと一緒に働いた経験から私が言えるのは、残酷なまでの率直さをぶつけられることは、それほど一般的ではないということだ。企業社会では、真実はとりつくりわれた上辺に覆われて、あとになって徐々に見えてくることのほうがはるかに多い。

たとえばクライアントから、あなたの仕事に致命的な欠点があるとうちのCEOが考えている、という話を聞かされたでしょう。実際のところCEOは、何か簡単に対処できるようなことに対してコメントしただけだったのかもしれない。だから、その話は伝えた人の解釈である可能性が高い。つまり、自分の優先課題というプリズムを通して物を見ているのだ。そこで、あなたとチームが真実を確かめないままにプロジェクトの再考を始めてしまうと、その瞬間に複雑さが入りこんできて、プロジェクトをダメにしていくのだ。

一方で、アップルと働いているときには、自分が今どこに立っていて、何が目標で、いつまでにする必要があるかがはっきりとわかる。どういう結果が失敗を意味するのかもわかる。

明快さは組織を前進させる。たまに明快なのではなく、二四時間いつでもどこでも明快でなければならぬ。ずうずうしく、あとのことなど気にしないような明快さだ。ほとんどの人は自分のある組織に明快さが欠けていることに気づかないが、その行動の九〇パーセントはそうなのだ。ために、社内ですりとりされる電子メールを二つ三つ開けてみて、きびしい目で読んでみるといい。あいまいな表現がはびこっていることに気づくはずだ。もしも、人々が容赦のない正直さ

を見せて電子メールを書くならば、受信トレイのメールを読む時間は半分になるだろう。

ステイブは自分が実行している率直なコミュニケーションを他人にも求めた。もってまわった言い方をする人間にはがまんできなかった。要領を得ない話は中断させた。時間は貴重でムダにできないというスタンスでビジネスを動かし、それはアップルの現実をよく反映していた。真剣に競争している会社ならばどこでも時間をムダにはできないはずだ。

おそらくこれは、もつとも実践しやすいシンプルさの一要素だろう。とにかく正直になり、出し渋らないことだ。一緒に働く人にも同じことを求めよう。あなたがそうすることで、落ちつかない気持ちになる人もいるだろうが、誰もが自分の立っている位置を知ることができるのだ。あなたのチームは一〇〇パーセントの力で前進することに集中できるようになる。そこでは人が言ったことの真意をあれこれ詮索する必要はない。

一般に、ステイブはまわりの者に忠誠を求め、どなりつけて命令をし、神の恐ろしさを教えこむ意地の悪い暴君だと思われていた。たしかにそういう態度を見せることもあったが、この人物像は不完全だ。彼はユーモラスにもなれたし、温かくも、魅力的にさえもなれたのだ。残酷なまでに正直なことで、たんなる残酷なこととはまったく違う。

他人に対して率直になることは、薄情な人間になることではない。人を操ることに長けたり、意地悪になったりすることを求めてもない。自分のチームに最高の結果をもたらすために、ただ言うべきことを言うことなのだ。

基準は曲げられない

普通の人は、まわりの人の感情を無視できないものだ。言葉に出さなくても、気にしている。少しは。だから、同僚が私生活を犠牲にして、会社のために一生懸命働いているのを見れば、彼らがうまくいくよう応援する。だが、シンプルさは無慈悲な側面を持っている。物事をシンプルにするときには、ほぼ完璧だからいいだろうとは思わないのだ。

長くアップルの広告代理店をしているシャイアット・デイは、ユニークな文言が胸のところにプリントされたTシャツを作り、配っていたことで有名で、それは一冊の本にまとめられたこともある。もつとも有名なTシャツには、完璧に近ければそれでもいいかと妥協してしまう人間の本能と闘うための文句が書かれていた——「充分によいでは、不十分だ」

ステイプからすれば、その文句はまったく手ぬるい。彼の基準では、妥協する余地はまったくないのだ。人を不快にさせたり、陰で悪口を言われたりすることがあっても、もつとよくできることがわかっているときは、これでいいかと自分を納得させてはならない。けっしてだ。次善の策で手を打てば、シンプルさのルールを破り、のちに失望や、多くの仕事や多くの会議を招くことになる。一番気がかりなことは、妥協によってあなたは、自分が信じてもないアイデアを擁護するという、ビジネス上もつともまずい立場に陥ることだ。

むしろかしいのは、自分の基準を守らせるときに、それをけっして曲げないことだ。もしも、自分が一〇〇パーセント信じている仕事にだけ従い、一〇〇パーセント信じている仕事だけを承認

するならば、その人は誰にも奪えない「完全性」を持つことができる。

人生でよく起きることだが、人は疑いながらも信用することによってもたらされる結果に苦しめられる。私にとって教訓となったのは、次のようなほめられない経験だった。

あるとき、複数のクリエイティブチームが一週間懸命に働いて、あしたステイプに見せる広告を決める日を迎えた。それは、すべてのアイデアの中から自信を持って提案できるものを抽出する瞬間だ。このときこそ、容赦なく基準を押し通すときなのだ。

だが、そのときの私は病気だったのか、判断力を犬に食べられてしまったのか、何が理由かわからないが、とにかく防御力が崩壊していた。ひとつのクリエイティブチームがこのプロジェクトに心血を注ぎこんでいて、自分たちの仕事に自信を持っていた。私はその案を気に入っているわけではなかったが、彼らにプレゼンからはずさないと頼みこまれて、自分と自分の基準のあいだに同情を挟みこんでしまった。私はその広告もステイプに見せることにした。

そして、一連の広告案をステイプの前に広げた。彼は私が疑わしく思っていた広告を的確に指摘した。「なんだ、これは補欠チームに作らせたのか？」

私は打ちのめされた。正直なところ、それらの広告を「充分によい」とは思っていて、一連のシリーズ広告の中に入れば、もつとよく見えるだろうと考えていた。だが、この席で見ると、それが全体のレベルを下げているのがわかった。私のしたことはより簡単で、より愚かなことだった。私は失ったステイプの信頼をとり戻さなければならなくなった。自分の人生を複雑にしてしまったのだ。

ステイブの冷たい言葉を胸に刻んだ。最初に正しい直感でとらえていたのに、自分に妥協することを許してしまった。その意図が良いものでも悪いものでも、結果は同じだ。自分の信じていないことを擁護しなければならぬ立場には二度となるまいと誓った。

アップルの世界では、すべてのマネジャーは高い基準をきびしく求める人間にならなければならない。状況に応じて基準を変えていては、シンプルさを実践することはできない。妥協はすべてをふりだしに戻し、クライアントがあなたの能力に疑念を抱くことになりやすい。

流儀のある残酷さ

情け容赦もなく、要求がきびしく、がまんしがたい邪悪なCEOたちの話はたくさんある。そうした話を収めた大きなフォルダーのひとつには、「ステイブ・ジョブズ」と記されている。

そう、ステイブはまちがいに、情け容赦もなく要求がきびしいが、がまんしがたいかどうかは議論の余地がある。私はステイブからひどくのしられている人間を数多く見てきたが、それで仕事を辞めた人は数えるほどしかない。ほとんどの人はステイブがわざとそうしているのだと理解している。彼に「ステイブらしく」ひどく怒られたからといって、死が運命づけられたわけではないことを知っているのだ。

そして人々は、ステイブが会議のたびに初期化ヘッドリセットされるという事実を知って慰められる。あるとき、彼と激しいやりとりをしても、次の日にはまた普段どおりに戻っているのがほとんどだ。

もちろん、そこでまた彼の怒りに火をつけることもありえた。初期化することで、いつでも物事はその真価にもとづいて扱われた。きのうはマヌケというラベルを貼られても、今日もマヌケであることを意味しない。ステイブの恩寵をとり戻すには、自分の価値を見せるだけでよかった。彼と長い期間働いた者ならば誰でも、紹介できるいい話をたくさん持っている。もともと楽しい話もあるし、ステイブとやりとりした当事者ではないから笑える話もある。

ステイブはウィットを持っていたが、伝統的な企業構造をバカにするときにしばしばそれを使った。アップル初期の時代にこんなエピソードがある。シャイアット・デイのある男性が、撮影の現場で熱心に自分をステイブにアピールした。

「それで君は会社で何をしているんだい？」とステイブが尋ねた。

「アカウントです」〔取引先担当。担当顧客に関する営業や連絡、企画提案、プロジェクトのスケジュール管理などをおこなう職種〕

「そうか、オーバーヘッドだな」〔トとして圧縮、削減が可能なムダな処理の意〕

冗談口調だったが、ステイブはまじめだった。彼は自分が信じるプロジェクトに数百万ドルを投資することをためらわなかったし、自分の戦略が変わったときに、投資をやめることもためらわなかった（その理由で、テレビCMを放送前夜になって中止したことがある。その結果、一〇〇万ドル以上がムダになった）。一方で、金を愚かな目的のために使うことや、充分な見返りが無いことをひどく嫌った。そして、実際に仕事をする人には敬意を払ったが、指揮や管理をする人にはあまり敬意を持たなかった。

もうひとつのステイブらしいエピソードは、シャイアット・デイでアップルのグローバルビ

ビジネスを管理する候補者に面接したときのことだ。ステイブは大企業を担当して素晴らしい仕事をしている人物を探していたが、その候補者は書類上は文句のつけようがない資格を備えていた。アメリカでトップクラスの広告代理店で、もともと熱いビジネスの分野でアカウントの責任者をしているのだ。シャイアット・デイはこの人物ならばステイブのお眼鏡にかなうだろうと自信を持って面接に送りこんだ。

「今は何をしているんだい？」とステイブが聞いた。

「ワイデン&ケネディでナイキ社のグローバル・アカウントディレクターをしています」。これが圧倒的な切り札だとわかつている様子だった。

ステイブは少し間を置いた。彼はナイキブランドの大ファンだった。

「ナイキは長いあいだ素晴らしい業績を残している」

「ありがとうございます」

「それなら……足を引っ張らないことが君の仕事なんだな」。それがステイブの結論だった。

ステイブはその候補者を雇うことを承諾した。ステイブは彼に、このときのアップルのようにアカウントの助けを強く必要としているところで働くことと、クライアントがすでに調子よく動いていて、それを維持すればいいことは違うのだとわからせたかったのだ。ステイブはこの種の正直さを、こういった面接のときでも、一緒に働いているときでも、誰にでも見せた。

その点に関して、私は自分のキャリアの中でもっとも不愉快な会議を経験させてもらったことをステイブに感謝したい。それはネクスト時代のこと、残酷な正直さが発揮されたまことに

祭りだった。この会議を理解するにはそれまでの経緯を知っておく必要がある。

ネクストをゼロから立ちあげた三年後、ステイプは最初の製品、NeXTコンピュータを世に出そうとしていた。最初の広告キャンペーンを作るときが来たのだ。ステイプはこの広告を重視していたし、会社の未来がかかった大切なときであり、これ以上ないほど重要なプレゼンだった。

ネクストと広告代理店のアミラティ&ピュリスの関係はまだ始まったばかりで、私たちではダメだとステイプが思えば、すぐに関係を切ることもありえた。私たちがネクスト本社から四八〇〇キロも離れたところで仕事をしていることも考えると、緊張した関係だった。

この決定的なときに、ラルフ・アミラティはお気に入りのフリーランスのデザイナーを助っ人として参加させた。ネクストのマーケティング材料を明確にし、特徴あるキャンペーンを作るのだ。ラルフが選んだのは、シャイアット・デイで長く働いた経歴を持つ、とても魅力的な女性だった。センスはすばらしく、デザイン関係の賞も数多く受けていて、ステイプにすごいものを見せようと張りきっていた。書類上、彼女は完璧だった。

だが、代理店の全面的なサポートを得たこのデザイナーは、テクノロジー業界の広告史上、最大級の誤解をしていた。ステイプは他社とは一八〇度違うものを示すべきだ、と考えたのだ。そこで彼女は、有望な先進テクノロジー企業の広告を、テクノロジー色のまったく見えない目にするというすばらしいアイデアを形にした。何枚かの製品の画像のまわりを、NeXTコンピュータの特徴を声高に主張する文字がとり囲む、文字の多い広告をひとそろい作った。世界でもっ

とも進んだコンピュータを誇示するのに、現代的な写真ではなく、白黒の木版画風の手書きイラストを採用した。それはあきらかに風変わりで古風で、『ファーマーズ・アルマナック（農家年鑑）』のほうが似合っていた。

こうして書いてみると、見事なまでの失敗作だと当然のように思えるのに、当時のアマリティ&ピュリスはよそとは違うものを作りたいと思っていた。広告業界の優秀な人間がそろっていたのに、どうしてこれをすばらしいアイデアだと思ったのか、今となっては驚くばかりだ。最初のプレゼンで、作品を見たステイプはあきれかえり、すぐに却下した。翌週に提案し直すことにしたが、それはとても居心地の悪い会議になった。

私たちはまったく新しいスタンスで案を練り、再度ネクストを訪れた。今度はとびぬけてモダンな広告を作り、名譽を挽回するつもりでいた。会議の時間になり、私たちが広告案を広げようすると、ステイプが口を開いた。「いいかな、新しいものを見る前に先週のことを話しておきたいんだ」

彼の声は穏やかで、前方に危険が迫っている兆候はなかった。だが、話すにつれてその声に少しずつ興奮と怒りが混ざってきた。さらに怒りは強くなり、とうとう大声でののしりはじめた。その罵詈雑言を濃縮するとこんな感じだ。「先週、おまえたちが見せたものはクソだった。オレにとってクソだったし、おまえたちにとってもクソだった。それなのにわざわざここまで見せに来たんだ。あんなものは絶対に受け入れられないし、同じことは二度とするなよ。二度とだ」

ステイプの率直な意見は的を射ていたが、私たちの立場からすると、彼の愛情を勝ちとるた

めの新しいプレゼンを始めるにはひどく不都合なムードだった。うれしいことに、ステイブは新しい広告をとても気に入る、機嫌も直った。ただ私たちの頭には、最初の罵詈雑言がずっと鳴り響いていた。このキャンペーンは、ネクストがアップルに買収されるまで続くことになった。太い黒のフォントで書かれた見出しと大胆な写真を使った現代的な見栄えで、最初にステイブを魅了したBMWの広告と同じトーンだった。

仕事に関してはうまくいった。信頼をとり戻せし、制作にとりかかる準備はできていた。だが、会議はまだ終わりでなかった。

会議の始まりと同じように、ステイブは何か話したいようだった。仕事が決着し、ほっとして今、冒頭の件でつけ足したいことがあったのだ。最初にひどく怒ってしまったことを少し後悔している、と彼は言った。前回の打ち合わせがずっと引っかかっていて、何も言わないで新しい案を見ようかとも思ったが、その引っかかりをとり除いたほうがいいと考えたのだ。それが意見した理由だよ、と。

私たちの新しい案に満足していたので、ステイブはいつもより内省的な様子で話を続けた。君たちとは仕事を始めてまだ数カ月だから、私たちがどこに立っているのかを話すことは有益かと思う、と。そして、彼は部屋の中を歩きながら、私たち一人一人の仕事を評価していった。私は幸運な席に座っていた。つまり、最後の順番だったので、ステイブが残酷な正直さで——やりすぎないように一人ごとに調節しながら——評価を告げていくのを見ることができた。

アカウントマネジャーは「A」の評価をもらった。物事を手際よく処理していることにステイ

ープは満足していた。メディア担当者は「Bプラス」だった。優秀だが、びっくりするほどではない。次は私のパートナーのアートディレクターで、かわいそうなことに落第の「F」と評価された。先週披露した案は、別のアートディレクターが考えたものだが、ステイブはその大失敗を彼の責任だと考えたのだ。「あれ以上の仕事ができないのなら、代わってもらうしかない」

最後は私の番だった。「Aマイナス」という評価にうれしくなかった。「君はよくやっている。ただ、シャイアット・デイ時代のクモの巣を少し振り払う必要があるな」

この発言は、ステイブとシャイアット・デイとの合計二〇年に及ぶつきあいを考えると、ふたつの点で興味深い。一点目は、シャイアット・デイがアップルの最高の広告——業界全体から見ても最高だ——のいくつかを手がけて、初代マッキントッシュの成功に大きな役割を果たしたこと。その会社のクモの巣がついていることを、ステイブはいいと思わないのだろうか。二点目は、ステイブがアップルのCEOに復帰したときに、ふたたび指定広告代理店にシャイアット・デイを——そのクモの巣も全部含めて——選んだことだ。

口頭での成績評価は終わり、喜ぶ私たち数名と、落ちこむアートディレクターは荷物をまとめてニューヨークへ帰った。私たちはようやくステイブが興奮するキャンペーンを作ることができ、彼の正直さに感謝した。そのおかげで、自分たちの立っている場所を知ることができたのだ。歓迎すべき知らせばかりではないかもしれないが、自分たちの関係がどういう状態にあるかを把握しておくのはとても価値がある。自分たちがしたこと何が正しく、何がまちがっていたかを知り、幸せな未来を確かなものにするためには何をするべきかを知ることができるからだ。と

きには不愉快なこともあっただろうが、ステイブとの関係を把握することは、誰にとっても有益だった。物事を未解決のまま残しておく、人は先のことを考えるよりも、過去を振り返ることに多くの時間をかけてしまう。そのときに複雑さが忍びこんでくるのだ。ステイブのシンプルな世界では、そうした問題に気を散らされることはほとんどない。

回転砲塔

アップルの内部は、いつでも芝居が演じられている劇場だと言えるだろう。ルールは周知されていて、ストーリーもたいていは予測可能だ。

ステイブは愚かなことを許せない性格だとされている。愚かさが醜い頭をもたげたときには彼の礼儀正しさは消えうせる。特に部下の愚かさを嫌う。だから、アップルの社員でいたいのなら、彼との打ち合わせでまぬけなところを見せてはならなかった。さもないと、彼の逆鱗に触れ、罵倒された。

アップルのある元幹部は、ステイブへの報告のときに、お決まりの芝居が始まるのを何度も目撃したという。それを彼は「(戦車の) 回転砲塔」と呼んでいる。いつそれが始まるのかまったく予測できない。会話の展開いかんだ。だが、ある打ち合わせのなかで、不運な誰かが何かを言ったときに、部屋にいた全員はその発言がステイブの導火線に火をつけたことを知るのだ。

最初は気まずい沈黙が始まる。

ステイブを怒らせる発言が空気に響き、ステイブの体内センサーが音波の発信源をつきとめようとすると、まるで世界はスローモーションになってしまったかのように見える。ステイブの砲塔がゆっくりと有罪の発言者のほうを向くときに、歯車がかみ合う音が聞こえるほどだ。誰もが次に起こることを知っている。だが、誰もが無力で、止めることはできない。

そして、ステイブの砲塔が目標をとらえる。一瞬のうちに発砲メカニズムが作動し、何のためらいもなく彼はありつただけの弾薬を発射するのだ。それを見るのは気分がいいものではないし、自分が標的になればなおさらだ。だが、アップルではよくあることだった。

殴られ方を学ぶ

CEOが憤みなく断固として相手のまちがいを罵倒するので、アップルの社内はさぞや死屍累々とあなたは思われるかもしれない。しかし、ステイブにじかに接するのはほとんどが幹部だし、彼から攻撃されても、クビを意味するわけではなかった。社員の身分のままステイブのいる部屋を去ることができれば、その人は自分が強くなっていることを実感する。生還した人は、正面からの攻撃にだけでなく、どこからの攻撃にも耐える免疫を持ち始める。

会社で神経衰弱になるのはけつしていいことではないが、逆に神経がずぶとくなるのは明確な強みになる。私は一〇年以上もネクストとアップルでステイブと一緒に仕事をしたが、恐ろしい攻撃の標的になったのは二度しかなかったことを自慢したい。ただ、その二回は私の記憶に永

遠に刻まれるだろう。一度はたたきのめされるためにわざわざ一万三〇〇〇キロを旅して、楽園のハワイまで行った。ジョブズ家が持つ別荘から延びる、シュロの木立の小道で罵倒されたのだ。もう一度はオフィスの自分のデスクにいて、電話越しだった。電話のほうはまだましかと思われながらも、そんなことはなかった。

こうした経験はそのときは不快だが、今では勇気のバッジとして胸に飾っている。ステイブの世界で働いて、そのような経験をしないならば、肩すかしにいったと思うほどだ。

ステイブから激しい非難の矛先を向けられるのがどんな気分か知っている人は数百人はいる。では、当のステイブはどうなのだろう？ 他人から激しく非難されても屈せずいられたのだろうか？ 彼はキャリアの初期からずぶとい神経をつちかてきた。一九九七年、ステイブが帰ってきた英雄として瀕死のアップルに迎えられたときに、最初に打った手のひとつは、Macのクローンをなくすことだった。前体制は他のコンピュータメーカーに、Mac互換機を作るライセンスを与えていたのだ。それによって、新しいユーザーを開拓して、苦痛にのたうつプラットフォームを救えるかもしれないと目論んでいたのだった。

ステイブはその考えを嫌った。アップルがハードウェアもソフトウェアもコントロールすることを望んだ。当時でさえ、彼は完璧なユーザー体験をアップルがコントロールする必要性を説いていて、たとえMac OSを使える利点があるとしても、アップル社以外のハードウェアの欠点に悩まされるような立場にユーザーを置いてはならないと力説した。しかしながら、アップルのコミュニティには、アップルが生き残るためには互換機種を認めて、Mac OSを広める必要

があると考える者も多かった。ステイブがそれを拒否すると、彼らは激しく非難した。ステイブはアップルを離れているあいだに何も学んでいないし、相変わらず向こう見ずで会社をあやうくしかねないと。

その攻撃の激しさは驚くほどで、ステイブを職業人としても人間としても非難した。だが、ステイブにとってそれはいつものことだった。批判されるのはこれが最初ではなかったし、最後でもないと思っていた。自分のところに入ってくるニュースは簡単に仕分けできたので、望むものだけを吸収し、それ以外は遮断した。

彼のずぶとさをさらに思い知らされたのは、一九九九年にテレビ局のターナー・ブロード・キヤスティングシステム(TBS)が、ステイブ・ジョブズとビル・ゲイツの関係を描いたオリジナル映画『バトル・オブ・シリコンバレー』を作ったときだ。ステイブは製作が発表されると喜んだ。彼の役を、NBCテレビのドラマシリーズ『ER緊急救命室』で人気が出ていたノア・ワイリーが演じることを知ると、まるでティーンエイジャーのようにうれしそうだった。

放送の一週間前に、ステイブは私たちに、華々しいデビュー作を見るために自宅でディナーパーティを開いて、友人たちと一緒に見るつもりだと言った。私たち代理店はTBSにささやかなお金を払ってアップル社などの広告を流しているので、放送よりも前にサンプル版をもらえた。そこで私はクリエイティブチームの面々を集めて、ピザを昼食にした上映会を開いた。ピザはともおいしかったが、映画の出来にはぞっとした。質のよい作品とは言いがたかった。ドラマ性を高めるために、誇張され、時系列もおかしいストーリーになっていった。

私たちがもつとも気になったのは、ステイブが性格上問題のある人物として描かれていることだった。映画（と現実）で、彼は長いあいだ子どもを認知しようとせず、すでに数百万ドルの資産を持っていたにもかかわらず、養育費を一銭も払わなかった。それは彼を喜ばせるような描写ではなかった（ほとんどの人が知っているように、ステイブは最終的に娘を認知し、打ちつけた関係となった彼女への支援を惜しまなかった）。

私の最初の感想は、「うーん、ステイブはささやかな夕食会を取りやめた方がいいかもしれない」だった。

私は細心の注意を払ってステイブに、映画ではネガティブな描かれ方をしていると告げたが、彼は気にしなかった。脚色にも驚かなかった。映画とはそういうものだよ、と。

映画が放映された週末が明けた月曜日に、私たちは定例の会議でステイブに会った。私は映画の話をもち出すべきかどうか考えていたが、迷うまでもなかった。本題に入る前に、ステイブが全員に映画を見たかと尋ねたのだ。彼はにこにこ上機嫌だった。私たちが見たのは本当に同じ映画なのかと、不思議に思ったほどだ。彼は何であれ注目を集めるのはいいことだと考えていて、否定的な部分は忘れてしまったようだった。

著者紹介

ケン・シーガル Ken Segall

広告のクリエイティブ・ディレクターとして数々の賞を総なめにし、スティーブ・ジョブズとはNeXT時代から計12年間ともに働いてきた。1997年には倒産の危機にあったアップルに復帰したジョブズに再び起用され、伝説のマーケティングキャンペーン Think Different の制作に参画。また「iMac」を命名したことでその後のアップルの「i」シリーズを生みだすなど、アップル復活において重要な役割を果たしている。アップル栄光の時代に、グローバルな広告展開を統括しながら、アップルの「トップ100」会議にも出席するなど、つねにジョブズの至近距離からそのクリエイティブなビジネススタイルを身をもって経験してきた。また、いくつかの広告代理店のグローバル・クリエイティブ・ディレクターとして、デルやIBM、インテル、BMWなどとも仕事をしたことで、各企業の違いを客観的かつ具体的に比較できる貴重なキャリアを持つ。著者サイト (<http://kensegall.com/index.html>) のほかに、テクノロジーとマーケティングについてのブログ Ken Segall's Observatory (kensegall.com/blog) およびアップルを題材にした風刺ニュースブログ Scoopertino を運営している。

監修・解説

林 信行 Nobuyuki Hayashi

フリーランスITジャーナリスト兼コンサルタント。70年代からパソコンに興味を持ち、90年代から取材と執筆活動が続ける。スティーブ・ジョブズ復帰や初代iPod発表も直に取材した。アップルやグーグルの企業動向の分析をはじめ、ブロードバンド化やブログ、SNSといった新トレンドにも早くから注目、近年はグローバル化への対応を迫られる日本企業に、アップル、グーグルやシリコンバレーの起業家の考え方やノウハウを伝えている。主な著書に『ジョブズは何も発明せずに生み出した』（青春出版社）、『iPhoneショック』（日経BP）、『スティーブ・ジョブズ』（アスキー）、共著に『アップル・コンフィデンシャル2.5』（アスペクト）、『アップルvs. グーグル』（ソフトバンク）、監訳にリアンダー・ケイニー著『The Cult of Mac』（エスアイビー・アクセス）など多数。

訳者

高橋則明 Noriaki Takahashi

翻訳家。1960年生まれ。立教大学法学部卒。主な翻訳書に、クリス・アンダーソン著『フリー』、オリ・ブラフマン／ロム・ブラフマン著『あなたはなぜ値札にダマされるのか?』（以上、NHK出版）、テイラー・クラーク著『スターバックス 成功の法則と失敗から得たもの』（二見書房）、リチャード・レスタック著『はだかの脳』、ロナルド・シャパイロ他著『どんなときでも「YES」と言わせる交渉術』（以上アスペクト）などがある。

校正：株式会社円水社（田畑知己）

Copyright © NHK publishing, Inc.

組版：畑中 亨

Think Simple

アップルを生みだす熱狂的哲学

2012(平成24)年 5月25日 第1刷発行

〔著 者〕 ケン・シーガル

〔監修・解説〕 林 信行

〔訳 者〕 高橋則明

〔発行者〕 溝口明秀

〔発行所〕 NHK出版

〒150-8081

東京都渋谷区宇田川町 41-1

電話 03-3780-3319 (編集)

0570-000-321 (販売)

ホームページ <http://www.nhk-book.co.jp>

携帯電話サイト <http://www.nhk-book-k.jp>

振替 00110-1-49701

〔印刷・製本〕 図書印刷

乱丁・落丁本はお取り替えいたします。定価はカバーに表示してあります。

本書の無断複写(コピー)は、著作権法上の例外を除き、著作権侵害となります。

Japanese translation copyrights © 2012 Noriaki Takahashi

Japanese expository writing copyrights © 2012 Nobuyuki Hayashi

Printed in Japan ISBN978-4-14-081545-8 C0098