

Брент Шлендер
Рик Тетцели

Становление
Стива
Джобса

Путь от безрассудного выскочки
до лидера-визионера



Эту книгу хорошо дополняют:

Правила Джобса

Универсальные принципы успеха от лидера Apple
Кармин Галло

Стив Джобс

Уроки лидерства
Уильям Саймон, Джей Эллиот

Неизвестный Стив

История Apple и ее сооснователя из первых рук
Стив Возняк, Джина Смит

Brent Schlender

Rick Tetzeli

Becoming Steve Jobs

The evolution of a reckless upstart
into a visionary leader



Брент Шлендер

Рик Тетцели

Становление Стива Джобса

Путь от безрассудного выскочки
до лидера-визионера

Перевод с английского Михаила Попова и Павла Миронова

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2016

УДК 82-312.6:004
ББК 84-442.3:32.81
Ш68

*Издано с разрешения Rick Tetzeli and Ostuma Partners c/o ICM Partners,
c/o Curtis Brown Group Limited и литературного агентства Andrew Nurnberg*

На русском языке публикуется впервые

*Книга рекомендована к изданию Тарасом Павлишиным,
Виталием Чудовским, Егором Колесниковым, Ильей Саламатовым,
Екатериной Бабич, Александром Чернявским*

Шлендер, Brent

Ш68 Становление Стива Джобса. Путь от безрассудного выскочки до лидера-визионера / Brent Шлендер, Рик Тетцели ; пер. с англ. М. Попова и П. Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 464 с.

ISBN 978-5-00057-787-5

Новая биография Джобса раскрывает детали и подробности, не известные ранее. Авторы предлагают более детальную и информативную историю его карьеры, которая изменит то, как вы смотрите на жизнь Стива Джобса. Это история одного из самых ярких людей нашего времени, сумевшего совместить неумную страсть и зрелый подход к менеджменту, чтобы создать одну из самых лучших компаний в истории.

Эта книга для всех, кому интересна подлинная и подробная история жизни Стива Джобса.

УДК 82-312.6:004
ББК 84-442.3:32.81

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-787-5

© Brent Schlender and Rick Tetzeli, 2016

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

*Посвящается Лорне, которая
так много раз меня спасала
БШ*

*Посвящается Мари с вечной любовью. «Не так
часто ваш спутник оказывается и истинным дру-
гом, и хорошим писателем».
РТ*

- 11 Примечание авторов
- 13 Пролог
- Глава 1
- 29 Стив Джобс в «Саду Аллаха»
- Глава 2
- 55 «Я не хотел быть бизнесменом»
- Глава 3
- 73 Прорыв и срыв
- Глава 4
- 104 Что дальше?
- Глава 5
- 141 Дополнительная ставка
- Глава 6
- 158 Визит Билла Гейтса

Глава 7

Удача

175

Глава 8

Клоуны, засранцы и зрители

194

Глава 9

Возможно, им нужно быть
немного безумными

223

Глава 10

Подчиняться своей интуиции

260

Глава 11

На пределе своих возможностей

285

Глава 12

Два решения

304

Глава 13

Стэнфорд

324

Глава 14

341 Тихая гавань на студии Pixar

Глава 15

361 Полный виджет

Глава 16

381 Белые пятна, обиды и острые
локти

Глава 17

401 Просто скажите им,
что я придурок

431 Примечания

453 Благодарности

Примечание авторов

Эта книга — плод работы двух авторов. Мы трудились бок о бок на протяжении ряда лет, начиная с журнала Fortune. Загоревшись идеей написать книгу, мы провели почти три года, занимаясь исследованиями, изучением отчетности, проведением интервью, а также совместным созданием и редактированием текстов. Для удобства повествования мы договорились использовать обращение от первого лица, когда дело касается Брента. Он был знаком с Джобсом на протяжении почти 25 лет, поэтому слово «я» значительно упрощает наш рассказ.

Пролог

«Вы новичок, правильно?» Именно эти слова я услышал от Стива (а последними его словами, сказанными мне через 25 лет, были: «Прости меня!»). Удивительно, как он сразу же поменялся со мной ролями! Все-таки в той ситуации именно я был репортером, то есть тем, кто должен задавать вопросы.

К моменту нашей встречи меня уже успели предупредить о том, что интервьюирование Стива Джобса может вылиться в проблему. Скажу без обиняков: накануне вечером за пивом новые коллеги из сан-францисского бюро Wall Street Journal посоветовали мне захватить на эту первую встречу бронезилет. Один из них сказал, то ли в шутку, то ли серьезно, что беседа с Джобсом напоминает скорее боевую схватку, а не обмен вопросами и ответами. На дворе стоял апрель 1986 года, и Джобс уже стал легендой Journal. В бюро ходили страшные слухи о том, как однажды он изничтожил беднягу-репортера, задав ему в высшей степени прямой вопрос: «Вы вообще понимаете хоть что-нибудь, хоть какую-то малость из того, что мы здесь обсуждаем?»

В начале 1980-х годов, работая в Центральной Америке, я приобрел немалую сноровку в обращении с настоящими бронезилетами. Значительную часть времени я провел в Сальвадоре и Никарагуа, где интервьюировал всех — начиная от водителей грузовиков, вынужденных постоянно курсировать по зонам боевых действий, американских военных советников в джунглях, командиров «контрас» в их тайных убежищах до президентов в их роскошных дворцах. Мне доводилось встречаться с шумливыми миллиардерами типа Томаса Буна Пикенса, Генри Росса Перо и Ли Кашина, лауреатами Нобелевской премии типа Джека Килби, рок-звездами и идолами мира кино, отъявленными многоженцами и даже бабушками потенциальных убийц. Унизить меня было не так легко. Однако все 20 минут езды от своего дома в Сан-Матео до штаб-квартиры компании NeXT Computer в Пало-Альто я в панике прикидывал, как лучше всего выстроить интервью с Джобсом.

Ситуацию усугубляло то, что впервые за всю журналистскую карьеру мне предстояло общаться с гуру бизнеса, который был моложе меня самого. Мне миновало 32 года; Джобсу исполнился 31, и он уже считался мировой знаменитостью, наряду с Биллом Гейтсом снискавшей пышные лавры за создание абсолютно новой отрасли персональных

компьютеров. Еще задолго до того, как интернет-мания начала создавать вундеркиндов — героев на неделю, Джобс уже считался суперзвездой мира технологий. На его счету был целый ряд поразительных достижений. Печатные платы, которые они со Стивом Возняком собирали в гараже в Лос-Альтос, позволили со временем создать компанию с миллиардными оборотами. Персональные компьютеры на тот момент обладали безграничным потенциалом, и Стив Джобс, как один из основателей Apple Computer, отлично представлял себе открывавшиеся возможности. Но в сентябре 1985 года он вынужденно ушел в отставку. Совет директоров Apple не считал возможным видеть в своем составе основателя компании, который откровенно предлагает ключевым сотрудникам присоединиться к его новому предприятию по созданию компьютерных «рабочих станций». СМИ восторженно и тщательно разобрали по косточкам его уход, а журналы Fortune и Newsweek посвятили этому позорному делу свои обложки.

В течение шести следующих месяцев детали нового проекта Джобса хранились в глубокой тайне, отчасти потому, что Apple подала ряд судебных исков, пытаясь помешать ему переманить своих специалистов. (Со временем компания отказалась от этих исков.) А теперь, судя по словам представителя PR-агентства Джобса, который позвонил моему боссу в Journal, Стив желал дать интервью крупным деловым изданиям. Он был готов начать публичную кампанию и обрисовать в подробностях, чем именно собирается заниматься его новое детище под названием NeXT. Я обрадовался такой возможности, но при этом не терял бдительность. Я отнюдь не хотел, чтобы харизматичный мистер Джобс застал меня врасплох.

Дорога на юг в Пало-Альто — это путешествие по истории Кремниевой долины. От дороги 92 в Сан-Матео вы движетесь до трассы 280 мимо «буколической» восьмиполоски, окружающей озеро Сан-Андреас и водохранилище Кристал Спрингс, из которого поставляют питьевую воду в Сан-Франциско. Вы проезжаете мимо «умеренно вызывающих» домов венчурных инвесторов, выстроившихся вдоль Хилл-роуд в Менло-Парк, и комплекса зданий Стэнфордского линейного ускорителя, тонким шрамом разрезающего ландшафт поблизости от шоссе.

Вы оставляете позади радиотелескоп «Стэнфордская тарелка» — коровы масти «херефорд» и живописные дубы подчеркивают красоту зеленого пояса за университетским кампусом. Зимние и весенние дожди помогли расцвести пышным цветом обычно скудной растительности на холмах. Я был совершенно не знаком с областью залива и не понимал, что сейчас лучшее время года для такой поездки.

Я съехал с трассы на Пейдж-Милл-роуд. В этом районе располагаются штаб-квартиры Hewlett-Packard, одной из пионеров биотехнологий ALZA Corporation; «фасилитаторов» Кремниевой долины типа Andersen Consulting (нынешнее название — Accenture) и юридической компании Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Им предшествует принадлежащий университету Стэнфордский исследовательский парк — ряды невысоких корпоративных научно-исследовательских центров на травянистых лужайках. Тут же находится знаменитая лаборатория компании Xerox под названием Palo Alto Research Center (PARC), где Джобс впервые увидел компьютер с мышью и графическим «растровым» интерфейсом экрана. Именно здесь он и решил разместить офис NeXT.

Молодая женщина — представитель компании Allison Thomas Associates, занимавшейся PR для NeXT, — проводила меня через двухэтажное здание из стекла и бетона в небольшой конференц-зал с видом на полупустую парковку. Там нас ждал герой моего будущего интервью. Поприветствовав меня кивком, Джобс отпустил мою провожатую. Не успел я сесть, как он быстро задал свой первый вопрос.

Хочет ли он получить односложный ответ или же искренне интересуется тем, кто я и откуда? Я предположил второе, поэтому стал рассказывать о компаниях и отраслях, о которых писал в Journal. Упомянул, что сразу же после окончания аспирантуры в Университете штата Канзас я переехал в Даллас и поступил на работу в газету. Там я писал об авиации, авиакомпаниях и электронике, поскольку именно в Далласе находились штаб-квартиры компаний Texas Instruments* и RadioShack**. Помимо этого, я приобрел определенную дурную

* Texas Instruments — американская компания, производитель полупроводниковых элементов, микросхем, электроники и изделий на их основе. *Прим. ред.*

** RadioShack — американская компания, сеть розничных магазинов по продаже электроники, расположенных в США, Европе, Южной Америке и Африке. *Прим. ред.*

славу, написав биографию Джона Хинкли, богатого сына тexasского нефтяника, стрелявшего в президента Рейгана в 1981 году.

«В каком году вы окончили школу?» — прервал меня Джобс. «В семьдесят втором, — ответил я, — а затем провел семь лет в колледже, но так и не получил магистерской степени». «Именно тогда же окончил школу и я, — заметил Джобс. — Так что мы примерно ровесники» (позднее я узнал, что он перескочил один класс).

Затем я рассказал, что провел по два года в Центральной Америке и Гонконге, корпя над статьями на геополитические темы, и год в Лос-Анджелесе, перед тем как наконец обрести работу своей мечты в Сан-Франциско. В этот момент наш разговор начал напоминать мне собеседование при приеме на работу. С одним только исключением — Джобс не особенно реагировал на мои ответы.

«А о компьютерах вы что-нибудь знаете? — прервал он мой рассказ. — Никто из тех, кто пишет для крупных национальных изданий, ничего в них не понимает. Последний, кто интервьюировал меня для Wall Street Journal, не знал разницы между машинной памятью и флоппи-диском!»

Я почувствовал под ногами твердую почву. «Формально я получил степень в области английского языка, однако мне довелось писать программы для нескольких простых игр, а в колледже я проектировал несколько реляционных баз данных на мейнфрейме», — отрапортовал я, совсем не желая быть выставленным за дверь. Джобс закатил глаза. «В течение пары лет в качестве ночного оператора я обрабатывал на мини-компьютере ежедневные транзакции для четырех банков в NCR», — храбро продолжал я. Джобс уставился в окно. «А еще я купил IBM PC в первый же день их появления в продаже. В магазине Businessland, в Далласе. Его серийный номер начинался с восьмью нулей. И я сразу же установил на него операционную систему CP/M. А MS-DOS я поставил на этот компьютер только перед отъездом в Гонконг, когда об этом попросил новый владелец».

При упоминании этих ранних операционных систем и продукции конкурентов Джобс встрепенулся: «А почему вы не купили Apple II?»

Хороший вопрос... но с какой стати этот парень берет у меня интервью, а не наоборот?

«Прежде у меня никогда не было компьютеров Apple, — пустился я в глубочайшие компьютерные откровения, — но, приехав сюда, я заставил Journal купить мне Fat Mac». (Я действительно убедил боссов из Нью-Йорка, что, перед тем как писать об Apple, я просто обязан вплотную познакомиться с новыми машинами этой компании.) «Я пользовался им всего пару недель. И пока что он нравится мне значительно больше, чем ПК».

Ага, мне все-таки удалось подобрать нужный ключ! «Мы можем показать вам еще и не такое, — тут же заявил Джобс. — Держу пари, вы немедленно захотите избавиться от своего Fat Mac». Наконец-то нам удалось достичь столь желанной Стивом точки отсчета — момента, когда он наконец мог бы рассказать мне, каким образом собирается переигрывать компанию, которую сам же основал, и прежде всего CEO* Apple Джона Скалли, который фактически изгнал его из собственного королевства.

С этой минуты Джобс начал серьезнее относиться к моим вопросам, хотя и не всегда давал на них прямые ответы. К примеру, меня очень заинтересовали пустые стены его офиса. Действительно ли они планируют собирать здесь компьютеры? Место ничем не напоминало производственный цех. Планирует ли Джобс финансировать проект самостоятельно или же намерен привлечь инвесторов? Он продал все акции Apple, кроме одной, и выручил за них около 70 миллионов долларов, однако этой суммы было недостаточно для запуска столь амбициозной компании. Время от времени Джобс заговаривал о совершенно неожиданных вещах и пил кипяток из пивного стакана. По его словам, когда у него как-то раз закончился чай, он понял, что ему гораздо больше нравится старая добрая вода. «Она в каком-то смысле служит для меня успокоительным», — объяснил он. Постепенно он свернул разговор на основную тему — системе высшего образования нужны более качественные компьютеры, и только NeXT может обеспечить их необходимое количество. Компания тесно сотрудничает

* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии. *Прим. ред.*

с университетами Стэнфорда и Карнеги — Меллон, обладающими достаточно авторитетными компьютерными факультетами. «Они станут нашими первыми клиентами!» — обещал Джобс.

Несмотря на всю свою уклончивость и желание донести до прессы одно-единственное сообщение, он довольно живо участвовал в беседе. Его потрясающая, бьющая через край самоуверенность заставляла меня внимательно следить за каждым его словом. На вопросы, даже самые спонтанные, он отвечал тщательно сконструированными предложениями. Двадцать пять лет спустя, на похоронной службе в память Стива, его вдова Лорин говорила о «безупречном вкусе», присущем Стиву с очень молодого возраста. Гордость за этот вкус и уверенность в собственной эстетической непогрешимости проявлялись в каждой его фразе. В ходе нашего разговора я понял, что он, в свою очередь, пытается провести со мной собственное интервью, тестируя меня на способность «грокать»* — понять масштабы того, что он сделал и что планировал сделать в NeXT. Позднее я понял: он добивается, чтобы все написанное о нем и его работе соответствовало самым высоким стандартам качества. На этом этапе своей жизни он самонадеянно полагал, что может выполнить работу за любого сотрудника лучше, чем он сам, — такое отношение, конечно же, не прибавляло ему любви подчиненных.

Интервью продолжалось 45 минут. Вопреки моим ожиданиям планы Стива относительно развития NeXT оказались достаточно приближительными — один из первых тревожных «звоночков», которые впоследствии завели компанию в тупик. Была, впрочем, одна важная вещь, которую Джобс очень хотел обсудить, не отходя, что называется, от кассы, — логотип NeXT. Он вручил мне забавную брошюру, в которой раскрывалась «креативная эволюция» поистине шикарного корпоративного символа, созданного Полом Рэндом. В этом буклете, также сделанном Рэндом, с дорогостоящими полупрозрачными листами, разделявшими толстые страницы сливочного цвета, шаг за шагом рассказывалось о том, как автор пришел к образу, позволяющему говорить на «множестве визуальных языков». Логотип представлял собой обычный кубик с буквами NeXT «в противостоянии киновари, светло-вишневого и зеленого цветов, а также желтого

* См. понятие термина в книге Р. Хайнлайна «Чужак в чужой стране». *Прим. пер.*

и черного (то есть самого сильного цветового контраста)», «повернутый под углом 28 градусов» — так расписывала его брошюра. В то время Рэнд считался одним из ведущих графических дизайнеров Америки; он был знаменит своими работами для компаний IBM, ABC Television, UPS, Westinghouse и многих других. За создание этой брошюры, а также единственного и бесповоротного варианта эскиза корпоративного логотипа Джобс с готовностью выложил 100 тысяч долларов. Подобная экстравагантность, хотя и направленная на достижение благой цели, оказалась вторым его качеством, сыгравшим совсем не на руку NeXT...

После этой первой встречи я не написал никакой статьи. Для солидного издания забавный логотип новорожденной компании вряд ли может считаться достойным новостным поводом, вне зависимости от того, кто его заказал или сделал. Кроме того, в те времена Wall Street Journal не публиковал фотографии; более того, журнал никогда не выходил с цветными полосами. Даже если бы я захотел написать о новой сверкающей игрушке Стива, ее изысканная красота вряд ли нашла бы отклик у наших читателей, которые в то время мало заботились о дизайне.

Мой отказ написать о логотипе запустил 25-летний переговорный процесс, сполна отразивший суть наших отношений. Как ни самонадеянно это звучит с моей стороны, мы со Стивом хотели общаться — у каждого из нас имелось нечто, нужное другому. Я мог обеспечить ему попадание на обложку Wall Street Journal (а позднее и на обложку журнала Fortune); он же выступал носителем истории, представлявшей интерес для читателей. А кроме того, мне всегда было интересно познакомиться широкую публику с очередной новостью лучше и быстрее, чем любой другой журналист. Джобс обычно настаивал, чтобы я писал о его новом продукте; но мои читатели жаждали знать о нем самом не меньше — а может, и больше, — чем о его технологических «детищах». Он стремился подчеркнуть все достоинства продукта, гений и красоту его творения; я же все время «мылился» попасть за сцену, чтобы поговорить о конкурентных преимуществах и недостатках его компании. Таков был подтекст множества наших разговоров — каждый пытался заключить с другим выгодную для себя сделку. Стиву это, вероятно, напоминало карточную игру, в которой его

партнер, то есть я, частенько оказывается в дураках. Он не отказывал себе в удовольствии заставить меня почувствовать его перевес — порой реальный, а порой и мнимый, созданный исключительно его воображением.

Несмотря на то что наше первое интервью в Journal так и не вышло, Стив все равно сказал Кэти Кук, ветерану Кремниевой долины, работавшей в то время на компанию Allison Thomas, что, по его мнению, я парень вполне «в порядке». Время от времени он просил Кэти приглашать меня в NeXT, чтобы поделиться со мной новостями. Честно говоря, новости не особенно впечатляли, особенно по меркам взыскательного Journal, — свой первый большой материал о NeXT я написал лишь в 1988 году, когда Стив наконец открыл производство компьютерных рабочих станций. Однако визиты к нему всегда казались мне интригующими и бодрящими.

Как-то раз он позвонил мне и с гордостью рассказал, что ему удалось убедить Росса Перо инвестировать в NeXT 20 миллионов долларов. Со стороны эти двое казались невероятно странной парочкой: застегнутый на все пуговицы, коротко стриженный Перо, ультрапатриот, ветеран морской пехоты и бывший хиппи, который и в те годы предпочитал ходить босиком, вегетарианец и противник дезодорантов. Однако я уже знал Стива достаточно хорошо, чтобы понять, что он и Перо (которого я также интервьюировал несколько раз), по сути, родственные души. Оба были эксцентричными и идеалистичными самоучками. Я внушал Стиву, что ему просто необходимо посетить Перо в офисе его компании Electronic Data Systems (EDS) в Далласе. Чего стоит одна только огромная коллекция скульптур, изображавших орлов, и колоннада флагов США, выставленных вдоль дороги к офису! Стив ухмыльнулся: «Плавали, знаем...» Он поинтересовался, не кажется ли мне странной его симпатия к Перо. «Как может не понравиться Перо после того, как с ним хоть немного пообщаешься? — ответил я. — Он очень забавный». Стив усмехнулся в знак согласия, а затем добавил: «Если серьезно, я думаю, что могу многому у него научиться».

Со временем тот факт, что мы с Джобсом ровесники, стал скорее мостом, чем барьером для нашего общения. К тому же в социальном плане нас со Стивом, как говорят, тоже из одной бочки наливали — в отличие, например, от Билла Гейтса, о котором я тоже много писал.

(Тот не был выходцем из недр рабочего класса и государственных школ, как мы со Стивом.) Нам обоим счастливо удалось избежать службы во Вьетнаме, поскольку к моменту достижения нами призывного возраста воинскую обязанность уже отменили. Мы со Стивом гораздо в большей степени, чем Гейтс, были частью антивоенного поколения, жаждавшего мира и любви, стремившегося «включиться» и «настроиться»*. Мы обожали музыку и гаджеты. Мы не боялись экспериментировать с диковинными новыми идеями, не скрывали своих переживаний. В раннем детстве Стив был усыновлен приемными родителями — порой мы касались в разговорах этой темы. Однако это деликатное обстоятельство, судя по всему, повлияло на его интеллектуальное и культурное развитие значительно меньше, чем социальная и политическая среда — и, разумеется, технологическая «песочница», в которой нам обоим довелось взрастать.

Упомяну еще об одной причине, по которой Стив «прикипел» ко мне, журналисту. В постоянно меняющемся компьютерном мире конца 1980-х разработка очередного «Большого Продукта», способного вызвать интерес с первого же упоминания, была крайне важна для привлечения потенциальных клиентов и инвесторов. А Стиву требовались инвесторы, причем терпеливые — ведь создание работающей версии компьютера могло занять у NeXT почти пять лет. В течение всей своей жизни Стив отлично понимал тактическую важность привлечения прессы; примерно это имел в виду Реджис Маккенна** (возможно, самый главный из первых наставников Джобса), когда говорил о «природном маркетинговом даре Стива». «Интуиция проявлялась у него уже в 22-летнем возрасте, — вспоминал Маккенна. — Он понимал, в чем состоит величие Sony, величие Intel. Он хотел, чтобы и его собственные детища имели сходный образ».

Зная о том, что Apple входит в число компаний, о которых я пишу для *Journal*, а затем для *Fortune*, Стив связывался со мной в случайные, на первый взгляд, моменты времени и делился «конфиденциальной

* Автор перефразирует знаменитое в свое время высказывание американского психолога, популяризатора ЛСД Тимоти Лири, который призвал американских студентов «включиться, настроиться и отвалиться». *Прим. ред.*

** Легендарный маркетолог из Кремниевой долины, президент консалтинговой компании McKenna Group. *Прим. ред.*

информацией», которую он узнавал от бывших коллег, продолжавших там работать. Или же просто высказывал свое мнение о бесконечной мыльной опере, разыгрывавшейся менеджментом его прежней компании в Купертино. Со временем я понял, что его можно считать вполне надежным информатором во всем, что касается неразберихи, царившей в Apple в начале 1990-х, — и примерно тогда же до меня начало доходить, что в этих звонках нет ничего случайного. Стив всегда имел скрытый мотив. Взамен он надеялся разузнать что-нибудь про конкурента; иногда хотел протестировать на мне идею нового продукта, а порой и наказать меня за какой-нибудь не понравившийся ему пассаж в моей статье. В последнем случае он играл в игру под названием «утаивание информации». Как-то раз, в конце 1990-х годов, уже после возвращения Стива в основанную им компанию, я отправил ему записку с предложением опубликовать в Fortune еще одну историю об Apple. До этого мы не общались в течение нескольких месяцев — я перенес операцию на открытом сердце. Стив тогда позвонил мне в больницу и пожелал скорейшего выздоровления — и вот, снова встав в строй, я был готов «ухватить» новый информационный «кусочек». Ответ Джобса был коротким. «Брент, — написал он, — насколько я помню, прошлым летом вы сочинили довольно неприятную историю обо мне и об Apple. Это сильно ранило мои чувства. Почему вы сделали такую гадкую вещь?» Однако через несколько месяцев он оттаял и энергично сотрудничал со мной для написания еще одной статьи о компании.

Наши отношения были длинными, сложными и чаще всего плодотворными. Когда мы со Стивом сталкивались на отраслевых мероприятиях, он представлял меня как своего друга, что казалось мне одновременно лестным и странным, правдивым и неверным. В течение короткого периода времени, когда у него был офис в Пало-Альто неподалеку от бюро Fortune, я постоянно встречал его в городе, и мы неизменно принимались болтать о куче разных вещей. Как-то раз я помог ему купить подарок на день рождения его жены Лорин. Я много раз бывал у него дома то по одной, то по другой причине, связанной с работой. Вообще наше общение носило неформальный характер, не свойственный больше ни одному руководителю компании. Однако я никогда не строил иллюзий относительно фундамента наших отношений: я был всего лишь репортером, а Джобс — источником информации и героем статей. Некоторые из них доставляли ему удовольствие, тогда как другие, наподобие той, на которую он

отреагировал изложенным выше коротким письмом, приводили в бешенство. Моя независимость и его склонность к дозированию информации очерчивали четкие границы наших отношений.

Эта совершенно необходимая для плодотворной работы дистанция сократилась лишь в последние годы его жизни. Мы оба серьезно заболели в середине 2000-х годов; рак печени был впервые диагностирован у Стива в 2003 году, а я во время поездки в Центральную Америку в 2005-м подхватил эндокардит и менингит (вследствие чего 14 дней провел в состоянии, близком к коме, и почти потерял слух). Разумеется, Стив знал о моей болезни больше, чем я — о его. Тем не менее он поделился со мной некоторыми деталями — как-то раз мы даже сравнили свои хирургические шрамы, почти как Квинт (Роберт Шоу) и Хупер (Ричард Дрейфус) в фильме «Челюсти». Во время моего восстановительного периода, занявшего несколько недель, он дважды навестил меня в стэнфордской больнице — заходя каждый раз после визита к своему онкологу. Он рассказывал мне ужасные анекдоты про Билла Гейтса и ругал за пагубную привычку к курению. Несмотря на то что с годами пыл Стива изрядно поутих, он все равно любил диктовать людям, как им следует жить.

После смерти Джобса появилось множество кабинетной аналитики: статей, книг, фильмов и телешоу. Часто в них пересказываются старые мифы про Стива с массой стереотипов, созданных еще в 1980-е годы, когда пресса открыла для себя вундеркинда из Купертино. В эти ранние годы Стиву льстило ее внимание, поэтому он раскрывал репортерам и свою душу, и свою компанию. В те времена он был катастрофически недисциплинирован и нетерпим. Демонстрируя свой гений в изобретении «прорывных» продуктов, он мог одновременно продемонстрировать и равнодушие, граничащее с подлостью, по отношению к своим сотрудникам и друзьям. Впоследствии он шел на сотрудничество с прессой, лишь когда испытывал необходимость в продвижении продуктов, но было поздно. Истории раннего периода его «открытости» приклеились к нему, как ярлык. Возможно, именно поэтому посмертные рассказы о Стиве сплошь состоят из клише: гуру с чутьем дизайнера; шаман, обладавший властью над человеческими душами, благодаря которой он мог внушить своим

собеседникам что угодно («поле искажения реальности»); напыщенный придурок, игнорировавший чужие мнения в маниакальной погоне за совершенством. Эдакий полугений-полузасранец, презиравший остальных и никогда не слушавший чужих советов.

Ничто из этого не соответствует моему опыту общения со Стивом, который всегда казался более сложным, более человечным, более чувствительным и даже более умным, чем образ, созданный прессой. Через несколько месяцев после его смерти я начал копаться в старых заметках, пленках и файлах, посвященных Стиву. Там было многое из того, что я уже забыл: и наспех записанные о нем ремарки на полях, и рассказанные им в ходе интервью истории, которые я не мог использовать в статьях по той или иной деликатной причине, и старые цепочки электронных писем, которыми мы обменивались, и даже несколько нерасшифрованных пленок. Я нашел аудиокассету, которую Стив записал для меня в подарок. Это была копия кассеты, подаренной ему вдовой Джона Леннона Йоко Оно. На ней было записано множество вариантов песни Strawberry Fields Forever, постепенно доведенной Ленноном до совершенства. Все эти материалы хранились у меня в гараже. Копание в них пробудило множество воспоминаний о Стиве, почти забытых с годами. В конце концов я решил, что недостаточно просто ворчать на «одномерность» мифов о Стиве, укоренившихся в обществе, — я хотел предложить этому падкому на сенсации обществу более полную картину жизни и более глубокое понимание человека, о котором мне довелось писать так много. Вряд ли это было бы возможно при его жизни. Все связанное со Стивом всегда пахло интригой и носило оттенок драмы. Его жизненный путь напоминал пьесы Шекспира — со всеми их перипетиями, гордостью и высокомерием, злодеями и неуклюжими дураками, невероятным везением, добрыми намерениями и невообразимыми последствиями. В столь короткое время Apple столкнулась с таким огромным количеством взлетов и падений, что в годы правления Джобса было попросту невозможно нарисовать масштабную траекторию его успеха. И я захотел внимательно окинуть взглядом жизнь человека, о котором писал многие годы и который называл себя моим другом.

Самый главный вопрос, связанный с карьерой Стива, звучит так: каким образом изгнанник из собственной компании, подвергшийся

остракизму за свою непоследовательность, резкость, неправильные бизнес-решения, в итоге стал почитаемым всеми руководителем? Как ему удалось возродить Apple и создать совершенно новый набор продуктов — продуктов, ознаменовавших целую эпоху, превративших компанию в самое дорогостоящее и ценимое клиентами предприятие на земле, изменивших повседневную жизнь миллиардов людей, принадлежащих к разным социально-экономическим группам и культурам? Стив не склонен был обсуждать эту тему. Достаточно замкнутый по натуре, он не особенно любил рыться в прошлом: «Какой смысл оглядываться? — написал он мне в одном из писем. — Я лучше буду смотреть вперед и ждать прихода массы новых хороших вещей».

Тем не менее настоящий ответ на заданный вопрос заключается в том, чтобы показать, как изменился Джобс в течение жизни, кто повлиял на эти изменения и как он применял выученные «уроки» в бизнесе. Перебирая старые свидетельства, я без конца возвращался к годам его «отшельничества», десятилетию между его первым пребыванием в Apple и его возвращением. На эту эру, с 1985 по 1997 год, довольно легко не обратить внимания. Последствия его поступков были тогда далеко не столь драматичными, как во время первого пребывания в Apple, а позитивные результаты — не столь впечатляющими, как в первое десятилетие XXI века. Туманные времена, про которые сложно придумать броский заголовок. Однако в реальности эти годы оказались критически важными для его карьеры. Именно тогда Стив научился почти всему, что сделало возможным его последующий успех. Именно тогда он начал обуздывать свои недостатки и направлять свое поведение в конструктивное русло. Не обращая должного внимания на эти годы, можно легко заикнуться лишь на его успехах, не поняв их причины. Но ведь неудачи и извилистые лабиринты способны научить нас столь же многому, если не большему, чем триумф. Именно в эти промежуточные годы выковывались видение, понимание, терпение и мудрость последнего десятилетия жизни Стива. Неудачи, болезненные развороты, недопонимание, неверные суждения, приверженность ошибочным ценностям — весь ящик Пандоры для незрелого человека — в конечном счете послужили исходным материалом для формирования ясности, умеренности, рассудительности и стабильности, которые Джобс демонстрировал в поздние годы.

К концу десятилетия, проведенного в тени, несмотря на множество неверных шагов, Стив вытянул и NeXT, и Pixar. Наследие первого

из этих проектов позволило обезопасить его профессиональное будущее, а триумф второго обеспечил его финансовое благосостояние. Опыт, полученный в обеих компаниях, помог ему определить будущее Apple и в значительной степени сформировать облик того мира, в котором мы живем сейчас. Во многом Стив проявлял ничем не оправданное упрямство, и мало какие уроки давались ему легко, но надо отдать должное — он учился. Он не терял интерес и любознательность ко всему даже в сложные времена. Он «выжимал» все, что можно, даже из самой негативной ситуации.

Существенной вехой в его жизни стало создание семьи. Я имел счастье быть знакомым с его женой и детьми и могу свидетельствовать: женитьба и семейная жизнь оказали неоценимое позитивное влияние на его работу и карьеру. Должен, правда, признаться, что я не был близким другом его семьи. Когда я начал готовиться к написанию этой книги в конце 2012 года, мне казалось, что я вряд ли смогу узнать о его личной жизни больше, чем уже знал. Опечаленные его преждевременным уходом из жизни и обиженные тем, что было опубликовано о Стиве после его смерти, многие из его ближайших коллег и друзей сначала отказались от общения со мной. Однако время расставило все по местам, и последующие разговоры с этими людьми — включая четырех сотрудников Apple, которые присутствовали на его похоронах, — открыли для меня новую сторону характера Стива, которую я чувствовал, но никогда не понимал в полной мере (и о которой уж точно не мог бы прочитать ни в одной книге или газете). Джобс был невероятно многоплановым человеком. Этот талант позволил ему управлять огромным количеством элементов сложной структуры после возвращения в Apple и не поддаваться панике, когда стал известен страшный онкологический диагноз. Это также позволяло ему жить полноценной и глубокой жизнью за пределами офиса, о которой мало кому известно, за исключением немногочисленного круга его близких.

Разумеется, он продолжал быть сложной натурой даже в последние годы своей жизни. Для кого-то «работа на Джобса» так и осталась сущим адом. Вера в уникальность собственной миссии и собственную непогрешимость порой толкала его на поступки, которые многие из нас нашли бы предосудительными. Однако он мог быть и настоящим другом, и вселявшим надежду наставником. Он был способен на доброту

и подлинное сострадание. Он был внимательным и любящим отцом. Он глубоко верил в ценность того, чем занимается, и надеялся, что близкие разделяют его чувства. Как любому человеку, столь значительно отклоняющемуся от «золотой середины» (выражаясь словами его друга и коллеги Эда Кэтмелла, президента Pixar), ему были свойственны очень глубокие чувства, сила и слабость одновременно.

В деловой журналистике мне всегда нравилось то, что у невероятно рационального, на первый взгляд, мира бизнеса всегда есть человеческая сторона. Это как нельзя лучше относится к Джобсу — никто другой из бизнесменов, о которых мне довелось писать, не относился к своим творениям с такой же страстью. Однако лишь в процессе создания этой книги я начал понимать, насколько сильно переплетались и влияли друг на друга личная жизнь и бизнес Стива Джобса. Не осознав этого, невозможно постичь, как Стиву удалось стать Эдисоном, Фордом, Диснеем и Элвисом нашего поколения в одном лице. Именно история переосмысления Джобсом собственной жизни делает его личность такой притягательной.

По завершении нашего первого интервью Стив проводил меня к выходу по аккуратным, хорошо освещенным коридорам офиса NeXT. Мы не проронили ни слова. Стив четко дал понять, что наше общение закончено. Когда я покидал здание, он даже не попрощался. Он просто стоял, глядя из стеклянных дверей на парковку на Дир Крик-роуд, где бригада рабочих устанавливала трехмерный логотип NeXT. Я отъехал, а он так и продолжал смотреть на свой логотип за сотню тысяч долларов. Он чувал (по своему собственному выражению), что собирается сделать нечто великое. Но, разумеется, в реальности он даже не представлял, насколько великим оно окажется.

Стив Джобс в «Саду Аллаха»

В один из холодных декабрьских дней 1979 года Стив Джобс заехал на парковку «Сада Аллаха» — курорта с конференц-залом, расположенного на склоне горы Тамалпаис в округе Марин, к северу от Сан-Франциско. Уставший, расстроенный, разозленный, он изрядно опоздал, застряв в огромной пробке. Пробка начиналась сразу же за Купертино, расположенным на юге Кремниевой долины, где находилась штаб-квартира основанной Джобсом компании Apple Computer и где ему только что пришлось выслушать немало неприятных слов в свой адрес на заседании совета директоров Apple под руководством distinguished Артура Рока. Что и говорить, у Джобса с Роком имелось немного точек соприкосновения... К молодому основателю Apple Рок относился как к ребенку. Он любил размеренный процесс и был убежден, что технологические компании растут по вполне определенным правилам. Как, например, компания Intel — огромный производитель чипов, расположенный в Санта-Кларе. Рок помогал налаживать работу Intel в первые годы после ее создания. Возможно, Рок был самым «знаковым» инвестором в высокотехнологичные ростки того времени. Поначалу он неохотно поддерживал Apple, поскольку считал Джобса и его партнера Стива Возняка довольно несимпатичными субъектами. Он не видел Apple глазами

Стива — как необычную компанию, способную «очеловечить» мир компьютеров, устроенный совершенно особым образом. Рок относился к новому проекту просто как к очередной инвестиции. Джобс с трудом высиживал изнурительные заседания с участием Рока, мечтая лишь об одном — чтобы эта нудятина побыстрее закончилась. Тогда можно будет выйти, наконец, на свежий воздух, сесть в машину с опущенным верхом и прокатиться до округа Марин, выветрив из мозгов неприятные впечатления очередной встречи.

Однако в тот декабрьский день местность вокруг залива была покрыта туманом, шел дождь, и крышу автомобиля пришлось оставить на месте. Скользкая дорога требовала бдительности, и это лишило Стива всякого удовольствия от поездки на новеньком Mercedes-Benz 450SL. Джобс любил свою машину. Он любил ее той же любовью, что и проигрыватель для пластинок Linn Sondek, рассчитанный на подлинных аудиофилов, или платиновые гравюры Ансела Адамса. В сущности, автомобиль представлял собой модель того, каким он хотел видеть компьютер: мощным, гладким, легким в управлении и не перегруженным лишними деталями. Однако в тот незадавшийся день погода и пробки сделали свое черное дело. Стив уже на полчаса опаздывал на первое собрание Seva Foundation, детища его друга Ларри Бриллианта. Несмотря на свое пристрастие к беговой обуви, этот Ларри чем-то напоминал Будду. Во всяком случае миссия Seva была столь же благородной, сколь и амбициозной, — полностью избавить Индию от страшной глазной болезни, доставлявшей невероятные страдания миллионам людей.

Стив припарковался и вышел из машины. Этот худощавый молодой человек ростом выше 180 сантиметров, с каштановыми волосами почти до плеч и глубокими пронизательными глазами не мог не привлекать внимания. В костюме-тройке, надетом специально по случаю заседания правления, он выглядел весьма внушительно, несмотря на возраст. На самом деле Джобс никак не мог определиться в своем отношении к костюму. В Apple принято было носить то, что хочется. Сам Джобс в «незаседательные» дни часто приходил на работу босиком.

Гордо вскинув голову, он направился в «Сад Аллаха». Этот особняк, красовавшийся на склоне горы Тамалпаис — зеленого пика с видом

на залив Сан-Франциско, — был довольно причудлив. Укрывшийся среди секвой и кипарисов, он представлял собой смесь классического Arts and Crafts* с образом швейцарского шале. Выстроенный в 1916 году для зажиточного калифорнийца по фамилии Ралстон Лав Уайт, дом был выкуплен в 1957 году Объединенной Церковью Христа и с тех пор служил местом для отдыха и собраний. Стив пересек лужайку, поднялся по ступенькам на широкую веранду и вошел внутрь.

Даже беглого взгляда на сидевших вокруг огромного стола было достаточно, чтобы сделать вывод: это не совсем типичное церковное собрание. С одного его края восседал Рам Дасс, индуистский йог еврейского происхождения. В 1971 году он опубликовал одну из любимых книг Джобса «Будь здесь и сейчас» — бестселлер-руководство по медитации, йоге и духовному поиску. Рядом с ним сидел Боб Вейр, певец и гитарист группы Grateful Dead, — группа планировала сыграть благотворительный концерт в пользу Seva в оклендском зале «Колизей» 26 декабря. На собрании присутствовал и Стивен Джонс, эпидемиолог из Центра по контролю за заболеваниями, а также Николь Грассе. Бриллиант и Джонс работали вместе с Грассе в Индии и Бангладеш в рамках известной и успешной программы ВОЗ по борьбе с оспой. Там был и знаменитый контркультурный философ и юморист Уэйви Грейви. Он и его жена занимали места рядом с доктором Говиндаппой Венкатасвами, основателем сети глазных клиник Aravind. Эта индийская сеть помогла миллионам людей избавиться от слепоты, вызванной катарактой (болезнью, которая в то время превратилась для региона в настоящее бедствие). Бриллиант надеялся избавить Индию от катаракты, как в свое время ее удалось избавить от оспы. Он предполагал, что Seva поддержит инициативу людей типа «Доктора В» (так Бриллиант называл Венкатасвами) по открытию клиник по всей Южной Азии, помогавших восстанавливать зрение жителям бедных сельских районов.

За столом Стив узнал еще нескольких участников. С ним поздоровался Роберт Фридланд, который в 1974 году убедил Джобса совершить паломничество в Индию. Ага, а вот и Вейр — Джобс любил Grateful Dead,

* Arts and Crafts — английское художественное движение Викторианской эпохи, участники которого занимались ручной выработкой предметов декоративно-прикладного искусства, стремясь к сближению искусства и ремесла. *Прим. ред.*

хотя и считал, что эта группа не обладает глубиной Боба Дилана. На это собрание Стива пригласил Бриллиант, с которым он познакомился в Индии пятью годами ранее. Затем Фридланд отправил Джобсу статью, изданную в 1978 году, в которой детально описывались как успех программы по борьбе с оспой, так и начинания Бриллианта. Прочитав статью, Стив незамедлительно послал Бриллианту 5000 долларов на запуск Seva.

Итак, в «Саду Аллаха» Объединенной Церкви Христа собралась довольно пестрая компания: индуисты и буддисты, рокеры и врачи. Стив по праву мог в нее влиться. Он часто занимался медитацией. Он стремился постичь смысл поисков духовного совершенства — более того, он поехал в Индию специально для того, чтобы поучиться у гуру Бриллианта по имени Ним Кароли Баба, также известного под именем Махарадж-джи, однако тот умер всего за несколько дней до приезда Стива. Джобс чувствовал глубокое желание изменить мир, а не просто зарабатывать деньги. Ему были близки идеалы этих людей, исповедовавших иконоборчество и представлявших здесь совершенно разные миры. Однако он все равно почувствовал себя неуютно, и причина этого дискомфорта была ему непонятна.

Кроме знакомых в комнате находилось не менее двух десятков людей, которых Джобс раньше в глаза не видел. После того как он представился, разговоры в комнате не стихли. Ему показалось, что многие из собравшихся точно так же не знали, кто он такой. Довольно-таки удивительная неосведомленность, особенно если учесть, что встреча происходит в районе залива! Неужели они никогда не слышали об Apple? Компания уже была на слуху, поскольку продавала более 3000 компьютеров в месяц. Для сравнения: в конце 1977 года продажи составляли жалких 70 единиц... Ни одной компьютерной компании до сих пор не удавалось развиваться такими же ударными темпами. Джобс был уверен, что следующий год станет еще более удачным.

Он сел и стал слушать. Решение о создании фонда уже было принято; теперь на повестке дня стоял вопрос, как поведать миру о Seva, его планах и тех, кто призван реализовать эти планы. Большинство идей, которые высказывались, Стив посчитал в высшей степени наивными — подобная дискуссия больше пристала членам родительского комитета. В какой-то момент все, за исключением Стива,

принялись горячо обсуждать детали брошюры, которую предстояло выпустить. Брошюра? Похоже, для собравшихся она была поистине пределом мечтаний. Эти люди достигли значительных успехов в различных областях, однако сегодня они явно не блистали. Любая цель мгновенно меркнет, если вы не сумели увлечь слушателей рассказом о том, как собираетесь ее достичь. Это казалось Стиву очевидным.

По мере развития дискуссии Стив все чаще замечал, что улетает вдалеке в своих мыслях. «Он вошел в эту комнату в роли члена правления Apple, — вспоминал Бриллиант, — однако правила обсуждения проектов типа борьбы со слепотой или избавления от оспы совершенно иные, чем при обсуждении бизнес-стратегий». Время от времени Джобс «включался» — для того чтобы ехидно заметить, почему та или иная идея никогда не сможет реализоваться. «Он мешал всем», — вспоминал Бриллиант. Наконец, будучи не в силах больше сдерживаться, Джобс встал.

«Послушайте! — воззвал он. — Я говорю с вами как человек, который кое-что знает о маркетинге. Мы в Apple Computer начинали с нуля, а сейчас продали почти 100 тысяч компьютеров. Seva находится в том же положении, в котором Apple была всего пару лет назад. Разница состоит лишь в том, что вы, ребята, ничего не знаете о маркетинге. Поэтому, если хотите сделать что-то реальное, а не просто болтать, как другие никому не известные некоммерческие организации, послушайте моего совета — наймите человека по имени Реджис Маккенна. Это король маркетинга! Если хотите, я позову его сюда. С вами должны работать лучшие! Не соглашайтесь ни на кого другого».

В комнате воцарилось молчание. «Кто этот молодой человек?» — прошептал Венкатасвами на ухо Бриллианту. Отойдя от шока, сидевшие за столом принялись энергично возражать Джобсу. Тот с готовностью ввязался в спор (обсуждение моментально превратилось в шумную свару), напрочь игнорируя тот факт, что именно его оппоненты помогли избавить планету от оспы, спасали слепых, заключали трансграничные соглашения, позволявшие им заниматься своим благим делом даже в странах, воевавших друг с другом. Одним словом, это были люди, которые тоже имели представление о том, как добиваться своих целей. Но Стива ничуть не волновали их достижения. С самонадеянностью юности он твердил одно: будущие великие дела

сдвигаются с мертвой точки именно так, как он им только что объяснил. Когда градус обсуждения, что называется, зашкалил, Бриллиант решил вмешаться. «Стив, — сказал он, а затем повысил голос: — Стив!!»

Джобс прервал спор с явным неудовольствием.

«Стив, — попросил Бриллиант, — мы очень рады твоему присутствию, но остановись наконец!»

«И не подумаю, — ответил тот. — Вы, ребята, попросили меня о помощи, и я собираюсь вам помочь. Хотите знать, что делать? Позвоните Реджису Маккенне. Позвольте мне рассказать об этом человеке. Он...»

«Стив! — закричал Бриллиант. — Прекрати!» Джобс шел как танк. Он отставил стул и заходил по комнате туда-сюда, как будто за свой пяти тысячный взнос купил время всех остальных. Он бесцеремонно тыкал пальцем в людей, к которым обращался, желая усилить свои аргументы. Эпидемиологи, врачи и Боб Вейр из Grateful Dead молча смотрели на него, пока Бриллиант наконец не «выдернул вилку из розетки». «Стив, — приказал он, безуспешно пытаясь сохранить видимость терпения. — По-моему, тебе пора идти!» — после чего решительно выпроводил разошедшегося Джобса из конференц-зала.

Через четверть часа из зала выскользнул и Фридланд. Вернувшись (довольно быстро), он тихо подошел к Бриллианту. «Тебе нужно пообщаться со Стивом, — прошептал он. — Он плачет на парковке».

«Разве он не уехал?» — удивился Бриллиант.

«Нет, он плачет на парковке», — повторил Фридланд.

Бриллиант, председательствовавший на собрании, извинился и вышел. Действительно, его молодой друг рыдал в самом центре парковки, склонившись над рулем своего кабриолета. «Стив, — позвал Бриллиант, открыл дверцу машины и обнял его за плечи. — Стив, ну что ты, все в порядке!»

«Простите меня. Я слишком устал, — сказал Стив, вытирая глаза рукавом дорогого костюма. — Я живу как будто в параллельных мирах».

«Все в порядке. Если хочешь, возвращайся».

«Нет, я лучше поеду. Я понимаю, что вел себя как идиот. Я просто хотел, чтобы меня выслушали».

«Все хорошо. Возвращайся».

«О'кей, я вернусь и извинюсь. А потом уеду», — решил Стив. Так он и поступил.

Этот небольшой эпизод, произошедший зимой 1979 года, может стать отличным началом истории о том, как Стив Джобс изменил ход своей жизни и стал величайшим лидером-новатором нашего времени. Молодой человек, совершивший шумный набег на «Сад Аллаха» тем вечером, был вконец истерзан противоречиями. Основатель едва ли не самых успешных в мире стартапов, он, однако, не хотел, чтобы его воспринимали исключительно как бизнесмена. Он хотел встретить наставников, однако презирал тех, кто обладает властью. Он принимал «кислоту», ходил босиком, носил мешковатые джинсы, и ему нравилась идея жизни в коммуне. При этом он не брезговал прокатиться по шоссе на отличной немецкой спортивной машине. У него имелось довольно смутное желание поддерживать добрые начинания, однако он ненавидел неэффективность, присущую большинству благотворительных фондов. Он был нетерпелив, как бык, и твердо уверен, что единственные заслуживающие внимания проблемы — это проблемы, решение которых требует нескольких лет. Он исповедовал буддизм, но не страдал от того, что является капиталистом. Он выказал себя навязчивым всезнайкой, пренебрегшим мнением более умных и опытных людей, однако оказался совершенно прав относительно их катастрофической маркетинговой наивности. Он бывал агрессивно-грубым, а затем искренне в этом раскаивался. Он бывал непримиримым, однако демонстрировал живейшую готовность учиться. Он уходил, а затем возвращался, чтобы попросить прощения. Его возмутительное поведение в «Саду Аллаха» впоследствии стало частью мифа о Стиве Джобсе. Более тонкий план его души многие годы оставался незамеченным. Чтобы по-настоящему понять Джобса и ту невероятную трансформацию, которая произошла с ним

в течение его богатой на события жизни, попытайтесь сопоставить обе грани характера этого необыкновенного человека.

В свои 24 года он был лидером и публичным лицом отрасли персональных компьютеров, но внутренне оставался юнцом, только начавшим получать образование в области бизнеса. Его самые сильные черты были причудливым образом связаны с его слабостями. Однако в 1979 году до перерождения было еще далеко.

В последующие годы присущие Стиву внутренние противоречия проявились в полную силу. Его упорство позволило создать знаковый для Apple компьютер Macintosh, дебютировавший на рынке в 1984 году. Однако его «взбрыки» привели к неразберихе в компании и его уходу уже через год. Они же перечеркнули его старания создать второй прорывной компьютер в NeXT — компании, основанной им вскоре после ухода из Apple. Они сбросили его с лидерского места на вершине компьютерной отрасли, так что он в какой-то момент стал, по печальному выражению одного из ближайших друзей, «бывшим». Недостатки настолько «прилипли» к его деловой репутации, что, когда он совершенно невероятным образом был приглашен обратно в Apple в 1997 году, многие комментаторы и даже коллеги по отрасли назвали решение совета директоров компании «безумным».

Тем не менее он совершил одно из самых триумфальных возвращений в истории бизнеса. Под руководством обновленного Джобса Apple создала линейку потрясающих продуктов, которые открыли новую эру и превратили умирающего производителя компьютеров в самую дорогостоящую и любимую компанию в мире. Этот разворот не был случайным чудом. За годы, проведенные вне Apple, Стив начал учиться правильно использовать свои сильные стороны и постарался хотя бы частично взять под контроль опасные черты своего характера. Это противоречит распространенным мифам о Джобсе. В общественном сознании он предстает тираном, имевшим нюх на популярные продукты, и упрямым сукиным сыном, по заслугам лишенным друзей, нетерпимым, без каких-либо моральных принципов. Мифы гласят, что он жил и умер таким же, как родился, — полугением и полужасранцем.

Но тот несформировавшийся молодой человек, который приехал в «Сад Аллаха», никогда не смог бы поставить на ноги полумертвую

компанию, в которую он вернулся в 1997 году. Ему не удалось бы возглавить медленную и очень сложную корпоративную эволюцию, которая привела к невероятному успеху Apple в последнее десятилетие его жизни. Его личный персональный рост оказался не менее сложным. Я не могу вспомнить никакого другого бизнесмена, который бы рос, менялся и выросл больше, чем Стив. Личные изменения происходят, конечно же, постепенно. Повзрослев и заплатив порой высокую цену, мы понимаем, как управлять данными нам свыше талантами и недостатками. Процесс роста бесконечен, но он все-таки не предполагает изменения до неузнаваемости. Стив служит прекрасным примером человека, который научился мастерски пользоваться своими сильными сторонами и эффективно разбавлять «ложки дегтя», мешавшие реализации этих сильных сторон. Его негативные качества никуда не делись. Однако он упорно учился управлять своей невероятной смесью талантов и недостатков. Чтобы понять, как это произошло, попробуем разобраться с дьявольским набором личных противоречий, с которым Стив приехал в «Сад Аллаха» тем декабрьским днем.

Стивен Пол Джобс с самого раннего детства чувствовал свою «особость», во многом благодаря тому, что родители верили в него и воспитывали совершенно определенным образом. Он родился 24 февраля 1955 года в Сан-Франциско. Его биологическая мать, Джоан Шибле, училась в магистратуре Университета штата Висконсин в Мэдисоне и в 1954 году имела романтическую связь с Абдулфаттахом Джандали, аспирантом из Сирии, изучавшим политические науки. Забеременев, Шибле переехала в Сан-Франциско, однако Джандали остался в Висконсине. После родов Шибле отказалась от ребенка. Бездетная пара Пол и Клара Джобс усыновила его всего через несколько дней после рождения. Когда Стиву было пять лет, семья переехала в Маунтин-Вью, в 40 километрах к югу от Сан-Франциско. Вскоре после этого Джобсы удочерили девочку, которую называли Пэтти. И хотя кое-кто спекулировал этим усыновлением — мол, якобы семейная трагедия и стала впоследствии причиной припадков вспыльчивости, — сам Стив многократно рассказывал мне, что любил и глубоко уважал Пола и Клару. «Он чувствовал: ему невероятно повезло в том, что именно эти люди стали его родителями», — вспоминала Лорин Пауэлл Джобс, вдова Стива.

Ни Пол, ни Клара не посещали колледж (Пол был простым рабочим), однако они пообещали Шибле, что ее (а теперь уже их) сын будет там учиться. Это серьезное обязательство и обременение для семьи из низов, однако они его с честью выполнили. На протяжении всей жизни Джобсы давали своему сыну все, в чем он только мог нуждаться. Стив был невероятно толковым; он перескочил один класс во время обучения в школе; учителя были уверены, что ему под силу освоить программу и двух. Однако после скачка учеба перестала вызывать у него интерес. Он попросил родителей перевести его в более сильную школу, и они согласились, несмотря на то что это было связано с немалыми расходами. Пол и Клара собрали вещи и переехали в Лос-Альтос, престижный район, возникший на месте сливовых садов на низкогорье к западу от Залива Сан-Франциско. В те времена этот район относился к образовательному округу Купертино-Саннивейл, одному из лучших в Калифорнии. В новой школе Стив расцвел, как пион на грядке.

Пол и Клара изо всех сил подогревали его усердие. За свою жизнь Джобс-старший освоил немало профессий — был и коллектором, и машинистом, и автомехаником, изготавливал мебель, по выходным занимался ремонтом автомобиля. Он заразил Стива любовью к труду, научил ценить время, быть внимательным к деталям и, что типично для далеко не богатого человека, — задействовать все возможные ресурсы. «У него в гараже стоил верстак, — как-то раз рассказал Стив интервьюеру из Смитсоновского института. — Когда мне было пять или шесть лет, он отрезал от него небольшой кусочек и сказал: “Стив, теперь это твой верстак”. Он дал мне некоторые из своих инструментов и показал, как пользоваться молотком и пилой. Он проводил со мной много времени, собирал и разбирал со мной множество механизмов». В последние годы жизни, показывая мне новый iPod или ноутбук, Стив всегда вспоминал, как отец учил его уделять задней стенке комода не меньше внимания, чем передней. Стиву была не чужда сентиментальность. Чаще всего она проявлялась именно в его историях об отце. Еще более трогательным казался тот факт, что за свое знаменитое дизайнерское чутье, позволявшее создавать из компьютеров настоящие шедевры искусства, Стив тоже был благодарен отцу. А ведь электроника — это область, с которой Пол Джобс никогда не был знаком.

Эта комбинация — вера в свою исключительность и желание делать вещи как можно лучше — становится особенно важна с учетом того,

где и когда рос Стив. Опыт жизни в конце 1960-х и начале 1970-х годов в районе, который тогда еще не назывался Кремниевой долиной, был совершенно уникальным. Местечко между Пало-Альто и Сан-Хосе, словно магнитом, притягивало хорошо образованных электротехников, химиков, специалистов по оптике, программистов и физиков. Они желали работать в активно развивавшихся компаниях в областях, связанных с производством полупроводников, телекоммуникациями и электроникой. Это было время, когда рынок высокопроизводительной электроники сместился от правительственных и военных заказчиков в сторону корпоративной и промышленной Америки, что привело к значительному росту количества потенциальных покупателей для новых электронных технологий всех видов. Отцы многих других детей, живших рядом со Стивом, были инженерами и ездили на работу в расположенные совсем недалеко штаб-квартиры бурно развивавшихся технологических гигантов типа Lockheed, Intel, Hewlett-Packard и Applied Materials.

Разумеется, живя там, любознательный ребенок, интересующийся точными науками, мог гораздо лучше понять, что происходит на переднем крае отрасли высоких технологий, чем обитатель любого другого уголка страны. Электроника только-только начала вытеснять старые автомобили в душах юных самоделкиных. Эти «гики» жили и дышали испарениями своих паяльников. Они постоянно обменивались затертыми до дыр экземплярами журналов Popular Science и Popular Electronics. Они собирали собственные радиоприемники на транзисторах, стереосистемы, осциллографы, ракеты, лазеры и катушки Теслы из наборов, предлагавшихся по почтовой рассылке компаниями типа Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries и Radio Shack. В Кремниевой долине электроника считалась не просто хобби. Эта стремительно набирающая обороты новая отрасль заставляла трепетать сердца не меньше, чем рок-н-ролл.

Для развитых детей типа Стива это подспудно означало возможность разобраться со всем чем угодно. «Мне казалось, что человек может воссоздать практически любой объект, который увидит вокруг себя, — рассказывал он мне. — Технические устройства уже перестали быть тайной. Я смотрел на телевизор и говорил себе: “Я вполне могу собрать свой телевизор. Он есть в каталоге Heathkit, я уже делал пару других вещей из этого каталога, так что и телевизор мне

определенно по зубам”. Мне было ясно, что меня окружают продукты человеческого сознания, механизмы, а не нечто волшебное и недоступное моему пониманию».

Он присоединился к Explorers Club, группе из 15 детей, регулярно встречавшихся в кампусе Hewlett-Packard в Пало-Альто. Они работали над проектами в области электроники и по уровню профессиональных знаний не уступали дипломированным инженерам HP. Именно там Стив впервые увидел компьютеры. Там же у него появилась возможность свести неблизкое, но знакомое знакомство с одним из двух создателей HP — первой динамо-машины Кремниевой долины, родившейся в гараже. В свои 14 лет Стив позвонил Биллу Хьюлетту на домашний номер в Пало-Альто, чтобы лично попросить о некоторых дефицитных электронных компонентах для проекта Explorers Club. Он получил то, что просил, поскольку придумал отличную историю. Будучи типичным подростком-«гиком», Стив, однако, интересовался гуманитарными науками, преклонялся перед Шекспиром, Мелвиллом и Бобом Диланом. С самого раннего возраста Стив хорошо понимал силу и убедительность правильно подобранных слов и захватывающих историй.

Вряд ли молодой Джобс был звездой в компании начинающих инженеров. Однако в 1969 году друг по имени Билл Фернандес представил его настоящей звезде — Стивену Возняку, жившему в расположенном неподалеку городке Саннивейл. Сын инженера из компании Lockheed, Воз слыл настоящим гением в мире инженерии. А Стив, как оказалось впоследствии, стал для этого гения идеальным катализатором. И это знакомство легло в основу первого из величайших альянсов в его карьере.

Замкнутый и стеснительный Воз был на пять лет старше Стива, однако обладал значительно меньшей напористостью. Как и Стив, он познакомился с электроникой благодаря своему отцу и другим соседям. Однако он погрузился в эту область значительно глубже, уделял ей все свободное время и уже в раннем подростковом возрасте из транзисторов, резисторов и диодов собрал свой первый калькулятор. В 1971 году, еще до того, как на коммерческий рынок вышел

микропроцессор на одном чипе, Воз изготовил печатную плату, напичканную чипами и электронными компонентами. Он назвал ее «Крем-сода» в честь своего любимого прохладительного напитка. Постепенно Воз вырос в невероятно талантливого разработчика оборудования. Необычная интуиция в области электронной инженерии сочеталась в нем с отличным воображением программиста — и в электронных цепях, и в программах он видел кратчайшие пути, недоступные другим разработчикам.

Стив не обладал врожденным талантом Воза, однако горел желанием передавать по-настоящему крутые вещи в руки максимально возможного количества людей. Эта уникальная черта коренным образом отличала его от других любителей поиграть с компьютерами. С самого начала он был склонен вести себя как импресарио, убеждающий людей следовать за целью, которую часто видел он один, а затем координировал их усилия и подталкивал процесс. Сильные стороны друзей проявились еще в 1972 году, когда Джобс с Возом «замутили» свой первый коммерческий проект.

С помощью Стива Воз разработал первый цифровой «синий ящик» — устройство, способное имитировать звуковой тон, использующийся телефонными компаниями для установления телефонной связи по всему миру. Прикладывая такой умный (и незаконный) прибор, работавший на батарейке, к микрофону любого телефона, любители розыгрышей могли заставить коммутационные системы организовывать бесплатные междугородние или даже международные звонки.

Воз был счастлив от самой возможности создать электронную схему и поделиться ей с другими — что он и сделал впоследствии с печатной платой, легшей в основу компьютера Apple I. Однако Стив предложил ему попытаться заработать денег на продаже полностью собранных компьютеров. Пока Воз доводил до совершенства конструкцию печатной схемы, Стив искал необходимые материалы и продавал готовые устройства. На продаже незаконных устройств (в основном ученикам колледжей) по 150 долларов они с Возом заработали около 6000 долларов. Двое «гиков» ходили по коридорам общежития, стучались в двери и спрашивали, не живет ли здесь Джордж — вымышленный персонаж, который, по легенде, был экспертом по телефонным трюкам. Если специализация Джорджа

вызывала интерес, они показывали возможности «синего ящика» и порой умудрялись его продать. Однако этот бизнес был нестабильным и даже опасным — ребята решили его прикрыть после того, как один потенциальный клиент наставил на Стива пистолет. Тем не менее для первой попытки это было неплохо.

Кому-то может показаться странным говорить о духовной жизни Стива как об одном из стимуляторов его карьеры. Однако, еще будучи молодым человеком, Стив обладал ощущением реальности, лежащим намного глубже видимой поверхности. Врожденная способность видеть «пронзительнее» других помогала ему открывать новые возможности — и новые продукты, и необычные бизнес-модели, ускользавшие от внимания большинства других людей.

Кремниевая долина представляла собой среду, которая создала и развила «технологический оптимизм» Стива. Шестидесятые годы были десятилетием, придавшим впоследствии вдумчивому подростку естественный импульс к поиску более глубокой истины. Как и многие другие молодые люди того времени, Стив задавался множеством вопросов и искал ответы на них в контркультуре. Он был типичным представителем поколения беби-бумеров: экспериментировал с наркотиками, упивался бунтарскими стихами и песнями Боба Дилана, Beatles, Grateful Dead, Band и Дженис Джоплин — и даже радикальными и более абстрактными звуковыми размышлениями Майлза Дэвиса. Он знакомился с трудами тогдашних «королей философии» типа Сюрю Судзуки, Рама Дасса и Парамахансы Йогананды. Основной месседж того времени был предельно ясным: подвергай сомнению буквально все, особенно авторитет; экспериментировать; путешествовать; ничего не бойся и работай над улучшением мира.

Большое путешествие самого Стива началось сразу же после окончания школы «Хоумстед» в Купертино и поступления в Рид-колледж в Портленде. Совсем скоро новичок начал посещать лишь те занятия, которые вызывали у него интерес, — и уже после первого семестра вылетел из колледжа, ничего не сообщив о фиаско родителям. В течение второго семестра он продолжал заниматься только тем, что его интересовало, — в частности, посещал курс каллиграфии. Впоследствии он говорил

о том, что эти занятия вдохновили его и послужили первопричиной появления на компьютерах Macintosh столь масштабного разнообразия типографических шрифтов. Он также глубоко погрузился в азиатскую философию и мистицизм. Он начал чаще принимать «кислоту», порой воспринимая это действие как своеобразный духовный ритуал.

На следующее лето он решил не жить все время с родителями в Купертино и начал регулярно ездить в Орегон, где по соседству с яблочными плантациями образовалось некое подобие коммуны. Со временем он нашел работу техника в компании Atari, занимавшейся созданием видеоигр и основанной изобретателем игры Pong Ноланом Бушнеллом. Ему удалось не только успешно отремонтировать сломавшиеся игровые автоматы, но и убедить Бушнелла позволить ему организовать сеть уличных автоматизированных киосков в Германии. Новая работа позволила ему накопить денег на поездку в Индию, где он планировал присоединиться к своему другу Роберту Фридланду, харизматичному владельцу фруктового сада в Орегоне.

По счастью, культурная атмосфера тех лет благоприятствовала подобным исканиям юноши. «Нужно воспринимать Стива в контексте времени, — говорит Ларри Бриллиант. — Чего мы искали? В те времена возник разрыв между поколениями, куда более глубокий, чем нынешний разрыв между левыми и правыми или фундаменталистским и светским миром. И хотя у Стива были прекрасные, понимающие его приемные родители, он зачитывался письмами от Роберта Фридланда и его друзей, переехавших в Индию и считавших, что нашли там нечто ценное. Именно это ценное искал и сам Стив».

Он с готовностью отправился в Индию в надежде встретиться с Нимом Кароли Баба, известным как Махарадж-джи, знаменитым гуру, оказавшим огромное влияние на Бриллианта, Фридмана и других «духовных искателей». К огромному расстройству Стива, Махарадж-джи умер незадолго до его приезда. В Индии Стив отправился на религиозный фестиваль, собравший до 10 миллионов пилигримов со всего мира. Он носил просторные хлопковые одежды, питался весьма экзотической едой. Его голову наголо обрил какой-то таинственный гуру. Он переболел дизентерией и впервые прочитал книгу Йогананды Парамохансы «Автобиография йога», к которой многократно возвращался в течение своей жизни. Эта книга была подарена

всем участникам церемонии прощания со Стивом в Мемориальной церкви Стэнфордского университета 16 октября 2011 года.

В самом начале своего пребывания в Индии Стив, по словам Бриллианта, «много думал об идее стать садху*». Большинство индийских садху живут монашеской жизнью, наполненной лишениями и сфокусированной лишь на духовной составляющей. Однако Стив был очевидно слишком охоч до знаний и слишком честолюбив для такой жизни. «Это была обычная влюбленность, — вспоминает Бриллиант, — в идею отшельничества». Невозможность расстаться с мирским отнюдь не означала, что он вернулся в США разочарованным или полностью отказался от восточного спиритуализма. Его интересы сместились в сторону буддизма, более активно связанного с окружающим миром, чем аскетичный индуизм. Обращение в буддизм позволяло ему совмещать поиск личного просветления с желанием основать компанию, производящую продукты, способные изменить мир. Некоторые элементы буддизма устраивали Джобса настолько, что даже послужили философским фундаментом для его карьерного выбора — и основой для эстетических ожиданий. Помимо прочего, буддизм служил достаточным оправданием авторитарности Стива — от самого себя он требовал не меньшего «совершенства», чем от других людей и продуктов.

В буддистской философии жизнь часто сравнивается с постоянно меняющейся рекой — символом того, что все вокруг нас и каждый человек в отдельности находятся в постоянном процессе становления. При такой модели мира совершенство также представляет собой постоянный процесс — цель же никогда не может быть достигнута. Это утверждение вполне соответствовало взыскательному характеру Стива. Перспективное видение еще не созданного продукта, всего, что ждет за ближайшим поворотом или еще за двумя-тремя, казалось ему вполне естественным. Он не ощущал пределов возможностей или какой-либо идеальной конечной точки, в которой его работа будет завершена. Будучи невероятно упрямым и предвзятым, Стив тем не менее постоянно адаптировался, следовал своему нюху, учился, пробовал новые пути. Иными словами, он постоянно находился в процессе становления.

* Садху в индуизме и индийской культуре называют личностей, которые отрелились от мира и сосредоточились на духовных практиках. Прим. ред.

Порой буддизм Джобса казался странным даже его ближайшим друзьям и коллегам. «В нем всегда присутствовала духовная сторона, — говорит Майк Слейд, руководитель маркетинга, работавший со Стивом на позднем этапе его карьеры. — Казалось, она не вполне соответствует всему остальному, что он порой выкидывал». Стив постоянно занимался медитацией, пока они с Лорин не стали родителями и не пришлось уделять много времени ребенку. Джобс несколько раз перечитал книгу Сьюрю Судзуки «Сознание дзен, сознание начинающего» и неоднократно беседовал с Бриллиантом на тему пересечения элементов азиатского спиритуализма и его собственной предпринимательской жизни. На протяжении многих лет он просил буддистского монаха по имени Кобун Чино Отогава встречаться с ним раз в неделю в офисе и учить его сохранять баланс между духовными исканиями и деловыми целями. И хотя никто из хорошо знавших Стива в его последние годы не мог бы назвать его «набожным» буддистом, духовная дисциплина влияла на его жизнь и явным, и тайным образом.

Вернувшись в Америку осенью 1974 года, Стив вновь пришел в Atari и занялся оборудованием офиса прогрессивной (и плохо управлявшейся) компании Нолана Бушнелла. Впрочем, и сама Atari была настолько странной организацией, что Джобс мог легко исчезнуть на пару недель и заняться сбором яблок в саду Роберта Фридланда. При этом его не только не увольняли, но порой даже не замечали его отсутствия. Тем временем Воз работал в Hewlett-Packard на достаточно спокойной и хорошо оплачиваемой, но не особенно интересной должности. Ничто в жизни Джобса в то время не могло даже намекнуть на будущий невероятный успех в бизнесе компьютерных технологий или каком-нибудь другом. Однако уже в последующие три года из неряшливого и неопределившегося 19-летнего юнца Стив стремительно начал превращаться в основателя прогрессивной компании и лидера революции в мире американского бизнеса.

Ему очень повезло жить в эпоху, словно созданную для человека с его талантами. Бурные изменения происходили на множестве фронтов, особенно в мире информационных технологий. В 1970-е годы развитие компьютерной отрасли определялось развитием больших машин,

называвшихся мейнфреймами. Мейнфреймы представляли собой огромные компьютерные системы размером с комнату. Их использовали авиакомпании, банки, страховые компании и крупные университеты. Программы, требовавшиеся для получения результата — например, расчета ипотечного платежа, — были невероятно громоздкими. Такое представление складывалось у всех, кто изучал компьютерные науки в колледже (где большинство из нас пыталось заставить мейнфреймы сделать что-нибудь по-настоящему полезное). После формулировки проблемы, решение которой вы хотели поручить машине, приходилось писать на языке типа COBOL или Fortran множество строк пошаговых инструкций. Затем, с помощью довольно шумной механической консоли, вы должны были впечатать каждую строку написанной вами программы на прямоугольную перфокарту (в ней пробивались отверстия так, чтобы компьютер мог «прочитать» ваш код). Для начала надлежало убедиться, что готовые карточки лежат в правильном порядке — для простых программ требовалось «всего» несколько десятков карточек, скрепленных резиновой лентой, а для сложных — десятки пачек, разложенных в строгом порядке в специальной картонной коробке. После тщательной проверки карточки передавались компьютерному «оператору», который выкладывал их в очередь за десятками других карточек «на корм» мейнфрейму. Через какое-то время машина выплевывала результаты в виде распечатки на сложенных гармошкой огромных листах бумаги, окрашенных в зелено-белую полоску. Чаще всего для получения искомого результата требовалось запускать программу три, четыре или даже несколько десятков раз.

Иными словами, программирование в 1975 году считалось чем угодно, только не личным делом. Написание программ представляло собой утомительный и безумно медленный процесс. Большие, дорогостоящие и высокопроизводительные компьютеры создавались и продавались несколькими большими, до предела забюрократизированными технологическими компаниями. Как и в 1950-е годы, в 1975 году в компьютерной отрасли доминировала International Business Machines (IBM), продававшая больше мейнфреймов, чем все остальные конкуренты, вместе взятые. В 1960-е годы эти вечные «неудачники» получили прозвище «Семь гномов». В 1970-е годы General Electric и RCA сдались, после чего на рынке осталась группа упрямовцев, известная под аббревиатурой BUNCH, — компании Burroughs, Univac, NCR, Control Data Corporation и Honeywell. Digital Equipment

Corporation (DEC) захватила растущий сегмент сравнительно дешевых и менее мощных «мини-компьютеров», использовавшихся небольшими компаниями или подразделениями крупных корпораций. На каждом конце ценового диапазона имела своя рыночная аномалия. В дорогостоящем сегменте компания Cray Research, основанная в 1972 году, торговала так называемыми суперкомпьютерами, которые использовались главным образом для научных исследований и математического моделирования. Это были самые дорогостоящие на рынке компьютеры — цена каждого значительно превышала 3 миллиона долларов. В дешевом сегменте царствовала компания Wang, основанная в начале 1970-х. Она изготавливала машину для определенных целей, известную как текстовый процессор. Это устройство можно считать ближайшим родственником персонального компьютера — оно предназначалось для частных пользователей и применялось для подготовки письменных отчетов и ведения корреспонденции. В те времена компьютерная отрасль обитала в восточных регионах страны. Главный офис IBM находился в буколических пригородах Нью-Йорка; DEC и Wang работали в Бостоне. Штаб-квартира Burroughs размещалась в Детройте, Univac — в Пенсильвании, NCR — в Дейтоне, а Cray, Honeywell и Control Data — в Миннеаполисе. Единственным заметным из первых производителей компьютеров в Кремниевой долине была компания Hewlett-Packard, однако ее основной бизнес состоял в изготовлении инструментов для научных тестов и измерений, а также калькуляторов.

Эта отрасль ничем не напоминала сегодняшний предприимчивый, основанный на инновациях и быстро меняющийся технологический мир. Больше всего компьютерные компании походили на производителей тяжелого оборудования. Их вселенная состояла всего из нескольких сотен потенциальных клиентов — в основном компаний с широкими карманами, руководствовавшихся не ценой, а надежностью покупаемого оборудования. Постепенно отрасль «закрылась» и стала вариться в собственном соку.

В это же время в Калифорнии начались регулярные встречи так называемого Homebrew Computer Club — довольно большой группы любителей программирования, которым предстояло взбаламутить тихую заводь. Первое собрание этой группы состоялось вскоре после выхода в январе 1975 года выпуска журнала Popular Electronics со статьей о «микрокомпьютере» Altair 8800. Гордон Френч, инженер

из Кремниевой долины, устроил в своем гараже демонстрацию Altair, который собрал со своим приятелем из набора за 495 долларов. Этот набор продавала компания Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Altair представлял собой прибор весьма странного вида, размером со стереоусилитель, на лицевой стороне которого в два ряда располагались переключатели и мерцающие красные огоньки. Неуклюжее устройство не умело делать ничего особенного, однако наглядно показывало преимущества личного владения компьютером, хозяин которого мог при желании заниматься программированием круглыми сутками, не томясь в очереди и не заморачиваясь с карточками. Прочитал статью об Altair в журнале и Билл Гейтс, после чего с шумом покинул Гарвард, чтобы начать небольшой проект под названием Micro-soft, посвященный созданию языков программирования для компьютеров Altair.

Воз знал, что машина MITS ненамного мощнее, чем его «Крем-сода», созданная четырьмя годами ранее в 1971 году. Вдохновившись вполне естественным для «гика» желанием посоревноваться, он набросал несколько идей того, каким бы мог быть более мощный, более простой в работе и программировании микрокомпьютер. Воз подумал, что тумблеры и лампочки слишком похожи на флажковый семафор и азбуку Морзе. Почему бы не вводить команды и параметры напрямую с помощью клавиатуры пишущей машинки? И почему бы не сделать так, чтобы компьютер демонстрировал вводимую информацию и результаты на присоединенном к нему телевизионном мониторе? И почему бы тогда не подключить к нему кассетный магнитофон для хранения программ и данных? У Altair не было ни одного из этих свойств, которые сделали бы процесс программирования менее громоздким и более доступным. Воз замахнулся на решение непростой задачи! В глубине души он надеялся, что его работодатель, HP, захочет создать устройство на базе созданного им прототипа.

И тут на сцене появился Стив Джобс со всем своим обаянием начинающего импресарио. Ему казалось, что Возу не стоит больше пахать на HP — они вполне могут начать свой собственный бизнес. Он не сомневался: талант Воza позволит ему с полпинка создать недорогой, полезный и легкий для программирования компьютер, за которым любители из Homebrew встанут в очередь. Осенью и зимой 1975-го и в начале 1976 года, по мере того как Воз совершенствовал конструкцию,

Джобс начал размышлять над тем, как объединить имеющиеся ресурсы и закупить компоненты, необходимые для создания работающего прототипа. Каждую пару недель они приносили самую свежую работающую версию компьютера на собрания Homebrew, чтобы продемонстрировать новые свойства самой непростой аудитории в городе. Стив убедил Воза в том, что участники клуба вполне могут стать их клиентами, если продать им принципиальные схемы устройства, а может быть, даже готовые печатные платы. Затем участники клуба начнут самостоятельно покупать чипы и другие компоненты и собирать с их помощью свои вполне работоспособные микрокомпьютеры. Для того чтобы заплатить одному общему другу за создание «конструкторской документации» для печатных плат, Стив продал свой любимый микроавтобус Volkswagen, а Воз избавился от своего драгоценного программируемого калькулятора HP-65. Потратив 1000 долларов на проектирование и размещение заказа на изготовление нескольких десятков плат, Джобс и Возняк «отбили» инвестиции и даже немного заработали на продаже плат участникам Homebrew (30 долларов чистой прибыли за каждую плату).

Это, конечно, еще не был серьезный бизнес, однако неплохое начало для двух молодых людей, веривших, что микрокомпьютеры смогут изменить мир. «Мы чувствовали, что они повлияют на каждый дом в стране, — объяснял Воз несколько лет спустя. — Однако наши ощущения были основаны на неверных причинах. Мы чувствовали, что с технической точки зрения все готово к тому, чтобы люди начали пользоваться компьютерами, писать собственные программы и решать многие другие свои проблемы». Стив решил, что их новая компания будет называться Apple. Относительно происхождения этого названия существует несколько версий, однако решение оказалось великолепным. Через несколько лет Ли Клоу, многолетний соратник Стива по рекламному продвижению уникального бренда Apple, рассказал мне: «Я искренне верю, что Стив интуитивно считал: они смогут изменить жизнь людей, вручив им технологию, о необходимости которой эти люди не подозревают и которая не похожа ни на что знакомое им до сих пор. Поэтому пользователям было нужно нечто дружественное, доступное и симпатичное. Стив помнил о примере Sony. Та изначально носила название Токийской телекоммуникационно-промышленной корпорации, и [один из основателей] Акио Морита настоял на своем: необходимо что-то более доступное».

Название Apple наглядно демонстрирует экспансивность и оригинальность — качества, с которыми Стив приступал к созданию новых машин. Название заставляет вспомнить о многом: Райском Саде, где Ева вкусила плод Древа познания; Джонни Эпплсиде, великом сеятеле из американских легенд; Beatles и их звукозаписывающей компании (через много лет сходство названий даже привело к судебному разбирательству); о знаменитом падении яблока на голову не менее знаменитого Исаака Ньютона; сравнении «американский, как яблочный пирог» (то есть американский до мозга костей); о легенде о Вильгельме Телле, который спас жизнь себе и своему сыну, располовинив арбалетной стрелой яблоко, поставленное ребенку на голову; о целостности, плодovitости, в конце концов, о природе. Apple — это слово не из лексикона «гиков», в отличие от Asus, Compaq, Control Data, Data General, DEC, IBM, Sperry Rand, Texas Instruments или Wipro (и множества других менее удачно названных компьютерных компаний). Это достойное название для компании, которая привносит гуманистическое начало и креативность в науку и производство компьютеров. Как полагает Клоу, выбор названия Apple был отличным интуитивным решением. Стив всегда доверял своему чутью; эта черта свойственна успешным предпринимателям и необходима всем, кто хочет зарабатывать себе на жизнь созданием уникальных продуктов, которые никто раньше не мог себе представить.

Разумеется, чутье иногда подводило и Стива — например, когда он влюбился в первый корпоративный логотип Apple. Это был рисунок чернилами на бумаге, в деталях изображавший Исаака Ньютона, сидевшего под яблоней. Этот образ пленил молодого любителя каллиграфии, однако совершенно не подходил для компании, рассчитывавшей добиться успеха на массовом рынке. Этот шедевр принадлежал перу Рональда Уэйна, бывшего инженера из Atari, которому Стив предложил присоединиться к своей команде. Уэйн вполне годился на роль мудрого арбитра, случись Стиву и Возу столкнуться с неразрешимыми противоречиями. Эта тройка подписала партнерское соглашение, согласно которому Стив и Воз получали по 45 процентов капитала, а Уэйн — оставшиеся 10 процентов. Однако Уэйн быстро пришел к выводу, что не готов рисковать и ставить свое будущее в зависимость от решений парочки неофитов. В июне 1976 года он продал свою долю за 800 долларов обратно Джобсу и Возняку. Годом позже они начали использовать новый логотип. В лучших традициях Пита Беста, первого ударника Beatles, Уэйн упустил шанс всей своей жизни.

Вскоре после регистрации Apple как бизнес-партнерства по законам Калифорнии, 1 апреля 1976 года, Стив и Воз еще раз посетили Homebrew Computer Club, чтобы продемонстрировать окончательную, полностью собранную версию своего нового компьютера. Воз блестяще справился со всеми задачами. На печатной плате размером 9 на 15,5 дюйма он разместил микропроцессор, несколько чипов динамической памяти, центральный процессор, блок питания и другие части так, что после присоединения платы к клавиатуре и монитору появлялась возможность делать несколько радикально новых вещей: писать компьютерные программы на собственных машинах, стоявших дома, без привязки к удаленному мейнфрейму. Впервые в мире микрокомпьютеров вы могли вводить собственные команды с помощью клавиатуры и лицезреть, как они мгновенно отображаются на черно-белом телевизионном мониторе, что значительно упрощает редактирование. Это был колоссальный прорыв. Воз также создал свою версию BASIC, самого простого и самого важного из любительских языков программирования. Теперь программы могли работать на микропроцессоре Motorola 6800, представлявшем собой «мозги» устройства, которое они со Стивом все чаще называли Apple I. Сам Воз, в отличие от Джобса, не совсем понимал, что ему удалось создать первый по-настоящему персональный компьютер и значение этого шага для отрасли, где исторически еще никогда не было ничего персонального. Именно этот термин Джобс употреблял каждый раз, когда его спрашивали, о чем они с Возом мечтают.

Однако реакция участников клуба была достаточно прохладной. Большинство собравшихся видели главное удовольствие в разработке и сборке собственной машины. В конечном счете именно поэтому клуб и получил такое название — Homebrew* Computer Club. В случае Apple I все, что пользователю нужно было сделать, — это подключить компьютер к клавиатуре, монитору и блоку питания. Некоторые участники считали, что, предлагая покупать уже готовую машину, Стив попирает командный дух клуба и возможность свободно обмениваться идеями.

Джобс инстинктивно стремился не следовать подобному групповому мышлению. Он был вольнодумцем и, как показало будущее, шел

* Homebrew можно перевести как «самоделный» или «доморощенный». Прим. пер.

наперекор любому сообществу, в котором работал. Он явно был скромнее из иного теста, чем члены Homebrewers. Их одухотворенные споры часто его утомляли. И хотя некоторые из «хоумбреверцев» обладали деловыми амбициями и впоследствии создали собственные компании по производству микрокомпьютеров, большинство предпочитало топтаться на таких электронных «тонкостях», как определение самых эффективных способов связи чипов памяти с микропроцессорами или использование недорогих компьютеров для игр. Стив тоже ценил знание электроники и дизайна компьютеров, а в последние годы жизни даже хвастался, что приобрел навыки программиста. Однако в 1975 году компьютерные тонкости как таковые его не интересовали. Вместо этого он был одержим прорывом, который может случиться, если эта мощная технология попадет в руки множества людей.

За многие годы работы Стиву неоднократно везло, но часто он сталкивался и с огромными неудачами. Эд Кэтмелл из Риха любит повторять: раз уж человек не в силах контролировать удачу саму по себе, то единственное, что ему остается, — как можно лучше подготовиться к будущим поражениям. Стив обладал настоящей гиперосведомленностью обо всем, что его окружает, и умел извлечь из этого пользу. Когда Пол Террелл, владелец компьютерного магазина Byte Shop в Маунтин-Вью, представился Стиву и Возу после презентации и дал понять, что впечатлен их рассказом и готов обсудить перспективы возможного совместного бизнеса, Стив уже в точности знал, что делать. На следующий же день он арендовал машину и поехал в Byte Shop, скромный небольшой магазин Террелла на Эль-Камино-роуд, основном шоссе Кремниевой долины. Террелл удивил его, сказав, что, если они с Возом предоставят ему 50 полностью собранных печатных плат с припаянными чипами к определенной дате, он заплатит им 500 долларов — иными словами, в десять раз больше, чем юные бизнесмены могли получить от членов клуба. Стив не задумываясь пообещал сделать все в срок, несмотря на то что у них с Возом не было ни средств для покупки компонентов, ни вообще ничего хотя бы отдаленно напоминавшего «фабричное пространство» или «рабочую силу» в промышленных масштабах (а 50 плат — это, извините, уже настоящее производство!).

Начиная с этого момента желание Стива не упустить подвернувшиеся возможности и драйв стали определять общие контуры его

отношений с Возом. Воз, который был на пять лет старше, научил Стива ценить инженерный труд. Его достижения лишь усилили веру Джобса в то, что, имея в союзниках технологического гения, можно добиться практически всего. При этом именно способность Стива манипулировать Возом двигала партнерство вперед, причем не всегда во благо. В 1974 году, когда Atari пыталась создать новую версию своего хита, Pong, Нолан Бушнелл попросил Джобса разработать прототип, предложив ему значительное вознаграждение, если тому удастся уменьшить количество чипов, необходимых для каждой печатной платы. Стив пригласил в проект Воза, пообещав ему разделить премию пополам. Созданная Возом конструкция оказалась значительно более экономичной, чем считал возможным Бушнелл, и Стив был вознагражден премией в размере 5000 долларов помимо обещанных ранее 700. По словам Воза, хитрец заплатил ему лишь 350 долларов, а не 2850. Уолтер Айзексон, официальный биограф Джобса, писал, что тот не согласился с расчетами Воза. И таких свидетельств его «негуманного», мягко выражаясь, обращения с близкими людьми имеется немало.

Тем не менее Воз, как и некоторые другие соратники Джобса, разочарованные и уязвленные некоторыми его поступками, все же признается, что без своего противоречивого приятеля вряд ли бы добился таких же успехов. Заказ Террелла на компьютерные материнские платы на сумму 25 тысяч долларов был ровно на 25 тысяч долларов выше, чем мог бы продать сам Воз.

Двое молодых людей создали отличный мини-рынок для своих «синих коробок», однако на тот момент это был значительный рывок. Никогда прежде они не производили какой-либо продукт в столь больших количествах. Формально они еще никогда не занимались финансированием своего бизнеса. По большому счету они еще ни разу не продали ничего, обладавшего достаточно высокой ценностью. Но это «никогда» не остановило Джобса. Он преисполнился решимости разобраться со всеми нюансами производства. Он оккупировал спальню в доме своих родителей и заставил свою сводную сестру Пэтти заняться припаиванием полупроводников и других элементов на отмеченные места на печатных платах. Когда Террелл заказал еще 50 плат, Стив перенес работу в отцовский гараж, который отец по такому случаю очистил от машин, готовящихся к перепродаже. Стив нанял Билла Фернандеса, того самого парня, который

в школьные годы впервые представил его Возу, и пригласил еще несколько соседских ребят для ускорения рабочего процесса. Он подписался на службу телефонного секретаря и арендовал почтовый ящик. Иными словами, он сделал все необходимое для запуска проекта.

Гараж превратился в производственный цех для миниатюрной сборочной линии. В одном углу сестра Стива и его друзья занимались пайкой. Неподалеку от них трудился Воз — он же взял на себя обязанности контролера. В другом углу эти платы по очереди тестировали, оставляя их на несколько часов рядом с обогревателем. Мать Стива отвечала на телефонные звонки. «Цех» не останавливался ни по ночам, ни в выходные. Стив бдительно держал в руках все нити. Он постоянно подгонял остальных. Когда что-то шло не так, он реагировал без промедления. После того как его подружка не смогла правильно припаять несколько чипов, он перевел ее на должность бухгалтера. Он был нетерпелив и никогда не упускал случая устроить разнос за допущенные ошибки. Раньше у него не было причин сдерживать свои эмоции. Теперь же он начал получать первые уроки в области менеджмента. Он понял, что его темперамент при правильном применении может стать отличным мотивационным инструментом. Отказаться от соблазна было крайне сложно.

Под кипучим руководством Стива его пестрая команда выполнила заказ Террелла к нужному сроку. Продукт не особо разлетался с полок — всего было продано менее 200 устройств Apple I. Тем не менее тем летом в гараже, ставшем впоследствии легендарным, произошло главное — Стив впервые мобилизовал группу людей на создание серьезного инновационного продукта (при том что остальные совершенно не верили в успешность этой затеи). Подобный трюк Джобс проворачивал довольно часто. После прерванной учебы в колледже, необычного паломничества в Индию, озарений под влиянием ЛСД и своеобразной интернатуры в Atari Стив открыл свою подлинную миссию — и в известной степени оказался ее заложником.

«Я не хотел быть бизнесменом»

История первого пребывания Стива Джобса в Apple Computer — это история молодого мечтателя в самом начале своей карьеры. После того как Стив сыграл столь важную роль в создании и организации продаж Apple I, ему пришлось столкнуться с непростой проблемой — необходимостью перенести свое видение, интеллект, интуицию и свирепое желание контролировать всех и вся из отцовского гаража в гораздо более масштабное «пространство» — корпоративный, финансовый и промышленный мир Кремниевой долины. Возможно, Стив и был способен быстро научиться всему нужному, однако не имел ни малейшего представления о том, как это делать. Некоторые молодые люди словно созданы для корпоративной жизни — на ум сразу приходит Билл Гейтс. Стив был совсем не таким.

Но он понимал: если хочешь заняться делом более серьезным, чем создание «клевых» игрушек в гараже вместе с друзьями, нужно научиться играть по взрослым правилам. Это оказалось непростым делом. Он несколько раз говорил мне: «Я не хотел быть бизнесменом, не хотел быть похожим ни на одного из знакомых мне людей, занимавшихся бизнесом». Стив вполне довольствовался образом критичного бунтаря, провидца, гибкого и стремительного Давида, сражающегося против тяжеловесного Голиафа (кем бы тот ни был).

Сотрудничество с «Большими Людьми» (если пользоваться терминологией Стива тех дней) было для него не просто проблематичным. Оно грозило столкновением. Да, он хотел играть в их игры, но по своим собственным правилам, черт побери!

Почти сразу же после того, как молодые люди начали продавать первые партии Apple I, Воз сообщил Стиву, что уверен в своей способности создать еще более мощную машину. В представлении Воза следующая модель могла бы отображать результаты в цвете, имела бы более мощную и производительную материнскую плату и множество «слотов», позволявших машине выполнять больше задач. Но конструирование и продажа столь шикарной машины требовали достаточно серьезного оборотного капитала. Ребятам нужны были суммы, значительно превышающие личные займы у друзей, родителей или авансы владельцев магазинов, торгующих товарами для хобби. До конца не понимая, где раздобыть такие большие деньги, Стив начал предпринимать серьезные усилия по установлению контакта с закрытым миром Кремниевой долины — миром успешных предпринимателей, маркетеров и финансистов.

В 1976 году путь к успеху был совсем не так прост, как в наши дни, когда предприниматели ищут финансирование, просто введя в Google поисковый запрос «венчурный капитал». В те времена Долина представляла собой достаточно скромную группу юристов, финансистов и менеджеров, совершавших сделки только путем очных встреч. По счастью, Стив обладал несколькими качествами, делавшими его отличным специалистом по налаживанию контактов. «Мне по-настоящему повезло заниматься компьютерами, когда отрасль была еще очень молодой, — признался он мне как-то раз. — В те дни компьютерным наукам почти не учили, поэтому люди в отрасли имели образование в области математики, физики, музыки, зоологии, чего угодно. Но чем бы они ни занимались раньше, они любили свое нынешнее дело. В компьютерщики подалось много по-настоящему великолепных людей». Стив не стеснялся обращаться за помощью или информацией к кому угодно. (Помните тот давний звонок Биллу Хьюлетту?) Ему были чужды условности, присущие большинству «благопристойных» молодых мужчин и женщин, осторожно «прощупывающих» нюансы

сложного нового мира типа сферы венчурного капитала. Стив настолько верил в важность своей миссии, что считал: рано или поздно обязательно найдется кто-то готовый его профинансировать. Он мог быть по-настоящему очаровательным, пока излишняя самонадеянность не толкала его на неожиданное хамство.

Он без устали общался с экспертами из Долины, по телефону и лично. Наконец ему удалось связаться с Реджисом Маккенной, маркетинговым асом, который к тому моменту уже проделал большую работу по продвижению Intel. Со временем Реджис сыграл огромную роль в формировании удивительно устойчивого имиджа Apple как неспровергаемого авторитетов и разрушителя привычных устоев.

Стив и Воз встретились с Маккенной в его офисе. Стив даже не потрудился приодеться — так и предстал перед маркетинговым гуру в рваных джинсах, взлохмаченным и... босым. Пахло от него отнюдь не розами. В тот период своей жизни Джобс считал дезодоранты, обувь и тому подобные вещи «выпендреем». Ему изрядно повезло в тот день, потому что Маккенна тоже был по-своему уникальным представителем элиты Кремниевой долины. Этот хорошо сложенный мужчина с притягательными голубыми глазами прославился прямоотой, жесткостью, огромными связями, хорошим чувством юмора и невероятно высокой степенью самоуверенности — почти такой же, как у юного Джобса. На его визитной карточке было написано «Реджис Маккенна, Собственной Персоной». Он сразу понял, чего стоят эти двое неряшливых парней. «У Стива был размах, — вспоминает Маккенна, — и своеобразная манера размышлять о себе, которая осталась с ним на всю его жизнь». В итоге Маккенна и Нолан Бушнелл, прежний босс Джобса в Atari, направили Стива к Дону Вэлентайну, основателю и партнеру компании Sequoia Capital (одной из первых венчурных компаний), попросив его помочь юному бизнесмену освоить искусство инвестирования в стартапы.

Вэлентайн пришел в отрасль из мира чипов. Он работал с основателями Intel еще до того, как они покинули компанию Fairchild Semiconductor, чтобы открыть свою собственную мастерскую. Когда-то он занимал один из ведущих постов в National Semiconductor. Вэлентайн встретился с ребятами только потому, что Маккенна был его другом и почти насильно заставил его выслушать Стива и Воza. После их

визита он позвонил Маккенне и спросил: «Зачем ты прислал мне эти ходячие недоразумения?» Тем не менее он направил ребят к другому бизнес-ангелу, который мог бы выказать большее желание поработать с таким необычным стартапом, как Apple.

Именно так Стив и познакомился с А. С. «Майком» Марккулой, который стал одним из двух наставников Стива в первые годы работы Apple. Однажды Марккула нагрязнул на своем золотистом «корвете» в гараж Джобсов, чтобы послушать рассказ парней о чудесах Apple I. Этот бывший руководитель отдела продаж Intel, имевший ученую степень в области электротехники, довольно быстро заработал много денег, а затем «подал в отставку» в возрасте чуть за тридцать, потерпев фиаско с назначением на желаемый пост. Довольно тихий в быту, Марккула в глубине души был компьютерным гиком и даже мог писать программы. Он тут же оценил потенциал амбициозных идей Джобса и Возняка, а также их неопытность и податливость. После нескольких визитов он решил присоединиться к проекту, но выдвинул довольно жесткие условия. В рамках одной из величайших «ангельских» инвестиций всех времен Марккула вытащил 92 тысячи долларов из собственного кармана, а также договорился с Bank of America о кредитной линии в размере 250 тысяч долларов. За это он получил треть акций Apple.

Марккула настоял и на том, чтобы Воз, продолжавший в то время трудиться на Hewlett-Packard, полностью посвятил себя работе на Apple. Возу нравилось работать в HP, однако желание создать микрокомпьютер века пересилило. Он дал HP последний шанс — сделал презентацию довольно таки «сырой» концепции Apple II. HP не клюнула. «Большие и опытные компании и инвесторы, аналитики — все эти люди, воспитанные в лучших бизнес-традициях и куда более толковые, чем на тот момент были мы, не могли поверить, что наши забавы когда-нибудь превратятся в огромный прибыльный рынок, — вспоминал Воз. — Они думали, что все ограничится небольшими “мульками” типа домашних роботов или самодельных радиоприемников — излюбленных игрушек считаного числа технарей». Поэтому он уволился и присоединился к проекту.

С самого начала было видно, что Марккула не очень сочетается со Стивом и Возом. Невысокий, щеголеватый парень со своей быстрой машиной, длинными бакенбардами, густыми волосами и кричащими костюмами словно сошел с обложки модного журнала 70-х. Стиль его

общения лучше всего описать словом «бормотание». Умный и технически грамотный человек, он не отличался бойцовским характером и не готов был биться за свои убеждения. Он уже заработал много денег и, несомненно, хотел заработать еще больше, но при этом отнюдь не горел желанием усердно работать. Позднее, после того как Стив покинул Apple, Марккула мужественно старался сохранить Apple на плаву. Однако это уже происходило в кризисные времена. В момент же встречи со Стивом и Возом Марккуле вполне хватало своего большого дома и денег, полученных от Intel. Степень его «интереса» к новому проекту хорошо иллюстрирует обещание, которое он дал своей жене, — работать с Apple не более четырех лет.

Вскоре Марккула стал настаивать на том, что компания должна сменить статус с партнерства с ограниченной ответственностью на корпорацию, зарегистрированную по законам Калифорнии, а также нанять на работу профессионального исполнительного директора. Он нанял Майкла «Скотти» Скотта, 32-летнего производственного менеджера из компании National Semiconductor на должность первого профессионального президента и CEO Apple. Сам 34-летний Марккула стал председателем правления. На дворе стоял февраль 1977 года, и 24-летний Стив без каких-либо колебаний передал управление Apple взрослым товарищам. К сожалению, ни Марккула, ни Скотти не «тянули» на примеры для подражания, в которых так нуждался Джобс.

Из гаража Джобсов компания переехала в настоящий офис на бульваре Стивенс Крик в Купертино. Скотти и Марккула начали нанимать людей и выстраивать основы корпорации. В течение первых месяцев Стив делал то, что умел лучше всего, — управлял небольшой командой, создававшей нечто прекрасное. На сей раз это был Apple II — устройство, которое вполне могло подарить миру идею персональных компьютеров.

Тем самым Джобс еще раз стал импресарио, а Воз — инженерным гением. Стив подталкивал Воzu, уговаривал, ругал и постоянно бросал ему вызов. «Заведенный» Воз в ответ придавал своему новому детищу универсальность и полезность, никогда прежде не виданные у микрокомпьютера. Это был максимально полный компьютер в единой коробке

из всех до сих пор известных. По сути, все, что требовалось, — это подключить телевизионный монитор. Apple II, внутренности которого находились в гладком бежевом пластиковом корпусе со встроенной клавиатурой, напоминал популярные в то время и понятные потребителям электрические пишущие машинки. Компьютер был спроектирован как готовый продукт для дома, школы или офиса; теперь уже было понятно, что Apple I суждено навсегда остаться в мире паяльников, осциллографов, вольтметров и другой таинственной электроники, которая никогда не была интересной среднему потребителю.

Новая модель обладала значительно более быстрым микропроцессором, чем ее предшественница. У нее было больше встроенной памяти, что также улучшало результативность. В ней имелись усилитель аудиосигнала, динамик, гнезда для подключения игрового джойстика или кассетного магнитофона для недорогого хранения данных. Поскольку Воз хотел сделать компьютер максимально полезным для программистов-любителей уже с момента включения в сеть, он встроил в систему возможность работы с языком программирования BASIC (для этого использовался особый чип, жестко закрепленный на материнской плате). Возможно, самой важной была «заточенность» компьютера под будущие модификации оборудования, которые могли бы либо улучшить результативность, либо оптимизировать устройство под выполнение определенных вычислительных задач, таких как работа с цифровыми массивами, игры, создание списков с возможностью поиска и фильтрации или написание программ. Воз встроил восемь так называемых расширительных слотов, позволявших вставлять специальные монтажные платы — значительно меньшие по размеру, чем печатные, — которые могли работать с микропроцессором и чипами памяти на материнской плате для выполнения конкретных задач типа добавления драйва для флоппи-дисков, улучшения видеографики или звука, а также расширения памяти. Это позволяло Apple II быстро нарастить мощность, как только на рынке появились бы профессиональные программные приложения и специальные монтажные платы — а ждать этого оставалось совсем недолго.

Как и в старые добрые гаражные времена, перфекционизм Джобса и его готовность не соответствовать общепринятым нормам часто приводили к конфликтам. К примеру, он противостоял добавлению слотов. По его твердому убеждению, идеальный компьютер для

потребителя должен быть настолько прост, что никто и никогда не захочет расширять его возможности, залезая к нему в нутро. Этот инстинкт — желание сделать работу с компьютером максимально простой — мог бы считаться вполне достойной долгосрочной целью, однако в 1977 году был явной ошибкой. Единомышленники Воза из мира бизнеса уже проявили интерес к созданию плат, позволявших Apple II взаимодействовать с телефонами, музыкальными инструментами, лабораторным и медицинским оборудованием, офисными устройствами, принтерами и так далее или даже контролировать их. Воз, в отличие от Стива, понимал это и выиграл спор.

Однако надо признать, что во многих других случаях бунтарь Джобс оказывался прав. Так, он посчитал, что по-настоящему персональный компьютер не должен звучать, как станок на производстве, и убедил талантливого инженера по имени Фредерик Родни Холт спроектировать специальный блок питания, который не перегревался, а следовательно, не требовал шумного и постоянно вращающегося вентилятора. Джобс также настаивал на том, чтобы внешний корпус напоминал скорее бытовой прибор, а не элемент лабораторной установки. «За вдохновением» он ходил... в супермаркеты. Сейчас кажется странным, но в то время любители компьютеров предпочитали корпуса промышленного вида или вовсе компьютеры без корпусов, что давало возможность быстро произвести какую-либо простую модификацию. Однако менее консервативные потребители оценили дизайн Apple II, более «приветливый» и самодостаточный — эти качества сильно выделяли продукт компании из всего, что имелось тогда на рынке. И хотя первое важное приложение — VisiCalc, программа по работе с электронными таблицами, написанная Дэнном Бриклином и Робертом Фрэнкстоном, — появилось лишь в 1979 году, Apple II ценой в 1295 долларов стал настоящим хитом продаж сразу после своего появления на рынке в апреле 1977 года. Компания, которая раньше сбывала по дюжине Apple I каждые несколько недель, начала ежемесячно продавать примерно по 500 устройств Apple II.

Стив не один раз выказывал себя сильным лидером небольшой группы единомышленников. Теперь он столкнулся со сложной задачей: ему предстояло понять, как работать под руководством Марккулы

и Скотта. Эти люди умели делать то, что пока ему было не по плечу: спланировать, инициировать и поддержать рост компании, позволяющий разрабатывать, производить, распространять и продавать компьютеры. Возняк не считал проблемой передать третьим лицам контроль над происходящим, поскольку его совершенно не интересовали детали развития бизнеса. Этот «электротехник мирового уровня» чувствовал себя в своей тарелке только на своем рабочем месте, где он мог изобретать и в качестве вице-президента по исследованиям и развитию Apple обсуждать с товарищами-инженерами разные хитрые конструкционные детали.

Куда болезненнее передачу контроля воспринял Стив — и не только из-за своего подросткового максимализма. С одной стороны, он прекрасно понимал, какое значение имеет его необычное мышление для создания прорывных продуктов и как его это побуждает людей следовать его видению. С другой стороны, было очевидно, что эти качества не особенно соответствуют стилю «зрелого лидерства», которое насаждал в Apple Скотти.

По сути, Скотти предлагал следующую систему. Если бы Apple можно было представить в виде семьи, то Скотти хотел заниматься основными составляющими домохозяйства: открытием банковских счетов, платежами по ипотеке и так далее. Разумеется, поскольку речь все-таки шла о компании, он делал массу более сложных вещей. Скотти, инженер с большим опытом работы в National Semiconductor, был типичным технарем — вплоть до того, что постоянно носил в карманах специальный пластиковый чехол для ручек и отверток, — а кроме того, опытным управленцем. Он пришел в Apple с опытом руководства сотнями людей и контроля сложных процессов по изготовлению чипов. В самой Apple он отвечал за сложные управленческие задачи, необходимые для создания высокотехнологичной компании с нуля: аренду офиса, производственных площадей и оборудования; создание надежного производства, эффективной команды продавцов и системы контроля качества; организацию управления инженерными процессами; настройку управленческих информационных систем, а также формирование финансовой дирекции и HR-отдела, занимающегося наймом сотрудников. Он укреплял отношения с ключевыми поставщиками компонентов и разработчиками программ. Наблюдая за Скотти, Стив узнал для себя много нового.

Дело, однако, сильно усложняло то, что Apple была первопроходцем и без того в новой отрасли, которая сильно отличалась от всех остальных. Компьютеры представляли собой системы, объединявшие три ключевые технологии: полупроводников, программ и методов хранения данных. Все они постоянно совершенствовались. Компания физически не имела возможности создать единственный уникальный инновационный продукт, наладить его массовое производство, а затем почивать на лаврах и стричь купоны. Это могли позволить себе разве что Polaroid и Xerox, да и то лишь в первые десятилетия своей деятельности. С тех пор все изменилось. Едва только компьютерной компании удавалось вдохнуть жизнь в новую систему, как тут же приходилось начинать все сначала и пытаться перещеголять саму себя — до того, как какой-нибудь другой игрок стремительного рынка, подобно Прометею, не создавал новую, еще более продвинутую версию, «уворовав пламя». Так повторялось снова и снова, поколение за поколением. В конце концов стало ясно, что у компаний в этой «бешеной гонке» есть единственный выход — начинать работать над новым продуктом еще до того, как предыдущий выйдет на рынок. Каждая из трех базовых технологий развивалась независимо от других в своем собственном головокружительном темпе. Идеи «хватались на лету» и стремительно воплощались в жизнь, становясь доступными тысячам пользователей.

Даже величайшие руководители, уверенно ведущие свои компании от победы к победе, были вынуждены признать, что установленные ими правила моментально устаревают, не поспевая за реальностью. А Майк Скотт отнюдь не был великим руководителем. По своим навыкам и типу личности он походил, скорее, на операционного директора. Когда ему не удавалось добиться стабильности, он напрягался. А с таким партнером, как Стив Джобс, о какой стабильности могла идти речь?!

Конечно же, несмотря на молодость, Джобс был достаточно умен, чтобы понять: для реализации его видения компании необходимы упорядоченные и хорошо смазанные управленческие механизмы. Однако, в противоположность Скотти, бунтарь Джобс был буквально влюблен в нестабильность. Его природное видение основывалось на дестабилизации, расшатывании основ существующей компьютерной отрасли. Стабильностью обладала IBM, а Apple, в представлении Стива, должна была являть собой анти-IBM.

Излишне говорить, что союзу между одним человеком, обожающим неопределенность, и другим, жаждущим стабильности, не суждена долговечность. Первый тревожный звонок прозвенел уже в первые недели после прихода Скотти в Apple. Скотти захотел нанести номера на именные бейджи сотрудников нового офиса на бульваре Стивенс-Крик. Он решил, что Воз будет «Сотрудником № 1». Стив незамедлительно отправился к нему и выкатил претензию. Скотти ничего не оставалось, как пойти на попятную и выдать Джобсу бейдж «Сотрудник № 0».

Отчасти из-за частых ссор с Марккулой и Скоттом, отчасти из-за своей манеры безапелляционно высказывать свое мнение, а отчасти потому, что он никогда не хотел делиться славой Apple с другими, Стив быстро приобрел репутацию самонадеянного эгоиста. Но я считаю это фундаментальной ошибкой в понимании этого человека — даже в его самые молодые и порывистые годы.

Хотя Стив не брезговал обращаться за советом к старшим товарищам в Apple, он искал истину и в других местах. У него еще не было опыта (и даже предчувствия) создания великой компании, однако он преклонялся перед сильными мира сего, уже добившимися успеха, и был готов на многое ради встречи с ними. «Никто из этих людей не занимался своим делом исключительно ради денег, — подчеркивал он в разговоре со мной. — К примеру, Дейв Паккард завещал все свое состояние благотворительному фонду. Возможно, он мог бы стать самой богатой персоной на кладбище, но он занимался своим делом не ради денег. Таким же был Боб Нойс [один из основателей Intel]. Я познакомился с Энди Гроувом [СЕО компании Intel в 1987–1998 годах], когда мне был 21 год. Я позвонил ему и выразил восхищение тем, насколько он силен в операционных вопросах. А затем спросил, могу ли пригласить его на обед. То же самое я проделал и с Джерри Сандерсом [основателем Advanced Micro Devices], Чарли Спорком [основателем National Semiconductor] и другими. Я познакомился с этими ребятами, сплошь основателями компаний, которые были тогда на слуху. Особый дух, царивший в Кремниевой долине в то время, произвел на меня очень большое впечатление».

Большинству этих «старших товарищей» нравилось давать советы умному, бойкому и готовому учиться юноше. К сожалению, он не был их сотрудником, а разговоры — это не то же самое, что работа бок о бок.

Среди тех, с кем он встречался всего один или два раза, были подлинные герои эпохи, например Эдвин Лэнд, основатель Polaroid. Стив восторгался многими его качествами, в частности его прямо-таки маниакальным стремлением создавать стильные, практичные продукты, чрезвычайно привлекательные для потребителей (например, поразительную складную камеру SX-70, покорившую Америку в 1970-е годы); его смелостью в том, чтобы опираться на приземленные инстинкты, а не на научные исследования потребительского рынка; неустанной изобретательностью.

Некоторые из собеседников стали для Джобса пожизненными советниками. В частности, Гроув сыграл ключевую, хотя и тайную роль в нескольких критических моментах его карьеры, несмотря на тот факт, что Apple до 2006 года оставалась единственной крупной компьютерной компанией, продукты которой не работали на чипах Intel. Джобс глубоко уважал Гроува. Гроув — венгерский еврей, переживший концлагерь, фашизм, неудавшееся восстание и долгую осаду Будапешта советскими войсками. Он почти полностью утратил слух в возрасте четырех лет от жестокой скарлатины, подростком совершил бегство из «коммунистического рая» через океан, самостоятельно добрался до Эллис-Айленд. Как и многие его коллеги, Гроув был довольно жестким и прагматичным, однако, подобно юному Стиву, обладал природной эрудицией и имел широкий круг интересов. В годы учебы в нью-йоркском колледже он блестяще выучил английский, в том числе самые крепкие ругательства, которые при случае со смаком и сильным венгерским акцентом отпускал в адрес собеседников. Стив наслаждался свойственным Гроуву сочетанием прагматизма и экспансивности, поскольку видел те же черты и в самом себе.

Гроув стал третьим — наряду с Джобсом и Биллом Гейтсом — членом триумvirата, подарившим персональные компьютеры широким массам. Он был первым сотрудником Intel Corporation, основанной в 1968 году инженерами Fairchild Робертом Нойсом и Гордоном Муром. Это Мур в 1965 году открыл знаменитый закон Мура — плод размышлений о ценах и производительности полупроводников.

Мур пришел к выводу, которого никто до него не сделал: количество транзисторов, которые можно разместить на одном чипе заданного размера, удваивается примерно каждые 18 месяцев без какого-либо повышения издержек. Гроув лучше других понимал, насколько сложно создавать надежные полупроводниковые компоненты в масштабах, интересных изготовителям компьютеров типа IBM, Sperry и Burroughs. Именно он превратил закон Мура в бизнес-модель, позволив компьютерной отрасли ожидать предсказуемых нововведений с довольно регулярными интервалами. Гроув тоже был знаменит — своими смелыми и, на первый взгляд, противоречивыми стратегическими решениями. В его послужном списке — отказ от производства чипов памяти, приносивших Intel львиную долю доходов, и переориентация компании на производство микропроцессоров для растущего рынка персональных компьютеров, рабочих станций и более мощных систем, впоследствии получивших известность как файловые серверы. Гибкий подход Гроува к менеджменту создал новый высокий стандарт для компаний Кремниевой долины. Кроме того, Гроув был автором довольно популярной колонки по вопросам менеджмента для газеты San Jose Mercury News.

Еще одним героем для Стива стал упомянутый ранее Нойс, один из основателей Intel и первопроходец в области интегральных микросхем. В 1977 году Джобс и Возняк показали Apple II Нойсу и другим представителям правления Intel. Хотя технология Нойсу понравилась, он был совершенно не в восторге от двух молодых людей с длинными волосами и в потрепанной одежде. Однако Стив все же не отстал от него, и с годами их отношения переросли в дружбу. Жена Нойса Энн Бауэрс одной из первых вложила деньги в Apple, а в 1980 году даже стала первым вице-президентом компании по кадровым вопросам.

Отношения Стива с внешними наставниками были очень личными. «Стив хотел “семейности”, — вспоминает Реджис Маккенна. — Он часто приходил к нам и сидел за кухонным столом со мной и моей женой [Дианой Маккенна, занимавшейся градостроительством, а в какой-то момент даже ставшей мэром Саннивейла]. Когда он звонил нам по телефону, то всегда просил позвать ее к телефону. У меня и Дианы всегда было ощущение, что он очень хочет создать собственную семью. Он даже приходил ко мне в рабочее время, чтобы что-нибудь починить на моем Apple II! Я порой напоминал ему о том,

что у него есть более важные дела, однако он продолжал настаивать на своем. “Кроме того, — сказал он мне, — у меня появляется возможность поболтать с Дианой”».

Отчасти благодаря своему открытому характеру, отчасти из-за того, что Марккула попросил его поработать на Apple в качестве советника, а отчасти благодаря наличию опыта в маркетинге, которым Стив тогда чрезвычайно интересовался, Маккенна в тот период стал основным его наставником. Маккенна был к тому же неплохим корпоративным стратегом. Кремниевая долина много лет зависела от маркетеров — почти настолько же сильно, как от инженеров. Каждое технологическое новшество, которое бизнесмены хотят перенести с полок магазинов в дома и офисы, должно сопровождаться убедительной аргументацией. Эти новшества часто являются плодами умозаключений, недоступных пониманию широкой аудитории. Преимущества и возможности их не очевидны ни для кого, кроме горстки «продвинутых гиков». Работа хорошего маркетера состоит в том, чтобы «спустить» гениальное изобретение «с неба на землю» и убедить людей в том, что оно им совершенно необходимо. Консультационная деятельность Маккенны сыграла свою роль в «популяризации» многих компаний из элиты Кремниевой долины и за ее пределами, в том числе National Semiconductor, Silicon Graphics, Electronic Arts, Compaq, Intel и Lotus Software.

От пронизательного Маккенны не укрылись одаренность Стива и его желание отдаться делу без остатка. «Он обладал качеством, которое я называю мудростью Кремниевой долины, — вспоминает Маккенна. — Вы, наверное, встречали таких молодых да ранних, которые в курсе того, что происходит вокруг и кто за этим стоит? Толковый и любопытный ребенок, растущий на улицах Кремниевой долины, мог многому научиться, просто гуляя по району и внимательно смотря по сторонам. Стив занимался этим с самого раннего возраста».

Эта пара проводила много времени в подвале дома Маккенны в Саннивейле, напоминавшем ранчо. Они разговаривали о планах Стива в отношении Apple и чудесного Apple II. Они обсуждали множество тем: конструкторские особенности, разработку, маркетинг продуктов, стратегии и то, каким образом весь этот «компот» «варится» в успешных компаниях. Маккенна был отличным рассказчиком, а Стив — прекрасным слушателем. Они понимали друг друга

с полуслова. «Мы, в частности, говорили о том, что лучшей маркетинговой наживкой является финансовая отчетность, — вспоминает Маккенна. — Чтобы завладеть вниманием покупателей, особенно в компьютерном бизнесе, ваша компания должна быть очень успешной в финансовом смысле».

Маккенну привлекала энергия Стива. «Он был приятным человеком, глубоким интеллектуалом. Он говорил на множество тем. Мы могли болтать о каких-то банальных вещах, а затем переключиться на разговор об Apple и бизнесе в целом. Я помню, как он однажды спросил меня, допускаю ли я в мыслях, что Apple когда-нибудь превзойдет Intel. Разумеется, я ответил на это, что Intel является производителем компонентов, а доходы производителей оборудования обычно оказываются значительно выше».

Их регулярные «подвальные посиделки» привели к тому, что Маккенна узнал Стива гораздо лучше, чем многие другие. «Он обладал быстрым, реактивным темпераментом, однако никогда не кричал на меня; я же никогда не расстраивал его. Бывало ли так, что мы не соглашались? О да! Спорили ли мы? Конечно. Однако мы великолепно уживались между собой, — продолжает он. — Моя помощница как-то рассказала мне, что Стив позвонил ей и чего-то срочно потребовал, причем использовал в речи множество непристойных слов. При следующей встрече я сказал Стиву: “Никогда больше так не делай”. После этого моя помощница сообщила, что, зайдя в очередной раз ко мне в офис, Стив извинился. Сам я прошел хорошую школу в полупроводниковой отрасли у Чарли Спорка, Дона Вэлентайна и других парней. Если ты не был сильным, тебя просто съедали. Поэтому мне не составляло труда гаркнуть: “Стив, заткнись!” Он пытался доминировать — такова уж его суть, и, когда люди при нем вели себя как слуги, он позволял им быть слугами».

Маккенна и его команда работали со Стивом над созданием образа Apple II как компьютера, дружественного не только для «гиков». Заголовок первой промоброшюры Маккенны, посвященной новому продукту, гласил: «Простота — это идеальное усложнение». Эта концепция противоречила всем тенденциям в отрасли — основная часть производителей, в том числе Commodore, MITS и Vector Graphic, использовали рекламу только для фанатов, постоянно сообщая им

о том или ином новом свойстве машин. Дружественный маркетинг позволял Apple десятилетиями выделяться из толпы конкурентов.

Маккенна также помог Стиву понять ценность демонстрации этого образа во всех платформах, которым занималась компания. Довольно быстро он убедил Стива в том, что поскольку в компьютерах Apple нет ничего вычурного, то компании нужна безошибочная и современная визуальная идентичность. Архаичное творение Рональда Уэйна подходило скорее для парикмахерской в Беркли, чем для компании, которая надеялась возглавить глобальную революцию в компьютерных технологиях. Новым логотипом стало знаменитое в наши дни яблоко с откусанной частью и пятью радужными полосками — по настоянию Стива, идеально расположенными одна над другой. Логотип, извините за каламбур, попал в «яблочко». Он лишний раз давал понять, что работать на Apple значительно интереснее и проще, чем с мейнфреймами компании IBM, логотип которой представлял собой жесткие, ровные буквы белого цвета на темно-синем фоне, напоминавшие строгий костюм для переговоров. Как объяснил в свое время Стив: «Вся наша компания основана на принципе — когда один человек сидит за одним компьютером, возникает нечто уникальное. Это совсем не то же самое, что десять человек, работающих на одном компьютере по очереди. Мы пытаемся убрать барьеры, мешающие человеку научиться пользоваться компьютером».

Как и Маккенна, Стив обладал даром разъяснения сложных технологий простыми, ясными и даже возвышенными словами. Маккенна и Джобс знали, что эта его «гениальная простота» является для Apple серьезным активом. В конце 1977 года в журнале *New Yorker* была опубликована статья с длинной цитатой из импровизированного выступления Стива, показывающая, насколько хорошо он освоил ораторское мастерство. В то время средний читатель знал о компьютерах довольно мало, а журналисты откровенно зубоскалили над словом «naked*» в описании компьютеров и каламбурили со словами «byte**» и «Apple». Репортер решил пообщаться со Стивом, стоявшим на стенде Apple Computer на компьютерной выставке. «Я бы все отдал за то,

* Слово может означать как «голый», так и «неизолированный» или «без корпуса».

Прим. пер.

** Созвучно английскому слову, означающему «кусать». Прим. пер.

чтобы иметь такие персональные устройства, когда был подростком», — поведал ему Джобс, а затем разразился тирадой, состоявшей (в оригинале) из 224 слов:

«За последние 10 лет люди читали в СМИ множество разнообразных вещей о компьютерах. Уже сейчас компьютеры контролируют достаточно сторон нашей жизни. Но, несмотря на это, подавляющая часть взрослых людей совершенно не представляет себе, что такое компьютер и каковы его возможности. Впервые у них появился шанс купить компьютер по цене хорошей стереосистемы, поработать с ним и понять о нем буквально все. Представьте себе, что вы разбираете на части “Шеви” 1955 года. Или представьте себе фотокамеру. Тысячи людей по всей стране посещают занятия по фотографии. Они никогда не будут профессиональными фотографами. Они лишь хотят понять, что представляет собой фотографический процесс. То же самое происходит с компьютерами. Мы открыли небольшую компанию по производству персональных компьютеров в гараже в Лос-Альтос в 1976 году. Теперь мы — самая крупная компания по производству персональных компьютеров в мире. Мы создаем устройства, которые считаем “роллс-ройсами” в мире персональных компьютеров. Мы смогли приручить компьютер. Люди ожидают увидеть много мерцающих огней, однако обнаруживают, что он напоминает скорее портативную пишущую машинку, которая при подключении к подводящему экрану может показывать результаты работы в цвете. Устройство чрезвычайно привлекательно для пользователей, потому что позволяет им получить обратную связь. Нас часто спрашивают: что может компьютер? Он может делать массу вещей. Однако, с моей точки зрения, самое главное, что он уже делает, — это обучает людей основам программирования».

Перед тем как перейти к другому стенду, на котором группа ребят играла в компьютерную игру под названием Space Voyager, репортер спросил, не мог бы Стив назвать свой возраст. «Двадцать два года», — ответил мистер Джобс.

В разговоре с очевидно неподготовленным журналистом из явно нетехнического издания Стив нашел нужные слова, чтобы сделать понятной обывателям суть уникального продукта, созданного им вместе с Возом. Он понимал страх людей по поводу того, что

компьютеры могут начать играть слишком большую роль в современной жизни (образ этого страха он эксплуатировал много раз, и особенно сильно — в оруэлловских персонажах знаменитого рекламного ролика Apple «1984»). Стив сочувствовал людскому невежеству. Поэтому он предложил несколько аналогий в виде доступных им примеров: «Шеви», пишущих машинок и фотокамер. По сути, он уверял, что пользоваться компьютером ничуть не сложнее, чем сделать фотографию, и даже назвал Apple II «прирученным». При этом он активно перевозносил и свою компанию, и созданный ей компьютер. Он сравнил устройство, созданное всего несколько месяцев назад непонятными калифорнийскими ребятами, с «Роллс-ройсом», 73-летним символом сложнейшего промышленного производства и изысканных вкусов потребительской элиты. Он даже (совершенно, впрочем, безосновательно) назвал Apple мировым лидером, поднимая маленькую компанию на уровень гигантов отрасли типа IBM, DEC и Burroughs. Он был потрясающим импровизатором. Маккенна помог ему развить этот навык до совершенства.

Два ключевых улучшения Apple II взвинтили его продажи до небес. Прежде всего компания добавила привод для флоппи-дисков, значительно упростивший процесс загрузки программ. Помимо этого, выведенная на рынок в 1979 году программа VisiCalc стала первым значительным программным хитом. VisiCalc представляла собой сравнительно простую электронную таблицу для финансового моделирования. В деловых кругах быстро смекнули, как много времени программа сэкономит бухгалтерам, управленцам, логистикам и стратегам различных сценариев бизнеса. Для Apple это был триумф! Компания производила компьютеры, стоившие более 1300 долларов за штуку, когда внезапно объем продаж вырос до десятков тысяч в месяц. Apple превратилась в электронный эквивалент фонтана. Продажи выросли с 7,8 миллиона долларов в 1978 году до 47 миллионов в 1979-м и до 117,9 миллиона в 1980-м — это был год первичного публичного размещения акций (IPO на языке Уолл-стрит). Никакая другая компания никогда не росла столь быстрыми темпами. Она попала на страницы крупных СМИ, в том числе Esquire, Time и BusinessWeek. Журнал Inc. даже поместил на обложку фото Джобса с эпатажным заголовком: «Этот человек навсегда изменил лицо мирового бизнеса».

Однако за радужной картиной скрывалось множество проблем внутри Apple, которые были вызваны большими расхождениями между руководителями компании.

Каждый из неформальных внешних наставников Стива обладал даром «вписать» свои своеобразные таланты в корпоративное окружение. Эдвин Лэнд был первопроходцем. Его изобретения часто отвергались, однако он сумел создать великую компанию, что называется, из принципа, руководствуясь чистым упрямством. Роберт Нойс был харизматичным и дальновидным одновременно, и эти качества помогли ему вернуть компании Intel былое величие, высвободившись из-под влияния одной из самых внушительных фигур в мире полупроводников — Уильяма Шокли. Системы, которые предложил своей компании Энди Гроув, были значительно более сложными, чем то, что когда-либо видел Майк Скотт, однако Гроув также смог превратить свою компанию в одно из самых креативных мест в Кремниевой долине. А Реджис Маккенна был настолько искусен в навигации среди «риффов» Кремниевой долины, что даже написал несколько книг, объяснявших другим, как это делается. Все они были невероятно гармоничными, сложными, глубокими и необыкновенными личностями. В атмосфере постоянных изменений они чувствовали себя как рыбы в воде. Они жили в измерении, в котором хотел бы жить и сам Джобс, — на пересечении технологии и гуманитарных наук. Эти люди играли в корпоративные игры — но по собственным правилам.

Невозможно предсказать, как развернулись бы события, если бы боссом Стива в Apple стал кто-то из этих людей. Возможно, они сумели бы направить его энергию в нужное русло и сгладить возникающие противоречия. Однако воспроизвести этот эксперимент, увы, невозможно. Вместо них Стив получил в партнеры Скотти и Марккулу. Они, как показало будущее, не могли его контролировать. Вряд ли им удалось бы обратить его креативную энергию на благие цели. Столкновение между молодым Стивом Джобсом и реальным миром сложно анализировать даже в режиме «замедленной съемки». Роковая цепочка поспешных и ошибочных действий стоила будущей мировой знаменитости друзей и работы и даже лишила его им же самим созданной компании.

Прорыв и срыв

Любое клише не лишено оснований. Клише о том, что Стив Джобс был наполовину гением, а наполовину засранцем, во многом основано на его поступках в течение девяти лет его первого пребывания в Apple. Именно в эти годы наиболее ярко проявились его самые сильные и самые слабые стороны. Именно в тот период он больше всего жаждал внимания и выходил из-под контроля, приобретал последователей и наживал себе врагов. Именно тогда весь набор его противоречивых качеств расцвел пышным цветом, «наградив» множеством проблем и его самого, и созданную им компанию. И эти самые же годы заложили основу для всей его головокружительной карьеры.

Особого внимания заслуживает личная жизнь молодого Джобса. В двадцать с небольшим лет, когда он полностью посвятил себя карьере, не особо задумываясь о сне, любви или семье, его личная жизнь была достаточно хаотичной и полностью вырвалась из-под контроля в 1978 году. В мае Кристин-Энн Бреннан, некоторое время бывшая подружкой Стива, родила дочь Лизу. Лиза появилась на свет в Орегоне на ферме Роберта Фридланда. Через три дня после ее рождения Стив поддался порыву — полетел на север, чтобы побыть с ней и Крисэнн. Вернувшись, он... принялся с жаром опровергать свое отцовство и отказывался платить детское пособие. Он продолжал отрешиваться от малышки даже после того, как сделанный по распоряжению суда тест установил его отцовство с вероятностью 94,4 процента. Даже начав выплачивать новорожденной месячное пособие в размере 385 долларов, он продолжал утверждать, что его

родительство «вилами на воде писано». Крисэнн воспитывала Лизу в одиночку в небольшом домике в Менло-Парк.

Стиву потребовались долгие годы для того, чтобы наконец принять сакраментальное решение и впустить дочь в свою жизнь. Позже он многократно сожалел, что вел себя так глупо. Он корил себя за ужасную ошибку. Став взрослой, Лиза вспоминала о холодке, который неизменно присутствовал в их отношениях; смятении и неуверенности, которые она испытывала еще ребенком в присутствии строптивного родителя. Об этом говорила и писала и Крисэнн, довершая образ небрежного, равнодушного и даже жестокого любовника, а впоследствии отца. В знаковом споре на тему «гений или засра-нец?» скандальное отцовство дает самый сильный козырь в руки его противников.

Позднее Артур Рок описывал поведение Стива в те годы словом «неадекватное». Для столь не склонного к сентиментальности человека, как Рок, слово это как нельзя более четко выражает общее ощущение безответственности, набравшее силу в Apple. Работая со своими «якобы начальниками» (по должности, но не по факту) типа Рока или принимая решения, касающиеся подчиненных, Стив вел себя достаточно равнодушно. Ему было совершенно наплевать, как на его поступки реагируют другие.

Ситуация усугубилась в следующем году после вышеописанного визита Стива в «Сад Аллаха», когда Apple сделала довольно смелый шаг, став публичной компанией. Несколько лет спустя Джобс признался Сьюзен Барнс, финансовому менеджеру Apple и NeXT, что 12 декабря 1980 года — день, когда Apple вышла на IPO, — был самым важным днем в его карьере: лишь тогда он в полной мере поверил, что люди, стоявшие у истоков Apple, могут заработать серьезные деньги. Однако Стив сознательно исключил из числа тех, кому выпало счастье искупаться в денежном фонтане, Билла Фернандеса и Дэниела Коттке (инженера, которого он встретил в колледже Рида). Между тем эти люди сыграли ключевую роль на «гаражной стадии» становления Apple летом 1976 года. Джобс следовал довольно бюрократической логике — оба были сотрудниками-почасовиками и, по его мнению, не смели претендовать на «учредительские акции», которые в будущем превратили в миллионеров 300 штатных сотрудников

компании. Однако сказать, что Джобс был прижимист, значило слишком упрощенно подойти к оценке этой сложной личности.

«Он обладал совершенно невероятной способностью справляться с проблемами, — поясняет Ли Клоу, директор по рекламе агентства Chiat Day, ставший близким другом Стива после выхода знаменитого рекламного ролика “1984”, — и полностью направлял ее на работу». Подобная расстановка приоритетов в жизни, особенно молодой и незрелой, сделала большинство людей в его жизни заменяемыми. К примеру, Фернандес и Коттке, необходимые Джобсу тремя годами ранее, были начисто вычеркнуты им из его жизни, поскольку через три года уже не вносили никакого важного вклада в работу Apple. Логика железная, что и говорить.

Для него было намного важнее наградить людей, занимавшихся улучшением компании в настоящий момент. Холодный расчет молодого удачливого дельца, деятельность которого внезапно вышла на такой уровень, какого никто не мог предвидеть. Эмоциональные «издержки» Джобс вовсе не принимал во внимание. Коттке, Фернандес и другие «забытые» справедливо чувствовали себя оскорбленными и недооцененными. Поведение Стива привело к его изоляции внутри компании. В то время он слабо представлял себе, насколько важно иметь подлинных союзников в корпоративном окружении. И эта душевная слепота породила немалое число проблем.

После IPO состояние Стива составило 256 миллионов долларов. Это широко разрекламированная цифра вкупе с дорогими машинами, которые начали появляться на парковке Apple, разговорами о загородных домах и дорогостоящих отпусках привела к разделению сотрудников компании на «победителей» и «неудачников». Apple, разросшаяся из группки людей в 1977 году до 2900 сотрудников к лету 1981 года, начало лихорадить. Осенью 1980 года количество сотрудников удвоилось всего за три месяца. Старожилы Apple называли этот короткий период в жизни компании «клоунским» и высмеивали новичков.

Справедливости ради надо заметить, что сам Стив редко демонстрировал свое внезапно обретенное богатство, однако он умудрялся расширить трещины в компании другими иезуитскими способами.

В целом сотрудники Apple направляли свои усилия либо на поддержку Apple II и максимизацию доходов от него, либо на исследование новых продуктов. Apple II был кормильцем, обеспечивавшим рост компании. «Хранители» Apple II выстроили масштабный канал розничных продаж, состоявший из сотен реселлеров. Они курировали постоянно растущую группу разработчиков программ, снабжая их всем необходимым для создания более интересных версий, способных привлечь еще больше покупателей. Они пестовали устройства нового поколения, такие как Apple IIe и Apple II GS. Их работа приносила значительные плоды: Apple II со всеми своими многочисленными модификациями оказался на удивление живучим продуктом. До момента полного прекращения его производства в 1993 году было продано свыше 6 миллионов единиц. В течение целого десятилетия резкий рост компании был неразрывно связан со старым добрым Apple II, созданным Возом. Фактически лишь в 1988 году доходы от продаж Macintosh превысили доходы от продаж Apple II.

Стиву, официальная работа которого состояла в стимулировании разработки продуктов, не потребовалось много времени для того, чтобы махнуть рукой на Apple II. Он чувствовал («костями», по его любимому выражению), что отрасль развивается стремительно и компания рискует получить смертельное ранение, если ограничится лишь незначительно улучшенными версиями Apple II. Он достаточно ясно выразил свои чувства и предложил всем инженерам и маркетерам, ощущающим в себе достаточно сил, начать работать вместе с ним над созданием следующего прорывного продукта. Такое пренебрежение покорило разработчиков и программистов Apple II, но особенно оскорбительным оно оказалось для Вожа, который предпочел доводить до ума Apple II, а не примкнуть к команде Mac. «К некоторым инженерам, работавшим над Apple II, отношение было таким, как будто они вообще не существуют», — вспоминал позднее Воз. По мере роста компании у него просто не оставалось другого варианта, как разойтись со Стивом.

В широком смысле Джобс был прав, настаивая на том, что Apple нуждается в новом предложении для рынка, причем чем быстрее, тем лучше. Как я уже говорил, идеальный рецепт для поддержания стабильного роста доходов в компьютерном бизнесе состоит в том, чтобы иметь наготове прорывной продукт к тому моменту, когда предыдущий достигает пика своего успеха. Марккула, Скотти и члены

правления были согласны с тем, что компания срочно нуждается в новой модели, более приспособленной к нуждам офисных работников. По некоторым данным, IBM, эдакий «спящий слон» отрасли, начала изучать возможность создания собственного персонального компьютера (теоретически ее продукт мог оказаться на рынке к лету 1981 года). Поэтому в 1978 году правление Apple снабдило Стива требуемым бюджетом и группой инженеров для того, чтобы он приступил к разработке «последователя» Apple II.

Рынок персональных компьютеров тогда находился в зачаточном состоянии, и все его участники, включая Джобса, были вынуждены «летать вслепую». К сожалению, молодой гений не понимал одной важной вещи: большинство прорывных продуктов представляют собой результат долгого цикла разработки прототипов разной степени удачности, стабильного процесса накопления свойств и выверенного по времени синтеза существующих технологий. Стива сбивал с толку тот факт, что когда-то они с Возом немного напряглись — и с первой же попытки создали нечто великолепное, чего отрасль отродясь не видывала. Однако вскоре Джобсу на собственной шкуре пришлось убедиться, что в корпорациях все работает иначе.

Компания имела достаточно конкретные и осмысленные цели в отношении своих новых устройств, которые впоследствии получили название Apple III. Компьютер должен был найти применение как в офисе, так и в доме и присоединяться к цветному монитору, отображавшему 80 текстовых символов на каждой строке — в два раза больше, чем у Apple II. Поскольку в обычном документе, созданном с помощью пишущей машинки, на одной строке может размещаться до 80 символов, Apple III мог бы напрямую конкурировать со специализированными компьютерами для обработки текстов из Wang Laboratories, которые за прошедшие два года наводнили офисы в США и Европе (причем их количество значительно превышало количество Apple II в домашних условиях). При правильной реализации новая модель послужила бы для Apple входным билетом на корпоративный рынок персональных компьютеров.

Успех Apple I и Apple II заставил Стива слишком сильно поверить в непререкаемость своих технических суждений. Он принял целый ряд неверных решений, от которых впоследствии было крайне сложно

отказаться. Самым важным из них было решение о том, что Apple III, достаточно большой по размерам и оставлявший довольно мало свободного места на обычном офисном столе, должен был работать абсолютно бесшумно — что предполагало отсутствие внутреннего вентилятора охлаждения. Это значительно затормозило процесс, поскольку инженерам пришлось ломать голову над созданием конвекционных токов, отводящих тепло от материнской платы (на которой располагались все полупроводниковые чипы) и из блока питания. При отсутствии вентилятора эти компоненты раскалили бы внутренности небольшого компьютера, как печь для пиццы. Со временем инженеры додумались использовать сам корпус компьютера в качестве теплоотвода, позволяющего выводить и рассеивать тепло; однако в этом случае корпус пришлось бы делать из литого алюминия. С одной стороны, этот материал служит хорошим проводником тепла, а с другой — значительно увеличивает издержки и усложняет производство.

Работа над Apple III буксовала не только из-за требований Стива. Поскольку компания хотела заинтересовать людей, ранее покупавших Apple II, ей было нужно убедиться в том, что его программы, созданные для предшественника, совместимы и с его преемником. Подобная «обратная совместимость» оказалась сложнее, чем представлял себе Стив. Он неустанно понукал бедных инженеров. Для него не имела значения степень сложности поставленных задач. Привыкнув к волшебной способности Воза лихо рушить старые границы и преодолевать технические препятствия, он ожидал того же от новых разработчиков оборудования и программистов. Но увы — не все рождаются Возами.

Недовольство Джобса разными досадными «проволочками» понять можно. Он был провидцем. В наши дни это слово часто употребляют всуе, особенно в Кремниевой долине, однако к Стиву оно применимо в полной мере. Без преувеличения, этот дерзкий парень обладал способностью видеть происходящее за углом, совмещать идеи и создавать нечто непостижимое уму других. Он поставил перед собой непростую задачу — стать не просто провидцем, но эффективным провидцем. Именно такая постановка вопроса превращает мечтателя в рационального, а порой и беспощадного преобразователя.

За несколько недель до своей поездки в «Сад Аллаха» в конце 1979 года по настоятельной рекомендации Билла Аткинсона, Джефа Раскина и нескольких других технических сотрудников Apple Стив решил ознакомиться с работой известного компьютерного ученого по имени Алан Кэй и некоторых других инженеров в исследовательском центре Xerox Corporation в Пало-Альто, всего в 20 минутах езды от Купертино. Этот центр, известный в то время под аббревиатурой PARC, стал знаменитым благодаря разработке концепций, легших в основу ряда важных технологий, в том числе локальных сетей Ethernet, видеомониторов с высоким разрешением, лазерной печати и объектно-ориентированного программирования. Тем летом Xerox присоединилась к нескольким венчурным инвесторам, сделавшим второй транш инвестиций в Apple в размере 7 миллионов долларов (в качестве условия сделки Стив продал инвесторам акций на 1 миллион долларов). В обмен на уступку компания согласилась продемонстрировать представителям Apple свои самые продвинутые технологии, или, как любят говорить обитатели Кремниевой долины, «открыть кимоно»*. Этот визит стал для Стива настоящим откровением, поскольку технология PARC представляла собой визуальное воплощение всего, чем, по его убеждению, могли и должны были стать компьютеры.

Именно в PARC Стив и «делегация» из Apple впервые увидели технологии, которые потом легли в основу Lisa и Macintosh, а со временем и всех персональных компьютеров. Им показали компьютер, экран которого напоминал лист белоснежной бумаги (а не был традиционно черным). Более того, этот экран имел точно такие же размеры, как стандартный лист бумаги, — 8½ дюйма в ширину на 11 дюймов в высоту. Черные символы, проецировавшиеся на него, отличались такими четкостью и яркостью, что казались напечатанными на машинке. Символы были «растровыми» — это значило, что каждый пиксель экрана следует своим собственным инструкциям из компьютера. Радикально новая технология обеспечивала разработчикам полный графический контроль над монитором. (В прежние времена

* Не совсем верная интерпретация японского выражения *kamishimo wo nugu*, «без камизи», официальной одежды самураев. В неформальной обстановке самураи снимали верхнюю одежду, поэтому в Японии это выражение означает «расслабиться, говорить искренне». *Прим. ред.*

они могли лишь помещать на черном экране довольно старомодные белые, зеленые или оранжевые символы. И, конечно, речь даже не шла о каких-либо графических образах, за исключением созданных из тщательно расставленных групп стандартных символов.) Эти растровые символы знаменовали собой революцию — теперь экран мог также отображать и содержимое цифровых устройств хранения данных с помощью графических «иконок» (небольших символов размером меньше почтовой марки). Каждая иконка обозначала документ, который можно было поместить «внутри» картинки папки с помощью странного устройства, которое «гики» из PARC называли «мышь». Эта мышь также использовалась для перемещения курсора на экране в процессе создания или редактирования документа. Чтобы удалить файл или папку, их просто бросали в мусорный ящик с помощью той же мыши. Словом, красота, а главное — такой же прорыв, как переход от немого к звуковому кино.

Исследователи из PARC отлично понимали всю важность этого открытия и были встревожены тем, что Xerox, по сути, заплатила много денег за получение Джобсом и другими посетителями из Apple доступа к столь радикальной и новой технологии. Они совершенно справедливо опасались последствий этого визита. Высшее руководство Xerox было не особенно заинтересовано в создании полноценного компьютера; скорее, оно хотело создавать более качественные копии, а может быть, и специальный текстовый редактор, призванный конкурировать с Wang. Xerox создала свой собственный компьютер, использовавший технологию PARC, лишь к 1981 году. Это интригующее устройство под названием STAR продавалось не отдельным потребителям, а компаниям как часть сетевой системы, состоявшей как минимум из трех стационарных компьютеров. Каждый стоил около 16 тысяч долларов. Хотя эта система представляла собой довольно добротный для своего времени микрокомпьютер, клиенты жаловались на то, что за минимальный набор офисных операций приходится выкладывать не меньше 50 тысяч долларов. Детище Xerox так и не получило популярности на рынке.

Стив понимал, что Xerox GUI может стать основой чего-то очень амбициозного и очень важного лично для него. Визуальная иконография на экране превратила сложные вычисления в рутинную, доступную всем информацию. Имеющиеся в то время компьютерные

интерфейсы представляли собой набор команд-заклинаний и типографических символов, ассоциировавшихся для пользователей с бранными словами. При замене этих команд визуальными иконками, которые легко управлялись мышью, пользователь чувствовал себя настолько комфортно, будто читал книгу в кресле или участвовал в приятной беседе. Это целиком отвечало главной цели Стива — созданию по-настоящему персонального компьютера для обычных людей. У него даже имелась особая метафора для такого компьютера — «велосипед для мышления». Из PARC Джобс вышел, без преувеличения, другим человеком. Именно эти технологии он и хотел дать каждому человеку в мире!

Теперь он столкнулся с проблемой исполнения своего обещания в рамках Apple. Это должен был быть невероятно амбициозный проект — никто в Apple, кроме Стива, не мог представить его во всей полноте. Однако он сам невероятно усложнил работу над ним. На длинном пути было множество отступлений и поисков обходных путей. Не обошлось и без жертв, однако в 1984 году на свет появился Macintosh.

После визита в Xerox PARC Стив решительно «завязал» с созданием Apple III. Чем больше он понимал, что новое устройство представляет собой просто скромное обновление Apple II, тем сильнее рассеивалось его внимание. Все увиденное в PARC пылкий Джобс решил применить для создания другого компьютера, над которым в Apple уже шла работа. Это устройство предназначалось для фигурантов рейтинга Fortune 500. Эти компании нуждались в мощных вычислительных сетях для решения задач с гораздо бóльшим объемом данных, чем могли обработать Apple II или даже Apple III.

Работа над устройством, получившим название Lisa, практически застопорилась с середины 1978 года. Поэтому, когда Стив взял на себя полный контроль над проектом в начале 1980-го, команда испытала короткий приступ оптимизма. Стив сообщил им о своем серьезном намерении сделать Lisa первым компьютером с применением графического пользовательского интерфейса и мыши. По его словам, у команды имелся шанс войти в историю. Он попросил Билла Аткинсона, главного программного архитектора проекта, рассчитать, сколько

времени потребуется на превращение увиденного ими в PARC в программу, которую можно было бы запускать на Lisa. Аткинсон предсказал, что сделает это всего за полгода, — и ошибся в своих расчетах на два с половиной. Стив оказался не единственным сотрудником Apple, способным спутать ясное видение с практической работой.

Недолгий период управления проектом Lisa наглядно показал все управленческие слабости Стива. Как и прежде, он не мог справиться с конфликтом между корпоративными требованиями к этому компьютеру и собственными амбициями. Изначально Lisa была предназначена для корпоративных клиентов, однако Стив почти полностью сфокусировался на свойствах компьютера, делавших его доступным и удобным для частного пользователя. Он еще раз сформулировал совершенно правильную идею на долгосрочную перспективу — через многие годы легкие в обращении компьютеры значительно упростили работу и больших, и малых компаний, — однако совершенно не обладал качествами, позволяющими достичь успеха в краткосрочной перспективе. Он красноречиво расписывал соответствие нового компьютера особым потребностям корпораций и учреждений, однако по-настоящему его занимали только округленные углы иконок на интерфейсе «рабочего стола» Lisa.

Аткинсон и его программисты значительно улучшили то, что увидели в PARC. Именно на проекте Lisa появились перекрывающиеся окна, легкость прокручивания и активное использование мыши. Однако Стив был не в состоянии управлять этой группой, в значительной мере потому, что не предлагал им общего видения. Особенно осложнял ситуацию тот факт, что его личные интересы не совпадали с интересами целевой аудитории — корпоративных пользователей. Когда проект завяз (что было неминуемо), Стив обрушился на команду, угрожая пригласить вместо нее Веза, который наверняка бы сделал все лучше и быстрее. Скотти попытался помочь Стиву. Он пригласил на работу Ларри Теслера, одного из ведущих исследователей в Xerox PARC, и группу его помощников. Однако через два месяца после начала работы Теслера Скотти увидел, что компьютер, который, как он надеялся, скоро станет лицом Apple на крайне важном корпоративном рынке, появится слишком поздно, обойдется слишком дорого и, скорее всего, окажется довольно беспорядочным устройством.

Осенью 1980 года Скотти выгнал Стива из команды после девяти месяцев работы и передал управление бывшему старшему инженеру Hewlett-Packard по имени Джон Коуч. И так, уже во второй раз и притом достаточно быстро Стив потерпел поражение в своих попытках возглавить команду по созданию компьютера для бизнес-рынка. Все больше и больше специалистов в компьютерной отрасли настраивались на волну своих клиентов, но Стив явно не принадлежал к их числу.

Извечные проблемы Джобса — соперничество с авторитетами, его неспособность успешно управлять крупными командами или адаптировать свои сильные стороны к потребностям слабых боссов, стоявших во главе компаний-клиентов, — приняли характер настоящего бедствия. Запуск Apple III обернулся крахом. Поставки компьютера не начинались до мая 1980 года — прошел год после запланированного срока, — а сам он продавался по базовой цене 4340 долларов, то есть в два раза дороже изначально планируемой цены. В течение нескольких недель многие покупатели принялись возвращать свои устройства и требовать обратно деньги. Огромное количество компьютеров Apple III «вырубалось» вследствие перегрева. В некоторых случаях материнская плата нагревалась настолько сильно, что пайка размягчалась и чипы выскакивали из своих гнезд. В конечном итоге компании пришлось заменить 14 тысяч компьютеров (алюминиевый корпус отлично подходил для рассеивания тепла; проблема состояла в том, что детали на печатной плате располагались слишком близко друг к другу). Кроме того, обратная совместимость не сработала в полной мере — в результате даже нормально функционировавшие компьютеры оказались не вполне удовлетворительными по части программного обеспечения. Apple III был явным коммерческим провалом — его продажи до момента прекращения производства составили всего около 120 тысяч единиц. За тот же период компания продала почти два миллиона единиц модели Apple II.

Давлению, усиленному тем обстоятельством, что у компании теперь было значительно больше акционеров, подвергся главным образом Скотти. Тем более что Джобс раз за разом подставлял своего босса. Он унижал поставщиков, которых обхаживал Скотт; бесконечно

и публично жаловался на мелочи типа цвета стульев в лаборатории и многократно мешал производственным графикам Скотти, настаивая на доделке второстепенных деталей. Собственные неудачи ничуть не способствовали его смирению. По сути, они лишь усилили его антипатию к Скотти, который пытался найти компромисс между противоречивыми потребностями тысяч сотрудников. Стив не признавал компромисса, когда дело касалось его собственных идей, и отвергал любое решение, не стопроцентно соответствовавшее его представлениям о реальности. Битвы между этими двумя людьми получили в компании название «Войны Скотти».

Наличие столь неудобного партнера было лишь одной из причин недовольства Скотти. В какой-то момент он понял, что с него хватит. От постоянного стресса у него пошатнулось здоровье. Как раз в это время Apple больше всего нуждалась в жесткой руке. В конце концов, на общем собрании в марте 1981 года Скотти объявил собравшимся, что готов снять с себя руководство компанией.

Вскоре после этого правление утвердило его отставку. И он ушел, напоследок разразившись письмом, в котором обличал «культуру поддакивающих лицемеров» и «строителей империй». Впрочем, к формированию подобной культуры он сам точно так же приложил руку, как и остальные руководители. Однако Стив знал, что Скотти принял на себя самую тяжелую нагрузку по превращению Apple из стартапа в серьезную компанию. После его ухода молодой возмутитель спокойствия испытал внезапный приступ вины. В частности, Джобсу приписывают слова: «Я всегда боялся, что в какой-то момент мне позвонят и скажут, что Скотти покончил с собой».

Сентябрьским днем 1981 года, всего через пару месяцев после ухода Скотти, кампус Apple в Купертино посетил Билл Гейтс. Двадцатилетний руководитель Microsoft ездил туда довольно часто, поскольку его компания тесно сотрудничала с Apple в работе над языками программирования. В то время Стив был значительно богаче и известнее. Однако Гейтс, со своей стороны, мог похвастаться значительно большей проницательностью как бизнесмен.

Расставшись с Гарвардом, в 1975 году в Альбукерке Гейтс основал Microsoft со своим школьным коллегой и еще одним любителем программирования Полом Алленом. Альбукерке был домом для компании MITS, производителя компьютеров Altair, так сильно вдохновлявших участников клуба Homebrew. Гейтс и Аллен создали элемент программы под названием «интерпретатор», позволявший любителям писать собственные программы для Altair на простом, но популярном языке программирования BASIC. MITS решила продавать эту программу с каждым компьютером Altair, и, таким образом, Microsoft оказалась в деле.

Сын богатого юриста из Сиэтла и известной гражданской активистки, Гейтс оказался в бизнесе вполне естественным образом. После того как они с Алленом выяснили, что любители программирования делятся пиратскими копиями их интерпретатора Altair BASIC, Гейтс написал своеобразный манифест, в котором заявил, что разработчики программ для микрокомпьютеров должны получать плату за их создание. Если бы это произошло, предсказывал Гейтс, появился бы совершенно новый тип отрасли, способный в равной степени принести пользу и разработчикам, и производителям, и покупателям микрокомпьютеров. Это означало бы большие перемены: в то время разработка программ находилась в основном в руках производителей компьютерного оборудования, прятая расходы по их созданию в конечной цене продававшихся устройств. Гейтс верил, что перспектива заработать деньги путем создания программ способна подстегнуть инновационный процесс и помочь новым производителям компьютеров пройти сквозь «бутылочное горлышко», связанное с постоянными улучшениями в полупроводниковых технологиях в соответствии с законом Мура.

Манифест Гейтса оказался ничуть не менее важным, чем закон Мура, с точки зрения взрывообразного роста отрасли персональных компьютеров. Разработка программ требует очень небольших капиталовложений, поскольку программы представляют собой, по сути, интеллектуальный капитал, плод размышлений, выраженный в наборе детальных инструкций, написанных на понятном для устройств языке. Основные расходы здесь связаны с написанием и тестированием. В этой отрасли не нужны ни дорогостоящие фабрики, ни оборудование, ни сложные процессы. Результаты могут копироваться бесконечно и практически бесплатно. А возможность привлечения

сотен тысяч потенциальных клиентов означает, что разработчикам не нужно задирать цены.

Гейтс был прав. Признание факта, что программы стоят того, чтобы за них платить, привело к появлению новой динамичной отрасли. Можно даже сказать, что основным подарком Гейтса миру — это не Microsoft, не операционные системы MS-DOS или Windows и не программы из пакета Office, используемые сотнями миллионов людей. Это его идея о том, что программы имеют ценность сами по себе. Человек, способный представить себе такую картину, вполне соответствует организационным «матрицам» корпоративного мира. В те давние дни Microsoft, в отличие от Apple, не страдала от отсутствия сильного лидера, обладавшего видением.

В одно прекрасное сентябрьское утро 1981 года IBM отгрузила клиентам свой первый персональный компьютер. Стив всегда высмеивал «Голубого гиганта» за «деловую неповоротливость» и был искренне уверен, что ни один взыскательный покупатель никогда не предпочтет микрокомпьютер IBM-компьютеру, сделанному Apple. Гейтс, со своей стороны, знал, что Джобс не совсем прав. Операционная система Microsoft MS-DOS была установлена на каждом компьютере IBM, и Гейтс своими глазами видел ту скорость, с которой Дон Эстридж и Билл Лоу протащили свой проект по созданию ПК через бюрократические препоны своей компании. Именно стремление максимально быстро оказаться на рынке заставило их заключить историческую сделку с Гейтсом, предоставившую ему право выдавать в будущем лицензии на MS-DOS другим производителям компьютеров. Это было решением, о котором боссы IBM будут сожалеть до конца своих дней, — оно, по сути, сместило баланс сил от производителей оборудования к Microsoft. IBM, сама того не ведая, тем самым невольно подтвердила справедливость манифеста Гейтса и создала предпосылки для того, чтобы вся отрасль приняла MS-DOS за стандарт, «отодвинув» Apple (которая не занималась лицензированием своей операционной системы). Однако в тот осенний день, когда Гейтс навестил Apple, никто не понимал, что мир скоро изменится, и уж тем более не волновался по этому поводу. Через многие годы Гейтс вспоминал: «Я ходил и спрашивал у всех окружающих: “Ну разве это не здорово?” И мне казалось, что это никому не интересно».

После ухода Скотти президентом Apple стал Майк Марккула, а Джобс — председателем правления. В решающий момент, когда IBM изготовилась нанести удар по конкуренту, когда на горизонте уже появлялись компании-«клоны» типа Compaq, шедшие по стопам «Голубого гиганта», Apple, по иронии судьбы, возглавили два человека, которые меньше всего подходили на эти позиции. Безрассудная незрелость Стива и его неумение управлять оставили компанию, образно выражаясь, без руля и ветрил. Марккула же был достаточно равнодушным руководителем и не удосужился дать сотрудникам четкое представление о направлении развития компании. Apple несколько месяцев металась из одной стороны в другую, пока не было принято решение о поиске нового CEO. Эти поиски были поручены Джерри Роше, председателю правления знаменитого кадрового агентства Heidrick & Struggles. Именно Роше познакомил Стива с Джоном Скалли.

Взаимоотношения Стива со Скалли, бывшим в то время президентом PepsiCo, задокументированы во множестве источников. Это история двух людей, увидевших друг в друге в точности то, что они хотели увидеть, и возлагавших друг на друга большие надежды. В результате оба оказались сильно разочарованы.

Скалли, как уже было сказано, руководил компанией, торговавшей газировкой и продуктами питания. Этот 43-летний уроженец и житель Нью-Йорка получил образование в фешенебельной частной школе и университете Лиги плюща — иными словами, вобрал в себя всю премудрость, какую только можно купить за деньги. Он окончил институт Брауна и получил степень магистра в области бизнеса в Уортонской школе бизнеса при Университете штата Пенсильвания. Он снискал известность в Pepsi благодаря рекламным кампаниям в стиле «Продегустируй и оцени» типа Pepsi Challenge. Он внедрил ряд инноваций в промодеятельность в супермаркетах и разработал целый ряд тактических маркетинговых трюков. Он выступал активным сторонником исследований потребительского рынка, позволявших довести до совершенства концепцию предложения продукта.

Несмотря на свое пренебрежение к Скотти и Марккуле, Стив отлично понимал, что ему предстоит еще многое узнать о мире бизнеса.

Он думал, что нашел в Скалли руководителя из списка Fortune 500, открытого новому, способного стать домашним наставником, которого Джобс так жаждал иметь, и образованного, дисциплинированного руководителя. Короче, идеальный образец для прорыва на быстрорастущем рынке. Стив «угощал» нового слушателя историями о немислимом потенциале Apple, а Скалли, казалось, бурлил идеями о том, как воплотить эти фантазии в жизнь. Тот факт, что он любил играть по-крупному, еще сильнее притягивал к нему Стива. Он отказался от изначально предложенной Apple зарплаты в 300 тысяч долларов в год плюс опционов на 500 тысяч акций компании, которые в то время стоили около 18 миллионов долларов. 20 марта 1982 года эта парочка встретилась в отеле «Карлайл» для подписания договора о своем союзе. Они прошли по Центральному парку и Метрополитен-музею и завершили прогулку в здании «Сан-Ремо» у западной части Центрального парка. Двухэтажный пентхаус в одной из башен здания был выставлен на продажу, и Стив размышлял о том, чтобы его купить. Стоя рядом со Стивом на балконе на уровне тридцатого этажа, Скалли поведал ему, что еще до того, как он задумался о переходе в Apple, прежние руководители договорились заплатить ему 1 миллион долларов зарплаты плюс 1 миллион премии и гарантированный платеж в размере еще 1 миллиона в случае, если бы что-то пошло не так. Это были невероятные условия для того времени, однако Стива они не смутили. Он сказал, что при необходимости готов заплатить эту сумму из собственного кармана.

Он поставил жирную точку, сказав Скалли фразу, ставшую легендой: «Ты хочешь продавать сладкую воду или хочешь получить шанс изменить мир?»

Через два дня основатель CBS Уильям Пейли фактически повторил то же самое, признавшись: если бы он, Пейли, был моложе, то не раздумывая устремился бы в Кремниевую долину, потому что именно там создается будущее. К работе в Купертино Скалли приступил 8 апреля 1983 года. Он был самым высокооплачиваемым руководителем компьютерной отрасли за всю ее историю.

Симпатия к Скалли стала еще одной ошибкой Стива, достойной истинного сожаления. В своем упорном стремлении найти выдающегося менеджера, навыки которого могли бы дополнить его

собственные, Стив упустил из виду целый ряд слабых мест кандидата. Скалли обладал сильными (хотя и не выдающимися) маркетинговыми навыками, но, несмотря на свою степень MBA и множество лет работы в PepsiCo, не очень хорошо разбирался во многих аспектах бизнеса. В каком-то смысле он был столь же незащищен, что и Джобс. Он чувствовал, что ему придется многое доказывать техническим вундеркиндам в Apple. Он хвастался, что в детские годы занимался любительской радиосвязью и даже изобрел цветную телевизионную трубку, но о компьютерах знал достаточно мало. Одним из первых людей, нанятых им по приезду в Купертино, был технический ассистент, помогавший ему разобраться с цифровыми технологиями и управлять Apple II, стоявшим в его офисе.

Несмотря на свой ум, Джобс достаточно часто нанимал на работу неподходящих людей, слишком поспешно решая, что яркий человек со стороны сильнее, чем люди, которые уже работали на него. Позднее издержки подобных ошибок несколько снизились, поскольку он научился быстро реагировать на патовые ситуации, которые сам же и создавал. Однако приглашение на работу Скалли представляло собой целых две проблемы. Прежде всего, Стив не получил наставника, в котором нуждался. Кроме того, Скалли значительно лучше разбирался в туманном искусстве корпоративной политики, чем Стив. Последнему потребовалось время, чтобы понять, что Скалли привнес в компанию далеко не так много, как он надеялся. Прозрев, Стив не знал, как выйти из щекотливого положения.

Несмотря на управленческую неразбериху, ветераны тех лет помнят Apple как компанию с уникальной атмосферой и говорят, что именно Стив, несмотря на все свои недостатки, являлся ее вдохновителем. Долгий и весьма зигзагообразный процесс разработки Macintosh можно представить как сагу, демонстрирующую, почему Стив продолжал пользоваться всеобщей любовью, несмотря на то что едва не развалил компанию, которой был так предан.

Чтобы понять эти высокие отношения, нужно вернуться на шаг назад, к весне 1980 года, когда Скотти выдал Стива из команды, работавшей над Lisa. В то же самое время он предложил ему обратиться

внимание на интригующий побочный проект под управлением Джефа Раскина, своеобразного, но толкового, склонного к теоретизации бывшего преподавателя колледжа. Раскин начал работу в Apple с контроля подготовки пользовательских руководств и описаний продукта для Apple II. Стив не без доли пренебрежения считал Раскина педантичным представителем «яйцеголовых», однако ему понравилась цель проекта — создать ориентированное на потребителей «компьютерное устройство» ценой не выше 1000 долларов. Раскин планировал назвать свое устройство Macintosh.

Решив, что хочет плотно заняться этим проектом сам, Джобс быстро избавился от Раскина. Он многократно и публично спорил с ним, подвергал сомнению его позицию, заставлял подчиненных Раскину инженеров переключаться на задачи, не связанные с проектом. Он категорически заявил, что бизнес-план Раскина не соответствует реальности. В конце концов он настоял на встрече со Скотти и Раскиным, на которой страстно заявил о своем желании возглавить проект. Вскоре после того, как Скотти принял решение в пользу Стива, Раскин в гневе покинул компанию. Однако перед уходом он отправил своим боссам меморандум — своего рода язвительное перечисление всех слабых сторон Стива. «Хотя заявленные качества мистера Джобса в области менеджмента кажутся вполне достойными и сильными, на практике он является отвратительным руководителем... он представляет собой типичный пример менеджера, создающего чересчур оптимистичные графики, а затем обвиняющего сотрудников в том, что сроки оказываются невыполнимыми», — писал он. По его словам, Стив «регулярно пропускает встречи... Никому не доверяет... выбирает себе любимчиков... и не держит обещаний».

Все это было вполне справедливо. Тем не менее Стив сделал правильный ход, отстранив Раскина. Он видел, что сознательно скромная модель Macintosh, предложенная Раскиным, не приведет к подлинному прорыву. Для расширения потребительского рынка требовался существенный шаг вперед, а это предполагало применение технологий графического пользовательского интерфейса, которые Джобс впервые увидел в PARC. Стив был убежден, что может это сделать, а Раскин — нет. Стив никогда по-настоящему не волновался, считают ли окружающие его эгоистичным, а его локти — слишком острыми. Он был готов делать все, что считал правильным, во имя достижения своих целей.

Тогда, например, он прилагал изрядные усилия, чтобы отделить Мас от Apple. Он управлял проектом, как собственной вотчиной, которой повезло получить доступ ко всем средствам корпорации. Он потратил миллион долларов на устройство нового офиса для команды в отдельном здании, известном как «Бэндли-три», недалеко от штаб-квартиры Apple. Вскоре после переезда программист по имени Стив Кэппс вывесил над зданием флаг с черепом и костями. Это стало большим вызовом для команды — хотя, конечно же, все остальные сотрудники компании восприняли это как явный знак, что Стив занимается лишь Мас, а не действует в интересах всей Apple. В конечном итоге так оно и оказалось. Скорое будущее продемонстрировало полную несостоятельность Lisa, равно как и Apple III. Apple II подвергся притеснению со стороны конкурента — «Голубого гиганта» (IBM PC). Apple больше чем когда-либо нуждалась в прорывном продукте. На этот раз Стив имел все шансы выполнить свою извечную миссию — поднять ведущих талантливых инженеров компании до высот, которые они сами даже не могли себе представить.

Раскин сделал выбор в пользу дешевого и технологически слабого чипа микропроцессора Motorola 6809e, мощности которого не позволяли использовать мышь или разрешение экрана, достаточно высокое для поддержки растровой графики. Играя на амбициях инженера Баррелла Смита, 24-летнего гения с техническими навыками, сопоставимыми с навыками Воза, Стив убедил его создать прототип устройства, использовавшего более мощный чип — Motorola 68000, не увеличивая при этом производственных издержек. Непростая цель — если учесть, что двадцать чипов 6809e продавались по цене одного чипа марки 68000.

Смит, как и Воз, не мог сказать «нет» интересной инженерной задаче. Главная проблема состояла в том, чтобы найти способ в разы увеличить поток цифровых данных из процессора 68000 во всю остальную архитектуру без применения дополнительных поддерживающих чипов или микросхем. Результатом стала детализированная и «отзывчивая» графика — именно то, что нужно для устройства, использующего мышь и создающего растровые картинки. Смит буквально жил в лаборатории целый месяц, пока остальные сотрудники компании отдыхали на День благодарения и Рождество. Он не прервал работу даже на то, чтобы отпраздновать свой 25-й день рождения 19 декабря. Однако ему удалось добиться невозможного.

Активное «подталкивание» Баррелла Смита было лишь началом. Проект Мас представлял собой расширенную версию прежнего прорыва в гараже, когда Стив возглавлял и вдохновлял небольшую группу невероятно креативных людей. Он беззастенчиво выдергивал лучших программистов из команды Lisa и других проектов Apple, откровенно «забывая» на корпоративную этику. Известен знаменитый пример, когда он насколько не хотел ждать несколько дней, пока талантливый Энди Херцфельд завершит работу над Apple III, что «отрубил» компьютер Херцфельда от сети (уничтожив тем самым код, над которым тот трудился) и буквально перетащил программиста в здание, где работала команда Мас. Качества, которые мешали Джобсу в других ситуациях, здесь были незаменимы. Как и всегда, он вел себя более темпераментно, чем его подчиненные, однако с этой группой инженеров — мастеров своего дела — у него были развязаны руки. «Если вы были в состоянии вынести Стива, он позволял вам играть в свою игру, — рассказывает Ли Клоу. — Люди, которые были слишком обидчивыми, чтобы терпеть его обращение, просто покидали проект. Однако я хотел доказать себе и всем, что мне по силам такая работа, что именно я могу сделать очередной шаг вверх». Так же думали и многие другие звезды в команде Мас.

Время от времени Стив устраивал для группы совместные выходные, что давало ему возможность пообщаться с людьми в тесном кругу, отвлекшись от остальных проблем Apple. Он умел воодушевить. «Работа, которую делает эта команда из 50 человек, — предрекал он, — заставит вибрировать Вселенную». Конечно же, когда поползли сроки, его риторика изменилась. Фразы типа «Путешествие и есть награда» и «Лучше промахнуться со сроками, чем сделать неправильную вещь» уступили место фразам вроде «Подлинные творцы добиваются результата». Слова Стива всегда создавали у его команды ощущение того, что он воспринимает их как художников, как креативных новаторов. «Он настолько сильно оберегал нас от всего, — сообщил один из них Fortune, — что, стоило нам пожаловаться на кого-то за пределами подразделения, он бросался на наших обидчиков, как разъяренный доberman. Он тут же хватался за телефонную трубку и изничтожал своего собеседника с головокружительной скоростью».

Лучшим работникам позволялось многое. Они завоевывали уважение Стива, вступая с ним в прямое противостояние и порой заставляя

его изменить свою точку зрения. Иногда они даже позволяли себе его игнорировать. Один из разработчиков оборудования для Mac, Боб Бельвилль, работал с Sony над созданием нового, значительно меньшего по размеру жесткого диска для Mac (несмотря на то что Стив прямо запретил ему это делать). В конце концов диск Sony подошел для Mac, чем позволил сэкономить время. Джобс при всех... аплодировал Бельвиллю за то, что тот пошел ему наперекор.

«Читая его биографию, многие наверняка задаются вопросом: “Если этот человек был настолько сложным в общении, то почему вообще кто-то хотел с ним работать?”» — улыбается Сьюзен Барнс, генеральный менеджер проекта Mac. Эта рассудительная женщина, настоящий ас в области финансов, умевшая строить отношения и с подчиненными, и с начальниками, обладавшая тихой настойчивостью, представляла своего рода гироскоп для Стива. Невысокая и скромная, она внушала ему большое уважение. «Работая достаточно долго, вы начинаете видеть разницу между боссом, который упрямо стоит на своем, и который пытается побудить вас по-настоящему понять важность вашей работы. И когда вам удается найти такого босса, вы думаете: “Боже мой, как это прекрасно! Этот человек делает ясной мою жизнь”. Стив был именно таким. Он постоянно находился с вами на одной волне. Нам не нужно было много ему объяснять. Он страстно заботился о нас. И он никогда не ходил вокруг да около».

За два года команда проделала героическую работу. Она «двигала» Стива вперед так же неустанно, как и он ее. Он напоминал своим сотрудникам, что от их работы зависит судьба всей компании. Он ругал их за неспособность уложиться в сроки и за несовершенные результаты. Чем больше шло время, тем сильнее нарастало давление. Оно оказывало губительное влияние на умы и состояние здоровья сотрудников. Некоторые выгорали настолько сильно, что навсегда порывали с технологической отраслью. Другие считали этот опыт «возбуждающим», однако признавались, что ни за какие коврижки не хотели бы его повторить. Они уходили из Apple, чтобы найти себе менее напряженную рабочую среду. Тем не менее в команде имелась небольшая группа работников, которым происходящее очень нравилось. Они были готовы заниматься чем угодно в этой волнующей атмосфере вечного драйва, умело нагнетаемого Стивом. По завершении работы Джобс настоял на том, чтобы выгравировать на внутренней поверхности корпуса каждого

компьютера Mac автографы всех 46 ключевых игроков команды. Даже люди, работавшие над Apple II, признавали преимущества Стива-вдохновителя. «Мы всегда считали, что за плечами работников команды Mac стоит бог», — сказал один из них. И это было шуткой лишь отчасти.

Дебют Macintosh закрепил за Стивом репутацию мастера шоу. Начав знаменитым роликом «1984», показанным всего один раз во время трансляции Суперкубка по бейсболу 22 января 1984 года, и продолжив официальной презентацией Mac в Флинт-центре в колледже Де Анза в Купертино 24 января, Стив изменил представления людей о том, как должен выглядеть рассказ о новом продукте. «Стив был новой реинкарнацией Ф. Т. Барнума*, — вспоминал Ли Клоу, бородач с растрепанными белыми волосами, похожий на волшебника. — Он любил зрелищные эффекты, и каждый раз казалось, что он вот-вот скажет: “Уважаемая публика, представляю вам самого маленького человека в мире!” Он очень любил сдергивать черный бархат с нового продукта. Он отлично чувствовал себя на стыке шоу-бизнеса, маркетинга и коммуникаций».

Работая с командой маркетеров и руководителями в области PR, Стив занимался бесконечными и детальными репетициями. Билл Гейтс, пару раз присутствовавший на презентациях продуктов, вспоминает, как проводил со Стивом время за сценой. «Я никогда не мог достичь его уровня, — вспоминал он, говоря о презентациях Джобса. — Он “оттачивал” свои выходы с ювелирным мастерством. Если окружающие делали что-то не так, он набрасывался на них, как зверь. Он всегда нервничал перед большими выступлениями. Но на сцене все шло просто прекрасно.

Он всегда точно знал, что хочет сказать, однако, когда он начинал говорить перед публикой, создавалось ощущение, что он мыслит экспромтом...» — говорил Гейтс с улыбкой.

Создание вместе с Джобсом рекламного ролика «1984» было довольно неформальным проектом для креативного директора Клоу

* Финеас Тейлор Барнум — американский шоумен, антрепренер, крупнейшая фигура американского шоу-бизнеса XIX века. Снискал широкую известность своими мистификациями.

Прим. ред.

и арт-директоров Brentona Thomas и Stiva Hayden, написавших сценарий. Стив показал ролик членам правления лишь за пару дней до Суперкубка, и те пришли в ужас. Минутный ролик, снятый создателем «Бегущего по лезвию» Ридли Скоттом, изображал женщину в яркой одежде, бегущую мимо рядов серых мужчин и женщин, внимательно слушающих огромную голову, вещавшую из экрана невероятных размеров о потенциале абсолютного подчинения. В самом конце ролика женщина начинает раскручивать спортивный молот, который держит в руках, и разбивает им экран. После этого зрители видят простую надпись: «24 января 1984 года компания Apple Computer представит Macintosh. И вы поймете, почему 1984 год будет не таким, как “1984”^{*}». Скалли малодушно позвонил в агентство Chiat\Day и потребовал продать ранее купленное дорогостоящее рекламное время на Суперкубке. Агентство продало время 30-секундного показа, однако солгало Скалли, сказав, что не может продать время более длинного ролика. Маркетинговый руководитель компании Билл Кэмпбелл рискнул выпустить рекламу в свет, несмотря на панику Скалли и правления. Хайден, обладавший таким же талантом, что и Клоу, позже нарисовал карикатуру, в которой отразил все свои чувства в отношении Скалли. На карикатуре были изображены Скалли и Джобс, прогуливающиеся по парку. Последний говорит Скалли: «Я думаю, что технологии способны совершенствовать человечество». Над головой Скалли возникает пузырь с мыслью: «Я смогу убедить правление. Этот парень вылетит из компании в течение полугода».

Как и предполагалось, отличная реклама подготовила аудиторию к блестящему выступлению Стива на официальной презентации в Де Анза. В тот день Джобс действительно выглядел великолепной реинкарнацией Ф. Т. Барнума. Он уверенно ходил по сцене. Он говорил о Мас как о бунтарском, креативном и смелом создании, цитируя строки из песни Боба Дилана со словами: «Времена меняются». Он бросил вызов IBM. Он продемонстрировал прекрасную графику компьютера и сделал так, чтобы по гигантскому экрану над сценой постоянно плавала надпись «Безумно великий». Потрясающее новое устройство само представилось толпе своим странным механическим голосом: «Здравствуйте. Я — Macintosh. Как здорово наконец-то выбраться из этой коробки!» — имея в виду сумку из мягкого холста,

* Имеется в виду одноименный роман-антиутопия Дж. Оруэлла. *Прим. пер.*

в которой компьютер лежал, пока Стив не вытащил и не включил его. Толпа безумствовала. Джобс купался в лучах славы. Он продемонстрировал аудитории идеальную версию того, чем должен стать Мас, и журналисты проглотили наживку. Настроенная на определенный лад великолепно проведенной силами Маккенны кампанией, светская и профессиональная пресса буквально сошла с ума. Про Мас писали все — от Computerworld до Fortune, Esquire и Money (назвавшего устройство «потрясающим, лучшим в своей ценовой категории элементом оборудования»). Rolling Stone отдал должное «идее честности», присутствующей в субкультуре Мас. Журнал Venture опубликовал хвалебную оду стилю «одиночки», внедренному Джобсом.

Устройство размещалось в уютной коробке цвета слоновой кости в форме миниатюрного холодильника. Казалось, дизайн олицетворяет собой самое лучшее в понятии «компьютер». Однако подлинным триумфом удобства и изящества был пользовательский интерфейс. Впервые в истории вы могли создавать файлы, напоминавшие бумажные документы, использовать мышь для контроля курсора, переносившего эти документы в папки. Желая без остатка стереть плоды своего труда, вы просто перемещали документ в мусорную корзину. Все эти свойства демонстрировались и в PARC, однако уровень простоты и элегантности, показанный на презентации в Де Анза, превосходил соперника во много раз. Великолепные отзывы, любопытство и контакты с ведущими университетами страны стимулировали хорошие продажи в течение нескольких месяцев. Однако после того, как первая волна любопытства схлынула, продажи резко упали.

На самом деле представленный Стивом Мас имел массу недостатков. Плод отличной инженерной работы, уловивший тренд развития рынка, Мас был слишком слабым для того, чтобы приносить декларируемую пользу. В попытках сохранить розничную цену Мас на уровне 1995 долларов Стив ограничил память компьютера 128 килобайтами — то есть примерно одной десятой объема памяти, имевшейся у более дорогостоящей модели Lisa. Используемая в Мас растровая технология забирала слишком много мощности. Линии и символы, появлявшиеся на экране, выглядели красиво, однако порой для их загрузки требовалась целая вечность. Если быть точным, то изначально модель Мас делала в подобном черепашьем темпе практически все. Она поставлялась с приводом для флоппи-диска, а не с жестким

диск. Копирование файлов с одного флоппи-диска на другой оказалось достаточно муторным процессом; пользователь множество раз вытаскивал диски из компьютера и вставлял их обратно. Были и другие проблемы: Мас еле-еле запускал имевшиеся в нем программы, поскольку улучшение операционной системы шло вплоть до дня начала продаж. После всего перечисленного не приходится удивляться тому, что в какой-то момент спрос пошатнулся. В своей погоне за мечтой Джобс упустил из виду рациональные соображения.

Теперь ему предстояло возглавить работу по преодолению технологических проблем Мас. Нужно было сделать очень много: создать для устройства жесткий диск, увеличить его память, заказать независимым разработчикам новые программные приложения, способные в полной мере использовать возможности отличной графики. Фактически вскоре после начала продаж Мас Стиву было официально поручено возглавить работу по контролю за работой и над Lisa, и над Мас. Однако он не был заинтересован в поступательном улучшении обеих моделей. До настоящего времени его карьера состояла из пары неудач (Apple III и Lisa) и пары прорывных продуктов. После того как он создал целую отрасль, а затем привлек внимание всего мира к революционному компьютеру, каким, без преувеличения, являлся Мас, Джобсу просто физически претило заниматься кропотливым превращением Мас в источник успешного постоянного бизнеса.

Блестящий дебют Мас волшебным образом перебрал Стива в новую реальность, где жили знаменитости. Это лишь укрепило его в сознании собственного величия. Он подарил по Мас Мику Джаггеру, Шону Леннону и Энди Уорхоллу. На свой тридцатый день рождения он пригласил Эллу Фитцджеральд выступить перед толпой из тысячи гостей в отеле «Сент-Фрэнсис-Бэй» в Сан-Франциско. Он продолжал демонстрировать бесцеремонное отношение, которое чуть не сгубило его карьеру. Джобс постоянно ссорился с разработчиками программ для Мас, внушая, что делает им большое одолжение, позволяя участвовать в создании и совершенствовании его драгоценного детища. «Мы могли ехать в Купертино, — вспоминает Билл Гейтс, — и по дороге Стив вдруг начинал твердить что-то типа: “Мы сделали офигительно крутую вещь. Я даже не понимаю, почему разрешаю вам иметь с ней что-то общее. Я слышал,

что вы — просто кучка идиотов, а эта вещь — чистое золото. Мы будем продавать ее за 999 долларов, хотя и отстаем примерно на девять месяцев»». Время от времени Стив «транслировал» диаметрально противоположное чувство — неуверенность. «На другой день могло состояться еще одно собрание, — продолжает вспоминать Гейтс, — и Стив вдруг начинал стонать: “Есть ли в этом хоть какой-то смысл? Господи, помоги нам что-то с этим сделать!”» Как бы то ни было, но, по свидетельству коллег, работать с ним было совсем не легко.

Апломб Джобса ничуть не снижался с падением продаж Mac. Майк Слейд, работавший тогда в маркетинговом отделе Microsoft, а затем ставший сотрудником Apple и одним из ближайших друзей Стива, вспоминает, как эго Стива проявилось в полном объеме осенью 1984 года, когда Слейд сопровождал Гейтса на национальную конференцию продавцов Apple. Конференция проходила в отеле «Хилтон Хавайан Виллидж» в Гонолулу. Возможность использовать свой софт на Mac была критически важна для Microsoft, нанявшей множество разработчиков для создания графических программ для нового устройства. Со временем Microsoft могла стать ведущим поставщиком программ для Mac. Однако в тот год компания находилась в «зените» конкурентной борьбы с Lotus, разработавшей для Mac программу по работе с электронными таблицами под названием Jazz. «Джим Манци и Эрик Бедел [CEO Lotus и продакт-менеджер Jazz] напоминали новую девочку в студенческом братстве, — вспоминает Слейд, за отличным чувством юмора которого скрывается острый аналитический ум, за который его так любили Гейтс и Джобс. — Там были Стив и вся его банда, и они буквально игнорировали не только меня, но и Билла [Гейтса]. Они относились к Биллу как к уборщику. Они даже накрыли нам стол для обеда где-то в отдаленном углу зала». Тем же вечером Слейд и Гейтс отправились на длительную прогулку по пляжу. «Билл был невероятно возбужден и сильно нервничал. Он был обут в кожаные туфли Bass Weejuns, и к тому времени, когда мы вернулись в гостиницу, они пропитались соленой водой. Он совершенно не замечал, что идет по воде. Казалось, он вообще не обращает никакого внимания на происходящее вокруг».

Дела не улучшились и через три месяца, когда Слейд и Гейтс были готовы продемонстрировать Excel Стиву, Скалли и всей верхушке Apple. «Мы начали показывать им Excel, однако не особо преуспели, поскольку

демоверсия программы еле работала. После первых 30 секунд Стив утратил всякий интерес. Если демопрограмма не работала, то она не была ему нужна. Однако Скалли понял наши трудности, и мы поговорили о том, как позиционировать программу лучше, чем на ПК. Джобс перестал участвовать в дискуссии и переместился на другую сторону стола, где ввязался в яростное обсуждение BASIC [популярного языка программирования] с Биллом и Энди Херцфельдом. Никто не мог контролировать Джобса. Я знаю, что говорю. Я сам был воспитан в довольно неблагополучной семье и понимаю, что и зачем пытался продемонстрировать Стив. Однако после его ухода наша встреча стала куда более конструктивной». Через много лет, уже после смерти Стива, Гейтс сказал мне: «У Стива непростой характер, однако он довольно редко направляет свой гнев на меня» (как и многие другие люди, у которых мы брали интервью, Гейтс в рассказах о Стиве часто переходил на настоящее время, как будто Джобс все еще жив). Когда я спросил его, случалось ли что-нибудь, в чем Стив выказывал себя по-настоящему ужасным, он засмеялся: «О, ему совершенно не удавалось сидеть на встречах, где не он был главным оратором, а предмет обсуждения казался ему слишком скучным. Стив был совершенно безнадёжен в таких ситуациях».

Итак, вернемся к моменту резкого падения продаж Mac во второй половине 1984 года. Apple II продолжал приносить до 70 процентов доходов компании. IBM PC забирала себе все большую долю рынка. Не принес облегчения и новый год. Продажи настолько отставали от плановых значений, что многим Macintosh начал казаться такой же неудачей, как и Apple III с Lisa. Совет директоров, поначалу считавший, что Mac послужит достойной заменой Apple II и сможет «выбить» IBM с рынка, убедился, что ни CEO, ни глава самого важного производственного подразделения не имеют четкого плана по движению вперед. По мере того как росло давление на Стива и Скалли, они проводили вместе все меньше времени. Постепенно они разучились хвалить друг друга и подбрасывать друг другу идеи. И это означало для Джобса немалые проблемы.

В марте 1985 года Скалли решил, что Стиву нужно уйти с поста главы продуктового подразделения Mac. В течение нескольких недель

Джобс пытался отговорить его, используя то лесть, то угрозы — типичные инструменты, которые он применял в отношении работавших на него людей (и которые нередко приводили к его изоляции). Однако Скалли настоял на своем и вынес свое решение на суд правления 11 апреля. Правление поддержало Скалли единогласно, несмотря на то что в его состав входили Марккула, Рок и другие, так много вложившие именно в Стива. Это решение больно ударило по человеку, без преувеличения, отдавшему жизнь основанной им компании, который в точности знал, каких высот ему удалось добиться.

После нескольких недель размышлений Стив решил, что не примет такого понижения в должности. Вместо этого он попытался добиться увольнения Скалли. Он сообщил своим ближайшим соратникам, что намеревается сбросить CEO с трона в День памяти, когда Скалли должен в Пекине подписывать договор, позволявший Apple торговать своими компьютерами в Китае. Стив был настолько уверен в своей правоте — и настолько наивен, — что изложил свои планы Жану-Луи Гассе, директору компании по работе в Европе, который оказался в Купертино, поскольку Скалли планировал заменить им Стива. «Я сделал свой выбор, — рассказывает Гассе уже в наши дни. — В тот момент я предпочел работать со Скалли, а не со Стивом, который совершенно вырвался из-под контроля». Гассе проинформировал Скалли о плане Стива и сказал: «Если вы поедете в Китай, можете считать себя покойником». Скалли отменил поездку и вместо этого выступил против Стива на собрании руководителей на следующий же день. Он попросил высшее руководство компании поддержать либо его, либо Стива. Каждый из участников, сидевших за круглым столом, был вынужден объяснять, почему он предпочитает поддерживать Скалли. Стив наблюдал за тем, как, словно лед в жару, исчезает поддержка, на которую он всегда рассчитывал. После собрания, пребывая в состоянии шока, он созвал своих соратников по заговору и пару друзей, чтобы поведать им о том, что проиграл схватку. «Я ошибся в своих расчетах», — признался он Ларри Бриллианту, борясь со слезами и вспоминая, как члены команды один за другим вставали на сторону противника. Правление, с членами которого Скалли связался по телефону в тот же уик-энд, также выступило против Стива. Ко вторнику Стив знал, что с его работой в Apple покончено. В следующую пятницу, 31 мая, он сел в задних рядах актового зала Apple и принялся наблюдать за тем, как Скалли объявляет о реорганизации, которая продвинула вверх Гассе, а самому Стиву оставила формальную

роль менеджера, не имевшего подчиненных. Это уже второе понижение Стива в должности. Возможности восстановиться у него на сей раз не было. «Внутри Стива всегда жил зверь, — говорит Гассе, — и в начале восьмидесятых этот зверь с размаху уронил его на землю. Бум!»

Изгнание Стива было полным и сознательно унижительным. Ему выделили офис в другом здании, подальше от Скалли, Гассе и других руководителей, которые теперь управляли Apple, не задаваясь лишними вопросами. Его отправили в Россию для продвижения Apple II, а затем — в Италию, Францию и Швецию (якобы по делам компании). Вернувшись в Калифорнию, он посетил компанию Graphics Group, созданную ведущими специалистами в области компьютерной графики и работавшую над знаменитыми фильмами серии «Звездные войны» режиссера Джорджа Лукаса. Он задумался о том, насколько безграничными могут быть возможности компьютеров для создания высокопроизводительных трехмерных графических образов. Поэтому он предложил правлению Apple рассмотреть вопрос о покупке группы у компании Lucasfilm. «Эти парни опережали нас в области графики, причем намного, — впоследствии говорил мне Стив. — Они опережали вообще всех. И я чувствовал: с этим связано что-то очень важное». Однако правление больше не прислушивалось к словам Джобса и оставило без внимания возможность покупки того, что со временем стало известным под названием Pixar. Хотя Стив и был одним из основателей Apple, никто не считал должным обсуждать с ним сколько-нибудь важные решения.

Скалли четко дал понять, что собирается двигать компанию в направлении, «определяемом рынком». С этого времени Apple планировала реагировать на требования своих клиентов, вместо того чтобы диктовать рынку условия, как пытался сделать Джобс. «Продуктовые» линейки определялись командами продавцов и специалистов по маркетингу, а не инженерами. Это было ожидаемое решение со стороны CEO, возглавляющего организацию, которая долгое время развивалась как бог на душу положит. Однако все это было далеко от того идеального образа Apple, который привлекал в Купертино множество компьютерщиков, особенно ветеранов, переживших потрясающие взлеты и падения в процессе создания Mac. Один сотрудник сообщил в интервью Fortune: «Они вырезали у Apple настоящее

сердце и заменили его искусственным. Посмотрим, как долго оно сможет качать кровь». Сьюзен Барнс была одним из старожиллов, чувствующих, что компания становится слишком скучной и утрачивает свое положение лидера на рынке. «Мы пошли в неверном направлении, — вспоминает Барнс. — Apple занималась реорганизацией. Для того чтобы найти нужного инженера, приходилось пройти по семи уровням системы менеджмента. И это довольно опасная схема для успешной работы технологической компании».

Стив начал думать о жизни без Apple. Он проводил больше времени со своей дочерью Лизой — именно в этот период она вошла в его жизнь. Он принялся выращивать органические овощи и фрукты в саду своего большого дома в Вудсайде. Он все больше склонялся к тому, чтобы поступить на службу в какое-нибудь государственное учреждение. Он даже подал заявку на полет в качестве пассажира на космическом челноке. Какое-то время он вел себя подобно пенсионеру, а не одному из самых динамичных 30-летних компьютерных гениев в мире. «Однажды он позвонил мне, — вспоминает Барнс, — и сказал: “Мы планировали пообедать на следующей неделе, но я уезжаю в Европу. Возможно, я останусь там на год”».

Он действительно отправился в Европу по делам компании, однако находил время, чтобы посещать музеи и вести праздную жизнь туриста. Стив проводил много времени в одиночестве или со своей подружкой. «Apple была основана, когда ему был 21 год, — высчитывает Барнс, — поэтому он никогда не имел свободного времени, чтобы подумать о своем будущем».

Казалось, времени достаточно для размышлений и усвоения болезненных уроков, полученных в Apple. В определенном смысле Джобс и его сторонники оказались правы: он был сердцем Apple, без него компания начала скатываться к посредственности. Как он позволил себе выпустить происходящее из-под контроля?

Рефлексия — не самое простое занятие для 30-летнего человека. В Европе его все еще считали революционером в мире бизнеса, и его визиты к главам государств, ректорам университетов и заслуженным деятелям искусств подкрепляли его мнение о себе как о выдающемся человеке, потерпевшем поражение от обычного бюрократа. Подобное раздувание

эго сопровождалось болью и ощущением неуверенности, возникавших из-за остракизма компании, им же самим созданной. Тем же летом Стив позвонил Барнс из Италии в настолько подавленном состоянии, что она всерьез забеспокоилась, как бы он не покончил с собой.

Однако, вернувшись в Соединенные Штаты, он обратил свои взоры к тому, что всегда было для него самым важным, — поискам Новой Великой Цели. В начале сентября он встретился с ученым и лауреатом Нобелевской премии Полом Бергом. Берг поделился с ним своим разочарованием: компьютеры все еще недостаточно мощны для значительного ускорения научных исследований. И Mac, и PC не хватало мощности для серьезного компьютерного моделирования, в котором нуждался Барнс, а мейнфреймы и мини-компьютеры стоили слишком дорого и не подходили для многих лабораторий. Джобс «клянул». Он стал мечтать о новом мощном компьютере, который мог бы удовлетворить самых требовательных пользователей типа Берга. Барнс и другие постоянно жаловались Джобсу на «зануду» Скалли, и он знал, что сможет легко переманить к себе влиятельных союзников из Apple, если решит открыть новую компанию. На следующем заседании правления Apple 13 сентября он сообщил Скалли и другим членам правления о своих планах.

Он сказал им, что собирается открыть новую компанию и хочет забрать с собой несколько сотрудников «низкого уровня». Новая компания планировала создать радикально новую высокопроизводительную компьютерную «рабочую станцию» для вполне конкретного и ограниченного рынка — верхних эшелонов высшего образования. Стив заверил собравшихся, что новая компания не будет конкурировать с Apple и что, более того, он был бы счастлив видеть Apple среди первых инвесторов.

В последующие дни в компании воцарился сущий ад. По мнению Скалли, сотрудники, которых Джобс хотел взять с собой, совсем не принадлежали к «низкому уровню». Члены правления публично назвали Стива лжецом. Национальная пресса типа Newsweek вновь поставила его на обложку — на сей раз с сообщением о том, что он уходит в отставку, а Apple собирается с ним судиться.

Однако ничего из этой шумихи уже не имело для него значения. Он покинул компанию. Теперь должна начаться его по-настоящему великая деятельность. Он снова готов создать Новую Большую Вещь.

Что дальше?

Вскоре после своего ухода из Apple в один из погожих осенних дней Джобс собрал своих единомышленников у себя дома в Вудсайде. Дом, купленный в 1984 году, располагался в сельском пасторальном районе к западу от шоссе I-280 и имел довольно экстравагантный вид, вполне, впрочем, соответствующий духу тогдашнего Джобса. Сие творение было выстроено еще одним «противоречивым новатором» — Дэниелом Джеклингом. В начале 1900-х годов Джеклинг завоевал репутацию первопроходца в разработке горных карьеров открытым способом — очень эффективным, однако опасным для окружающей среды методом добычи низкокачественной меди, который до сих пор применяется во всем мире. Как и Стив, Джеклинг любил воплощать свои смелые идеи в жизнь, несмотря на препятствия. Дом в Вудсайде, спроектированный в испанском колониальном стиле, стал предметом его особой гордости. Этот достаточно эклектичный шедевр архитектуры площадью 17 тысяч квадратных футов, с 14 спальнями, кроме всего прочего, славился наличием органа в 71 оглушительную трубу. В числе гостей на вечеринках, проходивших в огромном банкетном зале, бывали Чарльз Линдберг и Лилиан Гиш*. Вдоль дороги, ведущей к дому, тянулись ландшафтные сады, находившиеся, правда, в несколько запущенном состоянии. Прямо перед входом были припаркованы «игрушки» Стива — мотоцикл

* Чарльз Огастес Линдберг — американский летчик, первым в одиночку перелетевший через Атлантический океан, Лилиан Дайана Гиш — звезда американского немого кино.

BMW и серый автомобиль Porsche 911. Изнутри дом поражал оригинальностью, как и снаружи. По комнатам были разбросаны матрасы, стояли светильники из кованого железа, а на стенах висели фотографии Ансела Адамса. Новоявленный «магнат» Джобс купил невероятно огромный дом, однако ни капли не заботился о том, чтобы его обжить.

«Мятежники» из Apple: Рич Пейдж и Джордж Кроу, разработчики оборудования; Бад Триббл, ведущий программист; Дэн Левин, возглавлявший проект Apple по продаже компьютеров Mac университетам и колледжам, и Сьюзен Барнс, финансовый менеджер проекта Mac, — собирались здесь каждые несколько дней со своим лидером — «рок-звездой», замышляя очередную революцию. С самого зарождения за этим проектом внимательно наблюдал весь профессиональный мир. Для иллюстрации к статье об уходе Скотти из Apple репортеры Newsweek сфотографировали эту шестерку неловко сидящими на лужайке перед домом Джобса, в своей «деловой» одежде (Дэн Левин, утонченный выпускник Принстона, возглавивший команду продавцов, даже надел галстук). «Сейчас сложно представить себе, что компании с оборотом в 2 миллиарда долларов и 4300 сотрудниками придется конкурировать с шестью фриками в джинсах», — сказал репортеру Стив с притворным смирением.

После отставки Стив сообщил правлению Apple, что его новая компания с названием NeXT не планирует захват никаких важных для Apple плацдармов. Это было, мягко говоря, неправдой. Заявленная Джобсом цель — рынок высшего образования — имела большое значение и для Apple; к тому же основатель NeXT забрал с собой Левина, ключевого сотрудника, отвечающего за связи отдела продаж с научным миром. Однако Стив был сосредоточен не только на этом относительно узком участке потенциального рынка Apple. В его собственном представлении, он создал два первых знаковых устройства, открывающих эру персональных компьютеров, — Apple II и Mac. (Конечно, в истории был еще один знаковый момент — выпуск в 1981 году IBM PC. Однако Стив не обращал на него особого внимания, поскольку устройство это оказалось явно более тяжелым, чем созданное им.) Теперь пришло время для третьего «прорыва» — и кому, как не ему, Джобсу, должна выпасть честь его совершить? Стив был преисполнен намерений преподать пару уроков по подлинному лидерству и инновациям всем бюрократам, совершенно неправильно управлявшим Apple.

Он верил: теперь у него есть все, чтобы преуспеть в качестве СЕО мирового уровня. Он так или иначе участвовал во всех аспектах бизнеса Apple в предыдущие восемь лет. Он быстро учился, умел реально представить себе будущие по-настоящему революционные продукты и вдохновить на трудовой подвиг группу людей, способных их спроектировать и произвести. А кроме того, он от природы родился маркетером, обладающим удивительной интуицией. Разве можно сказать то же самое о Скалли и его «направляемых рынком» тактиках? «Я думаю, что многих интересует один и тот же вопрос, — рассуждал Стив во время одного из наших первых интервью. — Существует ли еще в Apple та среда, которая позволит создать следующий Macintosh? В состоянии ли они оценить величие идеи, если случайно натолкнутся на нее?» Новая компания Джобса, получившая, как я уже сказал, название NeXT, обязательно должна была стать крупнее Apple по той единственной причине, что он возлагал на нее большие надежды. «Миру не нужна еще одна компьютерная компания с оборотом в 100 миллионов долларов», — самонадеянно заявил он, взмахом руки отменяя мысль о трате времени и сил на аналогичную «тривиальность».

По убеждению Стива, он был тем самым единственным гением отрасли, способным создавать из ничего потрясающие продукты, и, разумеется, его будущая компания просто «обречена» на пальму первенства в области высоких технологий. Так же думали его соратники. «Мне часто приходилось сталкиваться с не самыми лучшими сторонами характера Стива, — вспоминает Левин, последний из пяти беглецов из Apple, присоединившихся к Джобсу. — Конечно, я думал о риске, связанном с уходом из Apple и началом работы на Стива. Однако я беспокоился о том, что если не перейду в NeXT, то всегда буду корить себя: “Черт побери, я упустил свой шанс!”» Еще один из первых штатных сотрудников NeXT, начавший работать на компанию в 1986 году, выразил витавшие в воздухе настроения так: «Нужно было родиться идиотом, чтобы не впечатлиться масштабами задуманного Стивом. В грандиозность его замыслов верили все».

Бедняги тогда не представляли себе, что NeXT станет воплощением самых худших черт Стива Джобса, проявившихся еще в Apple. Да, он был провидцем и великим оратором, способным вещать от имени отрасли, к созданию которой он приложил руку. Однако он был

совершенно не готов стать руководителем. Во многом он еще оставался достаточно незрелым бунтарем «гаражной» эпохи.

Убедив себя в том, что заслужил свободу от нудного тотального контроля, в реальности он оставался рабом множества других пороков и соблазнов: жажды славы и власти, придирчивости, чудовищного эгоцентризма. Джобс страдал неспособностью достаточно глубоко проанализировать собственную отрасль и выстроить отношения с ее участниками, слепотой к собственным недостаткам, безграничным идеализмом.

Он оказался слишком горд, чтобы понять, насколько сильно успех Apple был продиктован «удачностью» момента и самоотверженной работой множества сотрудников. Не признавал он и того, что в нынешних проблемах Apple есть немалая доля и его вины. Он не отдавал себе отчета, как мало уроков извлек из своего ускоренного курса обучения бизнесу. Стив числился номинальным CEO в течение всего нескольких месяцев перед тем, как на работу наняли Майка Скотта, и, в сущности, довольно мало знал о практике корпоративного руководства. Он, конечно, был достаточно толков, чтобы сообразить: успешный CEO должен уметь выстраивать приоритеты среди проектов и идей своих сотрудников, однако ему потребовались бы годы, чтобы научиться делать это эффективно и усмирить свое эго, кричащее, что его собственные идеи всегда лучшие. Не знал Джобс и того, как компании следует действовать в условиях конкуренции. А самое главное — он и не подозревал о наличии у себя целого «букета» вышеперечисленных слабых мест.

Но мы отвлеклись от повествования. Итак, осенним днем «шестерка» сидела у Стива дома в Вудсайде. Вдруг подул сильный ветер. «Двери то и дело распахивались и с шумом захлопывались, — вспоминает Барнс, работавшая в NeXT на должности финансового директора, — и это длилось довольно долго. Это хлопанье сводило Стива с ума, и свое раздражение он срывал на нас, хотя мы-то тут при чем?» По мнению Барнс, Джобс со своей вспыльчивостью и категоричностью не имел никакого представления о многолетнем кропотливом труде сотрудников Apple, позволившем сохранить компанию на плаву, пока он строил свои планы века. Теперь ему волей-неволей приходилось учиться. «Выступая в роли директора и основного

инвестора, — говорит она, — вы вынуждены взваливать на свои плечи буквально все».

В отличие от 1975 года, когда Стив и Воз только приступили к созданию персонального компьютера, в 1986 году этот рынок уже стал высококонкурентным. Компьютерные технологии, подчинявшиеся поразительной силе закона Мура, шагнули далеко вперед. В 1985 году производители полупроводников Intel и NEC первыми похвастались тем, что смогли разместить миллион транзисторов на одном чипе памяти. (Конечно же, это не идет ни в какое сравнение с самыми мощными сегодняшними чипами, имеющими в своем составе 128 триллионов отдельных элементов.) Недорогими и доступными для потребителей стали жесткие диски — поиск, любой мог найти на рынке (примерно за 700 долларов) диск, способный хранить около 10 мегабайт цифровых данных. (Замечу вскользь, что сегодня за 700 долларов вы можете купить 10 терабайт дискового пространства, или примерно в 100 тысяч раз больше — такой цифровой «территории» достаточно для хранения свыше 1000 фильмов в формате высокого разрешения.)

Производительность и емкость микрокомпьютеров все время росли, а цены становились более вменяемыми. Такая тенденция обещала сохраниться и в обозримом будущем. Стив хорошо понимал это и полагал, что сможет найти идеальную нишу для своего совершенного нового устройства, представляющего собой нечто среднее между персональным компьютером и новой категорией настольных систем, получивших название инженерных рабочих станций.

Сегмент «рабочих станций» в отрасли микрокомпьютеров возник в начале 1980-х годов, примерно в то же время, когда Apple работала над Lisa. Они представляли собой ПК, напигованные дополнительной памятью, имевшие больше пространства для хранения данных, более быстрые процессоры и, что было заметнее всего, — гигантские экраны с диагональю 24 дюйма. Создавались эти станции в основном на факультетах компьютерных наук в вузах и были призваны обеспечить пользователю максимум вычислительных мощностей. Чаще всего в роли такого пользователя выступал инженер или ученый, чей университет мог позволить себе приобретение устройства.

«Везунчики» писали собственные приложения для проведения сложных расчетов или анализа математических моделей. Рабочие станции имели еще два свойства, отличавшие их от прочих компьютерных собратьев. Во-первых, они проектировались как объединенные в общую сеть с другими рабочими станциями. Во-вторых, они использовали самую продвинутую на тот момент операционную систему, разработанную учеными-компьютерщиками в Bell Laboratories компании AT&T и доведенную до совершенства в многочисленных национальных лабораториях. Эта операционная система, получившая название Unix, помогла появиться первой «сети сетей» данных, впоследствии названной интернет.

Компания Sun Microsystems, изготовитель рабочих станций из Кремниевой долины, начала свою работу в 1982 году с изготовления именно таких устройств для использования в сети Стэнфордского университета (Stanford University Network, откуда и пошло ее название). Sun установила рекорд в истории американского бизнеса, не побитый до сих пор, — объем ее продаж взлетел с нуля до 1 миллиарда долларов всего за четыре года. Sun уже приближалась к этой знаковой отметке к моменту, когда новая компания Стива объявила о своем открытии. Sun действовала очень разумно. Ее мощные компьютеры имели одно выдающееся свойство — высокую производительность. За свою цену они обеспечивали отличные результаты, однако полное отсутствие в них какого-либо эстетического начала оскорбляло тонкую душу Стива. В их провальном дизайне он видел шанс для себя — разумеется, мир с большим удовольствием отнесется к продукту, более привлекательному внешне и легкому в обращении!

Между тем персональные компьютеры, продававшиеся IBM и все большим количеством производителей «клонов» типа Compaq и других, великолепно «приживались» в тысячах компаний и постепенно превращались в неотъемлемую часть рабочего процесса. Рынок корпоративных клиентов быстро рос. Ужесточалась и конкуренция. Новый стартап мог бы выделиться только за счет компьютера, не похожего на остальные и способного дать школам, компаниям или частным потребителям нечто такое, что они не могли бы найти больше нигде.

Принимая во внимание эту жесткую конкуренцию, легко понять, почему Скалли и правление Apple подали против Стива иск. В условиях,

когда IBM и производители других клонов на основе MS-DOS доминировали на рынке корпоративных ПК, Apple больше чем когда-либо нуждалась в куске рыночного «пирога» в виде школ и университетов. Рабочие станции быстро становились лабораторными стендами для множества дисциплин в научно-исследовательских университетах и в корпоративном НИОКР. Для Apple было бы вполне естественным предложить собственный уникальный подход к созданию этих устройств. Иск со стороны Apple «притормозил» Стива в его желании двигаться максимально быстро и усложнил для NeXT даже такие простые процедуры, как заключение договоров с поставщиками, уточнение юридической формы и регистрация, прием на работу сотрудников и так далее.

Однако в январе 1986 года Apple отозвала свои претензии, отчасти потому что Скалли наконец решил, что он недостаточно силен для пиар-атаки на столь популярную публичную фигуру, как Джобс. Недавний же ответчик использовал осень 1985 года для изучения образовательного рынка. Вместе с Левином и другими основателями компании Стив наведился в несколько университетов, чтобы послушать, чего на самом деле хотят преподаватели и исследователи. Компаньоны Стива вспоминали собрания в его доме самыми теплыми словами. Полностью зависимые в финансировании от Джобса (который часто вел себя как настоящий скряга), первые сотрудники были вынуждены обходиться всем самым дешевым в рамках «шумихи стартапа», как называл это его инициатор. «У нас было не особенно много денег, — рассказывал мне Бад Трибл. — Бывало, мы вшестером влезали во взятую напрокат машину, чтобы поехать на деловую встречу. Мы даже селились по несколько человек в один гостиничный номер. Мы культивировали в себе подлинный дух первопроходцев». В течение пары месяцев в NeXT царил атмосфера настоящего стартапа. Команде удалось выяснить главное: для ученых действительно была важна мощность, которую им могли предоставить рабочие станции. Имелась лишь одна загвоздка — ученые не имели возможности тратить на каждое устройство больше 3000 долларов, в то время как нужные им станции стоили 20 тысяч. Как и на своей прежней работе в Apple, Левин создал консорциум школ, выступавших в качестве консультантов — и первых клиентов компьютера NeXT. Ректорам нравилось общаться со Стивом не только из-за его личного обаяния — «великий Джобс» великодушно пообещал им удешевление возжеленного устройства до 3000 долларов. Но обстоятельства

складывались так, что он не мог даже частично приблизиться к исполнению своего обещания.

Позднее Стив научился управляться с прессой лучше, чем любой другой из ныне живущих бизнесменов. Однако в 30-летнем возрасте цель его PR состояла просто в привлечении внимания. В ходе запуска NeXT Джобс чувствовал, что потенциальным инвесторам требуются сведения о новой компании, которую сам он считал новой и улучшенной версией Apple. Он выбрал для сотрудничества два престижных СМИ — журнал Esquire и канал PBS. В результате получился портрет молодого предпринимателя, примеряющего одежды опытного бизнесмена, не вполне подходящие ему по размеру.

Передача «Предприниматели» на канале PBS, в которой принял участие Стив, начиналась с сакраментальных кадров: основатель Apple и NeXT... выдергивает из земли морковь. Время от времени Джобс действительно работал в своем саду и, возможно, хотел, чтобы этот образ лишний раз подчеркнул его «контркультурные» корни. Однако, вопреки его замыслам, эти кадры оказались на удивление теплыми и придали «легенде о Джобсе» ту глубину, на которую он даже не рассчитывал. Эпизод с его участием состоял в основном из записей, снятых во время двух выездных собраний — чего-то среднего между мозговыми штурмами, групповой терапией и тренировками на выносливость. Участники передачи транслировали историю о героическом молодом предпринимателе, и это же усердно делал закадровый голос. Он описывал все происходящее на экране как уникальный шанс увидеть Джобса «в его лучшей сверкающей форме строителя и мотиватора компании». Правда, эти слова никак не вязались с содержимым кадров. Они-то как раз невольно свидетельствовали о том, насколько тяжело Джобсу будет привести NeXT в намеченное место.

Выездные встречи проводились в Пebbл-Бич, первая — в декабре 1985-го, а вторая — в марте 1986 года. Идея состояла в том, чтобы Джобс и несколько его сотрудников сформулировали суть своего великого проекта и публично распределили ответственность за различные направления его развития. На кадрах с декабрьского собрания можно увидеть, как группа (Джобс стоит у доски для записей) пытается согласовать

основные приоритеты. Предстояло решить, что важнее — создать устройство, напичканное первоклассными технологическими новинками, по желаемой цене в 3000 долларов или же вывести компьютер на рынок к весне 1987 года? Как это всегда бывает в стартапах, каждая фракция продвигала свою точку зрения. Рич Пейдж заявлял, что в компании нет никакого смысла, если ее компьютер не обладает радикальным технологическим преимуществом. Дэн Левин, руководитель отдела продаж и маркетинга, убеждал, что поскольку учебные заведения покупают компьютеры в течение лета, то невыход на рынок в намеченные сроки означает потерю года продаж и, естественно, получения дохода. Джордж Кроу, еще один специалист по оборудованию, утверждал, что ничто не имеет такого значения, как цена. Джобс, как и всегда, вовсе блистал харизмой. Он четко понимал, в какой именно миг включаются камеры. В этот момент звучали его веские слова провидца: «Есть вещь поважнее создания продукта — это создание архитектуры компании, что, как я надеюсь, приведет к невероятным последствиям — и итог станет чем-то большим, чем обычная сумма частей. Наши общие усилия и примерно двадцать тысяч решений, которые мы должны принять в течение следующих двух лет, будут определять собой суть нашей организации. Apple стала великой компанией, потому что в те ранние дни была создана сердцами». Однако, что удивительно для руководителя, подчеркивающего важность «двадцати тысяч решений», он практически палец о палец не ударил, чтобы привести группу хоть к какому-то подобию согласия. Его единственное четкое заключение — «Срок поставки — это линия, нарисованная на песке» — оказалось пророческим: результаты так и не были достигнуты. Его команда производила впечатление толковой, страстной, умной и одновременно — слишком молодой, наивной и неконцентрированной. Она отчаянно нуждалась в лидере более решительном, чем тогдашний Джобс.

Споры, сопровождавшиеся взаимными обвинениями (особенно когда дело дошло до сокращения издержек), вызывали в зрителях небезосновательные сомнения в том, что компании под силу создать суперкомпьютер за 15 месяцев. На протяжении ряда лет Скотт, Скалли, Марккула, Воз и другие критиковали Джобса как не в меру противоречивого и импульсивного менеджера, без нужды срывавшего сроки вывода продуктов на рынок, беззастенчиво продвигавшего свои идеи за счет корпорации. С вероятностью 99,9 процентов можно было предсказать, что те же проблемы ожидают и команду NeXT.

Для написания статьи в журнале *Esquire*, опубликованной в декабре 1986 года, Стив пригласил писателя Джо Носера провести неделю во вновь созданной компании. Носера (ведущий в настоящее время авторскую колонку в газете *New York Times*) посетил плановые встречи и стратегические сессии в новых офисах NeXT в Стэнфордском научно-исследовательском парке в Пало-Альто (в том же здании, где я впервые встретился со Стивом) и пообщался с огромным количеством сотрудников. Он поужинал с Джобсом и побывал в его доме — в поздние годы жизни Джобса подобные вещи считались совершенно недопустимыми. Как и всегда, Стив четко знал, что именно хочет сказать — в данном случае речь шла о том, что NeXT «собирается вывести технологию на новый уровень». Декларирование этой цели создавало ощущение напряженности и страсти, которое так «заводило» его в процессе разработки Mac. «Я помню бесчисленные ночи, когда выходил из здания Mac и чувствовал, как бурлит во мне жизнь, — вспоминал Джобс. — Это было потрясающе! Нечто подобное я ощущаю и сейчас, работая в NeXT. Я не могу этого объяснить. Я не очень понимаю природу этого драйва. Однако для меня такое состояние вполне нормально».

Стив казался настолько зацикленным на своих отношениях с Apple, что Носера посчитал намерение Джобса обставить своего «первенца» «выдачей желаемого за действительное». «Все произошедшее со мной и Apple, — откровенничал Джобс, — похоже на бурный роман с девушкой. А потом она возьми да реши бросить вас и начни встречаться с другим, далеко не таким привлекательным». В своей статье Носера описывал отношения Стива с его тогдашней подружкой Тиней Редсе. Однажды тому пришлось написать ей длинное письмо с извинениями за то, что он был вынужден работать до глубокой ночи. В ходе интервью Джобс даже не мог вспомнить, есть ли у него в доме занавески, но наотрез отказался признавать какую-либо ущербность такого образа жизни. Носера охарактеризовал его как упрямого одиночку.

«Это ощущение вечной молодости, — иронизировал Носера, — подкрепляется некоторыми простодушными, почти детскими чертами — например, он не упускает случая продемонстрировать свой брутальный, уничтожающий интеллект человеку, который, по его мнению, не дотягивает до нужного уровня. А это почти умышленное отсутствие такта! Или неспособность скрыть скуку, когда он

вынужденно сталкивается с чем-то, совершенно его не интересующим! В подобных ситуациях он напоминает шестиклассника, который никак не может дождаться окончания урока». Короче, Носера вольно или невольно вскрыл весьма печальный факт: Стив Джобс образца 1986 года слишком эгоистичен и незрел, чтобы подтвердить свои претензии на звание выдающегося CEO.

Примерно в то же время, когда Носера трудился над своей статьей, Стив нанял новое PR-агентство — Allison Thomas Associates. Его владельцу он знал еще в годы ее управления государственной комиссией по промышленным инновациям. Эта структура отвечала за поддержку властями штата Калифорния технологических компаний и, помимо прочего, способствовала получению ими налоговых послаблений при сотрудничестве со школами. Стив хотел «перепозиционировать» свой имидж, заставив общественность забыть о своем скандальном прошлом. Эллисон Томас, сблизившаяся со Стивом за многие годы знакомства, нашла способ обсуждать с ним возникшую проблему правильным образом. Она задавала ему вопросы о том, что можно сделать с «другим Стивом», казавшимся столь высокомерным и неприятным. Этот подход позволил паре сотрудничать в течение нескольких лет. Однако в конечном итоге «другой Стив» победил — Джобс начал буквально терроризировать Томас, понуждая ее порвать связи с любыми критиковавшими его репортерами. Она перестала работать с ним в 1993 году, после того как неистовый компьютерный гений трижды отправил ей на пейджер сообщения во время церемонии инаугурации президента Билла Клинтона в Вашингтоне, на которой Томас присутствовала.

После одного из первых собраний правления NeXT Стив отозвал в сторону Сьюзен Барнс, финансового директора компании. «По завершении моей жизни, — поведал он ей, — люди воздадут мне должное за все эти креативные штуки. Жаль, что никто так и не узнает, что я действительно умею управлять бизнесом».

Вполне можно согласиться с тем, что, основав NeXT, Джобс имел представление об управлении компьютерным бизнесом. Он был сильным, хотя и не всегда объективным мотиватором и неустанным

новатором. Он показал себя хорошим переговорщиком с поставщиками запчастей и в ранние дни работы Apple добивался более выгодных цен, чем можно было ожидать с учетом заказанных объемов. Он умел синтезировать глобальные идеи и преобразовывать различные технологии в нечто значительно большее, чем сумма частей. «Он разбирался в складской логистике, механике капиталовложений, финансовых потоках, — перечисляет Барнс. — Он знал все это на отлично. Начальный этап работы Apple научил его вещам, которые обычно освещаются на курсе MBA. Для него же они были навыками, необходимыми для выживания».

Стив жаждал признания своих управленческих способностей и часто говорил о том, как он собирается управлять NeXT и сколько уроков извлек из ошибок, сделанных Apple в течение многих лет ничем не сдерживаемого роста. «Лично для меня и для некоторых людей в NeXT это уже третий раз, — хвастался он мне. — Работая в Apple, мы потратили половину времени, пытаясь исправлять то, что с треском проваливалось, будь то план по наделению сотрудников акциями, или система нумерации компонентов, или способ производства продукта. В NeXT мы имеем преимущество в виде опыта, пережитого компанией, выросшей с нуля до пары миллиардов. Теперь мы в состоянии предвидеть проблемы, о которых не догадываешься в первый или второй раз. Это позволяет взять на себя больше рисков. Мы стали значительно умнее. Мы тщательнее продумываем свои действия — и в итоге нам удается сделать больше, работая меньше».

Звучало классно! Однако во многом слова Джобса, к сожалению, были пустым бахвальством и самообманом. Во времена Apple он хоть и не претендовал на исключительные знания в области управления бизнесом, зато полагался на наставников и боссов. Теперь же он выказывал себя специалистом буквально во всем — начиная от вопросов заработной платы и инженерного дела и заканчивая маркетингом и производством. На этот раз он собирался ко всему подходить «по науке». Каждый раз, когда кто-то начинал говорить на тему, о которой у Стива (по его собственному мнению) имелись свои представления (причем опять же, по его мнению, более глубокие, чем у собеседника), он отворачивался, принимался качать ногой, ерзать в своем кресле — короче, вел себя как подросток, испытывающий физические мучения, пока ему в конце концов не удавалось прервать

говорившего и вставить свои «пять копеек». И конечно же, суть сразу же становилась ясной и очевидной для всех собравшихся.

Чрезмерная потребность Стива уделять внимание буквально всему — то есть принять «двадцать тысяч» правильных решений — замедляла всю работу. Подобный микроменеджмент служил прекрасным доказательством того факта, что на этом этапе своей карьеры Стив не знал, как определять приоритеты в работе сколько-нибудь рациональным образом. Помните, как в Пеббл-Бич он поставил группу перед выбором: отличное устройство, начало поставки в оговоренные сроки или цена ниже 3000 долларов? Вопрос формулировался совершенно некорректно. NeXT было абсолютно необходимо делать все три вещи. Однако Стив не мог сконцентрировать компанию на самом важном, поскольку не умел концентрироваться сам.

На том этапе Джобс был неспособен и эффективно управлять денежными средствами. От него самого NeXT получила финансирование в размере 12 миллионов долларов (Стив вложил их в два этапа), а также инвестиции по 660 тысяч долларов от Университета Карнеги — Меллон и Стэнфорда и 20 миллионов от Г. Росса Перо, экстравагантного бизнесмена, решившего поддержать NeXT после просмотра документального фильма о компании NeXT — *The Entrepreneurs* («Предприниматели»). «Я обнаружил, что непроизвольно заканчиваю предложения, которые они начинают говорить», — удивлялся Перо в интервью *Newsweek*. Инвестиции обеспечили молодой, не имевшей за плечами готовых продуктов компании запредельную капитализацию в размере 126 миллионов долларов в 1987 году (два года спустя Canon, японский изготовитель камер и принтеров, вложил в нее еще 100 миллионов долларов, подняв общую капитализацию до 600 миллионов). Стив расценивал инвестиции как знак одобрения своей гениальной концепции. Деньги университетов Карнеги — Меллон и Стэнфорда убедительно свидетельствовали, что учебные заведения находятся в торжественном ожидании его компьютера. Жест доброй воли со стороны Перо лишь подчеркивал потенциал рынка и наглядно свидетельствовал о том, что большинство бизнесменов-новаторов понимали величие и зрелость Стива. Перо заявил, что будет следить за своими инвестициями самым пристальным образом. «Этой раковине придется несладко», — заметил он. В статье о совершенной сделке, опубликованной в журнале *Newsweek*, Перо в свойственной ему манере

сравнил себя с песком, который попадает внутрь раковины моллюска и раздражает его, заставляя создавать жемчужину. Однако на деле Перо довольно поверхностно контролировал «стартапщика», которого считал молодым гением. Много лет назад он отказался инвестировать в Microsoft на ранних этапах развития компании и упустил возможность заработать миллиарды долларов после резкого роста цены на ее акции. На сей раз он был исполнен решимости сделать серьезную ставку на одного из самых ярких представителей технологического мира на Западном побережье. Стив поклялся беречь вложенные деньги как зеницу ока. В видео «Предприниматели» он многократно умолял своих сотрудников аккуратно расходовать ресурсы и даже жаловался на то, что они снимают слишком дорогие номера в гостиницах. При этом та же Барнс в прошлом неоднократно имела возможность видеть, как вольно Стив обходится с деньгами Apple, но она надеялась, что теперь он изменил свой подход. «Я думала, что он будет вести себя разумно, когда на кону стоят его собственные деньги, — вспоминает она. — Но как же я ошибалась!»

Большинство великих стартапов Кремниевой долины начинали в стесненных условиях и вели себя непритязательно. Их преимущество над проверенными временем компаниями состоит в способности предельно сконцентрироваться на продукте или идее. Не отягощенные бюрократией или «продуктовым» наследством, требующим защиты, небольшая группа талантливых смельчаков может в сжатые сроки воплотить в жизнь самую фантастическую концепцию. Энтузиасты, готовые работать по 100 часов в неделю, мало чего хотят от «компаний» — разве что своевременную оплату их счетов и невмешательства в их работу. Они знают, что успех и дальнейший рост предприятия рано или поздно приведут к строгостям и ограничениям, свойственным крупной корпорации, — но в самом начале об этом предпочитают не думать. Корпоративные нововведения на старте служат лишь досадной помехой и сводят на нет всяческое рвение.

Как Стив уже объяснял Носере, он наслаждался духом стартапа. Однако после периода, проведенного в Apple, понятие «скромный бюджет» представлялось ему далеко не таким, как в благословенную «гаражную» эпоху. «После всех этих лет жизнь в жестких бюджетных рамках была для него довольно сложной», — вздыхает Барнс. В Apple Джобс вовсе пользовался преимуществами крупной компании,

не экономящей ни на производстве, ни на маркетинге. Джобс хотел соединить несоединимое: «гаражный дух» стартапа — и безопасность, статус, льготы, присущие компаниям из списка Fortune 500. Такую комбинацию он был просто не в состоянии потянуть.

Первые признаки его экстравагантности проявились в уплате Полу Рэнду 100 тысяч долларов за отлично нарисованный логотип NeXT. Выбор такого художника, как Рэнд, для создания логотипа четко отражал амбиции Стива — самый знаменитый логотип Рэнда до сих пор используется IBM. Его авторитет был настолько велик, что Стив скрепя сердце согласился получить за сотню тысяч долларов единственный вариант логотипа. К счастью, он влюбился в готовый логотип буквально с первого взгляда. Он превозносил до небес и сам логотип, и его описание в роскошном буклете, детально объяснявшем, какими творческими дорогами Рэнд пришел к представленному заказчику варианту. Буклет раскрывал философскую основу для выбора строчных букв и четырех ярких цветов на черном фоне. В день, когда участники команды NeXT получили копии этого манифеста, Левин вспомнил о том, как впервые встретил Стива в 1977 году. Он работал тогда продавцом Sony. Ее офис находился неподалеку от штаб-квартиры Apple на бульваре Стивенс-Крик. Перед его глазами вновь встала картина: Стив благоговейно гладит пальцами печатную продукцию Sony, предназначенную для отдела продаж, отдавая должное качеству бумаги и дизайну: «Стив просто сходил с ума от Sony. Почему, вопрошал он, люди тратят на продукты Sony на 15 процентов больше? Зайдя к нам в офис, Стив мог часами разглядывать и даже нюхать бумагу, на которой Sony печатала свои брошюры. Ему были важны тактильные ощущения, качество поверхности и образ». Однако NeXT был стартапом, а не зрелой, успешной компанией типа Sony с миллиардами долларов выручки, для которой расходы на создание подобной брошюры все равно что слону дробина.

Экстравагантные расходы вскоре превратились для NeXT в стандартную операцию, особенно когда дело касалось штаб-квартиры компании. Офисы в Пало-Альто были уставлены дорогостоящей мебелью, выполненной по спецзаказу, стены увешаны фотографиями Ансела Адамса, а столешницы на кухне сделаны из гранита. После переезда NeXT в 1989-м в более просторные офисы в Редвуд-Сити о бережливости было забыто навсегда. В холле стояли длинные кушетки,

привезенные из Италии и обитые первоклассной кожей. Венец изыска — подвесную лестницу — спроектировал знаменитый на весь мир архитектор Бэй Юймин, автор стеклянных пирамид при входе в Лувр (установленных, кстати, в том же году). В память об элегантном капризе Джобса подобные лестницы в наши дни украшают некоторые магазины Apple.

Мотовство Стива распространялось на все сферы. «Наша информационная система, — гордо заявлял он мне в 1989 году, — спроектирована для компании с годовой выручкой в размере 1 миллиарда долларов». (Продажи NeXT в 1989 году составляли не более нескольких миллионов долларов, то есть почти в сотню раз меньше.) Джобс оправдывал свои расходы «созданием инфраструктуры компании из списка Fortune 500 с нуля». «В отличие от Apple, мы имеем возможность заранее инвестировать во все необходимое, чтобы потом работать спокойно. Давайте найдем лучших специалистов, которые только есть на рынке, займемся мозговыми штурмами и размышлениями о стратегии, однако сделаем это один-единственный раз. Давайте сделаем это достаточно хорошо — так, чтобы оно продержалось несколько лет. Подобные расходы на этапе стартапа многократно окупятся в будущие годы».

Стив активно вкладывал в производственные мощности, позволявшие наладить выпуск компьютеров в массовых объемах, — эта образцовая фабрика поистине могла вызвать зависть у всего мира. Она располагалась на расстоянии 25 километров от Редвуд-Сити, во Фремонте. Стив прошелся со мной по цехам незадолго до открытия в 1989 году. Цеха были почти пустые. Стив объяснил, что они рассчитаны на работу с минимумом персонала. Он очень гордился каждой деталью, то и дело указывал мне на роботов и другие устройства, выкрашенные в указанные им оттенки серого. Производственные площадки на этажах не превышали размером крупные рестораны. Отсутствие людей в тот тихий день делало фабрику похожей на «потемкинскую деревню» — на первый взгляд, пустая оболочка, предназначенная лишь для демонстрации. Стив, однако, утверждал, что установленные мощности позволяют производить до 600 единиц в день, что в пересчете на год составляет примерно 1 миллиард долларов.

Это технологическое чудо было спроектировано целой армией инженеров высочайшей квалификации — в то время производственный

отдел NeXT насчитывал большее число специалистов с докторской степенью, чем программистский. Роботы должны были справляться со всеми «ювелирными» задачами (в том числе сборочными, которыми при сборке Apple I Воз и Джобс занимались самостоятельно). Они размещали чипы на печатных платах, припаивали компоненты на нужные места, а затем тестировали получившийся продукт, дабы убедиться, что все в порядке. Человек включался в процесс лишь на этапе окончательной проверки, а также сборки и вставки плат в соответствующие слоты внутри магниевого куба.

Стив был прав — фабрика служила образцом современного производства даже по самым взыскательным меркам. Наш поход состоялся в то самое время, когда японские компании успешно выдавливали большинство американских компаний из бизнеса по производству полупроводников. Джобс надеялся, что его новенькая фабрика вернет миру былой престиж, утерянный его соотечественниками. Кроме того, его детище как бы направляло всем сотрудникам NeXT негласный сигнал: нацельтесь на совершенство — и ваши результаты превзойдут самые смелые мечты.

Прекрасный принцип, не так ли? Однако он совершенно не оправдывал огромных расходов на строительство великолепной фабрики, которая должна была производить компьютеры, еще не имевшие никакого спроса. Стив мог легко отдать производство на аутсорсинг; к концу 1980-х годов компьютерная отрасль разрослась настолько, что в Кремниевой долине уже появился целый ряд контрактных производителей, способных выполнить самые изощренные требования заказчика (причем со значительно меньшими издержками). При всей своей красоте, великолепном ландшафте при входе, при всех идеально сконструированных сборочных конвейерах фабрика NeXT оказалась провальной. Можно было забыть о производстве 600 компьютеров в день — фабрике так никогда и не пришлось производить более 600 машин в месяц!

В своих проектах Стив постоянно забывал учитывать так называемую цену вопроса. Он не умел проводить различия между желаемым и жизненно важным — а ведь это умение критически важно для руководителя растущей компании.

К примеру, он достаточно быстро решил, что компьютер NeXT должен иметь оптический диск для хранения информации, а не стандартный жесткий диск. У оптического диска имелось два огромных преимущества — он был съемным, и в то же время на нем можно было хранить в 200 раз больше информации, чем на стандартном жестком диске. Стив носился с мыслью, что оптический диск позволяет легко перемещать нужные данные из одного компьютера в другой. (Конечно же, сегодня мы можем получить доступ к значительно большему объему данных через свои смартфоны или планшеты, однако эти данные чаще всего находятся в так называемом облаке.) Но наряду с преимуществами оптический диск таил в себе слишком много проблем. Главная состояла в том, что информация с него считывалась слишком медленно. Едва компьютеры NeXT поступили в розничную продажу в конце 1989 года, конкуренты типа Sun сразу же наградили их эпитетом «тугодумы». Они действительно работали значительно медленнее устройств с жесткими дисками.

Компьютер NeXT был словно создан для того, чтобы удивлять потребителей. Подобно любому стандартному ПК, он состоял из четырех устройств: клавиатуры, мыши, куба с компьютерной начинкой и монитора. Его дизайнером выступил немец Хартмут Эсслингер, работавший со Стивом над первым Mac. Выбор дизайнера мирового уровня, столь же бескомпромиссного, как и сам Джобс, был еще одним дорогостоящим капризом Стива. Он настоял на использовании в качестве корпуса куба с острыми углами в противовес закругленным краям устройств практически всех других производителей, включая Apple. Создание идеального куба с правильными углами требовало использования дорогостоящих форм для отливки, приобрести которые можно было лишь в специализированных металлических мастерских в Чикаго. Эсслингер и Джобс также настояли на том, чтобы корпус был сделан из магния — материала, значительно более дорогостоящего и сложного в обработке, чем пластик.

Украшения и новые дизайнерские идеи накапливались слишком быстро, далеко перешагнув планку в 3000 долларов. «Расходы на материал для куба составляли 50 долларов, и это без учета материнской платы, — сетует Левин. — Стив захотел, чтобы окраска куба по качеству не уступала титановому держателю, который он углядел на одном станке стоимостью в 4000 долларов. Он отправил трех

сотрудников в General Motors учиться премудростям окраски подобным образом, благо Перо входил в состав правления нашей компании, а люди в GM умели красить металл лучше всех в мире. И этот куб должен был стоить не более 50 долларов? В итоге в такую сумму влетела одна окраска. Стив просто жил в каком-то сказочном мире».

Еще бóльшую опасность для бюджета таили эстетические представления Джобса о внутренностях устройства. Особого внимания заслуживает одно новшество. В обычной производственной цепочке инженерам сообщают спецификации, которым должен соответствовать компьютер. Они, в свою очередь, создают электрическую схему согласно этим требованиям и только потом начинают заниматься точными размерами и формой печатной платы компьютера. Стив перевернул этот процесс с ног на голову. Он сообщил Джорджу Кроу и его инженерам по оборудованию, что печатная плата для компьютера NeXT должна быть квадратной, чтобы без проблем помещаться внутри магниевого куба. Между тем в данном случае квадрат — довольно странное решение с инженерной точки зрения. Настаивая на точной форме платы, Стив изрядно затруднил инженерам работу, добавив ненужный уровень сложности — а это означало новый удар по бюджету.

Подобным образом раз за разом Джобс принимал решения, которые еще могли показаться оправданными в изоляции друг от друга, но в совокупности только мешали NeXT достичь поставленной цели. Но признать это было выше сил Стива.

Отчасти вина за такое положение дел лежит на СМИ. По словам журналистов и собственных инвесторов, Джобс был гением. Росс Перо громогласно описывал его как «33-летнего самородка с 50 годами делового опыта». Если бы он только знал, насколько сильно ошибается! Помощник президента Рональда Рейгана по вопросам коммерции Малкольм Болдридж звонил Джобсу за советом. Редакторы солидных изданий постоянно отправляли своих репортеров на Западное побережье, чтобы выяснить мнение Стива о массе вещей, не связанных ни с компьютерами, ни с технологиями. (Как-то раз я застал Стива за подобным интервью и выслушал его суждения по вопросам промышленной политики, соревнования с Россией, борьбы с наркотиками и о панамском лидере, генерале Мануэле Норьеге.) Создание новой компании, выбивавшейся из рамок обычного стартапа,

не имеющей собственного продукта, но планирующей триумфальный выход на очень конкурентный рынок, лишь подкрепляло его ощущение предназначенности для великих дел. Вера в гений и судьбу мешали Стиву отставить в сторону хотя бы одну из своих идей. Он погряз в деталях, крайне важных, по его мнению, для того чтобы отличить «по-настоящему прорывной продукт от ширпотреба», который (опять же, по его мнению) предлагали другие производители. Через много лет Перо признался: «Одна из самых больших ошибок, которые я сделал в жизни, состояла в том, что я дал деньги этим молодым людям».

Кроме того, Стив никак не мог устоять перед искушением тем или иным способом дать пинка Apple. Последняя обладала логотипом, превратившимся в своеобразную икону рынка, и Стив немедленно решил, что нуждается в логотипе с сопоставимыми потенциалом и «родословной». Apple имела великолепную фабрику — и крошечная компания Стива также выстроила невероятно дорогостоящую фабрику, не уступающую Apple по масштабам возможного производства. Джобс практически не комментировал деятельность своих бывших коллег, но необходимость «утереть им нос» стала для него настоящим наваждением. В связи с этим хочется привести один забавный эпизод. Когда Джон Хьюи, занимавший в то время пост редактора журнала Fortune, отправился в NeXT с первым визитом, ему пришлось ждать в холле возвращения Стива с делового обеда. Не узнав Хьюи, вернувшийся Джобс сел неподалеку от него на одну из пресловутых кожаных итальянских кушеток и принялся перелистывать журналы, громогласно критикуя «дурацкую» рекламу Apple, созданную «клоунами, которые теперь заправляют в компании».

Некоторые авторы попытались связать маниакальное стремление Джобса добиться успеха и оказаться в центре внимания с фрейдистскими попытками обидеть биологических родителей, которые отказались от него, согласившись с его усыновлением. Но ведь даже в самых своих незрелых проявлениях Стив, по сути, казался всего лишь избалованным ребенком! Этот яркий, не по годам толковый и дотошный молодой человек явно привык получать свое от приемных папы с мамой, а когда дело стопорилось, взбрыкивал, как обиженный ослик. Во взрослом возрасте он вел себя точно так же, взрываясь в приступах истерики, когда что-то было не по нему. Никто в NeXT не обладал даром держать его в узде. Конечно, приземленные

и хладнокровные люди типа Левина и Барнс могли с ним не соглашаться и давать весьма разумные советы, но толку от этого было немного: Стив игнорировал их с полной безответственностью и даже презрением. Рассказывая о первых днях после исторической презентации Мас, Стив говорил Джо Носере: «Кажется, теперь я понимаю ощущения, возникающие при рождении ребенка». К большому сожалению для команды NeXT, Стив сам во многом походил скорее на ребенка, а не на зрелого главу семьи, который служит ей опорой.

Капризы Стива частенько ошарашивали его сотрудников, равно как и его легендарный микроменеджмент. Он предлагал им работать по ночам и выходным. Он не колеблясь звонил им домой по воскресеньям или праздникам, если наткнулся на какую-нибудь «срочную» проблему. Но, невзирая на все это, разработчики оборудования и программисты не в состоянии были отказаться от работы на Стива Джобса.

Стив понимал их чувства. В глубине души инженеры всегда нацелены на решение проблем. По своей природе они пытаются найти выход из любой воронки, особенно когда воронка глубока, а выход из нее неочевиден. Стив ставил перед ними совершенно фантастические задачи. Никто другой в компьютерном бизнесе не имел столь радикальных ожиданий; и, казалось, никто другой не печется так о своих инженерах. Идея создания компьютера, способного коренным образом изменить весь образовательный процесс, была привлекательной сама по себе; однако для невероятно талантливых программистов и технарей идея создания такого компьютера именно для Джобса таила в себе особый смысл.

С годами стало очевидным, что цели Стива в отношении компьютера NeXT совсем не ограничиваются обслуживанием рынка университетов. Левин и его продавцы обхаживали клиентов в разных видах бизнеса, полагая, что компьютер NeXT может трансформировать корпоративное рабочее место, сочетая вычислительные мощности с трехмерным моделированием, интерпретацией огромных массивов данных и возможностью легко соединяться с другими пользователями в корпоративных сетях. Устройство такого рода, доступное не только для обитателей башен из слоновой кости, но и для

аналитиков с Уолл-стрит и коммерсантов, могло стать по-настоящему революционным. И хотя компания из месяца в месяц и из года в год колебалась и никак не могла выпустить на рынок окончательный продукт, это никак не умаляло отличной работы многих ее инженеров. Они относились к своему детищу со священным трепетом. В штаб-квартире у них имелось отдельное крыло, в котором стоял роуль, защищенное специальными замками от представителей других отделов. Собранная Стивом в NeXT потрясающая коллекция «гиков» творила подлинные чудеса.

Ричард Крэнделл, преподаватель физики из Рид-Колледжа, ставший старшим научным сотрудником компании, получил огромные полномочия при изучении вопроса о влиянии компьютеров на масштаб обучения в областях типа вычислительных наук. Его работа в NeXT превратилась в десятилетнее прикладное исследование по вопросам криптографии; позже он возглавил отдел прикладных вычислительных исследований в Apple. Майкл Хоули, в то время недавний выпускник Массачусетского технологического института, работал с группой специалистов над созданием первой в мире оцифрованной библиотеки, включавшей в себя полное собрание сочинений Шекспира и Оксфордский словарь цитат. А когда компьютер NeXT наконец появился на свет, в нем были решены проблемы многозадачности, упрощен способ прикрепления файлов к сообщению электронной почты, появился интуитивный пользовательский интерфейс, значительно облегчивший формирование сетей.

Что еще более важно, Джобс убедил Ави Теваньяна, молодого аса программирования из Университета Карнеги — Меллон, поступить на работу в NeXT, а не в Microsoft. В годы учебы в университете Теваньян работал над созданием Mach, особенно мощной версии Unix (операционной системы для рабочих станций). Придя в NeXT, он стал ключевым разработчиком в команде Бада Триббла, занимавшейся разработкой операционной системы под названием NeXTSTEP. На протяжении многих лет Теваньян не закрывал на экране своего компьютера окно калькулятора. В этом окне ежедневно производился расчет цены опционов, от которых он отказался вместе с отказом работать на Microsoft. Однако он любил свою работу, отчасти потому, что Джобс признавал его гений и возложил на его плечи огромную ответственность, как только Теваньян первый раз появился в дверях компании.

Стив много раз говорил, что разница между NeXT и производителями традиционных рабочих станций состоит в том, что по сравнению с ними он гораздо больше заботится о программах. Операционная система NeXTSTEP, разработанная Трибблом и Теваньяном, была по-настоящему элегантно. В типичной для Джобса манере она придавала великолепный и «дружественный» вид операционной системе, в отличие от прежних, разобраться с которыми могли разве что инженеры. Стив признавал, что техника под названием объектно-ориентированное программирование (или ООР) имеет огромный потенциал — она помогает разработчикам значительно сократить объем времени, требующийся для создания приложений. Один из наборов инструментов ООР, созданный командой Теваньяна и названный WebObjects, со временем стал для NeXT прибыльным продуктом. После начала активного развития интернета он оказал огромную помощь компаниям, желающим побыстрее запустить свои сервисы в сети.

Хотя Стив зависел от знаний и умений Триббла и Теваньяна, он управлял обоими весьма сурово. «Довольно быстро, — вспоминает жена Триббла Сьюзен Барнс, — Бад начал жаловаться мне на то, что Стив постоянно хочет увидеть результаты его работы в действии, на экране. “Стив может сколько угодно вопить о том, что солнце не должно вставать на востоке, — говорил мне Бад, — но оно все равно будет вставать на востоке, и мне всегда будет требоваться определенное время, чтобы довести программу до состояния, когда мы сможем что-то увидеть на экране. Я знаю, что Стив учится визуальным образом и ему неприятно смотреть на строки кода. Однако такова жизнь!”»

«Компания была настолько небольшой, что каждый знал всех остальных, — рассказывает Теваньян, мужчина с темными кудрявыми волосами, глубоко посаженными глазами и атлетическим сложением профессионального футболиста. — Я работал допоздна, ко мне подходил Стив. Я показывал ему свои наработки — он начинал орать и все такое. Однако в конечном итоге я знал, что Стив не разбирается в куче вещей. Это знал и он сам, поэтому у нас сформировались определенные уважительные отношения, в которых я терпел определенную долю критики с его стороны, а он внимательно слушал меня, когда мне было что сказать. И эта схема работала достаточно хорошо».

С самого начала запуска NeXT Стив сообщил самую важную вещь — о том, что собирается создать «архитектуру великой компании». Эта потенциально благородная идея вылилась в набор непродуманных и достаточно запутанных действий и массы отклонений от курса. Порой добрые намерения Стива приводили к самообману, где все ставилось с ног на голову: второстепенные мелочи подавались как вопросы жизни и смерти, а насущные дела откладывались до лучших времен.

При этом Стив изо всех сил пытался стать хорошим боссом. К примеру, он организовывал ежегодные «семейные пикники» для своих сотрудников в Менло-Парк с клоунами, игрой в волейбол, бургерами и хот-догами и «народными» забавами типа бега в мешках. По его приглашению я посетил одно такое мероприятие в 1989 году со своей дочерью Гретой, которой тогда было пять лет. Стив, ходивший в тот день босиком, проговорил со мной около часа, пока Грета смотрела выступление приглашенной на праздник группы комиков, акробатов и жонглеров Pickle Family Circus. Время от времени к нам подходили работники NeXT и благодарили Стива за вечеринку. Мы немного поговорили о его делах. Почти все остальное время Стив прорасуждал о том, как важно для NeXT семейное благополучие ее сотрудников, и о том, насколько семейственны работники Pixar, купленной им у Джорджа Лукаса небольшой компании, занимающейся компьютерной графикой. Слушая его ни к чему не обязывающую болтовню, я вспомнил пословицу: «У кого что болит, тот о том и говорит» — и понял, что в глубине души Джобс начал задумываться о создании собственной семьи. Он проводил все больше и больше времени со своей дочерью Лизой. Отношения их оставались непростыми, однако время от времени она гостила в его доме. Мне казалось, что для Стива все эти пикники служат доказательством того, что он способен быть хорошим отцом, если не для своей дочери, то хотя бы для своих сотрудников. «Мне кажется, глядя на все эти сборища, он думал: “О господи! Я же должен поддерживать не только всех этих людей, но и их семьи”, — рассуждает Барнс. — Это вызывало у него сильное напряжение».

Патернализм Стива привел к тому, что он начал пытаться заводить дружбу с некоторыми из своих ближайших менеджеров. Когда у Триббла и Барнс родился первый ребенок, Стив проник с визитом в больницу уже через несколько часов после родов. «Стив пытался продемонстрировать в отношениях отцовское начало, — вспоминает Джон Рубинштейн,

присоединившийся к NeXT в 1991 году и со временем сменивший Рича Пейджа в качестве ведущего разработчика. — Он был всего на год старше меня. Тем забавнее смотрелись его претензии на великое знание жизни. Он считал себя несравненно более опытным, чем все остальные. И он всегда хотел знать, как я провожу время вне офиса».

Однако попытки Стива рассуждать об «отцовских чувствах» большей частью были довольно неуклюжи. Например, он загорелся сделать NeXT так называемой открытой корпорацией (его собственный термин). Это был своего рода социальный эксперимент. Зарплаты сотрудникам устанавливались не индивидуально, а в зависимости от категорий, то есть люди на одной и той же должности получали одну и ту же сумму. Информация о зарплате каждого сотрудника была доступной для всех остальных. По мнению Джобса, это была социальная справедливость в действии. Однажды во время нашего с ним разговора он вдруг ударился в «прочувствованный» монолог, видимо, специально подготовленный именно для подобного момента:

«Люди — самый ценный капитал NeXT. Это они пишут программы и проектируют устройства. Мы переиграем своих конкурентов не за счет масштабов производства, а за счет мозгов. Каждый раз, нанимая на работу нового сотрудника, мы добавляем еще один кирпичик в фундамент нашего будущего. Наем людей — это только начало. Необходимо выстроить открытую корпорацию. Для наглядности ее можно сравнить с человеческим организмом. Клетки в нем выполняют различные специализированные функции, однако у всех есть общий “код”. NeXT станет идеальной компанией, если каждый из работников будет понимать общий план и руководствоваться им при принятии решений».

Разумеется, ситуация с предоставлением всем сотрудникам доступа ко всей корпоративной информации имела свои риски и потенциально могла привести к убыткам. Однако, с точки зрения Джобса, плюсы значительно перевешивали минусы.

«Главный признак открытой корпорации — это наша политика, позволяющая всем знать размер зарплаты друг друга. В финансовом отделе имеется специальный список, и прийти посмотреть его может каждый. Почему? Типичный менеджер в типичной компании тратит

на решение вопросов, связанных с оплатой труда, три часа в неделю. Большая часть из этих трех часов уходит на развеивание ложных слухов и конфиденциальные разговоры о размере вознаграждения. В нашей компании менеджер тратит эти три часа совсем на другое — мы открыто разъясняем логику принятых решений, а также помогаем работающим на нас людям добиваться более высокого уровня компенсации. Мы рассматриваем эти три часа как обучение».

Разговоры об «открытой корпорации» способствовали созданию в компании атмосферы эдакой «моральной исключительности». Однако совсем скоро действия Стива начали противоречить его собственным словам, что провоцировало неприятные слухи. Дело в том, что он всегда стремился приглашать на работу лучших в мире специалистов, особенно это касалось инженеров. «В большинстве компаний разница между средним и хорошим составляет в лучшем случае два к одному, — как-то поведал он мне. — Например, если вы закажете такси в Нью-Йорке и вам повезет, вы сэкономите 30 процентов времени по сравнению с тем, как если бы вам попался средненький водитель. В области программирования эта разница составляет не менее 25 к одному. Разница между средним программистом и великим еще выше. Мы проделали огромную работу по найму лучших людей в мире. И, скажу тебе, столь большая разница в качестве работы окупается в нашей отрасли сторицей».

Процесс найма на работу в NeXT был очень скрупулезным и предполагал огромное количество интервью. Во многих случаях даже одного «нет» со стороны любого из интервьюеров оказывалось достаточно для того, чтобы отвергнуть кандидата. А желавших поработать со Стивом было очень и очень немало. Однако даже NeXT оказалось не под силу пригласить лучших из лучших, не предложив им серьезных финансовых стимулов. Постепенно Стив начал делать исключения из «зарплатного социализма» для некоторых новичков. Кое-кто стал получать большой бонус при заключении контракта. Другим просто предоставлялись более высокие зарплаты, чем предполагалось по категории. В результате список с указанием зарплат каждого сотрудника почему-то начал регулярно теряться.

Идея «открытой корпорации» была нереализуемой не только с логической и управленческой точек зрения; в сущности, она эмоционально не соответствовала стилю работы Стива Джобса. Своими

вспыльчивостью и гневом он постоянно подрывал им же провозглашенные принципы гармонии, мира и равенства. Но едва ли не более пагубно действовала на людей его так называемая пассивная агрессия. Он не задумываясь оскорблял и унижал словами, даже без особого умысла. Таков уж был его характер — и в NeXT, и в других местах всегда повторялось одно и то же. В итоге пресловутое «равенство» выливалось в то, что он регулярно орал не только на инженеров, но и на своих замов, на секретарей и ассистентов.

Ближайшие соратники Стива чаще всего понимали причины его гнева, однако это ничего не меняло. Тот же Теваньян изо всех сил пытался защитить своих программистов от ярости Джобса. Например, он под любым предлогом старался удалить их из офиса перед тем, как доложить патрону об отставании от графика или о невозможности выполнить какие-то из его технических «пожеланий». Барнс, столкнувшаяся с непредсказуемыми вспышками Джобсового гнева еще в Apple, тоже выработала свою стратегию. «Когда он начинал сходить с ума и вопить, я просто вешала телефонную трубку. Он был единственным из известных мне людей, с которым я прерывала разговор таким образом, — а когда перезванивала ему, он вел себя уже намного тише. Я поняла, что он прекрасно контролирует свое плохое настроение и манипулирует им, чтобы добиться нужного результата». Своим же сотрудникам она советовала пропускать эту брань мимо ушей и пытаться «выловить в воплях что-то осмысленное». Барнс поясняла: «Пробиться через вопли, чтобы понять их причину, а потом попытаться ее устранить, — именно в этом и состояла наша цель».

В преддверии 22 октября 1988 года, дня дебюта компьютера NeXT, люди в компании, что называется, дошли до ручки «благодаря» немилосердному давлению Джобса. Он всегда с наслаждением предвкушал шоу, позволявшие ему продемонстрировать его цифровые создания, правда, ему не приходилось выходить на сцену аж с 1984 года, когда он достал из мешка Macintosh, как кролика из шляпы. Стив верил, что такие сценические фокусы хороши не только с точки зрения продаж, но и для повышения тонуса сотрудников, истощенных после сумасшедших дней, предшествующих запуску готового продукта. Презентационные навыки Стива с годами крепили, поведение

на сцене становилось все более непринужденным. Разумеется, при этом рос и объем необходимой подготовительной работы, и напряжение людей, вовлеченных в постановку.

Для презентации компьютера NeXT требовалось больше ловкости рук, чем обычно. Операционная система, на доработку которой не хватило минимум года, изобиловала недочетами. Оптический диск работал слишком медленно, чтобы произвести впечатление на зрителей. В устройстве отсутствовали какие-либо приложения, написанные внешними разработчиками. Если не принимать во внимание презентацию iPhone (состоявшуюся почти 20 лет спустя), Стив никогда не презентовал настолько сырой продукт. Однако он больше не мог ждать. Ему был крайне важен успех мероприятия. Ореол «следующей великой компании Стива Джобса» понемногу начинал меркнуть — даже у таких светил, как он, слава имеет срок годности.

В Дэвис-Холле, служащем основной сценической площадкой Симфонического оркестра Сан-Франциско, собралось более трех тысяч гостей. Организаторы приняли беспрецедентные меры безопасности, удалив с торжества несколько десятков самозванцев. Фойе и извилистые коридоры были украшены коллекцией фотографий фолк-рокера Грэма Нэша, намекая на возможность присутствия на мероприятии настоящих знаменитостей.

Первое, что бросалось в глаза вошедшим в концертный зал, — это гигантский видеоэкран, служащий фоном для затемненной сцены. В левом ее углу на длинном столе красовалась огромная ваза с белыми французскими тюльпанами и лежало несколько пультов дистанционного управления. В правом углу на небольшом овальном столе любопытство присутствующих дразнило нечто укутанное в черный бархат и очертаниями напоминавшее фалангу компьютерных мониторов. За столом высился столб высотой около полутора метров, также укутанный в черный бархат.

В динамиках звучала камерная музыка, под которую вошедшие постепенно расслаживались. Большинство присутствовавших были одеты так, будто пришли на вечерний симфонический концерт (я тоже облачился в костюм). Именно такого отношения к своему мероприятию хотел Стив.

Шоу было настолько экстравагантным и продуманным, что само по себе могло бы считаться очередным «прорывным» продуктом NeXT. Как только на сцене появился Стив, чисто выбритый, с тщательно причесанными волосами, в зале воцарилась тишина. Он был одет в щеголеватый темный итальянский костюм, ослепительно-белую рубашку и бордово-черный галстук. Насладившись эффектом, который произвело его появление, он улыбнулся — и зал тотчас разразился бурей аплодисментов, которые не стихали несколько минут.

«Как здорово снова сюда вернуться», — были его первые слова. А затем, сложив руки в некое подобии молитвенного жеста, он пустился в рассказ, занявший два с половиной часа. Он потратил несколько месяцев на корректировку и редактуру каждой своей реплики, поэтому выступление напоминало скорее лекцию в бизнес-школе, а не коммерческую презентацию. Стив рассказал о новой таксономии компьютерной отрасли — разумеется, о той версии таксономии, которая выставляла в выгодном свете компьютер NeXT. Он сопровождал рассказ слайдами, перекладывая их вручную (в то время еще не было никаких компьютерных приложений, позволявших автоматизировать процесс). Оглядываясь назад, замечу, что подготовка этих слайдов заняла много времени; после нескольких недель мучительных экспериментов Джобс наконец нащупал нужный оттенок зеленого для одного слайда, после чего бормотание «Отличный зеленый! Отличный зеленый!» превратилось в настоящую мантру для выбившейся из сил маркетинговой команды.

Джобс объяснил, что устройство, названное «персональной рабочей станцией», способно удовлетворить потребности продвинутых пользователей компьютера значительно лучше, чем рабочие станции Sun и Apollo, продаваемые за десятки тысяч долларов. Он признался, что во время работы в Apple он недооценил значение связи персональных компьютеров типа Macintosh в единую сеть — зато презентуемый сегодня компьютер NeXT изначально спроектирован так, чтобы тот легко подключался к сети.

Разумеется, ученые-компьютерщики уже знали эту душещипательную историю, однако широкая публика была очарована Джобсом. Надо отдать ему должное — он так умел расписывать достоинства сложных для непрофессионалов технологий, что аудитория впадала в экстаз. Стив был абсолютно уверен в своей способности мгновенно

«влюблять» людей в продукты высоких технологий, о существовании которых они не подозревали еще несколько часов назад, — «влюблять» настолько, что они были готовы немедленно совершить покупку. Когда он взял в руки начинку компьютера NeXT и начал рассказывать о «самой прекрасной печатной плате, какую он только видел в своей жизни», зрители ахнули, а затем разразились аплодисментами, несмотря на тот факт, что на расстоянии более метра все печатные платы выглядят практически одинаково. Аудитория хлопала в ладоши, даже выслушав опус про трехметровый шнур питания компьютера. В тот день толпа была готова идти за Стивом, куда бы он ее ни повел. Когда он назвал большие университеты «компаниями из списка Fortune 500, скрывающимися под другими названиями», зрители проглотили и это.

Сложности начались, когда Стиву потребовалось объяснить, почему изображения на этом радикально новом компьютере имеют оттенки одного лишь серого цвета. Это бюджетное решение было абсолютно вынужденным — во-первых, оно сэкономило NeXT 750 долларов в расчете на каждое устройство, а во-вторых, позволило кое-как втиснуться в намеченные сроки — с цветным экраном разработчики бы «завязли» на долгие месяцы, учитывая постоянные придирки Джобса. Но истинные причины, разумеется, не имели никакого значения. Стив просто представил серый экран как великолепный элемент дизайна. После его рассказа об изысканных оттенках серого любой другой цвет на мониторе показался бы слушателям вопиющей вульгарностью. С каждой минутой презентации заявления Стива становились все более грандиозными. Устройства NeXT, вещал он, произведут революцию не только в науке, но и в искусстве. Не забывал он и о пропаганде материальной стороны. Не чудо ли, вопрошал он, что после всего вышесказанного компьютер NeXT стоит всего 6500 долларов; что принтер обойдется покупателям в какие-то жалкие 2000 долларов; что желающие получить удобный жесткий диск, позволяющий повесить емкость устройства, должны заплатить «всего» на 2000 долларов больше? Джобс, конечно, умолчал о том факте, что полностью функционирующая компьютерная система NeXT стоила значительно больше 10 тысяч — то есть примерно на 7000 долларов дороже, чем предполагалось первоначально.

Публике знать это не полагалось. Чтобы избежать неудобных вопросов и поднять засидевшуюся толпу на ноги, он включил музыку. В течение предыдущих полутора месяцев Теваньян бился над созданием

приложения для музыкального синтезатора, способного продемонстрировать Cube как компьютер, имеющий больше талантов, чем любое другое конкурирующее устройство. Разработать программу для такого проекта с точки зрения программирования было непросто. Однажды ночью после нескольких недель усилий Теваньян наконец вычислил, как заставить его работать. «Совершенно внезапно эта печатная плата начала издавать звуки! Это было настоящим чудом! — вспоминает Теваньян. — Это произошло в 11 часов вечера. Вокруг — никого, и мне не с кем было поделиться своей радостью. Я побежал в соседний отсек и, конечно, застал там Стива, погруженного в работу. Мы помчались в инженерную лабораторию, и я показал ему, что у меня получилось. Он тут же принялся на меня орать что-то типа: “Зачем ты мне это показываешь? Что за ерунду ты сделал!” Я пытался возражать: “Стив, ты не понимаешь, оно работает!” — на что он ответил: “Не важно — оно звучит совершенно отвратительно. Я не хочу видеть ничего подобного!”»

«Эта история меня многому научила, — добавляет Теваньян. — Большинство людей, работавших на Стива, после этого ушли бы сами, или он бы их уволил. Однако я просто подумал, что теперь понимаю, какую планку должен преодолеть перед тем, как что-то показывать Джобсу. Я могу хвастаться промежуточными результатами перед кем угодно, но не перед ним».

...В тот самый момент, когда аудитория уже была готова сойти с ума, Стив достал козырь, припасенный Теваньяном. Он заставил компьютер воспроизвести индонезийскую музыку в стиле гамелан* с присутствующей ей полифонией. Люди замерли в восхищении. Синтезированная музыка наполнила все пространство. Стив, порозовевший, спокойный, гордо улыбался — совсем как родитель лучшего ученика колледжа при вручении аттестатов. Еще бы! Никто никогда прежде не слышал, чтобы компьютер издавал такие звуки. Однако это было лишь началом. Стив пригласил на сцену Дэна Кобялку, концертмейстера Симфонического оркестра Сан-Франциско, чтобы тот аккомпанировал Cube на своей скрипке. Музыкант заиграл отрывок из скрипичного

* Гамелан — традиционный музыкальный стиль, принятый на острове Бали. Исполнители используют такие инструменты, как металлофон, ксилофон, барабаны, гонги, бамбуковые флейты, а также различные струнные инструменты. *Прим. ред.*

концерта ля минор Баха. Стив отступил назад в темноту сцены, и свет двух прожекторов выхватил двух исполнителей — живого и электронного. Когда Кобялка закончил и поднял свой смычок, зрители вскочили с мест и аплодировали стоя. Тут в игру вступил третий прожектор. Он направил луч на «режиссера» этого чуда — Стив держал в руках розу и кланялся бесновавшейся от восторга толпе.

Не менее эмоциональной была и реакция прессы. Такие знатоки отрасли, как Стюарт Олсоп, Дик Шаффер и Майкл Мёрфи, предсказали, что к 1990 году презентованное устройство вполне может превратить NeXT в компанию с оборотом от 200 до 300 миллионов долларов. Шаффер даже сгоряча назвал себя «неофитом». Но если даже не принимать во внимание мнения этих мудрецов — в конечном счете их работа как раз и заключалась в том, чтобы выступать с ошеломляющими предсказаниями, — то и более трезвая пресса признала справедливость заявлений Стива в отношении его нового устройства. Я и сам назвал его «блистательным» в своей статье на первой странице Wall Street Journal и даже описал как «сравнительно недорогое». Как и настаивал Стив, я сопоставил устройство с существовавшими тогда рабочими станциями, а не с изначальной ценой, которую он обещал университетам (его предполагаемым ключевым клиентам).

Но истина, которую мы все упустили из виду, состояла в том, что у этого устройства не было совершенно никаких шансов преуспеть на рынке. Компьютер NeXT оказался в итоге лишь ненамного дешевле большинства других рабочих станций, а его незначительные улучшения никак не могли перевесить множества недостатков. В начале проекта Джобс убеждал, что устройство будет стоить не больше 3000 долларов; а еще раньше его советники и вовсе называли цифру в два раза меньше. Университеты были не готовы выложить по 10 тысяч долларов за компьютерную систему NeXT в полной комплектации, при том что Mac стоил 2500 долларов, а самая дешевая станция Sun — около 5000. Игра окончилась, еще не начавшись. Но это было очевидно лишь для немногих.

В числе этих немногих находились и прямые конкуренты Стива. Слепительный дебют несколько не сбил их с толку. Парни из Sun Microsystems ухмылялись всю презентацию. CEO компании Скотт

Макнили, дерзкий уроженец Детройта, проводивший все свое свободное время за игрой в хоккей, сразу заявил, что красивые шрифты Стива и магниевый корпус не произведут никакого впечатления на серьезных покупателей рабочих станций. «Мы сполна даем им то, чего они хотят, — сказал он мне, — и их совершенно не интересует красота иконок».

Если бы Стив запускал NeXT, хорошенько проработав тему, он бы сразу понял, что к Sun следует относиться как к самому опасному сопернику — и притом сопернику, достойному подражания. Макнили, один из четырех основателей компании, возникшей в 1982 году, возглавил ее в 1984-м. Он был всего на три месяца старше Стива, однако казался всем значительно более выдержанным человеком. Его отец когда-то занимал пост CEO American Motors, прекратившего свою работу автопроизводителя, которого помнят в основном по довольно необычным моделям автомобилей Nash Rambler и AMC Pacer. В детстве Скотт по ночам рылся в отцовском портфеле в поисках чертежей. Позже, будучи подростком и во время учебы в колледже, он, по своему собственному выражению, уже был «фабричной крысой» — проводил много времени в цехах, изучал все тонкости автопроизводства и работы корпорации. Ребенок богатых родителей, он учился в самых престижных частных школах Детройта, а затем отправился в Гарвард, чтобы получить степень в области бизнес-администрирования (за ней последовала степень MBA в Стэнфорде).

Макнили был совершенно не похож на Стива Джобса — ни прекрасным образованием, ни любовью к спорту. Ему нравились кантри и хэви-метал, а не Дилан и Beatles. Макнили обожал розыгрыши и не лез за словом в карман, однако при этом управлял своей компанией с той зрелостью, о которой Джобс мог только мечтать. Sun добилась оборота в 1 миллиард долларов в течение четырех лет. Умница Макнили верно выбрал клиентскую базу, у которой были свободные деньги: корпоративные научно-исследовательские отделы, Вооруженные силы США и национальные лаборатории. Эти клиенты не подавали таких надежд, как престижные университеты, на которые нацеливался Стив, зато были несравненно богаче. Затем Sun обратила свои взоры на Уолл-стрит, деятели которой только-только начали присматриваться к компьютерам для ускорения трейдинга. Этим клиентам был совершенно безразличен внешний вид компьютеров.

Главное, что их волновало, — возможность заниматься несколькими вычислительными действиями одновременно.

137

Таким образом, Sun весьма точно выявила реальные потребности рынка, успешно удовлетворила их качественным и, что немаловажно, доступным по цене продуктом. NeXT не удалось решить ни одной из этих задач. После яркого дебюта в Дэвис-Холле — и через четыре года после своего открытия — компания не сумела продать ни одного своего компьютера в течение года. В отличие от Макнили, внимательно относившегося к бюджетам и открывавшимся возможностям, Джобс довольно приблизительно формулировал цели и слишком расточительно относился к деньгам. Макнили и его партнеры, основывая Sun, нацеливались на продажу большого количества устройств, качественное обслуживание клиентов и, соответственно, большие деньги. Стив основал NeXT, потому что был изрядно зол на Джона Скалли и Apple, отчаянно нуждался во втором действии своего спектакля и считал, что родился на свет исключительно с одной миссией — поразить весь мир. К моменту создания NeXT производители компьютеров уже имели свой рынок, ожидавший хорошего предложения, чем не замедлил воспользоваться Макнили. Пока Джобс смотрелся в зеркало, Макнили уставился в окно с желанием понять, в чем на самом деле нуждается рынок.

Столь же равнодушным к дебюту NeXT остался и другой лидер отрасли. Билл Гейтс отказался от разработки программ для Cube, несмотря на постоянные и довольно неуклюжие попытки Стива убедить его в том, что работа с NeXT будет так же выгодна Microsoft, как и работа с Mac (на протяжении ряда лет Microsoft была ведущим разработчиком приложений для Mac). При первом визите Билла в Пало-Альто Стив заставил его ждать в холле не меньше получаса — не совсем достойное начало сотрудничества двух новаторов. Забегая вперед, надо сказать, что сколько-нибудь конструктивных отношений между Microsoft и NeXT так и не возникло. Гейтс с изрядным сарказмом относился к поползновениям Стива. «Работать для них? — переспрашивал он в интервью InfoWorld. — Да я плевал на них!» Между тем программы Microsoft стали стандартом уже практически во всех типах компьютеров, поэтому нежелание Гейтса поддержать NeXT кастомизированными версиями своих программ, по сути, ставило компанию на грань исчезновения.

Не вдохновился Гейтс и после феерической презентации в Дэвис-Холле. «По большому счету, — комментировал он, — большинство из этих свойств просто банальны». Через год он высказался о компьютере NeXT так: «Если вы хотите получить корпус черного цвета, то я пришлю вам банку с краской». По сей день Гейтс вспоминает момент, когда совершенно определенно высказал все это Джобсу. «Он не пришел от этого в ярость, — рассказал мне Гейтс не так давно. — Мне показалось, что из него просто выпустили весь воздух. Он потерял дар речи, что было для него достаточно нетипичным. Он знал, что это мое последнее слово. Не особенно приятная ситуация для человека, считавшего, что его большие черные кубы изменят мир».

Ближе к концу презентации в Дэвис-Холле Стив Джобс озвучил так называемый гвоздь программы — он заявил, что IBM, этот колосс компьютерной отрасли, решила лицензировать операционную систему NeXTSTEP для использования в линейке своих собственных инженерных рабочих станций. Решение крупнейшей в мире компьютерной компании принять революционную операционную систему Стива, как и следовало ожидать, уже не в первый раз за этот вечер вызвало всеобщее ликование.

В соответствии с соглашением между компаниями за право использовать операционную систему NeXTSTEP в качестве графического интерфейса IBM выложила 60 миллионов долларов. Для нее эта сумма была мизерной, а для NeXT — критически важной (не стоит забывать, что компания многие годы попросту «сжигала» средства своих инвесторов). Многие верили, что это соглашение будет иметь далеко идущие последствия, и Стив всячески укреплял эту веру. Между тем IBM уже заключила сделку с Microsoft на совместную разработку новой операционной системы для будущих ПК под названием OS/2. В связи с этим заявление о сделке с NeXT воспринималось неоднозначно. И действительно, через несколько месяцев у IBM и Microsoft появились серьезные проблемы в совместной работе. Возможность поставить свою операционную систему не только на рабочие станции, но и на персональные компьютеры злейшего конкурента Apple невероятно возбуждала Джобса. Это была бы окончательная и неоспоримая победа!

Похоже, однако, что Стив не имел четкой стратегии в переговорах с IBM. Его поведение можно было охарактеризовать как смесь неуверенности и отчаянного высокомерия. У него хватило упорства вырвать у IBM обещание инвестировать, но при этом он был невероятно груб. Как-то раз, опоздав на совещание с группой сотрудников IBM, приехавших в NeXT, он прервал начатое обсуждение бесцеремонным высказыванием: «Ваш UI [пользовательский интерфейс] — полная фигня». Дэн Левин, отвечавший в NeXT за переговоры с IBM, никогда не знал, чего ждать от своего босса. «Мне приходилось буквально пинать его под столом, — вспоминает Левин. — К примеру, в ходе одного совещания он просто вошел в комнату и сказал: “Я искренне не понимаю, почему вы, ребята, хотите нам помочь”».

Столь выгодное для NeXT соглашение с IBM стоило Стиву изрядной психологической ломки. Для него это было все равно что умолять о поддержке Билла Гейтса. Стив воспринимал NeXTSTEP как становой хребет собственного прекрасного компьютера. Он хотел быть героем, а не второстепенным партнером более мощной компьютерной компании. Он отдавал себе отчет в том, что если IBM начнет продажу компьютеров со своей версией NeXTSTEP, то вся слава достанется ей, а не ему, Джобсу.

Поэтому не стоит сильно удивляться тому, что в какой-то момент переговоры застопорились. Изначально инициатива сделки принадлежала Биллу Лоу, ветерану IBM, сыгравшему большую роль в запуске первого РС еще в 1981 году. В 1990 году Лоу уволился, и его место занял Джеймс Каннавино, который продолжил линию своего предшественника на сотрудничество с NeXT. Стив даже не соизволил с ним встретиться и требовал от IBM увеличения исходной суммы, что привело к еще одному раунду и без того затянувшихся переговоров. Он переусердствовал. Каннавино перестал отвечать на звонки Стива и фактически отказался от участия в проекте, хотя официально об этом так никогда и не заявлялось. Для NeXT этот отказ стал настоящим ударом. По сути, компания лишилась последнего реального шанса превратиться в «величайшую компьютерную компанию в мире» (слова Стива, сказанные в 1985 году).

Левин покинул NeXT в большом раздражении за несколько месяцев до прекращения переговоров с IBM. Он был первым из пяти

изначальных сотрудников, уволившихся из компании. «Работая там, мы чувствовали, что нам принадлежал весь мир. И все пропало из-за Стива», — вспоминает он. Джобс пригласил Левина на обед через две недели после его добровольной отставки. «Теперь, после ухода, что ты думаешь обо всем этом на самом деле?» — спросил его бывший босс.

«Выбранное тобой направление лишит тебя всего, — заявил на это уже экс-глава отдела продаж. В то время у NeXT еще имелось около 120 миллионов долларов оборотных средств. — С нынешним твоим подходом компания просто не выживет. Тебе может принадлежать в ней 51 процент или 58, это не важно. Я управлял по меньшей мере половиной NeXT и постоянно боролся с тобой. Если ты хочешь преуспеть, тебе нужно научиться слушать других людей. Иначе все кончится плохо».

Несколько месяцев спустя Джордж Кроу, еще один из основателей компании, последовал примеру Левина. По его словам, он устал от постоянных нападок Стива — тот возмущался нарушениям сроков в процессе разработки. Приблизительно в то же время компанию покинула и Сьюзен Барнс, не выдержав манеры Стива обращаться с финансами, а проще говоря, его склонности транжирить деньги. «Это был классический конфликт — его провидческий оптимизм против моего рационализма, — говорит Барнс. — Он жил в преддверии поворота за очередной угол. А я постоянно говорила, что ничто в нашей бизнес-модели не указывает на этот поворот».

После отставки Барнс Стив немедленно и без предупреждения заблокировал ее телефон и доступ к электронной почте. Через год компанию покинул Рич Пейдж, и муж Барнс, Бад Триббл, позвонил Скотту Макнили в Sun с вопросом: не нужен ли тому опытный инженер-программист. Несколько дней спустя Триббл перешел на работу в компанию, являвшую собой пример того, чем могла стать NeXT. Итак, через шесть лет после знаменитых мозговых штурмов в старом доме в Вудсайде все верные поклонники покинули свою «рок-звезду».

Дополнительная ставка

В течение всей бурной осени 1985 года, когда Стив «вылетел» из Apple и запускал NeXT, его мысли постоянно возвращались к Lucasfilm Graphics Group — команде инженеров-асов, которую он безуспешно хотел привлечь на свою сторону еще во время работы в Apple. Команда обладала «прорывной» технологией, которые так любил Стив. Она разрабатывала спецэффекты для многих нашумевших кинофильмов, включая «Звездный путь II: Гнев Хана» и «Молодой Шерлок Холмс». Стив верил, что у этой технологии есть большой коммерческий потенциал — она могла использоваться для управления трехмерными изображениями, что наверняка было бы интересно госпиталям, корпорациям и университетам, на которые Джобс нацелился в проекте NeXT. В своих фантазиях Стив представлял, как, повинувшись неотвратимой силе закона Мура, затраты на вычислительные мощности снизятся до той точки, когда любой пользователь сможет легко манипулировать трехмерными изображениями. Кроме того, Стив откровенно восхищался ребятами Лукаса. «Он хотел сохранить эту команду единомышленников как единое целое, — говорит Сьюзен Барнс, — уберечь ее от проблем. Ему становилось больно при мысли, что этот сгусток огромной интеллектуальной энергии может просто исчезнуть». Стив решил вернуться в графство Марин и вновь

посетить офис команды. Решение оказалось поистине судьбоносным. Однако все произошло не совсем так, как он предполагал.

Джордж Лукас, занятый своим довольно дорогостоящим бракоразводным процессом, посчитал, что может избавиться от Graphics Group как от излишней роскоши без особого ущерба для своих фильмов. Однако он хотел получить за компанию несколько десятков миллионов долларов, а Джобс не соглашался платить больше пяти. Оказалось, что Лукас — довольно жесткий переговорщик. Вначале он не занимался переговорами лично, а поручил общение со Стивом и его банкирами своим подчиненным. Параллельно Лукас зондировал почву с другими потенциальными покупателями, такими как Siemens, Hallmark, подразделение General Motors под названием EDS и Philips. Однако по мере провала всех этих переговоров шансы Стива возрастали. По счастью, он нуждался в новой команде значительно меньше, чем Лукас в деньгах. «В какой-то момент, — рассказывает Барнс, помогавшая Джобсу вести эти переговоры, — разозлившись на то, что очередная встреча несколько раз откладывается, Стив предложил одному из представителей другой стороны “пойти куда подальше”. Один из членов команды Лукаса возмутился: “Вы не имеете права говорить так никому из высших руководителей!” — “Нет, могу, — парировал Джобс. — И ты тоже иди...” (он повторил то же самое крепкое выражение)».

Его готовность махнуть на все рукой принесла свои плоды. Боясь упустить последнего покупателя, Лукас сдался. Стив заплатил 5 миллионов наличными и пообещал вложить в компанию еще пять. В интервью журналу BusinessWeek он заявил, что с покупкой Pixar он надеется войти в отрасль трехмерной компьютерной графики, которая «чем-то напоминает ему рынок персональных компьютеров в 1978 году». По словам Эда Кэтмелла, руководителя Graphics Group, ставшего впоследствии президентом Pixar, «Джобс рассматривал Pixar в качестве основы для NeXT».

Будущее показало, что Стив был совершенно прав относительно ценности имевшейся у Pixar новой технологии. В течение следующего десятилетия способность управлять трехмерными изображениями изменила все сферы, начиная от планирования авиарейсов и добычи нефти и заканчивая медициной, метеорологией и финансовым анализом. К большому сожалению Джобса, «моделировщики»

Тем не менее со временем Pixar удалось добиться поистине революционного успеха. Эта довольно неочевидная ставка, сделанная Стивом, позволила ему узнать о рынке потребительских технологий больше, чем за все время работы в Apple или NeXT. Работа с Pixar помогла ему укрепить по меньшей мере две из своих сильных сторон: способность наносить ответный удар в безвыходной ситуации и извлекать максимум из инновации, оставляя позади конкурентов в той или иной области. Иными словами, Pixar научила его не сдаваться, даже когда тебя загнали в угол, и бежать быстро, как ветер в чистом поле. Именно с приобретением компании Лукаса он начал по-настоящему учиться (хотя медленно, неохотно, постоянно борясь со своими природными склонностями) тому, что порой лучшая техника управления состоит в том, чтобы создать условия, необходимые для преуспевания талантливых сотрудников, — а дальше не мешать их работе.

Но в далеком 1986 году Стив еще не знал, что вновь приобретенная компания даст ему нечто значительно более ценное, чем технологию для применения в NeXT. «Авантюра» с Pixar продолжалась почти десять лет и помогла Джобсу вернуть веру в себя, сделала его миллиардером и, что самое главное, преподала ему лучшие в жизни уроки менеджмента. Без уроков, извлеченных в Pixar, великолепный второй акт с возрождением Apple был бы попросту невозможен.

Pixar представляла собой одно из самых необычных сборищ компьютерщиков — ученых с художественными наклонностями — из когда-либо имевшихся на земле. Изначально ее основатели работали на Лонг-Айленде в учреждении под названием Нью-Йоркский институт технологии (NYIT). Основатель NYIT, миллионер Александр Шур, слыл чудаковатым педагогом-ниспровергателем. Институт предлагал набор учебных курсов для ветеранов войны во Вьетнаме и студентов, не желавших идти в армию. Однако подлинная мечта Шура состояла в том, чтобы создать анимационную студию, способную конкурировать с Disney, несмотря на то что его опыт в анимации оставлял желать лучшего. Дебют Шура — профинансированный им фильм

под названием Tubby Tuba — потерпел полное фиаско. Тем не менее в конце 1970-х годов этот странный Шур был практически единственным, кто вкладывал деньги в компьютерную графику, поэтому в NYIT начали стекаться первопроходцы в этой области. В результате Шур собрал блестящую команду, включавшую Джима Кларка, впоследствии основателя компаний Silicon Graphics и Netscape Communications; Лэнса Уильямса, будущего старшего научного сотрудника в Walt Disney Animation Studios; Эда Кэтмелла, Ральфа Гуггенхайма и Элви Рея Смита, затем занявших ключевые посты в Pixar.

Правда, собрав команду, Шур практически не управлял ею. «Свободное плавание» оказалось идеальным состоянием для самоуверенных исследователей. Работая в помещении бывшего гаража, в живописном месте на северном берегу Лонг-Айленда — примерно там же, где мог бы проживать Великий Гэтсби*, — команда занималась множеством проектов в области компьютеров и трехмерной графики, начиная от шлемов для виртуальной реальности и заканчивая текстурным отображением (критически важной основой для компьютерной графики) или исследованием возможностей по созданию антропоморфных символов из обычных объектов для телевизионной рекламы. Ральф Гуггенхайм, который со временем возглавил подразделение Pixar по производству фильмов, как-то раз назвал его «великим братством гиков». С первого же дня все участники загорелись мечтой о создании полнометражного фильма с применением компьютерной анимации. Когда представитель Джорджа Лукаса позвонил Гуггенхайму, чтобы узнать, не будет ли интересно «гикам» помочь режиссеру «Звездных войн» с добавлением в его картины компьютерной графики, вся команда тут же переместилась в местечко Сан-Рафаэль — прямо напротив Сан-Франциско. Новое подразделение получило название Graphics Group. Перед ним была поставлена задача — изобрести программные инструменты, способные помочь Лукасу в создании его необычных фильмов.

Как и прежде, на Лонг-Айленде, команду возглавил Эд Кэтмелл — ученый-компьютерщик родом из штата Юта. В детстве он сам надеялся стать аниматором, но, повзрослев, понял, что художественных

* Джей Гэтсби — один из главных героев романа американского писателя Фрэнсиса Скотта Фицджеральда «Великий Гэтсби». *Прим. ред.*

способностей у него маловато. Вместо этого он прошел обучение в Университете штата Юта в Солт-Лейк-Сити и стал экспертом в новой области — компьютерной графике, а затем присоединился к NYIT.

Руководство этой пестрой компанией превратило Кэтмелла в творческого менеджера. На протяжении ряда лет он время от времени даже сожалел о том, что отказался от своей мечты стать аниматором. Однако, помогая своей странной и талантливой группе преодолевать один кризис за другим, Кэтмелл начал относиться к менеджменту как к своего рода искусству и понял, в чем может состоять его важный вклад в общее дело. В более поздние годы он был признан одним из самых выдающихся менеджеров в мире. В 2014 году он опубликовал великолепный деловой бестселлер «Корпорация гениев»* о том, что такое руководство креативными людьми. Этот тихий бородач, больше похожий на профессора, чем на управленца, знал о секретах управления творцами больше всех, с кем мне доводилось встречаться: и Акио Мориты из Sony, и Энди Гроува из Intel, и Билла Гейтса, и Джеффри Катценберга, и Херба Келлехера из авиакомпании Southwest Airlines.

Как и Шур, Лукас фактически предоставил группу самой себе. В начале 1980-х годов он находился на пике своей карьеры и строил «Ранчо Скайуокер» — пульс своей киноимперии в славящихся вином и молочными продуктами краях к северу от Сан-Рафаэля (называемых, по забавному стечению обстоятельств, Лукас-Вэлли). Он был поглощен работой над вторым и третьим фильмами «Звездных войн» и первыми фильмами из цикла про Индиану Джонса. Группа Кэтмелла разработала аппаратные и программные инструменты, позволившие ускорить определенные типы анимированных спецэффектов и снизить связанные с ними затраты. Однако команда все равно лелеяла мечту использовать потенциал компьютеров для создания анимационного художественного фильма. Кэтмелл уговорил Джона Лассетера, молодого и разочарованного своей работой аниматора в Disney, создать несколько анимированных короткометражек, способных продемонстрировать возможности трехмерной компьютерной графики. Помня пожелание Лукаса сфокусироваться на создании инструментов,

* Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М. : Альпина Паблишер, 2015. Прим. пер.

а не собственных фильмов, Кэтмелл придумал для Лассетера специальную должность — «дизайнер интерфейсов». «Он знал, что никто из финансистов не осмелится проявить свою некомпетентность вопросом “а что это такое?”» — смеялся потом Лассетер.

Короткометражки (продолжительность некоторых не превышала 30 секунд) были показаны на ежегодной конференции по компьютерной графике — SIGGRAPH, создав команде отличную рекламу. Такие великолепные работы, как «Приключения Андре», «Уолли Б.» и «Люксо-мл.», открыли миру поразительную технологию и талант Лассетера, способного придать человеческие черты неживым объектам вроде Люксо-младшего, крошечного раздвижного настольного светильника. Со временем этот персонаж послужил основой логотипа компании.

Не стесненная ни в деньгах, ни в свободе, группа превратилась в тесный коллектив единомышленников. Кэтмелл управлял ею по-товарищески, а не как бюрократ. Когда Лукас решил продать подразделение, Кэтмелл предпринял все возможные усилия по поиску покупателя, способного сохранить коллектив в прежнем виде. На Лассетера активно наседали Джеффри Катценберг из Disney, который видел его короткометражки и кусал локти при мысли, что такой талант ускользает от него. Однако Лассетер, как и большинство остальных сотрудников, был уверен, что не сработается ни с кем, кроме Кэтмелла.

Приобретая компанию, впоследствии ставшую известной под именем Pixar, Джобс оказался в необычной ситуации. В Apple он был дерзким новичком-основателем, который хорошо или плохо, но формировал корпоративную культуру. В годы работы в NeXT Джобс снова выступал в почетной роли провидца. Но, став хозяином Pixar, он не мог влиять на сложившуюся в ней атмосферу. Эта цепко державшаяся друг за друга команда в точности знала, чего хочет добиться, и в ней уже был свой лидер, который совершенно не собирался позволять новому владельцу переворачивать все с ног на голову.

Кэтмелл был наслышан об управленческих «художествах» Джобса. Более того, поначалу он встретил в штывы намерение Лукаса продать группу Стиву (несмотря на то что ему очень понравился визит

в дом Джобса в Вудсайде осенью 1985 года). После завершения сделки Кэтмелл начал тихо, но внимательно наблюдать за действиями нового хозяина. «Приручив» Шура и Лукаса, он надеялся, что удастся справиться и с третьим «папочкой». Со временем он научился отлично понимать своего босса — и стал для него одним из самых любимых наставников.

Кэтмелл быстро оценил и потенциал Джобса, и степень его незрелости. «Стив был очень толковым. Господи, насколько он умен! — восхищается Кэтмелл. — Эта светлая голова оказывалась способна на невероятное. Докладывая ему о проблеме, я никогда не подсказывал, в каком направлении ее следует решать». Кэтмелл вполне доверял бизнес-чутью Джобса. «Когда я наблюдал за тем, как он ведет себя в одной комнате с влиятельными людьми, мне было ясно, что они мгновенно понимают друг друга. Они говорили и обсуждали вопросы совсем не так, как мы с вами. Стив знал, как вести дела с сильными мира сего».

Обратная сторона медали была связана с неопытностью Стива и его открытым пренебрежением чужим мнением. Эти черты могли дать о себе знать в любое время совершенно внезапно образом. «Почему Стив не знал, как иметь дело с людьми, не облеченными никакой властью. Он просто их не понимал, — вспоминает Кэтмелл. — Он умел быстро оценить, притворяется его собеседник или искренен. Он нес ужасные вещи, проверяя реакцию людей на них. Перед теми, кто не выдерживал его напора, Стив не стеснялся в выражениях. Со мной он так не поступал, но я видел, как он дает себе волю с другими. Конечно же, такое поведение нельзя считать допустимым».

Впрочем, встречались и исключения. «Иногда ответная реакция людей сбивала Стива с толку, — продолжает Кэтмелл. — Он недоумевал: “Почему они так разочарованы моими словами?” Думаю, что в его случае надо говорить не о противном характере, а скорее об отсутствии должных коммуникационных навыков».

Кэтмелл и Элви Рей Смит, еще один из основателей компании, разработали стратегию, позволявшую новому боссу чувствовать себя королем ситуации, не погружаясь в детали работы. Ключевой тактический шаг состоял в том, чтобы удерживать Джобса на достаточно большой физической дистанции. Ріхар продолжала работу

в небольшом офисе в Сан-Рафаэль, в добрых полутора часах езды от штаб-квартиры NeXT в Кремниевой долине. Утром в понедельник Кэтмелл (иногда в сопровождении Смита) переезжал через мост Золотые Ворота и направлялся в офис Джобса, чтобы поделиться с ним новостями. Этот ритуал Джобса вполне устраивал — сам он терпеть не мог северные дороги из-за постоянных пробок. Кэтмелл всегда готовил повестку дня для обсуждения, однако Стив обычно переводил разговор на темы, интересные ему самому. Подобно прежним владельцам компании, он тоже давил на Кэтмелла, заставляя его больше думать о технологиях Pixar как об аппаратных и программных инструментах, которые можно с выгодой продавать. Он убедил команду создать устройство (получившее имя Pixar Image Computer), представлявшее собой не полноценный компьютер, а скорее специальный графический процессор, подключаемый к инженерной рабочей станции. Он даже поучаствовал в обсуждении дизайна, настаивая на том, что это должен быть куб, окрашенный в цвета искусственного гранита.

Кэтмелл и Смит ценили энтузиазм нового босса, однако часто покидали его офис с ощущением, что он совершенно не понимает сути их деятельности. «Стив ничего не знал о нашем бизнесе и даже не представлял себе, как управлять небольшой компанией, — предполагает Кэтмелл. — Он кое-что понимал в нюансах управления компаниями по производству потребительских товаров, но никак не Pixar. Многие из его советов на поверку оказывались откровенно негодными. Мы лучше него знали, что нам нужно делать». «Пиксаровцы» не разделяли его оптимизма относительно того, что созданные ими технологии могут использоваться на потребительском рынке. Уже много лет работая с трехмерными изображениями, они понимали всю их сложность и давно смирились с тем, что занимают в высшей степени специализированную нишу рынка. Одна-единственная причина, по которой они продавали программы и оборудование для работы с изображениями, состояла в стремлении накапливать деньги до тех пор, пока им наконец не удастся сделать полноценный фильм с компьютерной анимацией. В поздние годы своей жизни Стив заявлял, что сам всегда верил в возможность создания отличных фильмов силами Pixar, однако не придавал этому главенствующего значения. Его цель состояла в том, чтобы превратить Pixar в успешную компьютерную компанию, в идеале дополнявшую NeXT.

Даже для самого опытного стратега делового мира было бы непросто превратить Pixar в самостоятельный технологический бизнес. Стив Джобс в конце 1980-х был далеко не самым опытным бизнесменом. Его идеи по развитию Pixar оказывались в основном бесполезными. Вот лишь один пример: Стив решил, что компании следует включить в сферу своих коммерческих интересов госпитали, поскольку они нуждаются в высококачественных изображениях (в частности, рентгенограммах). Компания направила множество своих продавцов на покорение медицинского мира и даже установила контакт с компанией Philips, готовой предоставить для этих целей собственную торговую сеть. Однако устройство под названием Pixar Image Computer стоило огромных денег (135 тысяч долларов) — и даже при этой цене ему требовалась связь с высокопроизводительной рабочей станцией Sun, которая сама стоила около 35 тысяч долларов (в то время NeXT еще не занималась продажами своих рабочих станций). Основным клиентом Pixar была Disney, купившая довольно много таких устройств, а также имевшееся у Pixar приложение под названием CAPS, позволявшее гиганту анимационного мира управлять запасами эскизов, сделанных аниматорами. Хотя Disney была довольна технологией, для других, менее экзотических субъектов рынка высокопроизводительная система Pixar, очевидно, оказалась слишком дорогостоящей и сложной.

Элви Рэй Смит, один из основателей Pixar, столь же упрямый, как и Джобс, не скрывал своего презрения ко многим из сумасбродных идей последнего. Необходимость выслушивать откровения босса по поводу той или иной отличной стратегии постепенно лишала его терпения. Их отношения неминуемо пришли к печальному концу. Подобно двум подросткам — «альфа-самцам» на игровой площадке, они как-то раз принялись бороться за право использовать доску для записей в ходе заседания правления. Дело закончилось совсем уж идиотской перебранкой. Хотя Стив чуть позже попытался извиниться перед Смитом, сам Смит посчитал, что с него хватит. Вскоре после этого он покинул компанию, чтобы начать собственный бизнес, а со временем занялся исследованиями для Microsoft.

Pixar также продавала профессиональное приложение под названием RenderMan, позволявшее аниматорам применять текстуры и цвета к поверхностям трехмерных объектов, созданных компьютером, с достаточно высоким уровнем яркости и разрешения. Такие объекты

затем комбинировались с обычными кадрами из фильмов. Как и все остальное, что выходило из стен Pixar, это была прекрасная программа. Специалисты Стивена Спилберга использовали RenderMan (на рабочих станциях Silicon Graphics) для создания чешуйчатой кожи и зубов цвета слоновой кости у страшных динозавров в фильме «Парк Юрского периода». Приложение RenderMan сыграло ключевую роль для завоевания интересного рынка трехмерной компьютерной графики. Программа позволила значительно улучшить такие фильмы, как «Бездна», «Терминатор II» и «Чужой III», а также мультфильмы студии Disney «Аладдин», «Красавица и Чудовище» и «Король-Лев». Pixar даже выпустила версию, способную работать на компьютерах Macintosh. Однако, каким бы крутым ни было это приложение, оно не помогало Pixar обрести должную устойчивость.

К 1990 году для существования группы в качестве бизнес-структуры оставалось крайне мало причин. Стив Джобс был кем угодно, но не магнатом. Акции, проданные им после ухода из Apple, стоили 70 миллионов долларов, и он произвел несколько успешных инвестиций. Однако после нескольких лет финансирования Pixar и NeXT от его некогда большого состояния остались лишь крохи. Доходы Pixar не росли, и Стив выписывал один чек за другим в попытках сохранить компанию на плаву. Закрытие этого дорогостоящего побочного проекта казалось в высшей степени оправданным и неминуемым. Однако Стив продолжал настаивать на своем.

Для этого у него были свои достаточно неординарные мотивы. Вполне понятно, что он отчаянно сопротивлялся признанию еще одного поражения. После бесславного ухода из Apple и в отсутствие сколько-нибудь значимого успеха NeXT Стив во многом поддерживал свою репутацию баснями о новых будущих высотах — баснями, которые на самом деле ничем не подкреплялись. Они делились на два вида. Первый — пророчества о том, что «ждет нас за следующим углом», — неминуемом появлении чего-то невероятно великого, типа первого компьютера NeXTcube производства NeXT. Второй — истории «со знаком качества», повествующие о привлечении на свою сторону какого-то влиятельного лица, покупке компьютера или программы какой-нибудь заметной компанией либо, как в случае Pixar, о получении награды за прекрасную графику.

Однако никакие PR-акции сами по себе не могли вечно противостоять реальности, и о Стиве Джобсе начали все чаще поговаривать как о неудачнике, закрывая глаза на его прежние успехи. Закрытие Ріхаг лишь ускорило бы этот процесс. У Джобса физически не поднималась рука прибавить к своим провалам еще один. «Как-то Стив сказал нам, что, основывая NeXT, он не хотел ничего никому доказывать, — вспоминает Кэтмелл. — Сейчас я ни на секунду не верю этим словам. Мы знали, что, создавая NeXT, он ставил на карту все. Мы же были всего лишь ставкой, которую он решил сделать, поддавшись азарту. По его словам, мы оказались настолько интересной ставкой, что он решил нами и ограничиться».

Основная причина, по которой Стив решил сохранить Ріхаг в живых, состояла в том, что, несмотря на чудовищные финансовые потери, он не переставал верить в эту крошечную группу гениев. Да, их бизнес не выказывал никаких признаков развития, однако Стив, как и прежде, глубоко уважал Кэтмелла и Лассетера. В Кэтмелле он ценил и управленческую мудрость. Лассетер же принадлежал к числу редких гениев, способных разукрасить яркими красками жизнь тех, кому посчастливилось иметь с ним дело.

«Стив общался в основном с Эдом, — вспоминает Лассетер, — поскольку они занимались бизнесом, а я служил обычным аниматором, работавшим в другом здании. Мое первое знакомство со Стивом состоялось на SIGGRAPH в 1986 году. Дело было в Далласе, в начале августа, более жаркого, чем обычно. Показ фильмов на SIGGRAPH напоминал скорее рок-концерт. Люди выстраивались в очереди за шесть часов до начала. Толпа сходила с ума. Стив и его подружка подошли ко мне, и он жалобно спросил: “Послушай, Джон, нам и правда нужно стоять в этой очереди?” Я еле-еле пробился к охране и наплел им какую-то историю о том, почему нам так важны Джобс и его подружка. Охранники пропустили нас внутрь за мгновение до того, как в зал хлынула толпа.

До этого момента высшим проявлением признания успеха Стива было прийти в университет и увидеть, что лаборатория заставлена его компьютерами. На сей раз все было иначе. Мы чувствовали себя на огромном стадионном рок-концерте.

Шоу продолжается, и люди начинают сходить с ума — например, от хрустальных шаров, прыгающих по экрану. Это были просто технические трюки без какого-либо сюжета. А затем внезапно на экране начинает скакать наша маленькая лампа, Люксо-младший. Фильм занимает всего около полутора минут, однако люди бешено аплодируют, даже не дождавшись его окончания. Этот момент часто вспоминается мне как крайне важный в истории компьютерной графики, поскольку впервые трехмерная компьютерная анимация представила зрителям собственную сюжетную историю и персонажей, а не просто развлекала их компьютерными спецэффектами. По окончании нашего “микрфильма” аплодисменты переросли в овацию. Собравшиеся аплодировали стоя. Они понимали, что присутствуют при рождении чего-то совершенно нового.

Стив поворачивается ко мне с округлившимися глазами, — продолжает Лассетер, и его собственные глаза тоже загораются от воспоминаний, — и начинает вопить: “Это круто! Ух ты! Я просто в шоке!” Никогда прежде он не получал подобной непосредственной ответной реакции от аудитории. Он откровенно восторгался происходящим. Это сблизило нас. И фильм, и то, что я смог провести его в зал вне очереди из шести тысяч людей, готовых содрать с нас кожу живьем! Произошедшее изменило наши отношения моментально и навсегда».

«“Люксо-младший” был настоящим прорывом», — сказал мне Стив много лет спустя. Если Джобс перед кем-то и преклонялся, то таким человеком был Лассетер, мастерство которого наглядно и весомо подтверждало то, что Стив считал самым важным в компьютерах, — в его представлении они были инструментами, способными высвободить и развить в людях творческое начало. Несмотря на свое мальчишество (офис Лассетера напичкан игрушками настолько, что его можно спутать с музеем Рихар, а его гардероб состоит исключительно из синих джинсов и сотен пестрых гавайских рубашек), Лассетер был уверенным в себе, зрелым, снисходительным к чужим слабостям человеком. Он никогда не обращался к Стиву за творческим советом по поводу собственных фильмов, но всегда терпеливо выслушивал мнение босса перед тем, как изложить ему свои планы. При необходимости он умел идти на компромиссы. Так, когда он не успел вовремя довести до ума версию короткометражки с названием «Оловянная

игрушка» для SIGGRAPH, то просто показал, что мог, и заполнил остальное пространство рисованными эскизами.

Лассетер жил в постоянном страхе того, что Джобс разгонит их анимационную группу. Хотя последний и продолжал выписывать чеки на нужды Pixar, он регулярно урезал бюджеты и замораживал зарплаты: «Насколько я помню, я получал одну и ту же сумму и в 1984-м, и в 1989 году, — вспоминает Лассетер. — И я был почти уверен, что они избавятся от отдела анимации. В какой-то момент руководство размышляло о сокращениях в отделе оборудования, и тогда звучало немало жалоб типа: “А что насчет анимации? Эти ребята ничего не делают для того, чтобы принести нам деньги”. Поэтому я прямо спросил главу отдела программного обеспечения, тезку знаменитого бейсболиста — Микки Мэнтла: “Когда же это наконец случится? Когда они закроют отдел анимации?” — а он ответил: “Джон, они никогда не пойдут на это”.

“Что ты имеешь в виду?” — спросил я, — продолжает свой рассказ Лассетер. — А Микки сказал: “Разработчики “железа” и программисты постоянно проходят через мясорубку увольнения. Нормальная вещь для бизнеса. Но Pixar — это не процессоры, платы, программы и тому подобное. Это ваши короткометражки. Если разогнать отдел анимации, для всего мира это будет означать сигнал: «С Pixar покончено. Вот почему, — завершил он свой монолог, — они никогда не закроют отдел анимации”».

На репутацию команды Лассетера работали и все более и более серьезные профессиональные награды. Когда Лассетер отправился к Джобсу «выбивать» бюджет короткометражки «Оловянная игрушка», тот безропотно подписал чек, попросив лишь: «Сделай ее великой!» Главным героем этого полутораминутного фильма выступает заводной механический барабанщик, боящийся слюнявого младенца, который повсюду разбрасывает свои игрушки. В полном соответствии с пожеланием босса фильм оказался по-настоящему великим — на церемонии вручения наград киноакадемии в Лос-Анджелесе 29 марта 1989 года «Оловянная игрушка» получила премию «Оскар» за лучшую анимированную короткометражку. После этого Стив повел всех сотрудников, работавших над «Оловянной игрушкой», в Greens, знаменитый вегетарианский ресторан в Сан-Франциско.

«Он был невероятно горд, — вспоминал Лассетер. — Я помню, как он схватил статуэтку и поставил ее прямо перед собой. “Ты хотел, чтобы я сделал великий фильм, — сказал я ему. — Вот, пожалуйста”. Именно на этом ужине мы с Нэнси познакомились с Лорин — они со Стивом начали встречаться несколькими месяцами раньше. Нам очень понравилось в их компании, потому что Стив казался невероятно влюбленным. Он весь вечер обнимал Лорин... он был очень счастлив, наполнен этим ощущением, как пузырьками шампанского. Он пребывал в возбуждении. Еще бы! Он только что получил “Оскара” и разделяет свою радость с чудесной женщиной!»

В ретроспективе 1989-й кажется годом, когда молодой и безумный Стив постепенно начал успокаиваться, хотя до стабильности в бизнесе было еще далеко. Получение Pixar «Оскара» стало вполне серьезным успехом, которым можно было бы гордиться всю жизнь. Однако главная перемена в жизни Джобса в то время все-таки связана с его встречей с будущей женой. Впервые Стив увидел Лорин на своей лекции в Стэнфордской школе бизнеса, где она получала степень магистра. «Она сидела в первом ряду в лекционном зале, и я не мог отвести от нее глаз, — рассказал он мне вскоре после этого. — Я постоянно сбивался с мысли и даже начал испытывать головокружение». После лекции он догнал ее на парковке и пригласил на ужин. Не откладывая дело в долгий ящик, в ресторан они отправились тут же. И если не считать редких деловых поездок Стива, они были вместе практически каждый день до конца его жизни.

Они отлично подходили друг другу. Отец Лорин умер, когда она была еще маленькой. Как и Стив, она воспитывалась в семье выходцев из среднего класса — в Вест-Милфорде, где она, как и ее будущий муж, училась постоять за себя. Лорин самостоятельно поступила в первоклассные учебные заведения — сначала в Университет штата Пенсильвания, а затем бизнес-школу Стэнфорда. Она была хорошо сложена, умна и умела красиво говорить. Она интересовалась литературой, искусством, политикой, философией и здоровым питанием. В отличие от Стива, она активно занималась спортом. После колледжа Лорин попыталась найти свое место под солнцем в мире высоких финансов на Манхэттене, однако он показался ей слишком мрачным.

После пары лет работы она покинула Goldman Sachs и поступила в бизнес-школу, чтобы разобраться, чем ей заниматься дальше.

К тому времени Джобс уже прошел через серьезные отношения с несколькими подругами, в том числе певицей Джоан Баэз и Крисэнн Бреннан. Однако Лорин, блондинка калифорнийского типа с пронзительным взглядом и сильным самобытным характером, смогла разбудить в Стиве совершенно новое чувство. Обычно женщины, с которыми он встречался, со временем впадали от него в полную зависимость; Лорин же была совсем не такой. Ее не интересовали его богатство или активная общественная жизнь. Оба они признавали ценность упорного труда. Не менее важным была их общая принадлежность к среднему классу — заведя семью, Стив и Лорин делали все возможное, чтобы привить своим детям нормальную систему ценностей (несмотря на постоянный рост финансового благосостояния).

Их отношения были очень бурными с самого начала, как и можно ожидать от двух личностей с сильной волей. Довольно быстро Стив преодолел свои холостяцкие страхи и сделал Лорин предложение. Произошло это в первый день 1990 года. Стив сжимал в руках «несколько свежесобранных полевых цветов», — вспоминала Лорин на его поминальной службе через 21 год. В то достопамятное утро она серьезно отнеслась к предложению Стива. В последующие годы, занявшись изучением буддизма, она активно читала книги, повлиявшие на ее мужа в молодые годы его духовных исканий. Конечно же, свадебную церемонию вел Кобун Чино Отогава, дзен-буддистский монах, учитель Стива на протяжении многих лет. Церемония состоялась в отеле Ahwahnee в Йосемитском национальном парке 18 марта 1991 года. Лорин уже была беременна их первым ребенком Ридом, родившимся в сентябре того же года.

Но вернемся к Рихар. Микки Мэнтл оказался прав — Лассетеру не стоило беспокоиться о своем подразделении. Стив был, если воспользоваться термином Лассетера, «ужален идеей». Даже решив сократить свои убытки, связанные с Рихар, он все равно не пошел на то, чтобы избавиться от компании целиком. Вместо этого он продал за 2 миллиона долларов подразделение, занимавшееся разработкой

оборудования, и полностью сосредоточился на программах и анимации. К началу 1991 года Стив урезал штат компании со 120 до 42 сотрудников, уволив всех тех продавцов, на найме которых настаивал чуть раньше. В итоге он практически вернулся к исходному количеству людей, работавших в Pixar на момент ее покупки в 1986 году.

Это был мучительный и сложный период. За продолжение существования пришлось платить свою цену — так, Джобс выкупил (за достаточно скромную сумму) фондовые опционы сотрудников, фактически лишив их основного долгосрочного финансового стимула. Позже он попытался изобразить этот период как славную поворотную точку, момент, когда страсть взяла верх над рутинной прозой. «Я собрал всех, — рассказывал он мне потом, — и сказал им следующее: “В глубине души мы знаем, что нам надо заниматься контентом. Так давайте отринем все остальное и займемся только этим! В конце концов, для этого я и покупал Pixar! Наша новая стратегия очень рискованна, однако тем ценнее будет наша награда! Ведь именно этого и хотят наши сердца”». Конечно, такая вдохновенная речь не осталась без внимания. Возможно, кое у кого из сотрудников навернулись на глаза слезы гордости и умиления, но большинство восприняло эти слова как попытку приукрасить обстоятельства, с которыми столкнулась компания, и шаги, требовавшиеся для ее постановки на новые рельсы. Кэтмелл, как и Лассетер, лишившийся основной части своего капитала в компании, вспоминает, что тот этап в жизни Pixar можно было назвать каким угодно, но не бодрящим: «Для меня это оказалось одним из самых сложных периодов». К тому времени Стив уже инвестировал в Pixar около 50 миллионов.

Теперь урезанная на две трети компания зависела от трех источников дохода: системы управления CAPS, на которую она предоставила лицензию Disney; новой версии RenderMan, позволявшей компьютерам Mac создавать трехмерные изображения; и рекламы — нового потока доходов, возникшего благодаря команде аниматоров. Pixar заключила контракты с несколькими клиентами с Мэдисон-авеню, такими как Listerine, Trident, Tropicana и Volkswagen. Как мечтали когда-то Лассетер и другие аниматоры типа Эндрю Стэнтона (который впоследствии стал режиссером «Приключений Флика»), реклама Pixar для этих клиентов была причудливой и живой. Ролики демонстрировали уникальную способность компании «очеловечивать»

самые обычные предметы: пластинка жвачки в их исполнении начинала танцевать, а апельсин — скакать на месте. Такая работа имела для аниматоров положительную сторону — заставляла привыкать к графикам и дисциплине. Рекламные ролики и короткометражки Лассетера (становившиеся все более изощренными в техническом плане) явно свидетельствовали, что технические и сценарные возможности компании все сильнее приближают ее к главной цели — созданию полнометражных фильмов. Однако финансово Pixar находилась на грани выживания.

Уловив момент, Питер Шнайдер, президент Walt Disney Features Animation, начал названивать Джону Лассетеру. В третий раз за три года он попытался переманить Лассетера из Pixar. Но тот отказался. «Я жил в районе Залива в Сан-Франциско, — вспоминает он. — Я изобретал новые штуки. Я понял, что хочу остаться там, где я есть. Мой прежний опыт работы в Disney был слишком неприятным». Он сказал Шнайдеру, что единственный вариант, при котором он согласился бы сотрудничать с Disney, — это только совместное создание фильмов.

Визит Билла Гейтса

После полудня 21 июля 1991 года в доме Стива Джобса в Пало-Альто собралось пятеро мужчин. Несмотря на жару — температура на улице перевалила за 30 градусов — и духоту в доме, Стив не озаботился тем, чтобы включить кондиционер. Он только что вернулся с уик-энда в Йосемитском парке — в той же деревенской гостинице, в которой они с Лорин поженились несколькими месяцами раньше.

Этот дом Джобс купил себе совсем недавно. Ни ему, ни Лорин не нравилось жить в прежнем неудобном и постоянно требовавшем ремонта жилище, спрятавшемся между холмов Вудсайда. Они хотели, чтобы их будущие дети росли ближе к центру. Старый Пало-Альто как раз и был тихим, тенистым районом, из которого можно дойти пешком до школ и центра города. Неподалеку со своей матерью жила и дочь Стива — Лиза, уже ставшая к тому времени подростком. Дом был построен из огромных деревянных брусьев, таких же, что использовались при строительстве моста Золотые Ворота*. По здешним меркам такая роскошь считалась показухой (Джон Лассетер шутливо

* Мост Золотые Ворота — мост через одноименный пролив. С момента открытия в 1937 году и до 1964 года — самый большой висячий мост в мире. *Прим. ред.*

называл его «домом Гензеля и Гретель»). Стив любил этот дом до последних дней своей жизни.

С годами Стив и Лорин кое-что перестроили и добавили, но главное оставили неизменным. Со временем они приобрели соседний участок и расширили сад и огород, которым уделяли много внимания. Хотя в тот год они занялись огородом довольно поздно, только в июле, там уже спели томаты, подсолнухи, фасоль, цветная капуста, базилик и несколько сортов салата. По периметру участка, выходявшего на перекресток двух улиц, зеленели дикие заросли, типичные для Северной Калифорнии. Поначалу соседи ворчали, однако затем большинству из них даже начала нравиться сезонная смена этой буйной растительности. Весной распускались яркие цветы, а летом нестриженная трава шумела под порывами ветра. От тротуара участок отделяла лишь невысокая изгородь. В доме даже не было гаража. Стив и Лорин редко пользовались большой деревянной парадной дверью. Большинство посетителей парковалось на улице за стоявшими у дома машинами Стива — «Порше» и «Мерседесом». Затем гости входили в ворота, пересекали сад и стучались в дверь кухни, если та уже не была распахнута настежь — эдакий старый добрый способ проветрить дом.

Тот июльский визит в дом Джобса был первым из моих многочисленных его посещений в последующие десять лет. Нас с фотографом Джорджем Лэнгом предупредили, что входить в дом надлежит с тыла. Однако почетный гость, ради которого мы и были у Стива, этой тонкости не знал. Он прибыл примерно на 15 минут позже нас и воспользовался большим дверным молотком на парадной двери, чтобы сообщить о своем приезде. Мы со Стивом вышли поприветствовать его, и прибывший (им оказался Билл Гейтс) махнул водителю своего черного лимузина, отпуская его. Мы обменялись рукопожатиями и вернулись внутрь.

Дом, о котором я рассказываю, значительно уступал дому Джеклинга в Вудсайде. И в то время в нем практически не было мебели. У стен гостиной стояли прислоненными около десятка работ Энсела Адамса, ждавших, когда у хозяина найдется минутка их повесить. У одной стены стояли профессиональная аудиосистема и пара колонок-стоек, на полу лежала груда пластинок, некоторые в конвертах, некоторые без.

В гостиной имелось всего два кресла — классические кресла в стиле Eames с подставками для ног. Билл и Джобс сели в них, а я примостился на оттоманке. Время от времени в ходе разговора Билл прохаживался по комнате, а босой Стив весь разговор просидел в кресле с поджатыми ногами. Джордж постоянно перемещался с места на место, фотографируя беседующих.

Это было первое из пары официальных совместных интервью двух гигантов компьютерной отрасли (второе состоялось 16 лет спустя во время конференции по высоким технологиям). Я организовал эту встречу, посчитав ее отличным завершением серии статей в Fortune, посвященной десятилетию начала продаж IBM, и великолепной возможностью узнать мысли двух провидцев о будущем молодой отрасли. Билл охотно откликнулся на предложение дать такое интервью. Он даже прервал отпуск на пляже со своей подругой Энн Уинблад, программисткой из Миннесоты, ставшей впоследствии венчурным инвестором. Как и Билл, она таскала с собой на отдых кипу книг для совместного чтения и обсуждения. К тому времени Билл уже несколько лет встречался с Мелиндой Френч, своей будущей женой, однако даже в пору расцвета их романа он дал ей понять, что планирует провести отпуск с Уинблад, который он называл «неделей размышлений».

Уговорить Джобса оказалось намного сложнее. В отличие от Гейтса, он настаивал на определенных условиях встречи — прежде всего на том, чтобы она проходила на его территории и в определенную им дату. Интервью, кстати, нарушало основное правило Стива — участвовать лишь в тех публичных акциях, которые позволяют продвигать продукцию его компании. Поскольку я собирался сделать нечто эксклюзивное и не дать ему возможности ничего продать, он, конечно же, немедленно выдвинул массу дополнительных требований.

Карьеры Билла Гейтса и Стива Джобса постоянно переплетаются между собой, служа наглядной иллюстрацией практически всей истории отрасли персональных компьютеров — а также объясняя, почему Стив оказался столь неуспешным с NeXT и, что еще более важно, благодаря чему он так преуспел после возвращения в Apple. Интервью превратилось в обсуждение направлений и целей, к которым эти два человека

могли со временем привести весь компьютерный мир. Билл и Стив были очень разными людьми с двумя различными подходами к миру и к работе, идеально соответствовавшими их натурам. Журнал Fortune вполне справедливо считал их обоих родоначальниками революции в мире ПК, однако в 1991 году было довольно сложно представить себе, что эти же два человека будут вершить судьбу отрасли еще два десятилетия. Однако дела обернулись именно таким образом — в течение всего промежутка времени от момента создания Apple II и до смерти Стива в 2011 году их совершенно различные философии послужили основой для создания массы продуктов — от смартфонов до плееров iPod, самых дешевых ноутбуков и настольных компьютеров до огромных компьютеров-мейнфреймов, использовавшихся компаниями из списка Fortune 500.

К 1991 году различия между этими ровесниками (36-летний Стив был на восемь месяцев старше Билла) вывели их на совершенно разные траектории. Если говорить без обиняков, то карьера Стива шла под откос, а карьера Билла стремилась к невиданным высотам. Вот лишь одно простое подтверждение обретенной Биллом власти: руководители Fortune даже не посчитали необходимым привлечь для этого интервью (призванного описать десятилетие после начала отгрузок IBM PC) никого из руководителей IBM. Гейтс лишил «Голубого гиганта» силы еще до того, как компания произвела свой первый персональный компьютер. Он убедил ее лицензировать свою операционную систему MS-DOS без каких-либо эксклюзивных прав. Этот великолепно разыгранный гамбит привел к тому, что к 1991 году именно у Гейтса, а не у IBM оказались ключи к будущему отрасли.

Игра Билла с IBM основывалась на том факте, что он понимал кое-что, чего не понимали в IBM: программа, которую искала IBM (то есть операционная система), должна была стать краеугольным камнем всей компьютерной отрасли. Операционная система управляет потоком данных внутри компьютера и обеспечивает программистам доступ к обработке информации. Это важный посредник между программистом, выполняющим то или иное задание, и полупроводниковыми чипами и микросхемами, способными воплотить в жизнь его замыслы. Билл, в отличие от остальных, понимал, что стандартизированная операционная система «подомнет» под себя всю отрасль и, следовательно, наделит своего владельца огромным стратегическим потенциалом.

Именно так обстояли дела в 1981 году. В то же самое десятилетие, пока Стив пытался создавать один прорывной компьютер за другим, Гейтс реализовал куда более дерзкий план. IBM моментально получила признание на рынке за свою концепцию персонального компьютера. Apple никогда не удавалось этого добиться в подобном масштабе, особенно в корпоративном мире. Темпы продаж компьютеров IBM быстро превысили аналогичные показатели других производителей, включая Apple. Большие продажи IBM PC привели к широкому распространению операционной системы Microsoft (MS-DOS). Единственным ее конкурентом была проприетарная операционная система, которую использовала на своих устройствах Apple. Однако Apple не выдавала на нее лицензий другим производителям компьютеров. Гейтс, в свою очередь, с готовностью делился своей системой с другими производителями, которые тут же начали переигрывать IBM в ее собственной игре. Новые игроки типа Compaq, Dell и Gateway были динамичны и агрессивны. Они брали два стандартных элемента IBM PC — операционную систему MS-DOS и чипы микропроцессоров Intel — и создавали клоны, представлявшие собой более быстрые и более инновационные устройства, чем создания «Голубого гиганта». К примеру, именно Compaq, а не IBM разработала концепцию портативного ПК, открыв тем самым новый важный сегмент рынка. Гейтс приветствовал работу производителей клонов, предоставляя им MS-DOS на тех же условиях, что и для IBM. Его разработчики постоянно трудились над улучшением своего детища. Со временем MS-DOS легла в основу Windows — операционной системы, поддерживавшей тот же вид графического интерфейса, который Джобс впервые использовал в Lisa и Mac. Windows стала стандартом практически для всех персональных компьютеров, за исключением продукции Apple. К 1991 году операционные системы Билла Гейтса оказались установлены на 90 процентах всех ПК в мире. А какая компания имела оставшиеся 10 процентов? Это была Apple, но это уже не имело значения — компания год от года становилась все менее инновационной и теряла свою важность для рынка.

Гегемония операционных систем окупилась для Microsoft сторицей, причем множеством способов. Первые версии приложений типа Word и Excel создавались сначала для работы с MS-DOS, а затем с Windows, что давало Microsoft серьезное преимущество перед другими производителями программ типа WordPerfect и Lotus (также создававшими приложения, ориентированные на повышение производительности).

В 1990 году Гейтс соединил все свои приложения в области производительности в пакет под названием Microsoft Office. Продажи Office были столь успешными, что окончательно оттеснили на обочину других разработчиков. К 1991 году Microsoft доминировала во всем мире по производству программ. Но Гейтс не останавливался на достигнутом. Он собирался сделать Microsoft неуязвимой не только для нынешних, но и для будущих конкурентов.

Конечно же, успех повлиял на общественное восприятие образа самого Гейтса. В начале 1980-х его воспринимали всего лишь как поставщика продуктов для IBM и Apple. В те времена именно Джобс казался олицетворением компьютерной отрасли; его доля в основанной им самим компании составила 256 миллионов долларов сразу же после первичного размещения акций. Когда Microsoft стала публичной компанией в марте 1986 года, 45 процентов в капитале Гейтса начали стоить 350 миллионов. К моменту интервью, о котором я рассказываю, он был самым молодым миллиардером в мире. В то же самое время банковский счет Стива таял на глазах в безуспешных попытках своего владельца создать еще один великий продукт. Билла единодушно признали королем отрасли, и было невероятно сложно представить себе сценарий, при котором Стив Джобс вновь мог бы занять в этом бизнесе какое-либо заметное место.

В теории описываемое мною интервью могло превратиться в некое подобие кулачного боя. Оба моих нынешних героя имели серьезную и вполне заслуженную репутацию жестких и безжалостных конкурентов.

Многие уже забыли, насколько непредсказуемым для соперников оказывался порой Билл Гейтс. За годы, прошедшие с тех пор, как в 2000 году он ушел в отставку с поста CEO компании Microsoft, публика начала видеть в нем вдумчивого, заботливого и внимательного филантропа, общественного деятеля, пытающегося справиться с невероятно сложными проблемами в области здравоохранения и образования. Все эти качества (за вычетом возраста) были присущи ему и в 1991 году, однако тогда Гейтс боролся за место под солнцем в компьютерной отрасли, а не инвестировал средства в лечение

малярии, СПИДа, поиск способов очистки воды и помощи фермерам в преодолении последствий глобального потепления. В начале 90-х Гейтс пытался претворить в жизнь план, согласно которому Windows надлежало стоять на всех устройствах, способных заниматься вычислениями. Гейтс жил в постоянном страхе того, что конкуренты «пронюхают» какую-нибудь лазейку и в конце концов разрушат воздвигнутые им с таким трудом стены. «Это самая глупая вещь, которую мне только доводилось слышать», — часто фыркал он в ответ на прогнозы своих коллег, не соответствовавшие его интересам, а возвратившись домой, качал головой и в отчаянии бормотал: «Как же все несистемно...» Гейтс с достаточными на то основаниями всегда считал себя самым умным человеком в своем окружении. Он был готов объяснять мотивы своих решений, но лишь один раз. Горе тому, кто нуждался в повторе! Этот болван становился мишенью для сарказма или, хуже того, подвергался вспышкам гнева, причем гнев этот мог быть «отложенным» до более подходящих времен: Гейтс был достаточно злопамятен.

На публике эти два человека годами регулярно и с энтузиазмом атаковали друг друга. Стив считал Билла обывателем без малейшей эстетической жилки и проблесков оригинальности. Этой точки зрения он придерживался всю жизнь. Он много раз говорил мне, что Билл не знает никакой другой стратегии, кроме как бросить на решение проблемы как можно больше денег и людей. Именно по этой причине программы Microsoft, на взгляд Джобса, отличались такой запутанностью и тривиальностью (при этом Стив напрочь игнорировал собственное расточительство в годы работы в NeXT). Гейтс же видел в Джобсе неудачника, авантюриста, утратившего авторитет из-за собственных дурацких решений. Он не уставал публично выказывать презрение ко всему, что происходит в NeXT. Позже, в 1990-е годы, когда Джобс приветствовал усилия Министерства юстиции, направленные на лишение Microsoft монопольного положения, Гейтс многократно говорил о Стиве как об одном из аутсайдеров, завидующих заслуженному успеху его компании.

Однако в то июльское воскресенье оба вели себя пристойно, словно не замечая очевидного неравенства в их богатстве и степени власти. Стив был слишком горд, чтобы уступить первенство Биллу. Гейтс же был слишком хорошо воспитан, чтобы злорадствовать над неприятностями Стива в тот период. Они относились друг к другу

с определенной долей уважения. Они оба признавали сильные стороны друг друга. И в ситуации, когда на кону не стояло ничего принципиального, а ведущий деловой журнал страны хотел выслушать их обоих, взаимная ревность уступила место нейтралитету.

Стороны почти не обменивались обидными высказываниями. После того как Билл атаковал Джона Скалли за желание предоставлять лицензии на операционную систему Apple, что позволило бы другим производителям создавать клоны Apple, Стив в ответ раскритиковал и Скалли, и Гейтса. «Меня не интересует создание ПК, — сказал он, порицая стандартизацию, которую защищал Билл. — Десятки миллионов людей используют компьютер совершенно неправильным образом, и это намного хуже, чем кажется». Единственный раз в разговоре запахло грозой, однако они смогли перевести его в шутку. Упомянув, что доминирование Microsoft мешает инновациям в отрасли, Стив примирительно сказал: «В мире MS-DOS живут сотни людей, делающих ПК».

«Так и есть», — поддакнул Гейтс. «И есть сотни людей, создающих приложения для этих ПК», — добавил Стив. «Правильно», — снова согласился Гейтс. «Но им всем нужно просачиваться через щель под названием Microsoft для того, чтобы добраться друг до друга». — «Но это очень большая щель, — ответил Билл, откинувшись в кресле и засмеявшись. — Я постоянно рассказываю тебе, что она расширяется... Да это вообще не щель, я не стал бы сейчас использовать этот термин». — «Раньше-то его использовали частенько!» При этих словах Стив развеселился, как маленький ребенок. «Так и говорили — щель? — уточнил Гейтс, недобро сощурившись, а затем махнул рукой: — Хотя какая разница...»

В этой паре Билл, несомненно, выглядел более устойчивым и последовательным. Его видение прошлого отрасли было столь же четким, как и перспектив ее развития. «Еще в 1975 году, когда я только основал компанию, — объяснял он, — было очевидно, что при создании компьютеров нужно сфокусироваться на двух технологических вопросах — чипах и программах». Затем он добавил: «Мой подход к рынку ПК не менялся с самого начала. Создание стандарта для этих устройств было целью Microsoft с первого же дня». Билл не хотел оправдываться ни за один из аспектов успеха Microsoft. Не признавая напрямую почти монопольного положения своей компании, он,

однако, активно повторял одно и то же: стандартизация должна строиться вокруг его операционной системы, а чипы Intel полезны для всех. «В наши дни новейшие технологии изготовления чипов позволяют им поступать к потребителям невероятно быстро и эффективно, — подчеркнул он. — Когда Intel разрабатывает новый чип микропроцессора, через несколько недель две сотни компьютерных компаний уже создают устройства на его основе, и любой может заехать на компьютерный склад и купить их. То же самое происходит с программами. Сегодня хорошая программа в десятки раз лучше тех, что были доступны пять лет назад за те же деньги. Даже в нишевых категориях уже есть выбор из нескольких программ».

Джобс в то время изрядно нервничал из-за неопределенности своего положения. Он не желал признавать своих ошибок, хотя и соглашался с мыслью Билла о том, что Apple следовало более серьезно отнестись к появлению IBM PC. Джобс размышлял вслух. «Самым значимым явлением, определившим место Apple в отрасли в 1980-е годы, был не Macintosh, — заявил он. — Его-то появление как раз позитивно. А негативным событием, отбросившим Apple назад в отраслевой таблице о рангах, стало появление Apple III. На его разработку мы потратили значительно больше усилий, чем было необходимо для удовлетворения спроса со стороны клиентов. Работа над проектом длилась на 18 месяцев дольше, чем мы планировали. Его так тщательно “вылизывали”, что он в итоге обошелся слишком дорого. Интересно, чем бы обернулось дело, если бы Apple III представлял собой не более чем скромное обновление для Apple II, делавшее его более пригодным для бизнеса? [Вместо этого] Apple оставила реальную лазейку для конкурентов». Позже Джобс четко дал понять, что принимает на себя значительную часть вины за содеянное: «Одна из причин возникновения проблем у Apple III состояла в том, что я забрал из проекта нескольких лучших сотрудников и заставил их думать над тем, как превратить в реальность увиденное в Xerox [PARC]».

Потрясающее признание! Никогда прежде Джобс не говорил о своих ошибках, однако во время публичного общения с человеком, которого все (за исключением самого Джобса) признавали лидером компьютерной отрасли, основатель Apple был полностью искренним. В ходе разговора он даже показал статью из журнала Newsweek о том, что он, Джобс, якобы перестал быть другом Гейтса. «Я вырвал эту страницу

и даже хотел позвонить тебе, еще не зная о нашей сегодняшней встрече, — воскликнул Джобс, размахивая злосчастной страницей, как адвокат в суде. — Это вранье! Непонятно, с чего они это взяли».

Больше всего Джобса «завел» вопрос о том, сможет ли отрасль когда-либо еще создать прорывное устройство типа Mac. Конечно же, именно такие продукты продолжали интересовать Стива больше всего. Годы шли, но его мечта оставалась неизменной: он хотел создавать устройства, способные полностью «перезагрузить» отрасль. «Если смотреть глобально, — пояснял он, — отрасль ПК берет уже имеющийся продукт и переупаковывает его или просто заставляет работать быстрее. Думаю, что на самом деле это более важно, чем мне казалось прежде. Однако, по моему мнению, для сохранения отрасли в здоровом состоянии крайне важно сочетать эти последовательные улучшения с большими скачками. И меня очень занимает возможность совершения таких больших скачков». Позднее он добавил: «Стандартам нужно время от времени давать пинок под зад. Классно, когда кто-то выступает автором безумной инновации. И если она движется в нужном направлении, ее автор сможет открыть для себя золотую жилу, а кроме того, сделать что-то важное для мира».

Гейтс не принадлежал к числу больших поклонников революционных идей. Он знал, что у прорывных технологий есть свое место и время и что природа технологического бизнеса — как, впрочем, и сама человеческая природа — гарантировала обязательность возникновения таких прорывов. Однако в ходе интервью он четко дал понять: его куда больше волнуют проблемы, которые подобные прорывы создают у корпоративных клиентов его программ. «Все, что я хочу, — это чтобы у нас были современные машины, передвигающиеся по современным улицам, — объяснял он. — Я сторонник эволюционного пути». Огромные инвестиции, которые корпоративная Америка начала делать в необходимые ей для работы персональные компьютеры и программные приложения, привели к появлению очень необычной динамики, сказал Гейтс. «Через пять лет, зайдя в магазин Egghead Software, вы не найдете бизнес-программ для шести различных типов компьютеров. Лично я был бы искренне поражен, если бы вам попались программы более чем для одного самого успешного типа компьютеров и, возможно, пары других. Я буду шокирован, если их окажется больше трех».

После ухода Джобса из Apple в 1985 году основная конкурентная борьба в бизнесе по производству компьютерного оборудования развернулась за лучшую конструкцию устройства; считалось, что именно ее создатель «подгрел» под себя максимальную долю клиентов. Однако шесть лет спустя Стив, столкнувшись с проблемами вокруг компьютера NeXT, начал медленно приходить к тому, что суть игры состоит в чем-то ином. На первый план вышло максимально эффективное обслуживание корпоративных клиентов с их миллионами устройств. Компании все активнее полагались на компьютеры и специально созданные приложения, позволявшие выполнять сложные операции по обработке больших массивов данных. Для «белых воротничков» было важно, чтобы приложения могли работать на каждом новом компьютере. В этом смысле затраты на реорганизацию имеющихся баз данных для работы на компьютере NeXT, не совместимом с операционной системой Windows, были бы огромными — не только с точки зрения финансовых расходов на перепрограммирование, но и с учетом временных издержек на установку и подключение самого нового оборудования. Корпоративных клиентов интересовали не новинки и красоты — скорее, подобные вещи их пугали. Все, что им было нужно, — это вычислительная мощность, скорость и, прежде всего, надежность.

Мало кто из журналистов, писавших об этой новой отрасли в широкой прессе, по-настоящему понимал, что персональные компьютеры становятся частью повседневной жизни. Большинство журналистов в начале 1990-х годов испытывали немалое возбуждение от того, что люди теперь всюду пользуются образовательными программами, управляют личными финансами, дают свои рецепты в «цифровой» кухне или занимаются проектированием необычных домов на своих домашних компьютерах. Да и кого бы не вдохновила эта внезапная власть над реальностью? Компьютер как второй мозг, «велосипед для мышления», по выражению Джобса! Именно эта часть истории привлекала читателей, и никто не мог рассказать ее лучше Стива.

Билла Гейтса мало трогала вся эта романтика. Он воспринимал ее как наивную фантазию, упускавшую из виду массу действительно полезных вещей, которые компьютеры могли дать своим корпоративным хозяевам. Конечно, потребительский рынок невероятно прибыльный — ведь обывателей всегда значительно больше, чем корпоративных клиентов, и если вы продаете им «правильный»

продукт, то можете заработать огромные деньги. Однако персональные компьютеры того времени еще не имели достаточной вычислительной мощности по доступной цене, чтобы вызвать массовый спрос у частных лиц. Корпоративный рынок — другое дело. Потенциальный объем продаж компьютеров для тысяч компаний, больших и малых, — вот на чем сосредоточил свои стратегические усилия Билл Гейтс. Корпорации платили хорошую цену за надежность и последовательность действий, которые обеспечивали им компьютеры с Windows. Такие клиенты приветствовали постепенные новации, и Билл знал, как дать им то, что нужно. Об этом же много говорил и Джобс, однако в глубине души он думал совсем о другом. Он трепетал от восторга при одной только мысли о том, какой многообразный мир высококачественный компьютер мог раскрыть перед своим хозяином.

Фундаментальное отличие между двумя родоначальниками ПК очень четко проявилось в ходе того памятного интервью. Но даже тогда Билл еще и не заикался, насколько сильно его глубокое понимание потребностей компаний изменит облик компьютерного бизнеса уже через несколько лет. Мечтатели типа Стива, предпочитающие практичности ПК эстетику и эмоциональный аспект, окажутся еще сильнее отодвинуты на отраслевую «обочину». В то время мало кто понимал, что Гейтс, по сути, собирается исключить из персональных компьютеров все элементы «персонального». Как ни странно, именно эта тенденция привела к созданию ниши, которую рано или поздно мог заполнить Джобс.

Период 1990-х должен был стать эрой Microsoft, эпохой, когда одна компания диктует путь развития всей компьютерной отрасли. У Microsoft имелся ключевой партнер в лице компании Intel. Чипы последней использовались практически в каждом устройстве, работавшем на операционной системе Windows. Комбинация Windows и набора офисных приложений обеспечивала Microsoft вожделенный доступ к корпорациям, пробиться к которым самостоятельно у Intel не было никаких шансов. Стабильный рост мощности и скорости чипов Intel задавал ритм неминуемых технологических улучшений, но сами эти чипы были невидимы, Windows же и другие программы Microsoft формировали образ и набор ощущений для корпоративных клиентов. Откликаясь

на каждую потребность небольших компаний и корпораций из списка Fortune 500, Билл Гейтс постепенно становился подлинным властителем технологий. Руководителю Intel Энди Гроуву, к его немалому неудовольствию, оказалась уготована роль «пожилого советника».

Совместные действия Гейтса и Гроува были направлены на решение вопроса, который Стив предпочитал игнорировать. Опережая события, эти двое понимали: скоро архитектура ПК с точки зрения производительности улучшится настолько, что будет влиять практически на каждый аспект работы отрасли. Ранее высокопроизводительные устройства для корпораций характеризовал проприетарный дизайн, не позволявший экономить на масштабе производства стандартных компонентов. Гейтс и Гроув знали, что скоро дорогостоящее нутро инженерных рабочих станций наполнят печатные платы обычных ПК. Такая же эволюция ждала мини-компьютеры, мейнфреймы и даже суперкомпьютеры, эти редкие и невероятно дорогие устройства, использовавшиеся для решения множества задач — от моделирования и прогнозирования погоды до контроля ядерных устройств. (Одним из таких компьютеров, основанных на архитектуре ПК, был Watson производства IBM — устройство, которому удалось в 2011 году выиграть у феноменального победителя игры Jeopardy! Кена Дженнингса.) В результате практически каждый компьютер, которому компании доверяли управление самыми важными операциями, должен был принять внутреннюю электронную архитектуру ПК. Такие компьютеры удобнее программировать, они стоили значительно дешевле, и принципы их работы гораздо проще по сравнению с громоздкими мейнфреймами. Они создавались из тех же полупроводниковых компонентов, что и ПК, и обычно задействовали специальные версии программ для операционной системы Windows. Таким образом, производители извлекали пользу из экономии на масштабах производства. Последняя основывалась на сочетании закона Мура и невероятного роста самого рынка ПК.

В течение 1990-х годов Microsoft стала непререкаемым авторитетом в мире корпоративных компьютерных вычислений. Корпорации всячески приветствовали дальнейшую стандартизацию. В своих попытках улучшить производительность благодаря технологиям они тратили триллионы долларов. В 1991 году корпоративные расходы на информационные технологии (124 миллиарда долларов) составляли чуть более 2 процентов от величины валового внутреннего продукта США.

К 2000 году эта доля более чем удвоилась — до 4,6 процента. «Сливки» с этой ситуации сняла опять же Microsoft: за этот период ее доходы выросли с 1,8 миллиарда до 23 миллиардов долларов, прибыль — с 463 миллионов до 9,4 миллиарда долларов, а цена акций поднялась на 3000 процентов.

Погрузившийся в проблемы NeXT Джобс не мог насладиться плодами этого развития. Его продажи компьютеров корпоративным клиентам были довольно низки. После того как интернет превратился в величайшую сеть в мире, разработанная NeXT программа WebObjects стала интересной для корпораций, создававших собственные сайты. Однако это были, образно говоря, крохи с барского стола. Основную часть времени Джобсу оставалось лишь наблюдать из зрительного зала за тем, как его старый друг и конкурент, более приспособившийся к требованиям корпоративного рынка, превращается в самого крутого бизнесмена на планете.

После примерно двух с половиной часов мы завершили интервью. Прежде я уже много писал и про Гейтса, и про Джобса, однако тот факт, что эти неординарные бизнесмены и упорные конкуренты оказались рядом друг с другом, впервые позволил мне увидеть их в трех измерениях. Своеобразная иллюзия трехмерного изображения, возникшая в ходе их общения, помогла мне лучше оценить каждого из них, тем более что — редкий случай! — никто из них не пытался ничего продать. Их «равновеличие» и врожденная склонность к соревнованию сыграли на руку мне и будущим читателям: каждый старался блеснуть на фоне другого оригинальной мыслью или шуткой. Они демонстрировали проявления дружбы, которых не допускали в иных обстоятельствах.

Джордж Ланг, все два с половиной часа ходивший вокруг них с камерой в руке, захотел сделать снимок для обложки. В нашем расстройстве было не так много времени — Билл торопился в аэропорт Сан-Франциско на рейс на Сиэтл. Джордж собрался было сфотографировать их на улице, однако затем решил, что в качестве фона отлично подойдет лестница, крутым изгибом уходящая на второй этаж. Он принялся объяснять свои мотивы обоим «моделям». Гейтс

никогда не вникал в детали фотосессий для прессы — его заботило лишь то, чтобы съемки прошли максимально быстро. Джобс же считал себя экспертом-самоучкой во многих видах искусства. Самые, пожалуй, ожесточенные мои споры с ним при подготовке статей для Fortune оказались связаны с иллюстрациями. У Стива всегда было свое мнение относительно картинок, сопровождавших статью. Особенно ревностно он относился к выбору своего портрета на обложке, всегда интересовался, кто будет его снимать, и немедленно указывал фотографу, как надлежит выстроить композицию. На этот раз, против обыкновения, он вел себя спокойно: покорно вскарабкался по крутым ступеням на нужную высоту и сел. Оторвавшись от объектива, Джордж воскликнул: «Стив, вы же босой! Неужели вы хотите сидеть разутым на обложке Fortune?» Стив пожал плечами, сбежал наверх, принес пару кроссовок и надел их — не завязав при этом шнурки.

После съемки я предложил Гейтсу довести его до аэропорта на своем пикапе «Вольво». Однако перед отъездом нам пришлось терпеливо вынести еще одну фотосессию в саду Стива для редакторской страницы журнала. Затем мы с Биллом рванули в аэропорт. Почти всю дорогу он молчал — видно, мысли его уже витали где-то далеко. «Мне кажется, вам было комфортно со Стивом», — заметил я. «Почему нет?» — Гейтс сидел с отсутствующим выражением лица, но был вежлив, как всегда. «Спасибо. Я искренне рад, что интервью состоялось», — сказал он в аэропорту и тут же выскочил из машины.

Фотография, сделанная Джорджем, оказалась одной из моих самых любимых за все время работы над статьями о Гейтсе и Джобсе. Перила из кованого железа послужили отличным фоном для двух молодых кибермагнатов, сидевших плечом к плечу на лестнице (Стив — на одну ступеньку выше Билла). Выражения их лиц непритворные и много говорят о своих владельцах. Билл напоминает кошку, которая только что съела канарейку. А Стив, способный продать мост «Золотые Ворота» любому человеку (за исключением разве что Билла), сидит с озорной улыбкой подростка, который не прочь заявить о себе очередной проделкой.

Несмотря на профессиональные проблемы, у Стива были причины улыбаться. Нелады с работой компенсировались тем, что у него наконец устроилась личная жизнь, и это доставляло ему огромное

удовольствие. Его дочь Лиза наездами жила с ним и Лорин. Нынешнее гостеприимство служило для него довольно сложной формой искупления за давнюю безответственную попытку отрицать свое отцовство. Скорое рождение сына (его уже решили назвать Ридом) волновало этого очень нетипичного человека, точно так же как простого смертного. Рид был первенцем, и на его появление на свет в октябре того же года Стив отреагировал, как и многие другие отцы, — превратился в эдакого моралиста и принялся серьезно обсуждать множество вопросов, связанных с воспитанием детей, чем изрядно веселил родителей «со стажем». «Они с Лорин были классическими родителями нового типа, — вспоминает Майк Слейд, — и все делали неправильно. Они же оба хиппи! Поэтому ребенок постоянно торчал в их кровати и получал исключительно грудное вскармливание. Что из этого следовало? Он постоянно вопил и все время был голоден. Поэтому уже на вторую неделю оба родителя напоминали узников лагеря смерти.

Стив и сам в чем-то ребенок, вы согласны? — продолжал Слейд. — Он сразу лишился сна и сошел с ума, как это описывается в учебниках ЦРУ по проведению пыток. Я не шучу. Уже через неделю после рождения Рида он начал причитать: “Я должен нанять в NeXT президента и директора по операциям. Я просто этого не вынесу”». Но даже по этим его причитаниям было видно, насколько он рад рождению сына и насколько серьезно относится к его воспитанию.

Для радости у Джобса имелась и еще одна причина, хотя тогда ее не понимал никто, включая и его самого.

Стратегия Билла — Microsoft как локомотив движения отрасли к стандартизации, соответствующей потребностям бизнеса, — в течение 1990-х придала ей определенную форму. Рабочие станции были заменены на ПК. Мейнфреймы превратились во множество печатных плат, выстроенных на архитектуре ПК. Гиганты отрасли персональных компьютеров того десятилетия — компании типа Dell, Compaq, HP и Gateway — выводили на рынок одно скучное устройство за другим, конкурируя за скорость, вычислительную мощность и время доставки. Миллиарды людей по всему миру стали зависимыми от взаимозаменяемых коробок, наполненных одними и теми же чипами. ПК выполняли свои задачи с помощью приложений, управлявшихся

одной и той же операционной системой. Apple, прежде создававшая уникальные компьютеры для частных пользователей, погрузилась в пучину безвестности. Скалли и сменявшие его один за другим несчастные руководители безуспешно пытались преуспеть на том же рынке, где толкались все остальные. К концу 1990-х годов «оруэловский» сценарий рекламного ролика Mac «1984» начал сбываться наяву. «Большой Бизнес», подобно «Большому Брату» с парой заглавных «Б», управлял всей отраслью. Дроны делали то, что им было приказано. Понятие «персонального» оказалось полностью исключенным из персональных компьютеров. Доминирование Microsoft усиливалось с каждым очередным неизбежным шагом. Казалось, Windows будет править вечно. «Восхождение» Билла Гейтса было таким же скучным, как и сама индустрия. По крайней мере, так о своем успешном конкуренте думал Джобс.

Разумеется, в конце концов вся эта стандартизация невольно способствовала появлению ниш для тех, кто предпочитал создавать устройства, радующие людей, а не служащие потребностям бизнеса. Именно такие ниши подходили компьютерщикам типа Стива Джобса. Во время вышеописанного интервью Стив находился в довольно смятенном состоянии. Его затяжная обида на Скалли и правление Apple, расстройство от неудач и неуспешности NeXT и его настойчивое желание играть ключевую роль в отрасли, направление которой определялось кем-то другим, мешали ему увидеть выход из сложившейся ситуации. В течение нескольких следующих лет Стив прилагал огромные усилия для превращения NeXT и Pixar в победителей. Однако со временем он смог нащупать путь к нише, оставленной Гейтсом, — нише для компании, которая может вновь заняться производством невероятно прекрасных компьютерных устройств для людей типа нас с вами. Поняв наконец, в чем состоит эта ниша, Стив выжал из ситуации все возможное. Наградой за эту понятливость стали любовь и преклонение миллионов, на которые Гейтс не мог и рассчитывать.

Удача

Вуди: Ох, Базз, лихо ты шмякнулся! У тебя, видно, каша в голове!

Базз: Нет, Вуди, у меня впервые ясность в голове. Ты был прав, я не Астрорейнджер, я всего лишь дурацкая маленькая никчемная игрушка...

Вуди: Погоди-ка минутку. Быть игрушкой куда лучше, чем... м-м-м... Астрорейнджером.

Базз: Скажешь тоже!

Вуди: Нет, правда. В том доме живет мальчик, который души в тебе не чаёт — и не потому, что ты Астрорейнджер, а потому что ты — игрушка. Ты ЕГО игрушка!!!

Из мультфильма «История игрушек»

Через несколько месяцев 1991 года после интервью с Гейтсом и Джобсом я переехал с семьей в Токио, чтобы возглавить азиатское бюро Fortune. Отчасти мое согласие на это назначение было связано с тем, что в начале 1990-х в компьютерной отрасли явно наступил застой. Microsoft и Intel (которые все чаще объединялись в аббревиатуру Wintel) выиграли все конкурентные войны. Инновации глохли,

а будущее представлялось игрой по урезанию расходов и оптимизации различных клонов ПК. Их в изобилии предлагали Dell, Gateway, Compaq и HP. Что касается Apple, то про компанию просто забыли.

Однако к моменту моего возвращения в Кремниевую долину три года спустя многое изменилось. Билл Клинтон сменил на президентском посту Джорджа Буша. Состояние Билла Гейтса превысило отметку 10 миллиардов долларов, и он «подвинул» Уоррена Баффета в звании самого богатого человека в мире, по данным журнала Forbes. Джон Скалли был уволен из Apple (хотя это не изменило положения дел в компании). Netscape Communications выпустила бета-версию первого коммерческого интернет-браузера (получившего впоследствии название Navigator). В обиход обычных людей вошли понятия «Всемирная паутина», «дотком» и URL. Было понятно, что интернет способен произвести революцию в компьютерной области — хорошая новость для журналиста, пишущего о технологиях и бизнесе! Компьютерный мир вновь начал вызывать во мне интерес.

В июле 1994 года я отправил Стиву электронное письмо с известием о том, что Fortune переводит меня обратно из Токио и по приезде я бы хотел пообщаться с ним. Через несколько недель в нашем новом доме зазвонил телефон. Дело было в субботу утром. Я был один дома — цикал пол.

«Привет, Брент! Это Стив», — услышал я знакомый певучий калифорнийский говорок, который он часто «включал» при общении по телефону. Его голос был настолько приторно приятным, что напоминал записанное сообщение. Поздоровавшись, Джобс немедленно перешел на свой привычный стиль. «Итак, ты вернулся. Что случилось? Неужели Fortune стало стыдно за то, что они поместили фотографию Джона Скалли на обложку в ту самую неделю, когда его уволили?» — усмехнулся он. «Ну вот опять, — подумал я. — Он снова меня интервьюирует!»

«Приезжай, — пригласил он. — Пойдем прогуляемся». Я пообещал, что буду у него примерно через час. «О'кей», — сказал он и тут же повесил трубку.

Приехав, я застал Стива хлопочущим на кухне в своей обычной летней униформе — джинсовых шортах, через прорехи в которых

проглядывала белая ткань карманов, полинявшей фуфайке с логотипом NeXT (тогда он еще не начал носить черные водолазки, сделанные модельером Иссеем Мияке по специальному заказу) и, разумеется, босиком. Роскошная собака породы чау-чау тихо лежала под массивным деревянным столом в середине кухни. Она меня заметила, но виду не подала.

«Судя по всему, это не сторожевой пес!» — отпустил я комментарий в надежде привлечь к себе внимание Стива. Он живо обернулся и тут же (в привычной для себя манере, к которой я привык за десятки наших встреч) принялся болтать на всякие второстепенные темы. Я успел узнать, что собака очень старая, а Лорин вновь беременна и ее с Ридом сейчас нет дома.

Стив подцепил ногой табуретку и уселся на нее. Жестом предложил сесть и мне. «Хотел рассказать тебе о том, что я просто в восторге от первого анимационного фильма Pixar, — сообщил он. — Фильм называется “История игрушек”, для его завершения нам потребуется еще год. Но я ни капли не преувеличиваю, когда говорю, что такого еще никто и никогда не видел. Disney хочет превратить его выпуск в следующем году в большое событие».

Перечисляя отрасли, в которых Стив, по общему мнению, совершил революцию, люди часто включают в этот список киноиндустрию, поскольку Pixar привнесла на большой экран новую форму искусства. Я с ними не соглашусь. Использование трехмерной компьютерной графики в фильмах и возрождение анимированного рассказа произошло благодаря Джону Лассетеру и Эду Кэтмеллу.

Хотя Стив действительно играл ключевую роль в успехе Pixar, его влияние было ограниченным, поскольку вектор развития намечали Кэтмелл и Лассетер, но отнюдь не Джобс. Однако его участие в судьбе Pixar не менее значимо.

Как и в другие переломные моменты своей жизни, он учился, наблюдая за тем, как Лассетер, Кэтмелл и их невероятно талантливые сотрудники занимаются своим «магическим» делом. В Pixar, особенно после того, как компания занялась созданием фильмов, Стив

учился новому подходу к менеджменту. Этот опыт очень помог ему после возвращения в Apple в 1997 году. Именно в это время переговорный стиль Стива приобрел черты некоей изысканности — хотя он и не отказался от своей напористой нахальности. Именно в компании Кэтмелла и Лассетера Стив впервые начал понимать суть командной работы как чего-то значительно более сложного, чем раздача приказаний небольшой группе людей. Переняв опыт «столпов» Рихар, Джобс, однако, не утратил собственной «фирменной» способности возглавлять и вдохновлять, сочетать такое благоприобретенное качество, как терпимость, со своим уникальным мотивирующим воздействием.

Стиву определенно повезло, что в Рихар — компании, купленной им исключительно из прихоти, — так сошлись звезды. Компания достигла успеха в бизнесе, которым Джобс поначалу не собирался заниматься. Она принесла ему намного больше денег, чем дело всей его жизни. Эд Кэтмелл много думал о роли, которую в мире бизнеса играет удача, и о том, как бизнесмены ею пользуются. По его словам, секрет заключается в степени готовности компании к переменам, способности адаптироваться к неожиданному. «Благоприятные события возникают всегда. Главное, что отличает одних людей от других, — это ответная реакция», — учит он. Так вот, своей правильной реакцией Джобс во многом обязан совместной работе с Лассетером и тем же Кэтмеллом. Принципы, которые они пропагандировали, во многом легли в основу последующего триумфа Джобса в Apple.

У Джона Лассетера складывались сложные отношения с Disney. Их можно было охарактеризовать хрестоматийным «любовь — ненависть». Подростком он подрабатывал в Диснейленде, а после окончания Калифорнийского университета искусств пришел на работу в студию в качестве аниматора. И хотя ему нравилось сотрудничать с отличными мастерами, олицетворявшими собой славное прошлое компании, он страдал от ее забюрократизированности и бездушного менеджмента. «Руководители беспощадно плющили нас, — вспоминает он. — В какой-то момент меня просто выгнали со студии».

Именно «гримасы» управления и побудили Лассетера выдвинуть ультиматум, когда Питер Шнайдер из Disney попытался в третий

раз сманить его в Бербанк. Лассетер заявил: он готов вновь сотрудничать с Disney только в случае, если Disney будет делать фильм вместе с Pixar. Большой личной заслугой Лассетера является то, что Шнайдер отнесся к его словам серьезно и пригласил Кэтмелла в свой офис в Бербанке. Он сказал Кэтмеллу, что, по его мнению, для Pixar пришло время создать свой собственный фильм для Disney. Кэтмелл ответил, что Pixar готова сделать получасовой телевизионный фильм. На это Шнайдер заявил, что где 30 минут, там и 75. Кэтмелл судорожно сглотнул, а затем согласился.

Теперь Джобсу предстояло обсудить условия сделки с Джеффри Катценбергом, руководителем анимационного подразделения Disney, признанным «тяжеловесом» киноиндустрии. И Катценберг, и Джобс знали, что перевес в переговорах на стороне Disney. В те годы знаменитая студия находилась в зените славы. Приступив к работе в 1989 году, команда Катценберга смогла в течение пяти лет последовательно выдавать один хит за другим: «Русалочка», «Красавица и Чудовище», «Аладдин», «Кошмар перед Рождеством» (по сюжету еще одного аниматора, покинувшего студию, — Тима Бертона) и «Король-Лев». Поэтому, хотя Катценберг восхищался работами Лассетера и сожалел о его категорическом отказе вернуться в Disney, он знал, что его компания способна легко прожить и без фильмов Pixar.

В свою очередь, Лассетер, Кэтмелл и все остальные сотрудники Pixar прекрасно понимали, что создание фильма для Disney — чуть ли не единственный шанс на выживание их компании. Кэтмелл и Лассетер безоговорочно вручили свои судьбы в руки Джобса. На протяжении ряда лет Стив исполнял функции главного переговорщика Pixar. «Он вел себя очень жестко, — вспоминает Лассетер. — Например, мог спросить, едва переступив порог: “У кого из вас достаточно полномочий для того, чтобы купить наши компьютеры?” Если присутствующие сказали бы, что ни у кого, он бы просто повернулся и ушел со словами: “Я буду общаться лишь с тем, кто может заключать сделки”. Мы всегда шутили, что Стив предпочел бы бросить в комнату гранату, перед тем как туда войти. Он умел моментально привлечь всеобщее внимание».

Однако долговременное пребывание на одном пространстве Катценберга и Джобса вполне могло привести к катастрофе. Оба обладали

сильным эго и привыкли делать все по-своему. Катценберг верил, что станет следующим президентом Disney, и всегда брал на себя полную ответственность за действия своих аниматоров. Этот толковый, властный человек, с которым было сложно работать, но который все равно вызывал необъяснимую симпатию, не меньше Стива доверял только собственному мироощущению. На первую встречу с представителями Pixar он захватил и поставил перед носом Стива корзину, полную игрушек Disney. Незадолго до этого Стив стал отцом. С одной стороны, это был подарок, а с другой — четкая демонстрация того, кто держит на руках все козыри.

Сьюзен Барнс подчеркнула, что Стив вступал в любые переговоры, в точности зная, что хочет от них получить и как выглядит его позиция в сравнении с позицией другой стороны. В ходе переговоров с Лукасом Джобс воспользовался тем, что Лукас нуждался в деньгах. На этот раз Стив шел на переговоры, понимая, что тут будет все наоборот: в сделке нуждается Pixar. Он начал переговоры с категоричного условия: Pixar хочет иметь долю во всех доходах от фильма (со стороны начинающей кинокомпании такое требование выглядело весьма неоднозначно). Катценберг с ходу отменил такую возможность.

Эти два человека фундаментально расходились в оценках истинной ценности Pixar. Джобс был убежден, что технология Pixar способна произвести революцию в бизнес-модели анимации. Он верил, что компьютеризация процесса приведет к значительному снижению издержек по производству анимированных фильмов. Он был оскорблен «старомодным мышлением» Disney. «Эти люди допускают большую ошибку, не признавая технологий, — делился он со мной. — Они не понимают очень важных вещей». Катценберг, который, конечно же, знал об анимационном бизнесе значительно больше, чем Стив, не соглашался с ним. «Я не был особенно заинтересован в технологии Pixar, — рассказал он мне несколькими годами позже. — Меня интересовали истории Лассетера. В пятиминутном фильме о лампе Люксо было больше эмоций и юмора, чем в большинстве двухчасовых фильмов». Он довольно равнодушно отнесся и к идее потенциального снижения издержек. «Мне хотят сказать, что данная технология позволит создать новую бизнес-модель для анимационного процесса. Это полная ерунда. Работа художников и сценаристов всегда будет важнее любой технологии, а сегодняшняя технология полностью устареет

через десять лет». Конечно же, Катценберг был прав. Вне зависимости от того, какую технологию вы будете применять при создании анимационных фильмов, хороший фильм всегда будет дорогим. «История игрушек» обошлась Pixar примерно в 20 миллионов долларов (и это еще за вычетом сумм, потраченных Disney на продвижение и дистрибуцию). По слухам, снятый Pixar в 2013 году фильм «Университет монстров» стоил почти 200 миллионов, включая расходы на маркетинг.

Личностные и философские различия, подобные различию мнений с руководством Disney, мешали Стиву и в NeXT. В частности, его гнев и негодование привели к срыву сделки с IBM. «Люди, управлявшие IBM, ничего не знали о компьютерах. Ровным счетом ничего», — высказывал он мне позже свое возмущение. В ходе обсуждений с людьми из IBM он не скрывал своих подлинных чувств, и эта ошибка привела к проигрышу. Однако при общении с Катценбергом он вел себя, пожалуй, более взвешенно. Джобс по-прежнему делал свои заявления, однако у него хватало ума и выдержки молчать, когда это было необходимо. Когда Катценберг потребовал права на все технологии Pixar в области трехмерных вычислений, Стив отказался, но в корректной форме, что с его стороны знаменовало большой прогресс. В итоге Pixar так и не получила права на фильмы или их персонажей, равно как и доли в доходах от продаж фильмов на видео — в то время Стив еще не понимал емкости рынка семейных видеофильмов. Однако он все равно смог заключить сделку: Disney бралась финансировать производство «Истории игрушек», а кроме того, получала права на еще два фильма в будущем. Pixar же могла рассчитывать на 12,5 процента кассовых сборов — и новую жизнь. Наконец-то у «банды» Лассетера появился шанс сделать полнометражный фильм!

Стив любил Pixar. Особенно ему нравилось наблюдать за тем, как команда готовится к работе над фильмом, который впоследствии стал «Историей игрушек». Однако он терпеть не мог терять деньги. Позднее он признавался, что никогда не купил бы Pixar, если бы знал заранее, как много денег придется потратить на поддержание компании на плаву. Поэтому в начале 1990-х годов, как до, так и после сделки с Disney, он пытался продать компанию. Но все немногие потенциальные покупатели были заинтересованы лишь в технологии

Pixar — а не в ее идеях по созданию фильмов. Кэтмеллу оставалось лишь наблюдать за тем, как Стив вступал в переговоры с такими непохожими друг на друга компаниями, как Hallmark, Silicon Graphics и Microsoft (у каждой из них были свои представления о том, как использовать программы Pixar для усиления собственных продуктов). Однако ни одна из этих сделок так и не состоялась — слишком высокую цену Стив заламывал за компанию. В конце концов это заставило Кэтмелла задуматься: так уж ли Джобс хочет избавиться от Pixar? «Некоторые из предложений казались вполне разумными. Конечно, это было не совсем то, о чем мы мечтали, но помогло бы нам сохранить имеющееся», — вспоминал он. Однако ничего не складывалось. «И я начал задумываться: к чему все это? Может быть, он просто ищет для себя подтверждения правоты своего шага?» Кэтмеллу начало казаться, что Стив подсознательно блокирует каждую сделку, будучи сильно привязанным к Pixar. «Он хорошо понимал, что значит быть лояльным и давать свое слово. Чем больше я узнавал Стива, тем отчетливее видел, как эти чувства переплетаются в нем невероятно сложным образом, будто он постоянно занимается внутренним психоанализом».

Кэтмелл никогда не обсуждал со Стивом потенциальные сделки с психологической точки зрения: «Мы редко беседовали на философские темы. Когда речь заходила о тех или иных чертах личности и тому подобном, он обычно просто говорил: “Я такой, какой я есть”». Поэтому теория Кэтмелла относительно привязанности Джобса так и остается гипотезой, однако наглядно отражает сложную палитру чувств, которые владели Джобсом в то время. Он терял значительно больше денег, чем мог себе представить и позволить, особенно когда дела в NeXT пошли в неверном направлении. Тем не менее он не был беден — у него оставалось достаточно денег, чтобы поддерживать семью на должном уровне и потворствовать всем своим желаниям. Следя за развитием «Истории игрушек», он начал по-настоящему влюбляться в Pixar. Здесь он отдыхал от неурядиц в NeXT.

Стив приходил в офис Pixar раз в неделю, хотя порой ему было совершенно нечего там делать. После заключения сделки о создании фильма Кэтмелл занялся наймом сотрудников. Это было нелегко — ведь Pixar только что провела масштабное сокращение штатов, после того как Стив продал подразделение, занимавшееся разработкой

оборудования. Однако благодаря мудрому руководству Кэтмелла «смутных времен» в Pixar удалось избежать.

Стив не вносил никакого вклада в развитие сценария «Истории игрушек». Над ним работали Лассетер, Эндрю Стэнтон, Пит Доктер и Джо Ранфт. Со временем к ним подтянулись другие авторы, такие как Джосс Уидон, создавший впоследствии телесериал «Баффи — истребительница вампиров» и фильм «Мстители». Команда, работавшая над «Историей игрушек», оказалась невероятно продуктивной и чрезвычайно сплоченной. Стэнтон стал режиссером второго фильма Pixar — «Приключения Флика», а также «В поисках Немо» и «Валл-И». Доктер — режиссером «Корпорации монстров» и «Вверх!», а Ранфт — соавтором и главным сценаристом еще нескольких картин вплоть до своей гибели в автомобильной катастрофе в 2005 году. Эти четыре человека сформировали, по выражению Кэтмелла, «Мозговой трест» — регулярное собрание сценаристов, режиссеров и аниматоров Pixar, на котором детально разбирался каждый вышедший фильм Pixar. Великолепная идея: «Мозговой трест» не имел никаких властных полномочий — режиссеров всего лишь просили выслушать коллег и поразмышлять над их советами. Именно благодаря «Мозговому тресту» такие фильмы, как «Суперсемейка» и «Валл-И», вышли настолько качественными. Однако Стив никогда не был частью процесса. Кэтмелл намеренно исключал его из круга участников обсуждения, дабы не давить на остальных «административным весом» босса.

Впрочем, обычно жесткий Джобс был необычайно деликатен во всем, что касалось Pixar. Наблюдая за работой Лассетера, Стэнтона, Доктера и Ранфта над «Историей игрушек», Стив видел креативный процесс в действии — то есть в постоянном преодолении неудач и творческих тупиков. Он и здесь не переставал подбадривать сотрудников. «Когда нам случалось накосячить, — вспоминает Кэтмелл, — он никогда не акцентировал на этом внимания. Он лишь просил: “Давайте двигаться дальше!”» На переднем крае никогда не бывает гладко и спокойно, главное — не обманывать себя и других. Стив это хорошо понимал. Мягкость Джобса в данном случае уравновешивала сарказм Катценберга, которому случалось разнести фильм и делавшую его команду в пух и прах. Фактически отношения с Disney были настолько сложными, что после провального пятничного показа в конце 1993 года Шнайдер остановил производство. В течение трех последующих месяцев Лассетер

и его соавторы полностью посвятили себя работе над новой версией сценария, а Стив и Кэтмелл делали все для того, чтобы команда не распалась и получала зарплату. После того как «История игрушек» вновь была запущена в производство, Джобс начал биться за дополнительное финансирование, необходимое для проведения корректировок после утверждения нового сценария. Он бился с Катценбергом за бюджет, как лев. Постепенно из Disney удалось выжать еще немного денег.

«Думаю, что Стив собирался с силами в течение нашего сотрудничества. Он вдохновлялся, видя, как мы прогрессируем благодаря его стараниям, — говорит Лассетер. — Мне кажется, опыт в Pixar очень помог ему при возвращении в Apple. Он стал более открытым, начал интересоваться талантами других людей. Но при этом свою задачу по-прежнему видел в том, чтобы побуждать их к созданию потрясающих продуктов, которые был не в состоянии сделать сам».

За годы после женитьбы у Джобса появилось несколько особенно близких друзей, но он не слишком распространялся об этих отношениях. Стив поставил перед журналистами жесткие условия относительно своей личной жизни — даже «посвященные» не имели права публиковать те или иные факты его биографии без специального разрешения. В круг близких друзей, которых Стив ценил до конца жизни, попали и Эд Кэтмелл, и Джон Лассетер.

«Он понравился мне с первого момента нашего знакомства», — как-то сказал мне Стив об Эде. Он считал Кэтмелла интеллектуально равным себе. «Эд — довольно тихий человек, и это можно принять за слабость — но на самом деле здесь его сила. Эд по-настоящему вдумчив и по-настоящему умен. Он привык вращаться в кругах толковых людей, которых обычно слушаешь с уважением».

Стив не только слушал, но и слушался Кэтмелла. Несмотря на свой образ всезнайки, Стив постоянно пытался учиться. Худощавый и похожий на профессора Эд был на десять лет старше Стива. Он показал Джобсу, как создаются фильмы, и объяснил, как сочетаются в киноде-ле различные элементы и процессы. Вместе со Стивом он погружался в глубины технологий трехмерной анимации. Он умел объяснять

свои управленческие решения честно, искренне и рационально — а Стив очень уважал такой подход. Много лет Эд стремился нанимать на работу людей, которых считал толковее самого себя, и этот подход принес свои плоды. «В Ріхар возникла невероятно высокая концентрация едва ли не самых примечательных людей, с которыми мне доводилось встречаться», — говорил мне Стив. Однако, многому научившись у Кэтмелла, Джобс никогда открыто не говорил об этом. «Единственное, что я удостоился от него услышать, — что он ценит мою работу и понимает, насколько сильно она отличается от того, что делает он сам», — говорит Кэтмелл.

Это была негромкая, искренняя дружба, в значительной степени подкреплявшаяся зрелостью Кэтмелла. «Мы со Стивом никогда не ругались, — говорит он. — У нас, конечно, случались споры. Некоторые выигрывал я, а некоторые он. Однако даже поначалу, когда он еще не научился выстраивать равноправные отношения, я всегда чувствовал, что он говорит о деле, а не о том, кто прав, а кто неправ. Многие люди привязывают к своим идеям собственное эго, которое мешает им понять что-то новое. Необходимо уметь отделять себя от своих идей — и Стив умел это делать».

Эти два человека научились понимать друг друга. Они проработали вместе в течение 26 лет. Кэтмелл говорит, что с годами обнаружил в Джобсе колоссальные перемены, но сам Джобс никогда этого не признавал. «Я воспринимаю Стива как человека, который всегда хотел меняться, но выражал это желание не так, как все. Вместе с собой он искренне пытался изменить весь мир. Так что дело не ограничивалось обычным самокопанием», — замечал Кэтмелл.

Отношения Стива с Лассетером были иными — значительно более живыми. Их дружба началась в процессе работы над «Историей игрушек», когда анимационное подразделение Лассетера перестало служить дорогостоящей забавой и превратилось в фундамент будущего компании. Они были ровесниками, и у каждого из них в семьях происходили прибавления. «В нашей жизни постоянно присутствовали дети», — говорит Лассетер.

Тот факт, что Стив был боссом и более богатым человеком, отводил ему роль старшего брата в самом начале их дружбы. Как-то весной

1995 года Лассетеры пригласили семью Джобса на выходные в свой дом в Сономе. Стив в те месяцы был одержим радикальной идеей — превращения Рихар в публичную компанию после премьеры «Истории игрушек», запланированной на День благодарения. В первый же вечер, когда Лорин и дети удалились спать, Стив до четырех часов утра объяснял суть опционов одуревшему Джону и его жене Нэнси. «Я окончил художественный колледж и не знал об этих вещах. Джобс тут же принялся рассказывать нам об акциях, о том, как работают связанные с ними механизмы, почему компании продают их, в чем состоит польза для покупателей, как возникает ответственность перед акционерами и почему нужно делать отчетность о доходах. Он говорил о первичном размещении, о том, как нужно к нему готовиться, как формируются опционы. Он разложил перед нами все по полочкам».

На следующее утро Стив и Джон сидели на крыльце дома, наслаждаясь пейзажем — который, впрочем, здорово портила принадлежавшая Джону «Хонда Цивик» 1984 года с пробегом более 30 тысяч километров. «С нее облупилась краска, — вспоминает Лассетер. — В сиденьях были дырки, поверх которых я натягивал футболки. Стив приехал к нам на своем “Джипе Чероки”. Теперь он хорошо представлял себе, по каким дорогам мне приходится ездить каждый день».

«Только не говори мне, что это твоя», — попросил Стив.

«Моя», — ответил ему Джон.

«Ты едешь на работу в Рихар и обратно на этой машине?» — переспросил Стив.

Лассетер застенчиво кивнул.

«Понятно. Но это никуда не годится».

«Стив, — сказал Лассетер, — честно говоря, прямо сейчас я не могу позволить себе новую машину. Мы только что купили дом, и у нас просто нет на нее денег».

«Я понял, о чем он думает, — сказал мне Лассетер, — о чем-то типа: “Боже ж ты мой, я все поставил на этого парня, а он ездит на такой

ужасной машине... если он столкнется с грузовиком, то от него не останется и мокрого места”».

«Ладно, — ответил Стив, — что-нибудь придумаем».

Когда Лассетер получил очередной зарплатный чек, к нему прилагалась небольшая премия. «Эти деньги вы должны потратить на покупку нового автомобиля, — сказал ему Стив. — Автомобиль должен быть безопасным, и перед покупкой я должен его одобрить». Джон и Нэнси выбрали «Вольво», и Стив одобрил их выбор.

Лассетер — один из величайших рассказчиков в мире, и Стив обожал это в нем. Этот режиссер применял к созданию фильма те же подходы, что и Джобс — к созданию нового продукта. Оба они любили, когда все составные части идеально подогнаны друг к другу, а творение имеет законченный вид. Однажды во время работы над «Приключениями Флика» Джон и Эндрю Стэнтоны рассказали мне об исследовании, связанном с созданием «видения мира глазами жука». Прикрепив артроскопические линзы к видеокамерам, команда отправилась «в поля» и начала снимать на уровне земли, чтобы понять, как выглядит мир с точки зрения муравья. Так они узнали, что трава в этой перспективе выглядит полупрозрачной, а благодаря солнечному свету у нее появляется особый оттенок. И поскольку с помощью анимации можно выразить все что угодно, Стэнтон и его команда придали миру насекомых невероятные ракурсы.

Такой метод «внимания к деталям» приводил Стива в восторг. Он любил повествование и визуальную мозаику, которые творил Лассетер. С годами он все больше восхищался тем, как аниматоры пытаются превзойти самих себя с каждым фильмом. Меленное, но верное создание шедевров, способных намного пережить своих творцов...

За несколько недель до первичного размещения акций Pixar Стив повел Лассетера на ранний ужин в один из своих любимых японских ресторанов — «Куоуа» в гостинице «Палас» в Сан-Франциско. «После ужина мы стояли на улице и вели разговор, едва ли не самый длинный за годы нашего знакомства, — вспоминает Лассетер. — Мы перебрали много тем. Я говорил ему, что жутко нервничаю перед этим злополучным первичным размещением. Я предложил ему подождать с ним

до выхода второго фильма. Он посмотрел на меня с эдаким своим непередаваемым выражением лица и усмехнулся: “Знаешь, сколько лет составляет жизненный цикл при производстве компьютера в Apple? Около трех. И через пять лет он уже устаревает. А если вы делаете свою работу правильно, то ваши создания способны жить вечно”».

К концу 1994 года Стив прекратил попытки продать Pixar. Он не хотел отказываться от того, что обещало стать очень интересным после выпуска «Истории игрушек». Однако он не понимал масштаба происходящего, пока не посетил пресс-конференцию нового анимированного фильма Disney «Покахонтас» в Нью-Йорке 1 февраля 1995 года. Впрочем, происходившее мало укладывалось в рамки типичной пресс-конференции; действие разворачивалось в огромной палатке в Центральном парке. Мэр города Руди Джулиани и CEO Disney Майкл Эйснер объявили, что премьера «Покахонтас» состоится здесь же, в парке, 10 июня — бесплатно для сотни тысяч людей. Эта премьера была лишь затравкой: бюджет маркетинговой кампании Disney для этого рисованного мультфильма составлял свыше 100 миллионов долларов.

Стив поразился увиденному. Он оценил мастерский запуск продукта, по сравнению с которым бледнели его лучшие презентации. Именно тогда он серьезно задумался о своем дерзком плане публичного размещения акций Pixar. Цель Стива состояла в сборе достаточного количества средств, чтобы компания могла сама финансировать производство своих фильмов — и таким образом говорить с Disney с позиции полноценного партнера, а не простого подрядчика.

Разумеется, деталями размещения «заведовал» Стив, а не Кэтмелл или Лассетер. Незадолго перед этим Джобс принял на работу нового финансового директора по имени Лоренс Леви, блестящего юриста из Кремниевой долины, имевшего опыт работы в патентном деле. Стив и Леви не медля потратили несколько недель на изучение тонкостей кинопроизводства и его бухгалтерского учета, чтобы лучше понять, на чем студии зарабатывают деньги. Они даже слетали в Голливуд, чтобы опросить руководителей тамошних студий на тему исполнения бюджетов и тонкостей сделок с дистрибьюторами. Они тут же поняли, что Pixar еще очень далеко до успешного

IPO. Финансовые результаты компании были довольно жалкими — за годы работы ее совокупные убытки составили 50 миллионов долларов, а доходы оказались крайне незначительными. Потенциальный поток доходов виделся слишком ограниченным и рискованным. По сути, Pixar зависела от Disney, обладавшей исключительной лицензией на технологию CAPS и отдававшей Pixar всего 12,5 процента кассовых сборов от любых фильмов, которые они вместе продвигали на рынке. Кроме того, казалось, что работа Pixar движется в черепашьем темпе. Компания потратила уже почти четыре года на фильм, который все еще не был завершен. Кинопроизводство само по себе достаточно непредсказуемо... И, наконец, компания активно опиралась на креативные идеи небольшого количества людей типа Лассетера и Стэнтона, безусловно талантливых, но не имевших значимых достижений в прошлом.

У Джобса были свои опасения относительно коммерческого потенциала «Истории игрушек», основанные на услышанном от маркетеров Disney. «Руководители Disney решили сделать для нас большую презентацию о маркетинге, — вспоминает Лассетер. — Они рассказали нам о своих планах большой совместной промокампании с Sears. Стив оглядел комнату и спросил: “А кто из присутствующих в последнее время был в Sears?” Никто не поднял руки. “Тогда почему вы заключаете с Sears сделки? Почему не сотрудничаете с компаниями, продукты которых вам нравятся? Разве вы не можете заключить сделку с Rolex? Или с Sony, создающей высокопроизводительное аудиооборудование?” На это ему ответили что-то вроде: “Ну да, но мы привыкли работать иначе...” Стив безжалостно бил в слабые места в каждой из их идей. Он был абсолютно логичен. Зачем ассоциироваться с продуктами, которые вы сами не выносите? (В конечном счете самым заметным спонсором оказался Burger King.)

До тех пор пока Pixar не направила уведомление о первичном размещении в Комиссию по ценным бумагам, Стив энергично старался поднять вокруг Pixar шумиху в деловой прессе. Тем не менее меня удивил его звонок одним субботним майским утром. Он спросил, не хочу ли я снова к нему приехать, на этот раз с Гретой и Фернандой, двумя моими дочерьми, которым тогда было десять и девять лет. «Я сегодня присматриваю за Ридом, — сказал он, — и хотел бы показать твоим девочкам кое-что интересное».

Когда мы прибыли, трехлетний Рид Джобс встретил нас у двери кухни, обмотанный синими и красными шелковыми шарфами, завопил: «Я — ведьма!!!» — и принялся бегать вокруг нас. Затем мы проводили всех троих в одну из комнат, где Стив вставил VHS-кассету в плеер. После черновых титров и нескольких раскадровок на экране вдруг появилась ранняя, но уже полноцветная версия «Истории игрушек», и комнату наполнил звук. До сих пор я видел только общий сценарий и раскадровку, развешанные по стенам в Рихар, но ни одного кадра анимации. Это было настоящее зрелище, совершенно не похожее ни на что, прежде виденное мной. Трое детей заворуженно уставились на экран. Они посмотрели фильм от начала до конца, хотя на тот момент была завершена всего половина — ряд сцен заменяли рисунки или черновая анимация.

По окончании Стив сказал мне, что совет директоров Рихар еще не видел основной версии этого фильма. Я отнесся к этой информации с недоверием. (Позднее Лассетер рассказал мне, что Стив показывал фильм буквально всем: «Он был совершенно невозможен!» Друг Стива Ларри Эллисон, миллиардер и основатель компании Oracle, говорил, что лично видел не менее 11 различных версий.) Стив быстро переключился с меня на детей и принялся «исследовать рынок» в своем уникальном стиле. «Ну, что вы думаете? — спросил он девочек. — Этот фильм так же хорош, как “Покахонтас”?» Грета и Фернанда энергично закивали. «А что лучше — он или “Король-Лев”?» Фернанда на секунду задумалась, а потом ответила: «Не знаю... Надо посмотреть “Историю игрушек” еще пять или шесть раз».

Стиву очень понравился этот ответ.

9 августа оказалось еще одним удачным днем для Стива. В этот день крошечная компания под названием Netscape Communications стала публичной. Продукт Netscape, первый популярный интернет-браузер, стал революционным, однако не было понятно, каким образом компания сможет заработать на нем деньги. Но это не имело значения — наступало время всеобщего энтузиазма, внимания к технологиям и особенно новой игрушке под названием интернет. Поначалу акции Netscape предлагались по 28 долларов. На момент закрытия

торгов цена составила 58,25 доллара, то есть новая компания была оценена рынком в 2,9 миллиарда долларов.

После публичного размещения акций Netscape положение Pixar начало казаться не столь плачевным. Robertson Stephens (инвестиционный банк из Сан-Франциско) согласился выступить для компании андеррайтером и в октябре направил документы в Федеральную комиссию по ценным бумагам. Стив решил испытать удачу до конца и определил дату публичного размещения акций Pixar на 29 ноября 1995 года, то есть всего через неделю после дебюта «Истории игрушек». Если бы фильм потерпел фиаско, то размещение сорвалось бы, похоронив все усилия Джобса обеспечить Pixar более безопасное финансовое положение.

Однако, конечно же, этого не случилось. Вышедший на экраны фильм был признан настоящим шедевром, наполненным душой и такой внутренней силой, что Американский институт кино включил его в список 100 величайших американских фильмов. Не менее удачным оказалось и проведенное через неделю IPO — компания заработала 132 миллиона долларов и обеспечила себе рыночную капитализацию на уровне 1,4 миллиарда долларов. Лассетер, Кэтмелл, Стив и другие «пиксарианцы» наблюдали за происходящим из офиса Robertson Stephens в центре Сан-Франциско. Вскоре после открытия торгов, когда акции уже начали торговаться по цене, выше установленной банком на момент размещения (по 22 доллара), Стив подошел к телефонному аппарату. «Привет, Ларри! — сказал он в трубку, как только его соединили с приятелем Эллисоном. — Я сделал это!» Джобс, которому принадлежало 80 процентов компании, стал миллиардером.

Хотя ему и нравилось играть в игры с Эллисоном, который в то время был одним из самых богатых людей в мире (и до сих пор им остается), в Pixar его привлекали не деньги, а кое-что другое. Ему нравилось в очередной раз играть ключевую роль в создании успешного продукта, основанного на великолепной новой технологии с безграничным потенциалом. Ему доставляло огромное удовольствие знать, что он выступает «архитектором» уникального творческого предприятия. Джобс изголодался по этому чувству — он не испытывал его примерно со времен презентации Macintosh 11 годами ранее.

Невероятный успех «Истории игрушек» и Pixar в целом имел для Джобса огромное личное значение. Он всегда хотел создавать продукты, которые любил и считал полезными. Отчасти по этой причине его не увлекла работа в NeXT. В отличие от Билла Гейтса, Стив не мог полностью посвятить себя созданию продукта, удовлетворявшего определенный рынок, но не занимавшего его лично. Компьютер NeXT и связанные с ним программы были достаточно интересны и в чем-то элегантны, однако предназначались для организаций, а не индивидуальных пользователей. В случае «Истории игрушек» Стив впервые в своей жизни приложил руку к созданию продукта, интересного и для молодых семей типа его собственной. Лорин была беременна дочерью Эрин, вторым из троих их детей. Стив упивался тем, что «История игрушек» будет интересна для его детей, а может, и внуков.

Тот факт, что «История игрушек» стала началом профессионального возрождения Стива, кажется довольно символичным. Сюжет фильма строился по типичной для Pixar формуле: симпатичный персонаж сам становится причиной своего падения, часто возникающего в результате его высокомерия; но он (или она — после того как Pixar создал фильм «Храбрая сердцем») преодолевает слабость с помощью доброты, смелости, гибкого ума, изобретения или какой-то комбинации этих факторов и тем самым заслуживает возрождения, которое делает его — или ее — еще более симпатичной игрушкой или животным (жуком, автомобилем, рыбой, принцессой, монстром, роботом, мышью или даже супергероем!). Как ни странно, но падение героя часто предполагает его изгнание, как в «Истории игрушек», когда Вуди «случайно» отправляет Базза в сад Сида, а затем вынужден вместе с ним планировать головокружительное спасение из рук злобного малыша. Параллели с изгнанием самого Стива из Apple видны невооруженным глазом.

«История игрушек» вернула Стиву доверие к самому себе. В течение месяцев, прошедших после первичного размещения, мы с ним общались несколько раз, и могу свидетельствовать, что он пребывал в подлинном экстазе от происходящего. Он рассказывал обо всем случившемся в Pixar, — и о своей роли в успехе компании — с искренней гордостью. Он щедро наградил Кэтмелла и Лассетера большими опционами и лично вручил чеки с премиями в размере ежемесячного

оклада всем сотрудникам Рихар в декабре. Конечно, кое-кто ворчал, что сумма его опциона оказалась ниже ожидаемой, и, конечно же, Стив требовал большего признания за внезапный успех Рихар, чем заслуживал. Однако даже Элви Рэй Смит, изначальный партнер Кэт-мелла, покинувший компанию после столкновения с Джобсом, позже признавался, что без него студия Рихар не преуспела бы. «Мы вполне могли проиграть, — рассказывал Элви одному интервьюеру. — Но мне казалось, что Стив просто не переживет еще одного поражения».

Купаясь в лучах славы Рихар, Джобс тем не менее не останавливался на достигнутом. На самом деле у него был еще один мотив для общения со мной после успешного размещения акций компании. Он начал размышлять о судьбе своей покинутой компании в Купертино.

Клоуны, засранцы и зрители

Благодаря неожиданному головокружительному успеху «Истории игрушек» и Рихар Джобс снова оказался в центре внимания. Его роль, возможно, переоценили, но Эда Кэтмелла и Джона Лассетера это не беспокоило. Главное — Рихар твердо встала на ноги, и они снова могут работать над следующим фильмом, «Приключениями Флика», не дрожа за свою дальнейшую судьбу. Миру казалось, что Джобс снова нашел свой «волшебный порошок». Успех «Истории игрушек» придал мифу о Джобсе дополнительный колорит.

Оставался вопрос — был ли нынешний триумф Джобса чем-то из ряда вон выходящим? Для человека, которому так хорошо удаются сторонние проекты, Джобсу образца 1996 года, как ни странно, категорически не везло с собственными детищами. Вспомним: за Apple II последовали неудачные Apple III и Lisa, а к Mac популярность пришла только в более надежных версиях, разработанных под руководством Джона Скалли. Самый грандиозный проект Джобса — NeXT, компания, призванная стать усовершенствованной версией Apple, — оказался разочарованием.

В чем-то Рихар стала для него спасением. Без нее было неясно, делает ли он выводы из прошлых ошибок, возьмет ли, подобно Вуди из «Истории игрушек», на вооружение то, чему научился в изгнании?

Все гадали: в силах ли этот, без сомнения, одаренный человек наступить на горло своему эго, научиться играть в команде, побеждать врагов и стать настоящим героем?

После неудавшейся сделки с IBM в 1992 году последние четыре года существования NeXT превратились в своего рода фарс. Стив пытался внедрить столько различных стратегий, что компания окончательно потеряла ориентиры. Созданный ею недорогой компьютер NeXTstation в форме коробки с пиццей так и не прижился на рынке. Со своей командой Джобс разработал еще одну модель на базе нового микропроцессора PowerPC (того же, что впоследствии использовался в новых версиях Mac), но в конце концов решил, что она не нужна потребителю, — ни одного компьютера так и не было выпущено.

Майк Слейд, заправлявший в те годы отделом маркетинга, иногда с нежностью вспоминал о своем бывшем работодателе — компании Microsoft. Работать там было — все равно что играть за «Янкиз», вспоминает он. «Переход в NeXT был сродни игре в роли стартера в команде типа «Флорида Марлинз»* образца 1998-го. Тогда команде удалось выиграть около 50 игр. В те дни о Стиве подзабыли. Он стал бывшей знаменитостью, как Брайан Уилсон после ухода из группы «Бич Бойз». В мире высоких технологий с ним почти не считались. Стив занимался совсем не своим делом — он родился для того, чтобы продавать вещи людям, а не корпорациям».

У Джобса был маркетинговый талант, но он растрачивал его в компании, которая не производила конкурентоспособных товаров. Однажды он сказал Слейду, что хочет бросить вызов Sun, и попросил его найти двух программистов, которые создали бы довольно простое приложение базы данных. Один из них должен был работать на компьютере NeXT с их же операционной системой, другой — с машиной Sun и Solaris — их новой версией Unix. Слейд в процессе записывал обоих на видео. Программист, работавший на NeXT, закончил проект

* «Нью-Йорк Янкиз» (New York Yankees) — профессиональный бейсбольный клуб, в 2009 году — лидер Американской лиги по полученным доходам и по званиям чемпиона; «Флорида Марлинз» — национальный бейсбольный клуб. *Прим. ред.*

настолько быстро, что играл в игры в ожидании парня, сидевшего за Sun. В рекламном ролике, который выпустили по итогам этого упражнения, программист Sun бормотал: «Э-э-э, мне нужно тут еще пару вещей закончить», а его время неумолимо подходило к концу. Затем NeXT выпустила восемь рекламных разворотов в Wall Street Journal, потратив на них почти весь годовой маркетинговый бюджет. Результат? «Как Стив и предсказывал — тонны паблисити», — вспоминает Слейд, подавив смешок. Скотт Макнили из Sun выступил с публичным заявлением, пожаловавшись, что маркетинговая политика NeXT «слишком незрелая». «Люди не понимали, что Стив столь же гениален и в малых формах. У меня была тщательно продуманная маркетинговая стратегия, а он сказал, что нужно лишь бросить кому-нибудь вызов. И он оказался прав», — рассказывает Слейд.

У Джобса случались «моменты истины», но тонкости управления компанией по-прежнему выбивали его из колеи. Апогеем его менеджерских промахов стал болтливый англичанин по имени Питер ван Кюленберг, которого он нанял следить за повседневной работой NeXT. История с ПВК отлично иллюстрирует рассеянность Стива. Он вдруг решил, что ему нужно нанять председателя правления, пробежался по парочке непроверенных кандидатов и нашел ван Кюленберга. Тот долго проработал в Xerox и Texas Instruments и по факсу отверг предыдущее предложение о работе. Стив объявил о своем благоговении перед ним в интервью New York Times: «Если завтра меня собьет на перекрестке машина, я буду спокоен: за главного в NeXT останется Питер».

Образно выражаясь, на перекрестке в конечном итоге сбили самого ван Кюленберга. Он пообещал разработать для NeXT четкую стратегию, но этого не произошло. Опустив детали, можно сказать, что далеко не все сотрудники приняли ван Кюленберга столь восторженно, как их босс. Некоторые чувствовали, что его больше волнует процесс, чем продукция. Более того, у них с Джобсом частенько возникали разногласия. Такие инвесторы, как Canon (100 миллионов долларов в 1989 году), жаловались, что не понимают, кто управляет компанией — Стив или ван Кюленберг. Сотрудники тоже терялись в догадках. По крайней мере пара топ-менеджеров были убеждены, что ван Кюленберг пытался без ведома Стива продать компанию Sun Microsystems. Ван Кюленберг эти обвинения отрицал. Скотт Макнили, который в то время был президентом Sun, утверждает, что

сделки между двумя компаниями и близко не планировалось. Однако ни у кого не оставалось сомнений в том, что Стив и ван Кюленберг не могут успешно управлять компанией. ПВК в NeXT не задержался.

Вскоре после его ухода Джобс, всегда веривший в «железо», принял тяжелое решение — прекратить производство компьютеров NeXT. Больше всего его привлекал их дизайн, он ужасно гордился красотой и функциональностью своих машин. Но они не продавались. Стиву пришлось закрыть подразделение по изготовлению компьютеров, уволить половину сотрудников, а оставшееся «железо» и производственные активы отправить в Сапоп. Эту сделку контролировал Джон Рубинштейн. Сам производственный корпус во Фремонте выставили на рынок под складские помещения. Мечта NeXT создать следующий грандиозный компьютер провалилась. Позже Стив сказал мне, что он «заблудился в технологиях».

Провал NeXT оказалось невозможно скрыть, как невозможно было скрыть, что основную роль в этом провале сыграл Стив. Этот момент стал одним из худших в его карьере. Он потерял душевное равновесие и вопреки обыкновению плохо скрывал свое разочарование. Однажды Эд Кэтмелл показал мне пресс-релиз, гласящий, что все сотрудники NeXT «в восторге» от того, что продают программное обеспечение для работы с государственными информационными серверами, или центрами обработки информации, или чем-то не менее скучным. Я прочитал релиз, подумал, что это, наверное, убивает Стива, и решил ему позвонить. Мы встретились в японском ресторане в Пало-Альто, и я сказал ему: «Стив, это так не похоже на тебя!» А он ответил: «Да, я знаю! Это просто ужасно. Не пойми меня неправильно, айтишники — отличные парни, но это просто какой-то кошмар!»

В публичном пространстве Стив старался представить перемены в компании так, как будто она сделала ставку на программное обеспечение, особенно на операционную систему NeXTSTEP. По его словам, у компании «не могло быть конкурентов». Однако к тому моменту все СМИ уже раскусили его замысел. Равно как и конкуренты вроде Microsoft, которых, по мысли Джобса, уже не должно было существовать.

Стив не стал закрывать всю компанию. Он ведь не бросил Pixar и точно так же не собирался бросать и NeXT. Подобно примеру с Pixar, он решил

разыграть две отдельные стратегии. Он снова без особого энтузиазма предложил компанию Sun, а также Hewlett-Packard и Oracle Ларри Эллисона, однако ни одна из сделок не состоялась. В то же время он продолжал насаждать на Ави Теваньяна и команду разработчиков. Стив искренне верил, что его команда инженеров и разработчиков — лучшая в своем деле, и все еще надеялся, что NeXTSTEP добьется признания. Инженеры продолжали избавляться от багов и пристраивать систему на новые микропроцессоры вроде Intel Pentium и Power PC, производимые IBM и Motorola. Стив настойчиво искал способ расплатиться с инвесторами, предоставившими ему 350 миллионов долларов оборотного капитала. Если он не выплатил бы все до цента, его бизнес-репутация была бы растоптана, и он не смог бы основать другую компанию. Поэтому он ждал, куда приведут его NeXTSTEP и команда Ави.

К 1996 году стало казаться, что усилия наконец принесут свои плоды. Команда Ави разработала очередной продукт, получивший отличные отзывы. WebObjects представлял собой инструмент для создания сайтов и других онлайн-приложений на основе предварительно подготовленного кода — «объекта», призванного ускорить процесс разработки. Этот код позволял использовать стандартные компоненты более одного раза. Подобные функции могли стать особенно полезными в разработке онлайн-магазинов, а в то время всемирная паутина кишела независимыми разработчиками и кодерами, занимавшимися созданием интерактивных сайтов с коммерческой составляющей. Вскоре доходы с продаж лицензий WebObjects обогнали NeXTSTEP, а компания NeXT в конце концов смогла с уверенностью заявить, что они добились операционной прибыли. Стив даже договорился с Merrill Lynch о поддержке первичного размещения акций NeXT на фондовом рынке. Очередная компания Стива встала на ноги, отказавшись от его первоначального видения.

Примерно тогда же — если быть точным, то 1 апреля 1996 года, — бывший капитан ВВС по имени Фред Андерсон прибыл в штаб-квартиру Apple Computer в Купертино. В свой первый день работы финансовым директором он обнаружил, что компания находится на грани катастрофы.

«Я будто попал в горящий дом», — вспоминал он.

Андерсону тогда исполнилось 52 года, и он уже занимал подобную должность в компании ADP в Роузленде во Флориде. ADP работала как часы, но ее основная деятельность — предоставление корпорациям услуг по управлению данными в мире высоких технологий — считалась ужасно прозаичной. Андерсон проработал там четыре года и уже успел наладить все, что требовало его внимания и навыков. Ему было скучно. С другой стороны, он и его жена Мэрилин потратили годы на реставрацию своего дома в Эссекс-Феллс в Нью-Джерси, построенного в традиционном тюдоровском стиле. Он только-только начал получать удовольствие от жизни — и тут объявилось кадровое агентство, работающее на Apple Computers. Компания из Купертино начала активно заманивать Андерсона после того, как в ноябре 1995-го Майкл Шпиндлер стремительно уволил предыдущего финансового директора.

В жизни Андерсона и его жены Apple Computer занимала особое положение. Глядя на бывшего капитана, вы никогда бы не подумали, что он поклонник Apple. Он выглядел как типичный финансовый директор большой корпорации — высокий, рассудительный, причесанный. Он носил слаксы и тщательно выглаженные рубашки с монограммой, а когда ему хотелось расслабиться — военные штаны с рубашкой поло. И он, и его жена были активными пользователями Mac и испытывали определенный трепет перед его создателями. Фред родился в Южной Калифорнии, а Мэрилин училась в Стэнфордском университете — прямо в центре Кремниевой долины, и они всегда стремились вернуться на Западное побережье.

Андерсон выслушал предложение Apple. В те времена все в компании происходило с надрывом, и процесс приема его на работу не был исключением. Представители Apple решили не сообщать Андерсону о том, что планируют слияние с Sun Microsystems. Собственно, такой опытный управленец, как Андерсон, должен был догадаться, что дело нечисто, еще во время первых телефонных разговоров со Шпиндлером. Грубоватый немец по прозвищу Дизель вещал по телефону из больницы, куда попал на почве чрезмерного стресса. В ближайшие недели Шпиндлеру грозило увольнение. Андерсон стал первым управляющим, которого нанял новый исполнительный директор компании Гил Амелио. Последний на тот момент являлся членом совета директоров Apple меньше года.

В конечном итоге Андерсона убедили вовсе не предложения Шпиндлера и Амелио. Он убедил себя сам, следуя той же логике, что и Джобс, когда заманивал Джона Скалли своим знаменитым: «Хочешь провести остаток жизни, продавая газировку, или хочешь изменить мир?» Андерсона привлекала мысль спасти великую американскую историю успеха от забвения. «Часть меня рассуждала так: мне бы не хотелось, чтобы эта компания перестала существовать, — вспоминает он. — Это была первая причина. Мы с женой ужасно любили продукты компании, и я верил, что и другие покупатели, верные Apple, не хотели бы их краха. Я надеялся, что и сотрудники компании готовы за нее бороться. Однако наверняка я знать этого не мог. Когда я рассказал жене о предложении Apple, она округлила глаза и сказала: “Ты с ума сошел? У тебя уже есть отличная работа”».

За годы и без того серьезные проблемы Apple усугубились. «Рыночная» стратегия Джона Скалли не вылилась в существенный технологический прорыв. При этом Скалли стремился выказать себя не меньшим новатором, чем Джобс, что еще больше подрывало усилия компании. Дороже всего Apple обошлось стремление Скалли совершить революцию в мире персональных компьютеров с помощью карманного устройства под названием Newton. Однако, как выяснилось, хваленая система по распознаванию почерка допускает абсурдные ошибки, и устройство высмеяли. Ошибка дорого обошлась Apple, особенно если учитывать, что Скалли решил заодно открыть сеть розничных магазинов для продажи заранее обреченного на провал девайса. Финансовую «подушку» компании в некотором роде обеспечивало трепетное отношение Скалли к Macintosh. Однако доля Apple на рынке персональных компьютеров падала по мере развития Windows.

Разочаровавшись в Скалли, совет директоров Apple стремительно уволил его в 1993 году. Его заменили Шпиндлером, немецким специалистом в области продаж, который попытался сымитировать усилия Билла Гейтса в попытке начать лицензировать операционную систему Мас для других производителей. Эта стратегия также была обречена на провал — рынок и без того изобиловал дешевыми клонами, а репутация Apple как производителя компьютеров премиум-класса изрядно пострадала. Шпиндлер остался верен «рыночной» стратегии Скалли в разработке продукции, а кроме того, позволил линейке продуктов Apple разрастись до неприличия. Инженеры экспериментировали

с «бантиками», будучи уверенными, что выпускают на потенциальные рынки сбыта абсолютно новые модели компьютеров.

Но самой большой проблемой Apple оставался Microsoft. Компания Гейтса набрала мощь, а выпустив операционную систему Windows 95, окончательно лишила Apple звания ведущего новатора в мире персональных компьютеров. Microsoft обошла Apple даже в категории «маркетинговые излишества». Гейтс представил знаковую версию своей операционной индустрии в ходе хорошо отрепетированного шоу. Из огромного белого циркового шатра посреди кампуса Microsoft трансляцию вел телеведущий-комик Джей Лено, а толпы в 43 городах по всему миру следили за ней по спутнику. В результате десятки миллионов пользователей выстроились в многочасовые или даже многодневные очереди, чтобы получить возможность первыми приобрести новую операционную систему, как только она поступит в продажу в полночь 24 августа. Гимном кампании стала песня Rolling Stones «Start me up».

Между тем попытки Apple модернизировать архитектуру собственной системы проваливались раз за разом. Проекты под кодовыми именами Pink, Gershwin и Copland остались гнить на обочине славы. Попытки запустить совместные проекты вроде Patriot Partners в сотрудничестве с IBM тоже не увенчались успехом.

Проблема заключалась в том, что Windows 95 обладала огромным количеством функций, за которыми стремительно устаревающая Macintosh 7 просто не могла угнаться. В список входили довольно изощренные новшества: например, многозадачность, позволявшая пользователю работать в нескольких приложениях одновременно. Появилась возможность и автоматического сохранения документов, но самое главное — новая система показала себя более быстрой, стабильной и надежной. Microsoft даже наняла дизайнера, ранее работавшего над классическими иконками Mac, чтобы тот поколдовал над внешним видом Windows. В 95-й версии появилась и кнопка «Пуск», упрощавшая пользователям запуск программ и работу с файлами. Продажи Apple мгновенно рухнули, нераспроданные компьютеры и комплектующие остались пылиться на складах. Казалось, Apple полностью растеряла былое творческое начало, которое пестовала на протяжении почти двух десятков лет. После появления Windows 95 Apple не могла похвастаться стабильным ростом продаж на протяжении нескольких последующих лет.

К 1996 году, когда компания избавилась от Шпиндлера и наняла Амелию, в Apple воцарился полный хаос. Продажи продолжали падать со скоростью пикирующего бомбардировщика. Рост остановился, компанию поразил кризис ликвидности — ей не хватало денег. Она больше не могла позволить себе содержать имеющиеся производственные мощности, оборудование и, разумеется, большое количество сотрудников. Новых прорывов в разработке не ожидалось ни в ближайшем будущем, ни в отдаленном. Неудивительно, что Шпиндлер загремел в больницу, а затем был снят со своего поста. Амелию и председатель совета директоров Майк Марккула удвоили усилия по поиску покупателя для компании. В качестве кандидатов они рассматривали Sun Microsystems, AT&T и даже IBM. Кроме того, они всерьез думали заявить о банкротстве. Спасти Apple мог только финансовый гений.

Андерсон написал заявление об уходе из ADP в марте и в течение месяца, пока они с женой не переехали на запад, консультировал Apple дистанционно. Он знал, что ситуация сложная, но до приезда в штаб-квартиру не догадывался, насколько на самом деле плохи дела в Купертино. Никогда раньше ему не приходилось сталкиваться ни с чем подобным. ADP 35 лет подряд демонстрировала рост прибыли, выражавшийся двузначными цифрами. До этого Андерсон работал на производителя мини-компьютеров MAI Basic Four, проблемы которой не шли ни в какое сравнение с трясинной, в которую затянуло Apple. За полгода из условно прибыльной компании она превратилась в развалину. Лишь за первый квартал 1996 года потери составили три четверти миллиарда долларов. Впереди маячил дефолт — Apple была бы не в состоянии выплатить сотни миллионов долларов долгов. В первый же свой рабочий день Андерсон узнал, что заседание по банкротству может состояться совсем скоро. Любой другой финансовый директор из списка Fortune 500 не стал бы ввязываться в эту историю.

Стив наблюдал за перипетиями Apple издалека. Как и любой родитель, отлученный от дома, он не спал ночами, тревожился и молча переживал за судьбу своего детища, которое готовилось рухнуть под весом собственной некомпетентности. Спустя десять лет изгнания он все еще был привязан к своему первенцу и ко всем сотрудникам компании. Джон Лассетер вспоминает, что Стив «любил Apple, любил

ее всегда. И ему было очень больно смотреть на то, что происходило». Все предыдущие десять лет Джобс держался за одну акцию компании, чтобы продолжать получать информацию, доступную акционерам, или даже посещать ежегодные собрания, если у него было настроение. Он не смог окончательно расстаться с Apple.

В 1995 году друг Джобса, миллиардер Ларри Эллисон предложил сделать «недружественное предложение» — выкупить компанию, сделать ее частной и управлять ей так, как они оба считают нужным. Эллисон даже предложил бóльшую часть суммы, чтобы Стиву не пришлось рисковать своими активами (Pіxar тогда еще была закрытой компанией). «Стив — единственный, кто может спасти Apple, — рассказывал он мне. — Мы много говорили об этом, и я готов ему помочь, как только он решится. Я могу собрать деньги за неделю». Стив отклонил это предложение. Несмотря на всю привлекательность Apple, он принял прагматичное решение. Pіxar переживала самый важный год своей жизни — выпускала «Историю игрушек» и преобразовывалась в открытую компанию. Кроме того, Джобс пытался спасти NeXT, а Лорин ждала второго ребенка. Он был занят по горло.

Оглядываясь назад, можно сказать, что отказ от предложения Эллисона стал первым в череде практических и взвешенных решений на пути Джобса обратно в Apple. Основную роль в его возвращении в любимую компанию сыграли предприимчивость, интуиция и манипуляции. Он вернулся туда несравненно более успешным предпринимателем. Он повзрослел и начал проявлять больше терпения.

Первая официальная задача Андерсона заключалась в публичном объявлении о том, что за предыдущие три месяца Apple потеряла 750 миллионов долларов. Бедняга действительно шагнул прямоком в горящий дом.

Огромные потери привели в действие некоторые пункты договоров с банками, и кредиторы потребовали немедленной выплаты части долга. Пойдя на этот шаг, Apple немедленно попала бы в тиски — у нее не осталось бы средств на выплату долговых обязательств, зарплат и платежей по счетам. Андерсон понимал: главное, что сейчас от него

требуется, — без промедления убедить кредиторов Apple в Штатах, Японии и Европе повременить с требованием выплат. Затем предстояло сделать две вещи, которые уменьшили бы зависимость компании от банков: разработать план по займу денег на рынках гособлигаций и еще один — по реструктуризации компании, позволившей бы существенно снизить ее затраты. Конечно, слово «реструктуризация» — это своего рода эвфемизм. Лучший способ быстро сократить расходы — уволить сотрудников. Тысячи сотрудников.

До конца апреля Андерсон успел лично объехать основных кредиторов Apple, уговаривая их проявить снисходительность. Он продемонстрировал им планы по реструктуризации и рекапитализации. Он отправился и к ведущим инвестиционным банкирам компании — Goldman Sachs, Morgan Stanley и Deutsche Bank — с предложением выпустить «коммерческую бумагу» и собрать 661 миллион долларов, чтобы рассчитаться с кредиторами и профинансировать текущую работу. По сути, это еще один кредит, на этот раз взятый у инвесторов, и под большой процент. Однако он дал бы Apple передышку на наведение порядка и роспуск сотрудников. Речь шла об увольнении половины из 11 тысяч штатных сотрудников — цифра, которая позволила бы компании достичь рентабельности при уровне продаж в районе 5,5 миллиарда долларов — половины выручки в 1985 году. Другими словами, Андерсон был уверен, что половине компании придется исчезнуть с лица земли, прежде чем она достигнет дна. Сокращения планировались волнами в течение последующих двух лет.

Реструктуризация и рекапитализация дали исполнительному директору компании Гилу Амелио время найти решение для другой основной проблемы компании — технологического застоя. Нужно приобрести уже существующую современную операционную систему, которую Apple смогла бы адаптировать под Macintosh, размышлял он, чтобы конкурировать с новой Windows 95 от Microsoft. Такой шаг означал бы признание полной беспомощности Apple разработать конкурентоспособную технологию, но позволил бы уберечь компанию от банкротства или поглощения.

Чтобы ускорить процесс разработки новой версии Macintosh OS, Амелио отправился на поиски компаний, которым удалось создать рабочую версию Unix на уже знакомых микропроцессорах. К тому времени

Sun, IBM, Apollo (который стал частью Digital Equipment Corporation), NeXT и малоизвестный стартап Be Inc. из Кремниевой долины уже разработали свои собственные версии BSD Unix — системы, созданной одним из основателей Sun Биллом Джоем. Они смогли встроить их в компьютеры с помощью чипов того же типа, что и микропроцессоры, используемые Apple в Lisa и Macintosh. Компании, занимающиеся исключительно программным обеспечением, привлекали Apple больше — они были дешевле и меньше по размерам. Одним из реальных вариантов могла рассматриваться NeXT, но многие в Apple по-прежнему считали Джобса персоной нон-грата и ее не рассматривали. Подходящей казалась Be Inc., частично потому, что ее возглавлял Жан-Луи Гассе, бывший глава отделения разработок Apple, покинувший компанию в конце 1990 года после ряда столкновений со Скалли.

Жан-Луи Гассе занимался в Apple продажами и маркетингом. Именно он весной 1985 года предупредил Скалли о том, что Джобс собирается бросить ему вызов. Тогда исполнительный директор отменил поездку в Китай и спешно начал реорганизацию компании, чтобы вытеснить из нее юного основателя. С тех пор Стив считал Гассе предателем. Их вражда вряд ли могла кого-нибудь удивить. У них было много общего — Гассе тоже обладал харизмой и был мастером гипербол. Он подавал себя как эксперта по технологиям, но об инженерии знал не больше Стива. Как и Стив, Гассе вызывал у людей сильные эмоции. Один из ветеранов индустрии, которому повезло поработать с обоими, говаривал: «Если и есть еще один колючий гад на этом свете, такой, который может составить конкуренцию другому колючему гаду, то это будет его ученик».

Они были похожи и в других вещах. Вскоре после ухода из Apple Гассе основал собственную компанию и забрал с собой несколько ключевых сотрудников Apple. Его бизнес-стратегия напоминала ту, что Стив избрал для NeXT. Be Inc. решила разработать абсолютно новую архитектуру для компьютера, который Гассе назвал BeBox. В BeBox была встроена операционная система под названием BeOS, сходная с Unix в ключевых аспектах. Однако уникальность BeBox и Be OS заключалась в их совместимости с операционной системой Macintosh, следовательно, они функционировали как клон Мас. Целью Гассе

было создание машины, которая могла бы работать как два компьютера в одном.

Как и NeXT, Be не смогла отладить рынок для производимого ею «железа» и продала лишь 2000 компьютеров. В 1996 году она закрыла эту часть бизнеса и сконцентрировалась на продаже своего софта — альтернативной операционной системы для Mac и их клонов от других компаний. Гаспе понимал, что таким образом его компания станет привлекательной для производителей компьютеров. Среди семи изготовителей клонов Macintosh, таких как Motorola и PowerHouse Systems, действительно нашлись потенциальные покупатели. В PowerHouse Systems теперь трудился и бывший глава отдела разработки аппаратного обеспечения NeXT Джон Рубинштейн.

Узнав о решении Амелио приобрести операционную систему, Гаспе был в шоке. «Я ждал знака, и тут появился Амелио», — вспоминает основатель Be Inc. Однако Гаспе допустил серьезную тактическую ошибку, попытавшись выжать из ситуации все возможное. Амелио предложил приобрести Be Inc. за 100 миллионов — достойная цена за новую компанию. Однако Гаспе отверг его предложение и потребовал 120 миллионов.

Как-то вечером я столкнулся с Гаспе в необычном для него месте — стейк-хаусе «Баффало Гриль» в торговом центре в Сан-Матео, в 15 милях к северу от Пало-Альто. Шел октябрь 1996 года. Гаспе выбрал место не случайно — оно находилось на отшибе, и никто не стал бы там жадно разглядывать звезд Кремниевой долины.

Я был с женой. Оставив ее за нашим столиком, я пошел поздороваться с Жаном-Луи, которого знал не только по работе, но и лично. Наши дочери учились в одном классе в школе в Пало-Альто. Он был увлечен беседой и не сразу заметил меня, поэтому я хлопнул его по спине и съязвил как-то вроде: «Ты чего тут делаешь? В Пало-Альто не осталось нормальных ресторанов?» Он отпрянул, будто я был привидением. Тогда я разглядел тех, кто сидел с ним за столом: Элен Хэнкок, бывшая сотрудница IBM, а сейчас главный технолог Apple, Дуглас Соломон, вице-президент Apple по стратегическому планированию и развитию, и с ними Дэвид Маркард, венчурный инвестор и по совместительству член совета директоров Microsoft. Я знал, что

компания Маркарда — главный инвестор Ве и он лично консультирует Гассе по финансовым вопросам. Тут до меня дошло, что встреча с журналистом, пишущим о бизнесе, — последнее, чего бы им сейчас хотелось. До этого я никогда не видел, чтобы разговорчивый Гассе не мог выдавить из себя ни слова.

Вернувшись за стол, я рассказал Лорне о том, какой неловкой оказалась встреча. Сначала я подумал, что они хотят перетащить Гассе обратно в команду управляющих Apple. Однако если так оно и было, почему вместо новенькой в Apple Эллен Хэнкок не позвали Гиля Амелио? «Интересно, что об этом подумает Стив?» — спросила меня Лорна. Поэтому, придя домой, я позвонил Стиву.

Разговор был коротким. Когда я спросил Стива, что он думает о происходящем, он ответил с раздражением: «Жан Луи Гассе — воплощение зла. Я редко так говорю о людях, но это тот самый случай». Далее он заметил, что, какие бы действия ни планировала Apple, вряд ли они имеют хоть какое-то отношение к Гассе или его разработкам. «В NeXT мы занимаемся этим уже десять лет, а BeOS — полный кошмар. Иначе и быть не может — операционные системы улучшаются лишь со временем, а BeOS слишком новая. Хорошей она быть не может — ее еще недостаточно тестировали». Мой вопрос остался без ответа, но весьма его разозлил. Я попросил, чтобы он сообщил мне, если узнает что-нибудь интересное. Конечно же, он этого не сделал. В следующий раз мы говорили с ним в декабре, когда я позвонил спросить, не прокомментирует ли он приобретение NeXT компанией Apple за 429 миллионов.

Стив начал прощупывать почву задолго до моего звонка. Той осенью Ави Теваньян рассказал ему, что Apple ищет операционную систему. Стив немедленно отправился на встречу с инвесторами, чтобы выяснить, имеет ли смысл продавать компанию Apple. «Нам казалось, что мы обошли всех на целое поколение, и наконец-то у нас появился шанс выпустить наши разработки на рынок массового спроса». Все знали, что NeXTSTEP OS устанавливалась на микропроцессоры Intel, но немногие догадывались, что Ави с командой также придумали, как встроить ее в компьютеры, работающие на PowerPC. В отличие от программистов из Ве, Ави и его команда знали все об основных

микропроцессорах. За пару месяцев до этих событий Стив велел Ави перестать заниматься PowerPC, однако позже им пришлось удвоить усилия, чтобы подготовить операционную систему для Apple.

Стив вел сразу три игры на одном поле. Во-первых, ему ужасно хотелось перейти дорогу Гассе. «Его оскорбило то, что я перешел на сторону Скалли, — рассказывает Гассе. — Он утверждал, что это был нож в спину, ну и так далее». Как-то вечером, выходя из ресторана Il Fornaio в Пало-Альто, Стив подошел к группе производителей программного обеспечения, где сидел и Гассе, и сказал: «Говорят, Жан-Луи, ты спасешь Apple». Гассе понятия не имел, что Apple рассматривает покупку NeXT. Он думал, что сделка у него в кармане.

Во-вторых, Стив хотел защитить своих инвесторов и вернуть им деньги. В-третьих, он хотел найти подходящее место, которое стало бы следующим шагом для тех, кто продержался с ним в NeXT. Сьюзен Барнс однажды сказала мне: «Если ты плохо работал, он был обязан избавиться от тебя из уважения к команде. Но если ты работал хорошо, он был тебе верен». Джобса волновала цена вопроса, но едва ли не больше его интересовало, что Apple сделает с купленными технологиями и людьми, которые их создали. Стиву требовалось убедить Apple, что главная ценность их приобретения — это люди, работающие в NeXT.

Заполучить Амелио было несложно, и Стив это прекрасно знал. Он считал Амелио напыщенным ничтожеством, которому нравилось руководить компанией, но который понятия не имел, как продавать компьютеры. Стив вел себя как обольститель. Второго декабря в своей презентации для Амелио и Эллен Хэнкок он сказал, что готов на все, чтобы сделка состоялась, что он уверен в их правильном выборе — естественно, NeXT, и никто больше. Десятого декабря они с Ави провели, по словам Амелио, ослепительную презентацию в отеле «Гарден Корт» в Пало-Альто. В конкурсе участвовала и Ве.

Спустя еще два дня сделка состоялась у Стива на кухне. Он получил даже больше, чем мог себе представить. Ави пообещали ключевую роль в разработке стратегии программного обеспечения Apple и место топ-менеджера. Благодаря успеху WebObjects стоимость сделки была высока — в разы выше, чем то, что Амелио предложил Гассе. Стив и его инвесторы получили 429 миллионов долларов деньгами

и акциями Apple. «Дело было не в деньгах, — вздыхает Гассе, признающий, что запросил за Ве слишком много. — Им нужно было вернуть Стива, и выбирая между тем, вернуть его или нет, они приняли правильное решение. Он мог делать то, чего не могли мы».

Большая часть акций Apple перешла Стиву, и он согласился стать советником Амелио. Через пару недель было запланировано ежегодное шоу Mac World в Сан-Франциско, и Стив предложил провести после доклада Амелио одну из своих знаменитых презентаций, тем самым публично объявив о своем возвращении в компанию.

В субботу в конце декабря Стив пригласил меня к себе домой. Он работал над речью для MacWorld и хотел узнать, какие фразы сработают лучше. Кроме того, он хотел поговорить об Амелио: «Ты не поверишь, он такой придурок», — шипел он. Больше всего его раздражало то, что Амелио понятия не имеет, как продавать что-либо живым людям. Так ему казалось. «Все, в чем он разбирается, — это торговля чипами, где клиентов можно на пальцах одной руки пересчитать. И это даже не люди, это компании, и они эти чипы закупают десятками тысяч», — ворчал Стив.

Я напомнил ему, как еще пару месяцев назад они с Ларри Эллисоном планировали рейдерский захват Apple. «Если он такой придурок, чего ж ты там остался? Разве ты не мог просто забрать деньги и уйти?»

«Я же не могу бросить Ави и остальных, сказать им: “Счастливо оставаться, парни!” К тому же, — нервно продолжил он, — я знаю, что в Apple работают отличные специалисты. Я просто не думаю, что ими должен руководить Амелио».

«Ну а ты? Как насчет тебя?» — задал я ему вопрос, который был на уме у всех. Стив замаялся — я никогда не видел его столь неуверенным в себе.

Некоторые считают, что у Стива изначально был план триумфального возвращения на ведущую позицию в Apple и он продумал все заранее. Гил Амелио — один из таких людей. К ним же относится и Билл Гейтс.

На самом деле все немного сложнее. За эти десять лет Стив научился сдерживать эмоции. Если раньше он с лёту переоценивал свои возможности, то сейчас продвигался медленно, но верно. Правда, он по-прежнему доверял зову своей интуиции. В месяцы, последовавшие за продажей NeXT, он узнал больше об Амелио и текущем положении дел в Apple, продемонстрировав взвешенный подход к происходящему. Верность ему он сохранил и после того, как оказался во главе компании.

Даже те, кто пользовался в это время исключительным доверием Джобса, сходятся во мнении, что он не собирался становиться исполнительным директором Apple. Ави Теваньян стал при Амелио директором по программным технологиям, а Джона «Руби» Рубинштейна по совету Стива пригласили занять место руководителя департамента по разработке аппаратных средств. «Мы не думали, что пришли в Apple, чтобы работать на Стива, — рассказывает Теваньян. — Ему это было неинтересно». Джобс повторял, что не претендует на позицию главы и уж точно не будет прилагать усилия к тому, чтобы им стать.

Приход в Apple не совсем оправдал ожидания Ави и Руби. Спустя несколько недель после сделки, когда они начали осваиваться на новом месте, в Apple объявили, что в последнем квартале 1996 года компания потеряла 120 миллионов. «Я спросил Стива, во что мы ввязались, — вспоминает Теваньян. — Стало ясно, что проблемы на самом деле у Apple, а вовсе не у NeXT. Могло показаться, что Стив пытается пропихнуть в компанию своих людей, но он просто делал то, что считал нужным. Он знал тех, кто работал в Apple, и понимал, что во многих из них и заключается проблема компании».

«Я не верю в этот макиавелливский бред, — добавляет уроженец Нью-Йорка Руби, стройный, как бегун-марафонец. — Придя туда, я посмотрел по сторонам и подумал: “Господи, во что я ввязался?”»

Мы со Стивом встречались у него на кухне еще пару раз после нашего декабрьского разговора. В те недели он рассказывал мне о том, как обстоят дела в Apple. Конечно, эти разговоры не предназначались для печати, но он надеялся, что когда-нибудь я возьмусь за историю о печальном положении дел в Купертино. Он настаивал на том, чтобы я изменил цитаты, которые буду использовать. В какой-то момент

он даже воскликнул: «Ну почему я должен обнародовать истории, выставяющие мою собственную компанию в плохом свете?»

Хотя это и был риторический вопрос, ответ на него нашелся довольно быстро. Чем больше он узнавал Амелио, тем лучше понимал, что Доктор Гил и его команда никогда не вернут Apple былую славу. Положение дел в компании ужасало его, и он винил в нем не только Амелио, но и всех остальных членов совета директоров. Он не мог поверить, что кто-то сначала увидел вдохновенного лидера в смурном Майкле Шпиндлере, а потом еще и нанял Амелио. Ему казалось, что Амелио смог добиться должности исполнительного директора, пробыв в совете директоров всего год, только потому, что ему удалось убедить всех, что он эксперт по вопросам оборачиваемости. «Да как может быть экспертом по оборачиваемости человек, который всегда обедает в одиночестве у себя в офисе и ест с тарелок, будто привезенных из самого Версаля?!»

Амелио не пытался облегчить себе жизнь. Вместо того чтобы подстроиться под компанию, он пытался заставить ее подстроиться под него. Он окружил себя специалистами из знакомой ему индустрии полупроводников. На публичных мероприятиях от него не было никакого толку. На одном из званых вечеров Амелио пытался рассказать гостям, среди которых был и Ларри Эллисон, о проблемах компании. «Представьте, что Apple — это лодка с дырявым днищем и она постепенно наполняется водой. Но на борту есть и сокровища. Проблема в том, что все, кто находится на борту, гребут в разные стороны и лодка стоит на месте. Моя задача — заставить всех грести в одном направлении». После того как Амелио отошел, Эллисон спросил у своего соседа: «А с дырой-то что?» Стив мог бесконечно рассказывать эту историю.

Джобс был несправедлив по отношению к Амелио. Правда, он однажды отметил, что решение выбить 661 миллион дополнительного финансирования было правильным, но других заслуг Амелио он не признавал. Между тем именно Амелио дал добро на реструктуризацию, которую проводил Андерсон. Но, даже соглашаясь с тем, что компания движется в правильном направлении, Джобс все равно считал это заслугой людей, которых они с Возом заразили духом Apple, а вовсе не Амелио.

В одном Стив был прав — я осознал это в 1997 году, когда писал для Fortune статью об Apple. Компания нуждалась в сильном лидере, но ее исполнительный директор Амелио был чересчур неповоротлив, в компании одновременно работали чуть ли не две дюжины маркетинговых команд. При этом они... совершенно не общались между собой. Линейка продуктов распухла, программа по продаже лицензий на клоны Mac не имела смысла, а Амелио все строил планы и колебался.

В полной мере недостаток лидерских качеств у этого человека проявился на ежегодной ярмарке MacWorld 7 января 1997 года в Сан-Франциско. Его выступление было просто катастрофическим. Apple тогда проводила четыре ежегодных MacWorld — следующие должны были состояться в Токио, Париже и Бостоне. Вступительное слово главы компании было важной частью презентации новых продуктов и налаживания отношений между разработчиками и покупателями. Неповоротливый интроверт Амелио старался выглядеть более раскованным и даже сменил свой обычный костюм в полоску на коричневую рубашку с воротником с каемкой, пиджак спортивного кроя и лоуферы. Ключевым моментом его выступления планировалось объявление о приобретении NeXT и возвращении Стива в качестве советника. Сам Стив тоже принарядился — на нем были черные брюки со стрелками, куртка «эйзенхауэр» в тон и белая рубашка, застегнутая на все пуговицы. Он терпеливо ждал, когда Амелио закончит нудить. Но тот, под странным углом вцепившись в подиум, больше часа зачитывал предварительно подготовленную речь, в которой почти не вспоминалось о финансовых трудностях компании. Несмотря на чтение с суфлера, он постоянно сбивался. Отчаянно пытаясь показаться «своим», он снял пиджак, и все лицемерли пятна у него под мышками, как у Альберта Брукса в знаменитой сцене из «Телевизионных новостей».

Когда Амелио наконец представил Стива, раздались восторженные аплодисменты. Последний раз Джобс обнародовал стратегию компании перед большой аудиторией шесть долгих лет назад и сейчас решил воспользоваться моментом. В отличие от Амелио, он говорил коротко и по делу. Он пообещал «помочь Гилу во всем, о чем он попросит». Он поклялся поспособствовать тому, чтобы товары Apple снова стали интересными. Стив обходился без шпаргалок, и он стоял близко к краю сцены, чтобы зрители лучше его видели. Он намеренно

не вдавался в детали — в конце концов, он все еще не знал точно, хочет ли заниматься Apple, — и все-таки его речь была убедительной.

Андерсон вспоминает, что поначалу Джобс неохотно включался в процесс. «Амелио собирал сотрудников, и Стив пришел на одну из таких встреч вскоре после MacWorld. Встреча была скучной и Стиву не понравилась. Так что он просто встал посреди заседания и вышел. Я знаю, что он при этом думал: этот парень просто придурок».

То же самое Стив сказал и мне через пару недель после MacWorld: «Я уже не раз говорил это, но Амелио — полный придурок. Это не тот человек, который должен стоять во главе Apple. Я не знаю, кто должен, но точно не он».

Как и Рубинштейн с Теваньяном в случае с NeXT, Лассетер и Кэтмелл были ценными членами команды. Поэтому в начале 1997-го, приглядываясь к Амелио, Стив решил обеспечить им будущее и пересмотреть условия договора распространения Pixar. Он отправился к исполнительному директору Disney Майклу Эйснеру — единственному человеку, помимо Жана Луи Гассе, которого Стив в разговорах со мной называл «воплощением зла». (Это произошло спустя несколько лет, когда отношения Disney и Pixar достигли дна.)

«История игрушек» стала главным хитом рождественских каникул 1995/96 года и собрала в прокате по всему миру 361 миллион долларов, из которых 45 достались Pixar. Для первого фильма это была отличная прибыль, но тем не менее она не могла сравниться с суммой, которую Disney забрала за финансирование и распространение. Кроме того, у Pixar не было прав на распространение видеокассет, доходы от которого также оказались бы значительны — ведь речь шла о популярном фильме для всей семьи.

В то время Pixar уже активно работала над «Приключениями Флика», и Стив решил исправить эту несправедливость. Теперь, когда у него в кармане лежали 130 миллионов от размещения акций, Pixar не нужны были деньги Disney. А раз компания могла платить за производство сама, то и получать она должна больше, чем 12,5 процента

доходов от проката, рассудил Джобс. Он решил разорвать договор, который спас компанию пятью годами раньше.

«В Голливуде никто не любит рисковать», — сообщил он мне спустя год. Он действительно гордился тем, что они с Лоуренсом Леви внимательно изучили Голливуд и узнали, как Pixar может заработать в индустрии, заточенной под «вытягивание» денег у благоговящих аутсайдеров. «Невозможно просто пойти в библиотеку и найти там книгу “Бизнес-модель для мультипликаторов”, — объяснял Стив. — Потому что единственная компания, которой удалось добиться успеха, — это Disney, а они не спешат делиться с миром информацией о том, насколько это прибыльно».

Стив связался с Эйснером и отправился в Голливуд обсудить условия договора. «Мы хотели сделать то, чего никто, кроме Disney, никогда не делал. И повернуть это изысканно. В Голливуде компании редко взаимодействуют друг с другом. Отдельные личности вроде Стивена Спилберга или маленькие компании-производители могут быть связаны с крупными киностудиями, но большие компании редко общаются между собой на равных. Этого мы и хотели добиться — мы считали себя равными Disney на анимационном поприще».

С виду казалось, что его просьба слишком нахальна и далека от реальности. Прошел всего год с момента выхода «Истории игрушек» — фильма, который бы не вышел без поддержки самой успешной анимационной компании в мире. Однако, как всегда во время переговоров, Стив, выступая с дерзкими, на первый взгляд, требованиями, трезво оценивал ситуацию. Шесть лет назад, когда Disney держала всю власть в своих руках, а Катценберг возглавлял подразделение анимации, Стив немедленно согласился на их условия. Теперь же Эйснер и Катценберг стали врагами. Последний основал DreamWorks Animation и планировал сделать ее успешней, чем Disney Animation. К тому же новая студия решила биться за таланты, и Лассетеру начали поступать все более привлекательные предложения, как от DreamWorks, так и от Disney.

Стив, не мешкая, ухватился за эту соломинку. «История игрушек» и выпуск акций изменили динамику взаимоотношений Pixar и Disney. Теперь у Pixar было куда больше козырей на руках, и Эйснер ничего

не мог с этим поделаться. Дилемма проста — или новый договор с Pixar, или же компания уходила от него после выпуска обещанных по старому договору трех фильмов. Отдать Лассетера и Pixar Катценбергу или любой другой студии было бы для Disney катастрофой. Впрочем, переговоры прошли на удивление легко. «Мы зашли и сказали, что будем финансировать половину наших фильмов. Держу пари, им нечасто приходилось такое слышать, — радовался Стив. — Майкл оценил этот жест — из продакшн-студии мы враз превратились в партнеров». Безрассудство Джобса не понравилось Эйснеру, но, в конце концов, сделка была честной — обе стороны получали половину прибыли. 24 февраля 1997 года они подписали новый договор на пять фильмов. Стив смог собрать по кусочкам все то, что растерял за предыдущие десять лет.

В марте 1997-го в Fortune вышла моя статья под названием «Не все так гладко в королевстве Купертино» о хаосе в Apple. Почти все сотрудники компании были в ярости. Я включил в статью пару нелицитных историй про Амелио. Досталось и его предшественникам — Скалли и Шпиндлеру, а также совету директоров. Амелио в своих мемуарах «На линии огня — мои 500 дней в Apple» назвал меня «литератором-убийцей».

Не скрою — моя статья, как и остальные, критиковавшие в то время Apple, подлили масла в огонь. Публичная порка Амелио после выступления на MacWorld только усиливалась. Давление на совет директоров Apple росло. К тому времени самым авторитетным членом совета был его председатель Эдгар Вулард-мл., по совместительству возглавлявший компанию DuPont. Чем больше Вулард узнавал о проблемах Apple, тем лучше понимал, что Амелио — не тот человек, который может спасти компанию. «Эд начал спрашивать меня — ну, Фред, как там наш боевой дух, а я ему отвечал: хреново, Эд», — вспоминает Андерсон. Последний ничего не скрывал от председателя — стратегия с самого начала была неправильной, цели нереалистичны, да и сам Андерсон собирался покинуть компанию, если Амелио останется у руля.

Тем временем Стив решил окончательно подорвать репутацию Амелио. 26 июня он публично заявил о своем недоверии. Как только

шесть месяцев, на которых настоял Амелио, закончились, Стив продал все акции Apple, доставшиеся ему от сделки с NeXT, кроме одной. Да-да, он снова держал всего одну акцию, чтобы иметь возможность посещать ежегодное собрание акционеров. И дело было не в прибыли — за 6 месяцев полтора миллиона акций потеряли в цене 13 миллионов долларов. Стив громко обозначил свою позицию в отношении Амелио. Тот воспринял (и не без оснований) такое поведение Джобса как нож в спину. Четвертого июля Эд Вулард позвонил Амелио в его загородный дом на озере Тахо и объявил, что он уволен. Затем председатель позвонил Стиву, чтобы спросить, не хочет ли тот снова возглавить компанию.

Стив вышиб землю у Амелио из-под ног и не испытывал по этому поводу угрызений совести, с тех пор как решил, что тот — придурок. (В личных беседах он иногда называл его «болванино».) Однако презрение к Амелио еще не означало, что сам Джобс готов встать у руля Apple. Его жена Лорин вспоминает, что он никак не мог решить, хочет ли вернуться, и постоянно обсуждал с ней все за и против. Лорин казалось, что ее супруг — единственный, кто может спасти компанию. Она знала, что он до сих пор любит Apple, и знала также, что ее муж бывает полностью удовлетворен, только когда занимается чем-то действительно важным. Но Стив все равно сомневался. Опыт, полученный в NeXT и Pixar, отрезвил его. Pixar добилась успехов, проблемы NeXT остались на обочине истории. Он не понимал, хочет ли спасти нынешнюю Apple, совсем не похожую на компанию, которую он когда-то пытался построить. Верил ли он в ее возможность снова стать конкурентоспособной? Мог ли позволить себе столько пропадать на работе, будучи молодым отцом? Хотел ли рисковать остатками своей репутации, воюя с ветряными мельницами? Прежде чем взвалить на себя ответственность, он хотел убедиться, что «подлинная» Apple все еще существует.

Тогда Джобс еще не осознавал этого, но именно его сомнения спасли дело. Он начал более взвешенно подходить к процессу принятия решений. Он научился ждать, пусть и не всегда с невозмутимостью сфинкса, и следить за развитием ситуации, вместо того чтобы, как в юности, импульсивно бросаться в омут новой авантюры, думая, что уж сейчас-то он сможет снова ошеломить этот мир. Когда того требовала ситуация, как в случае с продажей NeXT, он действовал быстро. Но теперь он сочетал стремительность с осторожной оценкой ситуации.

Он сказал Вуларду, что пока не претендует на место, и предложил ему нанять кого-нибудь другого. В ту ночь он долго не мог заснуть и в два часа позвонил своему другу Энди Гроуву, чтобы рассказать о своих душевных метаниях. Гроуву хотелось спать, и посреди разговора он проворчал: «Слушай, мне по фигу, что там будет с Apple, просто прими уже решение».

После того как Стив отказался от предложения Вуларда, совет директоров объявил, что отныне руководить операциями будет Фред Андерсон. Это решение фактически ставило Андерсона на место исполнительного директора. Андерсон тоже не хотел возглавлять компанию, но, в отличие от Стива, был уверен, что Apple стоит спасти. Как минимум ему удалось вытащить ее из финансового кризиса. Вдобавок за 15 месяцев работы он лучше узнал всех ключевых игроков, включая и тех, кто мог пожаловаться ему на Амелию. Одним из таких людей был директор по дизайну, молодой англичанин по имени Джонатан «Джони» Айв. Айв чувствовал, что гробит в Apple свой талант. Он пригласил Андерсона в лабораторию промышленного дизайна, которую не удосужился посетить Амелию. «Там происходили невероятные вещи, — вспоминает Андерсон. — Во многом это подстегнуло меня задуматься об Амелию и его недостатках как руководителя».

Андерсон знал, что его назначение не решит проблемы: «Я разбирался в бизнесе, финансах и операциях, но не смог бы заниматься продукцией — я не инженер». Как и Вуларду, Андерсону пришлось стремительно сблизиться с Джобсом, хотя их отношения поначалу не были гладкими. «Я впервые столкнулся с ним, когда мы покупали NeXT. Однажды, когда переговоры еще шли, он позвонил мне домой в час ночи и начал что-то нести. Я был в постели, со мной рядом лежала жена, и я подумал, что это безумие. Он никак не мог уговориться, и я сказал: Стив, извини, сейчас час ночи, и я кладу трубку. И я действительно положил ее», — рассказывает Андерсон. Так происходило регулярно. Стив уважал Андерсона за то, что тот мог его остановить, если считал нужным. Это взаимное уважение было так велико, что финансовый директор стал ключевым игроком в команде, призванной возродить Apple. «Несмотря на то что Стив не был инженером, у него имелись вкус, видение и харизма, которая позволяла

ему вести за собой людей, — вспоминает Андерсон. — Я пришел к выводу, что Стив — единственный, кто может вернуть Apple былое величие. Он чувствовал корпоративный дух, а нам нужен был духовный лидер, который вернул бы нам Apple — компанию с отличными продуктами и прекрасным маркетингом. Больше никто из великих людей, обладавших теми же качествами, не мог тогда за нас взяться. Поэтому нам нужен был Стив».

Объявляя о назначении Андерсона, Вулард отметил, что Стив теперь станет «советником, который поведет за собой команду». Это была странная формулировка, но так оно и вышло. «И тут уж он закатал рукава», — вспоминает Андерсон. Костяк нового Apple — Андерсон, Теваньян, Рубинштейн, Джобс и Вулард (продолжавший искать нового исполнительного директора) — работали под прессом, во многом из-за предстоящей выставки MacWorld в Бостоне. Она открывалась 6 августа, то есть ровно через месяц. К этому моменту компания должна была подготовить четкую стратегию для представления разработчикам. В противном случае эйфория от возвращения Джобса сменилась бы унынием от того, что хаос — это навсегда. Учитывая прошлое Стива, было понятно, что одним видением и пустыми обещаниями отделаться не удастся. Его репутация была сильно подпорчена неприятностями с NeXT. На этот раз Джобсу нужно было дать понять, что он способен действовать быстро, разумно и четко. Иначе рынок, пресса, разработчики и покупатели испытают не самое приятное дежавю.

Первым делом Джобс настоял на том, чтобы совет директоров переоценил акции компании для сотрудников до 13,81 доллара — цены на конец дня 7 июля, когда было публично объявлено об увольнении Амелио. На служебной записке, объявляющей о переменах, стояла подпись Стива, а вовсе не Андерсона. Это был красивый жест, учитывая, что акции, принадлежащие сотрудникам, упали в цене настолько, что надежды на их рост до прежнего уровня не было. И вдруг многие из восьми тысяч сотрудников, которые смогли удержаться на месте после первых двух волн сокращений, получили надежду когда-нибудь разбогатеть! (Стиву этот жест дохода не принес — у него больше не было акций.)

Затем Стив решил убедить Вуларда практически полностью заменить совет директоров, который уволил Амелио и дал ему, Джобсу,

возможность сыграть большую роль. Благодарности он не испытывал. Он был уверен, что те «деятели» не меньше Амелио виновны в трудностях компании. Ему нужен был совет директоров, который поддерживал бы его в стремлении к реальным переменам. Изначально он требовал отставки всех, кроме самого Вуларда, но тому удалось убедить Стива оставить Гарета Чанга, исполнительного директора Hughes Electronics. Освободившиеся же места заняли основатель Oracle Ларри Эллисон, бывший финансовый директор Chrysler и IBM Джерри Йорк, глава Intuit Билл Кэмпбелл и сам Стив. Он пока молчал о переменах в компании — официальное заявление он планировал сделать в рамках своей речи на открытии MacWorld в Бостоне. Разумеется, новую информацию он собирался подавать так, как считает нужным.

Джобс и команда вовсю потели над планом выпуска продукции, а также разрабатывали новый этап реструктуризации. В это же время Стив «заболел» уникальным проектом, который подкинул ему Андерсон: уговорить Билла Гейтса сохранить в новых версиях приложений вроде Microsoft Word и Excel совместимость с Macintosh. Вскоре Microsoft соберет эти приложения в пакет под названием Office.

Чуть раньше Гейтс заявил: он-де не уверен, что Microsoft будет выпускать новые версии Office под Mac. В этом не было ничего удивительного — продажи Macintosh после выхода Windows 95 упали настолько сильно, что Гейтсу становилось все сложнее обосновать необходимость расходов на поддержку Mac. Microsoft неплохо зарабатывала на софте для Macintosh, но по мере падения продаж Mac угасал и энтузиазм Гейтса.

«Соглашение с Microsoft было абсолютно необходимо для начала спасения Apple, — вспоминает Андерсон. — Однако Амелио не мог этого добиться». Если бы Гейтс отказал Стиву, Apple бы оказалась в том же положении, что и NeXT в 1988 году. Без приложений Microsoft, ставших стандартными почти повсеместно, Apple могла утратить актуальность, как это произошло с NeXT.

Впрочем, для решающих переговоров представители Apple готовили и кнут, а не только пряник. Компания давно подготовила иск к Microsoft, в котором утверждалось, что Windows, многое

позаимствовавшая из графического интерфейса Macintosh, нарушает авторские права Apple. Эксперты считали, что у Apple неплохие шансы выиграть дело. Гейтс нервничал и очень хотел прийти к полюбовному соглашению. Однако Амелио настаивал на целом ряде дополнительных соглашений и никак не мог повернуть сделку.

Стив решил все упростить. Он объяснил Гейтсу, что готов прекратить судебный процесс, но за определенную плату. Он потребовал, чтобы Microsoft сделала официальное заявление о том, что Office под Macintosh будет гарантированно выходить в течение следующих пяти лет. Более того, Джобс хотел заручиться еще и финансовой поддержкой своего могущественного конкурента: он заявил о том, что в знак поддержки нового курса Apple Гейтс должен приобрести неголосующие акции компании на 150 миллионов долларов. Стив не просил у него займы — он хотел, чтобы Билл подкрепил свое решение капиталом.

«Просто классика, — веселится Гейтс. — Я вел переговоры с Амелио, который требовал одновременно шесть разных вещей, большинство из которых не имели никакого значения. С Гилом было сложно, и я постоянно звонил ему, а по выходным отправлял факсы. А потом пришел Стив, посмотрел на все и сказал: “Я хочу вот это и вот это, а вот что хотите от нас вы”. Так что мы быстро все решили».

Сделка состоялась буквально за час до полуночи накануне выступления Стива на MacWorld в бостонском театре Castle. По меркам Стива, он недолго занимал трибуну — всего каких-нибудь полчаса. Он не демонстрировал новых продуктов, его речь скорее являлась корпоративным эквивалентом ежегодного послания президента Конгрессу. Он метался по сцене как тигр в клетке, и было видно, что он напряжен. Он был одет в белую футболку с длинным рукавом и криво застегнутую черную трикотажную жилетку — нижней пуговице не хватило петельки, так что одна пола свисала ниже другой. Пару раз он не мог переключиться пультом на следующий слайд презентации на огромном экране за его спиной. Однако как только он разогнался, присутствующим стало ясно: в Apple грядут перемены к лучшему.

По большей части его речь походила скорее на лекцию, нежели на презентацию. Он обозначил свое видение возвращения Apple

обратно в строй, то есть на рынок. Он отверг наиболее расхожую критику о том, что технологии Apple устарели, компания слишком неорганизованная, управлять ей невозможно. «Apple прекрасно работает, просто не над тем», — язвительно заметил Стив. Причина хаоса в компании, продолжил он, заключается в том, что ей не хватает сильной руки, и добавил: а главная проблема — это сокращение продаж. Чтобы справиться с ней, компания должна сосредоточиться на рынке, заново укрепить свой бренд и имеющиеся партнерства. «Начнем с головы», — пообещал он и объявил о назначении нового совета директоров. Он подчеркнул сильные стороны каждого из новых членов совета и только потом упомянул, что сам он тоже станет его частью. Он сказал, что председателя не назначат до тех пор, пока компания не наймет нового исполнительного директора.

Примерно на двадцатой минуте он перешел к партнерствам — к такому относилось прежде всего взаимодействие с Microsoft. Первое упоминание компании Гейтса вызвало лишь сдержанные аплодисменты и пару неодобрительных возгласов. Стив тотчас же представил аудитории план из пяти пунктов, призванный доказать миру: «Microsoft будет играть с нами на одном поле». Затем он добавил: «Нам нужно отказаться от мысли, что для победы Apple нужно поражение Microsoft». Когда его слова дошли до присутствующих, обстановка заметно разрядилась. Освистали лишь идею сделать Internet Explorer браузером по умолчанию для новых Mac. И когда Стив представил Гейтса публике в режиме видеоконференции, тому пришлось подождать, пока аплодисменты стихнут.

В этот момент художник-постановщик в лице Стива потерпел самое большое фиаско за свою карьеру. Двухметровая голова Билла с его знаменитой полуулыбкой-полуусмешкой возвышалась на огромном экране за спиной Джобса. Он смотрел на Стива свысока, как бы говоря: «Простите, людишки, я, конечно, рад польстить вам своим присутствием, но не настолько, чтобы еще и лететь на ваш утренняя». Сравнений со старой рекламой Apple «Большой брат» было не избежать.

В новостях с места события журналисты почти забыли упомянуть появление нового слогана, который Стив представил в конце шоу. В своем выступлении он несколько раз возвращался к тому, насколько

важно иногда посмотреть на привычные вещи под другим углом. Иными словами, он призывал людей «думать иначе». Реклама с этим слоганом появится только через несколько месяцев. Однако Стив уже был уверен, что новая концепция — это призыв поддержать новую Apple. Более того, он понял: пришло время окончательно вернуться в компанию.

«В детстве я наблюдал за Бобом Диланом и заметил, что он никогда не стоит на месте, — так Стив спустя год пытался объяснить мне свое решение нырнуть в Apple с головой. — Посмотри на художников: как только у них начинается все получаться, им становится страшно: неужели этим придется заниматься до конца жизни? Именно в этот момент настоящий художник понимает, кто он на самом деле. Если он продолжит рисковать — он все еще художник. Дилан и Пикассо всегда рисковали.

Также и с Apple — конечно, я не хочу проиграть. Приняв решение вернуться, я и понятия не имел, насколько там все запущено. Мне и без этого было о чем задуматься. Мне нужно было понять, как мое решение повлияет на Рихард, мою семью, мою репутацию, на все остальное. Потом я плюнул — какая разница, если это то, чем я хочу заниматься. И если я проиграю — ну что ж, зато я сделал все, что было в моих силах».

Джобс дождался сентября, чтобы обнародовать свое решение возглавить компанию. Но даже тогда он заявил о том, что согласен стать лишь временным исполнительным директором, iCEO, как он часто себя называл. Он все еще не был уверен, куда его заведет эта работа. Позже он вспоминал: «Это было просто шикарно». Сначала исчезла часть NeXT, отвечающая за аппараты, затем начались проблемы с программным обеспечением. Но тут совет директоров Apple торжественно вручает Стиву бразды правления, думая при этом: «Жаль, что обычные способы спасения компании не сработали. Что, черт побери, мы делаем? Это наш единственный шанс — ну что ж, поехали!»

ВОЗМОЖНО, ИМ НУЖНО БЫТЬ НЕМНОГО БЕЗУМНЫМИ

На торговой выставке 6 октября 1997 года, ровно через три недели после того, как Джобс объявил, что принимает на себя должность «временного CEO», миллиардера и основателя одноименной компании Dell (имевшей много компаний-клонов) Майкла Делла спросили, что бы он предпринял, если бы сейчас ему было предложено встать у руля компании Apple Computer. «Что бы я предпринял? — громко хмыкнул CEO Dell, бывший на десять лет моложе Джобса. — Я бы закрыл ее и вернул деньги акционерам». Стив моментально среагировал на демарш в одном из своих электронных сообщений: «Да, CEO на людях приходится выглядеть значительно». Но еще за год с небольшим до этого он и сам говорил мне нечто похожее: «Apple сейчас не стоит ни цента сверх своего уставного капитала».

Дерзкий ответ CEO Dell не был, однако, лишен здравомыслия. В то время закрытие Apple многим представлялось гораздо более безопасным шагом, чем передача власти в руки Стива Джобса. Никаких оснований считать, что человек с биографией Джобса сможет привести в порядок расстроенные дела Apple, тогда не имелось. Стив Джобс зарекомендовал себя бунтарем, часто совершающим ошибки, недисциплинированным и раздражительным. До сих пор он добивался успехов только тогда, когда руководил относительно небольшими коллективами. В Apple же работали тысячи сотрудников, разбросанные по всему свету: от Купертино в Америке до Ирландии и Сингапура. Вдобавок Стив страдал «синдромом примадонны» и расточительностью. А должность CEO компании требовала хладнокровия, терпения, самодисциплины и жесточайшей экономии. Возможно, Стив действительно был гением — история с компанией Pixar подкрепляла это мнение. Возможно, он умел принимать стратегически выверенные решения, как в истории с продажей NeXT компании Apple. Но считать его великим CEO? Настоящим лидером? На тот момент его управленческие способности вызывали больше скептицизма, чем восхищения. И это было вполне объяснимо.

Но именно тогда, в конце 1997 года, когда Apple погружалась в хаос, с которым вряд ли справился бы менеджер мирового уровня, Джобс начал демонстрировать свой «багаж», накопленный за одиннадцать лет изгнания. Он приобрел некоторые навыки самодисциплины в ходе спасения Pixar — ведь это именно он подготовил и обеспечил успешный выход ее акций на фондовую биржу. Стив научился терпению и перенял от Эда Кэтмелла опыт управления творческими людьми. Он стал свидетелем долгого и трудного пути создания великого продукта — анимационных фильмов нового поколения команды Джона Лассетера. Эти люди тоже шли на ощупь, руководствуясь чутьем, — и достигли сногшибательного успеха. Стив стал свидетелем их триумфа — выдающейся трилогии «История игрушек».

Джобс впитывал в себя это новое, как губка. Теперь он принимал решения куда более осторожно. Его возвращение в Apple в корне отличалось от его прежних «эскапад» — было медленным и расчетливым.

«Я звонил Стиву пару раз после продажи NeXT компании Apple, — вспоминает Ли Клоу, — и каждый раз он говорил одно и то же: он, мол, не до конца уверен, что вернется, что в компании царит хаос и что Амелио болван. Однажды летом он объявился сам: “Эй, Ли! Ты знаешь, что Амелио ушел в отставку?” Похоже это было большим сюрпризом даже для него. “Можешь подъехать? Мне нужно посоветоваться”».

Он хотел поговорить о том, как перебороть скептическое отношение публики к Apple. Это был не праздный вопрос. Беды сыпались на несчастную компанию одна за другой. Все, что можно, шло наперекосяк. Свой финансовый год 26 сентября 1997 года Apple закрыла с убытками в 816 миллионов долларов. Ее обороты снизились до 7,1 миллиарда долларов по сравнению с пиком в 11 миллиардов долларов, достигнутым в 1995 году. Такое катастрофическое падение здорово подорвало доверие со стороны инвесторов. Цена акций Apple снизилась почти в три раза по сравнению с 1995 годом (1000 долларов против 3000 долларов за 1000 акций).

И это были еще не самые страшные цифры! Нельзя забывать, что те годы представляли собой самый пик развития индустрии информационных технологий. В 1997 году на рынке было продано 80 миллионов персональных компьютеров, на 14 процентов больше, чем годом ранее. Однако продажи Macintosh, вопреки тренду, наоборот, упали на 27 процентов до 2,9 миллиона штук, что уменьшило рыночную долю Apple до весьма скромных 3,6 процента. Винить в этом Apple могла только сама себя: люди часто покупали не ее компьютеры, а товарные клоны Macintosh, выпущенные другими производителями.

Причина — быстрое старение продуктов Apple, их дороговизна и несоответствие ожиданиям покупателей. У продукции компании не было единой операционной системы. Шпиндлер и Амелио разрешили маркетологам направлять запросы на производство различных типов компьютеров Macintosh. Они полагали, что потакание запросам потребителей позволит создать отдельные ниши продаж. Эта политика потерпела полное фиаско. Излишне длинная линейка моделей Macintosh, незначительно отличавшихся друг от друга, только

сбивала покупателей с толку. Каждая модель требовала собственных комплектующих, технологии сборки и преследовала собственную маркетинговую цель, что нередко приводило к неразберихе и столкновению интересов.

Но этим список неудач Apple не исчерпывался. Компания потратила почти полмиллиарда долларов на разработку и продвижение на рынок карманного персонального компьютера Newton (идея Скалли), но с момента запуска его производства в 1993 году сумела продать только 200 тысяч штук. Этот провальный старт не остановил Амелио от запуска родственной модели Newton со встроенной клавиатурой, рассчитанной на школьников. Получив название eMate, эта машина имела необычный вид, делавший ее похожей на облегченный вариант ноутбука. У нее была выпуклая крышка с углублением, служившим ручкой. Модель тоже продавалась плохо.

А еще были принтеры. Нацеленная на комплексное обеспечение офисов оргтехникой, компания Apple продавала и собственные принтеры. Впрочем, собственным, по сути, был только пластиковый корпус, в котором пряталась начинка, производимая компанией Canon. Эти изделия Apple продавала с убытком для себя.

Незавидная судьба постигла и созданный в 1993 году гибрид компьютера и полноэкранный телевизор MAC/TV, рассчитанного на студентов. Завершал этот печальный ряд плохо спроектированных и запущенных на рынок с грубыми маркетинговыми ошибками изделий мультимедийный компьютер / игровая консоль, которую назвали Pippin.

При общем взгляде на эту «адскую смесь» продуктов создавалось впечатление, что Apple потеряла сама себя.

С того памятного звонка Ли Клоу началось восхождение Стива к управленческим вершинам — сначала в качестве «временного CEO». Джобс считал, что Apple нуждается в рекламной кампании, которая подтвердила бы ее базовые ценности, креативность и силу личности. Эта кампания должна была в корне отличаться от той

слабенькой и бессистемной рекламы, которой Apple «кормила» потребителей на протяжении последних лет. Новой рекламе предстояло прославить новую Apple — какой себе ее представлял Джобс. На первый взгляд, это была сумасбродная и, возможно, недешевая затея, особенно если принять во внимание убытки Apple. Но Джобс проявил настойчивость. Эта настойчивость побудила Клоу совершить путешествие из штаб-квартиры рекламного монстра TBWA/Chiat/Day в солнечном прибрежном городке Венис близ Лос-Анджелеса в штаб-квартиру Apple в Купертино возле Сан-Франциско.

Верный своим принципам Джобс заставил Клоу «бутафорски» побороться за контракт с двумя другими рекламными агентствами. «Но, по существу, он дал понять, что контракт наш, если я смогу донести до публики то, что он хочет», — вспоминает Клоу. Что и говорить, у Ли Клоу были некоторые преимущества над конкурентами. Во-первых, в свое время он создал самый запоминающийся рекламный ролик в истории Apple (а возможно, и в истории рекламного бизнеса) под названием «1984 Super Bowl» для первого компьютера из серии Macintosh. Во-вторых, он и Джобс всегда инстинктивно тянулись друг к другу. Оба они были выходцами из простых семей. Оба не больно-то ценили стандартные правила корпоративного поведения. (Правда, к моменту их встречи в 1997 году Джобс уже перестал носить плетеные сандалии и одевался теперь в обычные футболки, водолазки и джинсы. Клоу же продолжал являться в офис в расписных рубашках гавайского типа и лихо носился между столами сотрудников на скейтборде.) В-третьих, искренне восхищаясь талантами Джобса, Клоу совершенно не боялся его крутого характера. «Я вырос, работая на Джея Чиата*, — говорил Клоу, — и Джей частенько давал выход моему раздражению. Иногда он не уступал Стиву в ярости. У них были похожие методы достижения цели. Только за счет нечеловеческих усилий и любой ценой. Как и Стив, Джей никогда не мешал, если видел, что ты пашешь, как вол. Они оба понимали, что на пути к успеху даже гениев поджидает множество неудач».

* Джей Чиат (1931–1970) — знаменитый американский рекламный дизайнер, организатор и деятель рекламного бизнеса. Основал крупнейший американский рекламный холдинг TBWA\Chiat\Day. Известен своей философией творчества в бизнесе, а также афоризмами.
Прим. пер.

В оговоренные сроки Ли Клоу и его команда представили Джобсу логотип «Думай иначе» («Think Different»)* на фоне фотографий известного рекламного шедевра — яблока. Изучив плакаты и постеры, Джобс заколебался. Что его смутило? Что люди воспримут новую рекламную кампанию как попытку Джобса прославить собственную гениальность? Поразмыслив, он все же склонился в пользу TBWA\Chiat\Day. «Его самостоятельность была так непохожа на поведение той команды, что заправляла тогда в Apple, — говорит Клоу. — Никаких тебе отсылок рекламной продукции на согласование с каким-нибудь руководителем по маркетингу, никаких рассмотрений в комиссиях и так далее. При старом руководстве ты никогда не знал, кто в конце концов принимает решение. Со Стивом все пошло по-иному. Были только он и я. Такое редко встречается в других компаниях. Все дело в том, что редко какой CEO влезает в дела так дотошно, как Стив».

Рекламная кампания тестировалась в течение последующих недель. Стив вникал во все ее детали вплоть до последнего дня. Клоу настаивал на включении в нее чтения Джобсом волнующего текста, развивавшего девиз рекламной кампании. Он был написан белым стихом, или верлибром. На студию послали два варианта. В одном текст читал Стив, в другом — известный киноактер Ричард Дрейфус. Утром Джобс позвонил Клоу и сказал, что выпускать нужно вариант с Дрейфусом. «Если пойдет вариант со мной, — объяснил Стив, — то это будет обо мне. А это не должно быть обо мне. Все это — о компании». Такое решение явно не могло принадлежать эгоцентристу, каковым иногда считали Джобса. «Он настоящий гений, — заключает Клоу, — а я всего лишь рекламщик».

В день трансляции записи за экраном звучал голос Дрейфуса. А на экране чередой проходили фотографии Альберта Эйнштейна, Джона Леннона, Пабло Пикассо, Марты Грэм, Майлза Дэвиса, Фрэнка Ллойда Райта, Амелии Эрхарт, Чарли Чаплина и Томаса Эдисона:

Вот они, чудаки. Неудачники. Бунтари. Смутьяны. Круглые колыхки в квадратных отверстиях.

* «Think different» — рекламный слоган компании Apple в 1997–2002 годах. Создан в контексте конкурентной борьбы с IBM и обыгрывает в пользу Apple слоган IBM «Think». *Прим. пер.*

Те, кто воспринимает мир по-иному. Им не нравятся законы. И они не уважают стабильность. Вы можете их цитировать, не соглашаться с ними, восславлять или поносить их.

Но единственное, что вы не можете с ними сделать, — это их игнорировать. Потому что они меняют мир. Они изобретают. Они создают образы. Они лечат. Они познают действительность. Они творят. Они воодушевляют. Они ведут человечество вперед.

А может, они и должны быть чудаками.

Как еще можно стоять перед пустым холстом и видеть законченную картину?

Или сидеть в тишине и слышать мелодию, которую никто до этого не написал?

Или смотреть на красную планету и видеть на ней марсоход?

Мы делаем инструменты познания для таких людей.

Пусть кто-то видит в них чудаков. Мы видим в них гениев. Потому что люди, не похожие на нас, как раз и могут изменить мир.

Рекламная кампания, которая включала в себя плакаты и растяжки, телевизионные ролики и печатную рекламу, получила высокую оценку публики и критики. Гениальность слогана «Думай иначе!» состояла в том, что с ним охотно соглашались. Его содержание полностью соответствовало идеальному образу продукции Apple. Смелой, устремленной к цели и в то же время доступной — такой видел ее Стив.

Гениальность слогана выражалась еще и в том, что он подчеркивал «особость», избранность поклонников Apple, а не восхвалял качества конкретного продукта. По существу, в кампании даже не звучало само слово «компьютер». Упоминаются лишь некие «инструменты» в помощь создателям. Ясность

и простота кампании авторства Клоу и его команды выгодно отличались от рутинной рекламы других производителей компьютеров. От нее веяло новизной и свежестью прежней Apple. Кампания стоимостью 100 миллионов долларов послужила первым шагом к исправлению имиджа Apple, на который еще уйдут многие годы.

Жизнь сразу подтвердила правильность этого шага. Во-первых, слоган «Думай иначе!» благотворно повлиял на персонал — приунывшие были люди буквально встряхнулись. Плакаты и стенды со слоганом заполнили штаб-квартиру Apple в Купертино, а видео с наговоренным Стивом вариантом рекламного текста регулярно подбадривало сотрудников. В 1998 году кампания была удостоена награды «Эмми» за лучшую телевизионную рекламу. В честь этого события каждому сотруднику Apple подарили красивую пятидесятистраничную книгу с фотографиями из жизни компании. «Персонал Apple был такой же нашей целевой аудиторией, как и широкая публика», — говорит Клоу. Воодушевить людей стало непросто. В тот период Apple закрывала целые подразделения и увольняла тысячи работников. Но слоган впервые за несколько последних лет дал оставшимся сотрудникам ощущение надежды. Они верили, что за полосой неудач грядут лучшие времена.

Слоган «Думай иначе!» оказал компании еще одну неоценимую услугу — помог выиграть время, так сказать, заполнить паузу. Разумеется, Джобс понимал, что рано или поздно он должен будет представить покупателю продукцию, которая бы соответствовала духу рекламной кампании. Но такой «бомбы» в конце 1997 года у него в арсенале еще не было. Рекламная кампания предоставила Стиву и его команде возможность собраться с силами.

Как оказалось, первоначальные опасения Джобса были не напрасными — некоторые СМИ все-таки увидели в кампании «Думай иначе!» еще одно проявление его собственных амбиций и, следовательно, причину для беспокойства, а не для восхищения. Но будущее доказало, что они были неправы.

В то время как общественность вовсю обсуждала необычную рекламную кампанию, Джобс лихорадочно разгребал завалы в старой Apple. Реорганизация затронула каждый уголок. Были демонтированы сборочные линии по производству злосчастных Newton и eMate и сокращены занимавшиеся ими подразделения. (По странной прихоти судьбы, бывший CEO Амелио обратился к Стиву в конце 1998 года с предложением — он хотел приобрести законсервированное производство и права на бренд Newton. Стив признался мне, что интерес Амелио несказанно удивил его. Однако, по словам Джобса, продажа бренда Newton Амелио была бы «жесточкой шуткой». «Я могу унизиться, — сказал тогда Стив. — Но не до такой степени. Я ни за что не позволю ему выставлять в смешном свете себя или Apple». Newton был похоронен окончательно, хотя многие из создававших его конструкторов благополучно продолжили работу в стенах компании.)

Многим сторонним производителям семейства операционных систем MacOS было отказано в лицензии. Стиву категорически не нравилась идея о передаче производства продукции Apple в чужие руки. Он даже грозил отказаться от своей подписи в качестве «временного CEO», если совет директоров не поддержит его инициативу по разрыву отношений с клонами компании. Это решение обошлось реорганизуемой Apple дороже других в самом прямом смысле. Во избежание нежелательной шумихи и судебных исков субпроизводителям платили щедрые «отступные» при расторжении контрактов. Самой сложной оказалась сделка с компанией Power Computing, которая занимала 10 процентов рынка сбыта всех компьютеров с операционной системой MacOS. Apple выплатила Power Computing 110 миллионов долларов наличными и акциями за ее подразделение по производству клонов Mac. Некоторые инженеры продолжили потом работу в Apple.

В марте 1998 года в команду Стива влился Тим Кук. Его переманили из компании Compaq, где он получил прозвище «Атилла от инвентаризации». В Apple Кука назначили руководить производством. Южанин, он выглядел таким денди в очках и говорил негромким голосом, с мягким алабамским акцентом. Этой мягкостью не стоило обманываться: со временем Кук прослыл в Apple одним из самых

жестких руководителей. Его работа не была на виду, но имела ключевое значение для наведения в компании порядка. За первые девять месяцев пребывания Кука в должности материально-производственные запасы Apple в виде нераспроданных компьютеров Macintosh и комплектующих для них сократились с 400 до 78 миллионов долларов. В начале 1998 года десятки тысяч непроданных компьютеров Macintosh были пущены твердой рукой под бульдозеры и прессы.

Примерно в тот же период уволили последнюю партию работников — 1900 человек. Всего Андерсон сократил 10 869 сотрудников, занятых полный рабочий день. После этого в Apple осталось 6658 человек. Стив признавался мне, что, став отцом, начал испытывать значительно большие моральные трудности с увольнением персонала, чем раньше. «Я по-прежнему увольняю людей, — сетовал он, — потому что это часть моей работы. При этом я вижу их пятилетними, будто они — это мои дети. Я представляю себя на месте человека, который сейчас придет домой и скажет своей жене и детям: *меня* только что уволили. Или представляю себе на его месте одного из своих детей через двадцать лет. Раньше я никогда не принимал это так близко к сердцу».

Приобретенная сентиментальность, однако, не слишком обременяла Джобса — напротив, он более, чем раньше, был сосредоточен на достижении цели. Он неуклонно продолжал свою линию на оптимизацию Apple. Подчинение всего и вся интересам компании, невзирая на цену решений, коренным образом отличало нового «временного CEO» от его предшественников. Временами эту его способность окружающие принимали чуть ли не за жестокость. Например, в 1998 году Стив посчитал сокращение 3600 сотрудников недостаточным — и уволил еще 400 человек. Он был полон решимости добиться, чтобы в его компании работали только лучшие специалисты. Он хотел, чтобы Apple блистала таким же перфекционизмом и творческим потенциалом, как и студия Pixar. «Вернувшись в Apple, я поразился тому, что только треть персонала можно было отнести к сотрудникам высшей категории, которых стараешься нанять любой ценой, — сказал мне однажды Стив. — Несмотря на трудности, переживаемые тогда компанией, они остались в Apple. И это было чудо. Видимо, тогда благодаря их решению остаться и сложилась аура компании. Еще одну треть персонала составляли “хорошие работники”. Этские

твердые исполнители, которые нужны любой компании. И, наконец, последняя треть, — это те, кому не повезло. К сожалению, таких людей оказалось много как раз в менеджменте. Мало того что они сами делали неправильные вещи, так они еще давали указания другим сотрудникам поступать так же неправильно». Такая жесткая, целенаправленная политика Стива помогла сплотиться костяку команды. Люди преисполнились уверенности в том, что он сделает все возможное и невозможное для кардинального «перелома» к лучшему. Джобс работал с такой же самоотверженностью, что и другие. «Те первые шесть месяцев были довольно мрачными, — говорил он мне позднее. — Я буквально выбивался из сил».

Впрочем, такое рвение Джобса в избавлении Apple от «тяжелого бремени прошлого» еще не доказывало, что именно он — тот человек, который в дальнейшем поведет компанию вперед. В свойственной ему громкой манере Джобс отказался от какого-либо вознаграждения за работу в Apple. Однако и без регулярной зарплаты он оказался для компании весьма дорогим приобретением, пока не принесшим солидных дивидендов. По меньшей мере 450 из 816 миллионов долларов (этой суммой измерялись убытки компании в 1997 году) могут быть отнесены на покупку NeXT и поглощение Power Computing. Иными словами, Apple потратила около полумиллиарда долларов на приобретение двух компаний, чья номинальная стоимость активов через несколько месяцев снизилась в пять раз. Фактически компания выбросила на ветер около полумиллиарда долларов, чтобы вновь нанять на работу Стива Джобса.

За несколько месяцев до возвращения Стива в Apple я спросил его, какие технические приоритеты он видит перед компанией? Например, новую операционную систему, которую мог бы создать Ави Теваньян, уже ставший к тому времени сотрудником Apple? «Отнюдь, — ответил Джобс с усилием. — Первое, что необходимо, — это представить на рынок выдающийся новый *продукт*, а не новую *технологию*. Увы, как я понял, в Apple сегодня не знают, как это сделать. — Он замолчал, как будто сам понял, насколько тяжелым обвинением прозвучала эта его фраза, и резко добавил: — Но это не означает, что они не могут этого сделать».

Правда, вернувшись в Apple, Джобс все же не бросился решать все проблемы созданием одной новой чудо-машины. Это в корне отличалось от его прежних методов работы в NeXT и Apple в былые годы. Вместо этого Джобс разработал план внесения изменений во всю линейку продукции Apple. Прежде чем выслушивать конструкторов относительно какого-то отдельного нового продукта, он хотел быть уверенным в том, что они понимают его общий замысел. Он хотел, чтобы все работало по единому плану и чтобы этот план был ясным для всех. Он не мог себе позволить, чтобы в компании существовали разночтения, которые в свое время помешали успешному развитию линейки компьютеров NeXT.

Сравнительно узкий ассортимент и широкое освоение рынков — такой видел Джобс новую стратегию Apple. Именно на это следовало направить конструкторский и инженерный потенциал компании, а также капитал ее бренда. Почему же в 1997 году Джобс решительно выступил за сокращение производственной номенклатуры Apple? К тому времени персональный компьютер представлялся ему неким базовым изделием с видоизменяющимися функциями. Он мог выступать в качестве текстового процессора, суперкалькулятора, цифрового графического экрана, хранилища большого объема научных данных, учетной ведомости фондов и материально-производственных запасов, обучающего устройства — короче, того, в чем в данный момент пользователь испытывает необходимость. Машине не нужно принимать разные физические формы для выполнения этих функций. Все, в чем она нуждается, — это скрытое внутри мощное программное обеспечение. В середине 90-х годов возможности софтвера развивались невиданными до той поры темпами благодаря появлению множества локальных сетей и интернета. Программное обеспечение, способное соединять вас с другими пользователями и базами данных, расположенными на неограниченном удалении от вас, открывает перед вами несравненно бóльшие горизонты, чем те приложения, которые хранятся только в памяти вашего персонального компьютера.

Стив решил превратить Apple в прибыльную компанию, предлагая на рынке всего четыре наименования продукции: две стационарные и две портативные модели для профессионалов и простых пользователей. Четыре сегмента круга, четыре производственные

линии — и ничего лишнего. Никаких новых разработок, никаких призывов к потребителям покупать ненужные им вещи. Четыре базовые модели позволяли инженерам и дизайнерам Apple сосредоточиться на разработке по-настоящему выдающегося аппаратного и программного обеспечения.

Это стратегическое решение Стива было столь же противоречивым и неочевидным, как и все сделанное им в тот период. Многие сотрудники возмущались тем, что годами вынашивавшиеся ими проекты неожиданно получили отставку. Джобс безжалостно резал на корню любые инициативы, если они не вписывались в стратегию «четырех квадрантов круга». Он настаивал на том, что компания должна сосредоточиться только на ограниченном числе разработок.

К счастью, ближайшее окружение Стива понимало преимущества стратегии «четырех продуктов», хотя она и убивала энтузиазм инженеров и конструкторов. Эта стратегия прямо возвращала Apple к ее исторической миссии — выпуску на рынок самой лучшей продукции для наиболее требовательных любителей и профессионалов.

В этой новой стратегии сполна проявилась приобретенная Джобсом мудрость. Вчерашним, сегодняшним и будущим потребителям продукции Apple прежде всего необходимо было показать, что компания умеет производить и выпускать на рынок добротные товары. Только после достижения этой цели — а Стив одним из первых признал, что на это уйдет несколько лет, — он мог бы позволить себе заняться разработкой новых технологий — и мощным рывком снова вывести Apple в лидеры рынка.

«Задача состояла в том, чтобы спасти Apple, — вспоминает Джон Рубинштейн. — Придя в компанию, мы увидели, что она почти мертва. Засучив рукава, мы взялись за ее спасение — ведь она того стоила. Все просто».

Андерсон, Кук, Рубинштейн и Теваньян — вот те, кто поддержал новую политику Джобса. К числу единомышленников принадлежали также руководитель отдела продаж и вице-президент Митч Мандич,

пришедший из NeXT; вице-президент по маркетингу Фил Шиллер, когда-то работавший в Apple и впоследствии «перетянутый» Стивом назад из Adobe; Сина Тамаддон, также работавший ранее в NeXT и отвечавший в компании за разработку приложений. Эта группа (за вычетом Мандича, который покинет компанию в 2000 году), усиленная Джони Айвом, который станет впоследствии старшим вице-президентом по дизайну, будет управлять компанией вплоть до середины 2000-х годов. С учетом неоднозначной репутации Стива остается только удивляться, что эти люди продержались вместе в течение стольких лет.

Стив не прибегал к тактическим уловкам, которыми не брезгают многие руководители для того, чтобы сплотить ближайшее окружение вокруг себя. Он не приглашал коллег на ужины. «В высшем руководящем звене компании существовали хорошие личные взаимоотношения, — вспоминает Теванян. — Но мы строили их сами, а не через Стива. За восемь лет моей работы в компании я могу сосчитать на пальцах одной руки количество раз, когда мы ходили со Стивом на ужин. В основном в расположенный неподалеку индийский ресторан».

Джобс никогда не занимался формальной аттестацией членов своей команды. «Когда американские власти обвинили Microsoft в нарушении антимонопольного законодательства, эта компания потребовала от Apple представить в суд все мои персональные данные, — продолжает Теванян. — И вот мы сидим с нашим юристом Джорджем Райли, и он достает мое досье, полученное из нашего департамента кадров. Открывает его — а там лежит какая-то ничего не значащая бумага. Райли удивляется: а где же досье? И где ежегодные аттестации с оценкой моей работы? Я ответил ему, что на меня никто ни разу не писал годовой аттестации».

«Стив не верил формальным заключениям, — вспоминает Джон Рубинштейн. — Он не любил всю эту бюрократию. Он считал, что если он постоянно общается с нами и делится своими мыслями и оценками, то зачем еще какие-то аттестации? Однажды я нанял специалиста по персоналу с тем, чтобы он дал развернутые аттестации членам моей команды. Это был хороший парень, и я даже просил Стива поговорить с ним. Стив наотрез отказался. Он пожал плечами: “Зачем тебе все это нужно? Это же пустая трата времени!”»

Джобс никогда никого не баловал похвалой. Он также не разрешал сотрудникам общаться с прессой, которая хотела вызнать подробности его «чудесного» возвращения в Apple. Причина — отнюдь не стремление Стива быть единственным лицом компании. Это в свои двадцать с небольшим лет, в первых лучах славы, он жаждал внимания СМИ. Именно тогда он отметился «дружбой» с Йоко Оно и Миком Джаггером, эксклюзивным пентхаусом в знаменитом двухбашенном комплексе «Сан Ремо» на Манхэттене и знакомством с сотрудниками авторитетнейших журналов Time, Rolling Stone и Playboy. В период создания NeXT Джобс усиленно обхаживал прессу, чтобы получить поддержку своего стартапа. Но в середине 1990-х игра в популярность уже не увлекала его. Конечно, он страстно желал признания результатов своей работы, но не стремился больше к славе как к таковой. Он настоял на том, чтобы компания проводила политику взаимодействия всего с несколькими печатными изданиями, такими как Fortune, Wall Street Journal, Time, Newsweek, BusinessWeek и New York Times. Когда ему необходимо было прорекламировать какой-то продукт компании, он и руководитель отдела Apple по связям с общественностью Кэти Коттон решали, кто из доверенных СМИ будет удостоен приглашения на презентацию. Выступал на ней всегда один Джобс, и никто более.

Много раз между мною и Стивом возникал разговор о его нежелании допускать к общению с прессой кого бы то ни было из его команды. Я неоднократно просил его о таких разрешениях, и всегда безуспешно. Иногда я даже укорял его в трусости: он-де так себя ведет, потому что боится, что его ведущих сотрудников переманяют другие компании. Конечно, я лукавил. Мир Кремниевой долины настолько тесен, что за любым талантливым инженером или менеджером здесь наблюдают с той же тщательностью, что и за биржевыми котировками. Джобс ни капли не боялся — просто он искренне верил, что никто лучше него не может рассказать о новом продукте или о компании в целом. Это, в общем, была правда. Стив потрясающе выступал в любых условиях. Он считал, что любое интервью — это своего рода спектакль. Он мыслил и говорил экспромтами, не упуская ни малейшей возможности прорекламировать Apple. Он очень заботился о том, как выглядит статья, в которую вставлены его высказывания или

фотографии. Стив считал, что успешность доведения им до публики своих мыслей во многом зависит от фото, шрифта и качественной верстки.

Под руководством Стива компания Apple станет одним из самых понятных человеку брендов на земле. Поэтому, хотя описанная выше политика и раздражала некоторых членов его команды, мало кто мог оспорить ее успешность. Работа рядом со Стивом подразумевала принятие целого ряда характерных для него норм поведения. Однако его действия, казавшиеся на первый взгляд эгоистичными, впоследствии приносили компании пользу. Стратегические решения, выглядевшие вначале донкихотством, на поверку являлись весьма дальновидными. Члены команды Джобса учились ожидать от него непредсказуемых проявлений ума и характера и жить с ними. Они понимали, что работают на необычного человека.

Стив по-своему старался показать им, что тоже считает их выдающимися людьми. Иногда он приглашал кого-либо из своего окружения на длительную прогулку, обычно либо вокруг штаб-квартиры Apple, либо в окрестностях его дома в Пало-Альто. «Эти приглашения ценились, — вспоминает Рубинштейн. — Ведь мы воспринимали Стива как рок-звезду. Провести с ним время на прогулке считалось почетным». Стив щедро вознаграждал членов своей команды, заключая с ними очень выгодные для них долговременные контракты и награждая их опционами в качестве премии за повышение рыночной капитализации компании. «Он стремился окружать себя способными людьми и мотивировать их морально и финансово. Руководитель должен уметь формировать сильную команду и обеспечивать ей такое вознаграждение, чтобы люди никогда не испытывали искушения послать его к черту или отказаться от своей доли ответственности».

Стив понимал также и важность личного удовлетворения каждого из сотрудников от создания по-настоящему великого продукта. Чем талантливее сотрудник — а в окружении Стива все так или иначе были талантливы, — тем важнее для него это чувство. «Ты должен понимать, что решение той или иной задачи может потребовать значительного времени. Ты не можешь рассчитывать, что это произойдет уже завтра, — сказал мне однажды Теваньян. — Ты должен набраться

терпения и ждать два, а может, три года, прежде чем обернуться назад и с удовлетворением сказать: мы добились результата! Если ты не веришь в успех, ты пропал. Потому что на пути тебя всегда поджидают большие трудности. Вокруг всегда хватает доброхотов, которые предрекают тебе неудачу, предупреждают, что на этот раз план не сработает. Которые твердят, что все неправильно. Которые находят миллион ошибок в твоих действиях. Ты должен просто знать: если ты стиснешь зубы и будешь продолжать работать, все в конце концов получится». И если бы спасение Apple было единственным свершением Джобса, в глазах членов своей команды он все равно остался бы великим человеком.

«Он ценил нас, — говорит Рубинштейн. — И это делало его великим менеджером, особенно в те моменты, когда что-нибудь шло не так. Несмотря на трудности, работа в Apple в конце 90-х была нам в удовольствие, потому что мы были вместе».

«Когда становилось особенно трудно, — добавляет Ави, — Стив обычно еще раз обдумывал все принятые им решения. Он тщательно оценивал их возможные последствия».

Хотя Джобс никогда не колебался, излагая свое мнение, иногда его раздраженный тон доводил членов его команды до белого каления. Порой он задерживал важные проекты, бесконечно споря о таких мелких деталях, как разъемы для клавиатуры или мыши. Вспоминает Майк Слейд (после недолгой работы в NeXT в качестве директора по маркетингу он вернулся в 1998 году в Apple в качестве консультанта Стива): «Некоторые изображают Стива эдаким Микеланджело бизнеса. На самом деле он больше походил на старомодного скряжку-купца, который постоянно канючит: “Может, сбросишь еще пять центов?”»

Действительно, его скрупулезное внимание к текущим вопросам порой граничило с занудством. И он построил свое расписание так, чтобы добиться того же самого от всех своих ключевых заместителей. Каждый понедельник в девять часов утра он собирал старших должностных лиц (executive team, или ET) на совещание, проходившее в конференц-зале в первом корпусе штаб-квартиры Apple. Присутствие каждого члена команды было обязательным. Держа перед

собой повестку дня очередного совещания, которую он обычно сам составлял и раздавал присутствующим, Стив расхаживал вокруг большого стола. От каждого участника совещания требовалась готовность с ходу ответить на любой вопрос Джобса в сфере своей ответственности. Для некоторых, например тогдашнего директора по финансам Фреда Андерсона и главного юриста компании Нэнси Хайнен, эти встречи со Стивом по понедельникам были единственными за всю неделю. Другие ожидали жестких продолжений разговора в ближайшие дни. Джобс изрядно «прессовал» своих коллег, не особенно обращая внимание на прошлые заслуги. Эд Кэтмелл описывал: «Для Стива прошлое имело значение, но все же это было не более чем прошлое. Он всегда задавал вопрос: “Что нам нужно сделать, чтобы двинуться вперед?”»

Поэтому реплика «Это ерунда!» была для Стива такой же обычной реакцией на слова участников совещания, как острый вопрос или содержательная дискуссия. Он всегда хотел точных и кратких ответов и не любил красивостей. «Желание приукрасить продиктовано страхом, что тебя сочтут идиотом. Таким образом, это просто демонстрация пустого самолюбия», — объясняет Джони Айв, сухо и четко выражающий свои мысли британец с мускулатурой боксера и привычкой горбиться за столом, склоняясь к собеседнику. В должности вице-президента по дизайну Айв получал от Стива так же много критических замечаний, как и другие. «Тот, кто действительно любит свою работу, конкретно говорит о делах. Таким был Стив, — считает Айв. — Поэтому он мог позволить себе сказать: “Это ерунда!” Но на другой день или через день он чаще всего подходил к тебе со словами: “Я много думал над тем, что ты мне показал, и нахожу это в конечном счете очень интересным. Давай поговорим об этом еще”».

Сам Стив так объяснял свои взаимоотношения с соратниками: «Ты нанимаешь людей, которые лучше тебя разбираются в определенных вещах. Поэтому ты должен быть уверен, что, когда ты неправ, они скажут тебе об этом. В руководстве компаний Apple и Pixar люди всегда спорят друг с другом. В Pixar никто не скрывает от других своих мыслей. В этой компании люди прямо высказывают то, что думают. Теперь то же самое начинает происходить и в Apple». Ближний круг Стива понимал, что в самой резкой критике Джобса

нет ничего личного. Все они научились, как выразилась Сьюзен Барнс*, «продираться сквозь крики Стива до истинной причины». Именно этого он ожидал от своих сотрудников. Еще он ждал от них возражений в тех случаях, когда был неправ. «Я боролся с ним в течение шестнадцати лет, — вспоминает Рубинштейн. — Дело доходило почти до смешного. Я помню одно рождественское утро: мы орем друг на друга по телефону, а наши родные с обоих концов уговаривают нас: “Хватит вам, бросьте эти чертовы телефоны, пора ехать”. Он все время кричал то по одному поводу, то по-другому. Однажды мы с ним сцепились не на шутку. Я стою, по-моему, в супермаркете Target в Купертино с тележкой, наполненной туалетной бумагой и всякой всячиной, и что есть мочи ору по телефону. Представляете? Так мы со Стивом вели наши дела. Я сам вырос в Нью-Йорке. Моя семья — копия семей, населяющих фильмы Вуди Аллена. Помните ту сцену из картины Annie Hall, когда они все висят вниз головами на американской горке? Это точно про мою семью. Потому я не боялся постоянных стычек. Может быть, по этой причине мы так успешно работали со Стивом».

С расстояния в 1300 километров севернее по тихоокеанскому побережью за усилиями Apple по выживанию с интересом наблюдал Билл Гейтс. Когда-то он помог этой компании, вложив в нее 150 миллионов долларов и пообещав предоставить программное обеспечение для компьютеров Mac. «В то время Apple начала превращаться в гораздо более зрелую компанию по сравнению с тем, какой она была раньше, — замечает Гейтс. — В прежней Apple или в NeXT все разбежались кто куда, как только Стив приходил в бешенство. Однако те, что стояли у руля в новой Apple, наоборот, проявляли центробежные тенденции. Когда Стив нападал на одного из них с криком: «Твоя работа — кошмар, а сам ты — идиот!» — именно команда решала, что делать дальше. Они могли пойти к Стиву и сказать ему: «Послушай, он из тех, кто может работать! Не так-то много людей приближаются по своим способностям к этому парню. Так что пойдись извинись перед ним». И Стив шел и извинялся, хотя его жесткость по-прежнему была невероятной».

* Сьюзен Келли Барнс была главным бухгалтером подразделения компании Apple, производившего компьютеры Macintosh. С 1985 по 1991 год работала вице-президентом по финансам компании NeXT. *Прим. пер.*

«Это была действительно ударная команда, которая прошла огонь и воду. Их привязали друг к другу тяжелые годы, — продолжает Гейтс и вдруг переходит на настоящее время. — Я имею в виду, что можно указать на любого из них и сказать: “Ты заработал свои деньги, и ты, и ты тоже”. У этой команды нет слабостей. Точно так же как нет у них ни поддержки сзади, ни альтернативы впереди. Есть только одна эта команда, и больше ничего».

«Новый» Джобс собрал вокруг себя людей, достаточно сильных для того, чтобы иметь с ним дело и компенсировать его слабости. Эти люди выработали свою собственную тактику управления им. «Было похоже на то, будто у нас есть общий враг», — говорит Рубинштейн. Члены этой группы регулярно встречались, чтобы обсудить, как заставить Стива утвердить их решения, которые они считали лучшими. Или как обойти его деспотические или плохо продуманные указания, нередко основанные на его предрассудках. Или попытаться предугадать, как Джобс поведет себя дальше». Вероятно, Стив догадывался, что происходит за его спиной. «Он мог рассчитывать на нас в том, что касалось нашего общего дела, — говорит Теваньян, — даже несмотря на имевшиеся в наших с ним отношениях трения или стоявшие перед нами проблемы. А вы ведь знаете, что тогда мы сталкивались с действительно серьезными проблемами. Но он доверял нам и не сомневался, что мы будем действовать только на благо компании».

Я тоже имел возможность следить за тем, как Джобс терпеливо, шаг за шагом выработывал свою бизнес-стратегию и как он обхаживал эту крепкую и эффективную команду, нацеливая ее на исполнение задуманного им. Не скрою, я долго относился к этому со скепсисом, помня о его прошлых ошибках. Но параллельно во мне зарождался и интерес. Однажды я спросил Стива, вернулся ли он в Apple потому, что ему просто нравится выстраивать компании с нуля? «Нет-нет! — замахал он руками, как будто говорил с идиотом. — Для меня единственная цель создания компании — это чтобы она начала производить продукцию. Одно без другого невозможно. Талантливый персонал и высокая корпоративная культура — вот самый надежный фундамент для производства выдающихся продуктов».

Компания — это одно из самых удивительных изобретений человечества. Эта абстрактная конструкция наделена невероятной мощью.

Но для меня самое главное в ней — это производимая ею продукция. В производстве замечательных вещей отражается твоя работа с творческими, умными и веселыми людьми. Компания — это не всегда деньги. Компания — это прежде всего коллектив людей, которые могут сделать больше, чем просто очередной выдающийся продукт. Это таланты, это человеческие способности, это культура взаимоотношений, это собственная точка зрения и это умение сотрудничать». Таланты, способности, культура и собственная точка зрения — Apple, которую Джобс воссоздавал, должна была обладать всеми этими богатствами. Им предстояло трансформироваться в выдающиеся продукты.

Джобс знал, что первый свой продукт Apple кровь из носу должна представить на рынке в 1998 году. Он не мог позволить, чтобы миллионы акционеров компании ждали бы годами, как он заставил ждать Росса Перо* и компанию Canon, когда возглавлял NeXT. Но у Apple в то время не было приличного программного обеспечения. Действовать же, как Амелио, бесконечно предлагая покупателям изделия с чуть-чуть модифицированной материальной частью, Стив не имел никакого желания. Ему требовалось что-то новое, и это новое должно было быть в достаточной степени его кровью и плотью. Только так можно заставить публику почувствовать, что Apple встает на ноги. Производство компьютеров к началу нулевых настолько лишилось креативности и дизайнерской культуры, что его часто называли «бизнесом по производству коробок». Стиву же нужно было нечто гораздо большее, чем очередная «коробка».

И он нашел ответ в небольшой опытной мастерской в нескольких кварталах от своей штаб-квартиры. В этой мастерской трудился дизайнер Джонатан Айв, который в свое время произвел сильное впечатление на Фреда Андерсона.

Позднее Айв станет старшим вице-президентом Apple по дизайну. Скромный молодой (к моменту возвращения Стива в Apple в 1997 году

* Росс Перо — американский миллиардер, филантроп и консервативный политик. Независимый кандидат на пост президента США в 1992 и 1996 годах. В 1987 году приобрел 16 процентов акций компании NeXT и до 1991 года входил в совет ее директоров. *Прим. пер.*

ему исполнилось тридцать лет) индивидуальный предприниматель, он еще в 1992 году подписал с компанией контракт на внештатную работу. Тогда он еще жил в Лондоне и работал в дизайнерском бюро под названием Tangerine. Сын ювелира, Айв со школьных лет интересовался промышленным дизайном. Он окончил Нортумбрийский университет в Ньюкасле*. Там он стал пламенным поклонником Дитера Рамса, одного из основателей функционализма в промышленном дизайне. Именно Рамс выступил против господствовавших в дизайне принципов «запланированной безликости». Рамс, который до сих пор конструирует мебель для датской компании Vitsoe, стал известен благодаря сформулированным им «десяти принципам качественного дизайна». По его мнению, таковыми являются:

- 1) инновационность;
- 2) полезность;
- 3) эстетичность;
- 4) понятность;
- 5) ненавязчивость;
- 6) честность;
- 7) надежность;
- 8) продуманность;
- 9) экологичность;
- 10) минимальное присутствие в любой вещи.

В тот короткий период, когда Apple возглавлял Амелио, я бывал в мастерской Джони, которая называлась «лаборатория дизайна». После возвращения Стива в компанию мастерская Айва будет переведена в центральное здание на улице Петли Бесконечности и станет такой же недостижимой и засекреченной, как Лос-Аламос во время «Манхэттенского проекта» в конце Второй мировой войны**. Но тогда

* Нортумбрийский университет в Ньюкасле — одно из ведущих высших учебных заведений в Великобритании, готовящее инженеров, технологов, промышленных дизайнеров, архитекторов и экономистов, а также врачей. Создан на основе слияния трех региональных колледжей в 1992 году. В настоящее время в университете обучается около 30 тысяч студентов. Рейтинг в 2013 году, по версии Guardian, — 55. *Прим. пер.*

** «Манхэттенский проект» — кодовое название программы США по разработке ядерного оружия, осуществление которой началось 17 сентября 1943 года. Исследования велись в нескольких городах страны, в том числе в Лос-Аламосе. *Прим. ред.*

«лаборатория» была вполне доступной даже вечером в пятницу, когда я туда наведалься. Судя по всему, Айв оказался единственным, кто остался в ней допоздна. Все небольшое пространство было заполнено кучами серого пластика или разной величины полиуретановыми моделями компьютеров Macintosh, дизайн которых в свое время придумывал Джонатан и его группа. Их тогдашней задачей была всего лишь переупаковка компьютерных внутренностей наиболее экономичным образом, с некоторым налетом изящества. Среди этой довольно безликой массы новизной облика выделялись только две вещи. Их мне Айв и показал.

Одной из них была модель eMate для школьников, созданная на базе операционной системы Newton. По своей форме устройство несколько напоминало морскую раковину. Закругленные обводы корпуса придавали ему игривый вид. Но что действительно притягивало взгляд — так это полупрозрачный корпус изумрудного цвета.казалось, завораживающий свет исходит изнутри компьютера.

Другой моделью был прототип эксклюзивной машины малой серии, которую Apple запоздало выпустит в честь двадцатилетия своего существования. Macintosh этой юбилейной серии — Twentieth Anniversary Macintosh (TAM) — являл собой замечательный пример креативного мышления в промышленном дизайне. Стройная, слегка изогнутая вертикальная конструкция, в верхней части которой располагался цветной жидкокристаллический монитор, а в нижней — дисковод CD-ROM. По бокам разместились динамики встроенной стереосистемы Bose. Устройство было буквально напичкано лучшими технологическими достижениями, включая возможность просмотра кабельного телевидения и дистанционное управление настройкой аудиосистемы и радио. В специальном напольном модуле размещались блок питания, сабвуфер и мощный Hi-Fi-усилитель. Благодаря последнему компьютер обеспечивал звуковоспроизведение на уровне лучших стереосистем без характерных для них больших размеров и теплоотдачи. В сборке весь комплект выглядел так, словно предназначался для отдела скульптуры Нью-Йоркского музея современного искусства. (В действительности один из экземпляров компьютера TAM нашел-таки свое место в секции образцов промышленного дизайна музея.) Знатки и любители IT-технологий гонялись за этой моделью.

В первый раз когда Стив зашел в «лабораторию дизайна», Айв нервничал. «Во время нашей первой встречи Стив заговорил о намерении вновь пригласить в Apple известного немецкого дизайнера Хармута Эсслингера (основателя компании Frog Design и создателя первых прототипов компьютеров Macintosh), — вспоминает Айв. — Думаю, он пришел в мастерскую главным образом затем, чтобы уволить меня. И он вполне мог это сделать — вещи, которые мы тогда придумывали, были далеки от идеала». Дизайнерские наработки лаборатории в тот момент не впечатлили Стива — в отличие от самого Айва. Как и Джобс, Айв обладал даром просто выражать сложные идеи. Стиву он понравился. «Ты помнишь Джони? Он смотрится этаким херувимчиком, — говорил мне Стив в конце 1997 года. — Он мне сразу понравился. Уже во время нашей первой встречи я понял, что Амелио не давал раскрыться его таланту».

Не менее важно то, что и сам Джони был впечатлен Стивом. В то время тысячи сотрудников Apple, покидая тонущий корабль Амелио, наводнили своими резюме всю Кремниевую долину. Айв был готов последовать их примеру. Но он очень быстро понял разницу между Джобсом и прежним руководителем компании. «Амелио называл себя королем санации компаний. И он действительно был помешан на финансовом оздоровлении Apple. Под таковым он понимал главным образом недопущение финансовых потерь и дошел до того, что старался вообще не тратить денег. Стив же сосредоточен на другом — на продукте. С той самой первой нашей встречи до самого своего конца. Если мы хорошо сделаем свою работу, наш продукт понравится людям и они его купят. А мы заработаем деньги». Все оказалось настолько просто! В итоге Джони решил не покидать Apple. Его выбор породил такой тесный и плодотворный творческий союз, которого в жизни у Джобса больше не было, включая и то первое партнерство со Стивом Возняком.

Несмотря на это, Стив «зарубил» оба любимых проекта Айва. eMate вскоре исчез со всеми следами от операционной системы Newton (за исключением нескольких патентов), а TAM был снят с производства после того, как удалось продать всего 12 тысяч экземпляров. Эти продукты не вписывались в систему «четырёх квадрантов». Кроме того, как признался мне тогда Стив: «Я просто не люблю телевидение. Apple никогда больше не будет выпускать телевизоры». Так

Джони «познакомился» с хладнокровной манерой Стива принимать решения. Как Эви, Руби, Фред и Тим, он тоже должен был понять, что Apple движается вперед только со Стивом. И что если ты вместе со Стивом, то это до конца. Несмотря ни на какие синяки и шишки.

В «лаборатории дизайна» Джобса особенно заинтересовала одна вещь: необычная текстура и таинственная полупрозрачность корпуса eMate. Эти детали создали почву для разработки изделия под названием iMac — первого нового продукта, произведенного Apple после возвращения туда Стива Джобса.

Технически этот компьютер не слишком отличался от своих предшественников. Но в тесном сотрудничестве со Стивом Айву удалось разработать очень оригинальный дизайн, который впервые за многие годы нес в себе идею *персональности* персонального компьютера. Это была округлая моноблочная конструкция, выполненная из того же материала, что и eMate. Сквозь полупрозрачный голубоватый пластик цвета Bondi blue, который напоминал о неповторимом цвете океана на пляже Бонди возле Сиднея в Австралии, покупатели могли видеть материальную часть компьютера: плотно расположенные проводки и платы с чипами, походившими на трехмерные копии городских ландшафтов. Компьютер и монитор были упрятаны в единую конусообразную капсулу, наверху которой имелась округлая щель для доступа к стационарным компонентам, служившая еще и ручкой. Хотя эта ручка и была малофункциональна, Стиву она нравилась, поскольку напоминала об оригинальной модели Macintosh. Компьютер весил около 16 килограммов, поэтому было маловероятно, что кто-то станет использовать его в качестве ноутбука, переноса с одного рабочего места на другое. Но ручка, форма и полупрозрачность машины вместе создавали сходство с сосудом, полным голубого цветного удовольствия. Это было как раз то, что нужно Стиву! Новенький, «с пылу, с жару» продукт снова выделит Apple в толпе производителей безликих «коробок» — всех этих компьютеров Dell, Compaq, HP и IBM.

Еще два решения — одно технологическое, другое подсказанное соображениями маркетинга — также способствовали выделению

iMac из ряда безликих прямоугольных изделий, выкрашенных, как на подбор, в землистый цвет шпатлевки. Стив и Рубинштейн выбрали CD-ROM вместо стандартных мягких дискет, еще пользовавшихся популярностью у большинства потребителей. К iMac можно было отдельно купить дисковод для мягких дисков. Но Стив настаивал: программное обеспечение для компьютеров скоро будет записываться на оптические диски CD-ROM. (И действительно, через год-два, когда появились диски CD-ROM с возможностью многократной перезаписи, мягкие диски канули в Лету.) Как и прежде, Стив с пеной у рта доказывал, что потребители согласятся на немного неудобный шаг в сторону будущего — перейдут к новому формату. И на этот раз он угадал.

Еще одним важным решением Джобса было поместить маленькую букву «i» перед привычным сокращенным названием компьютера Mac. iMac производился уже в расчете на подключение к интернету — либо через телефонную сеть, либо в случае с продвинутыми пользователями — прямо к сети Ethernet. Компьютер уже имел встроенный телефонный модем, хотя в то время большинство производителей продавали такие модемы как дополнительное оборудование. Стив угадал в своем детище персональный компьютер будущего, которое с очевидностью должно было вращаться вокруг всемирной паутины. Но маленькая «i» имела гораздо более глубокий подтекст, чем обозначение связи с интернетом. Она подразумевала, что этот компьютер является «моим собственным». Более того, в ней угадывалось личное местоимение «я» («I») в смысле принадлежности компьютера именно «мне». Это было смелое, свежее и прозрачное решение. Такой компьютер предстал перед покупателями как вещь, которой пользуются люди, «думающие иначе» (think different).

Многие критики морщились, указывая на тот факт, что iMac не являлся ни более быстрым, ни более производительным, чем машины, выпускавшиеся конкурентами Apple. Отчасти они были правы — в течение предшествовавших десяти лет скорость и производительность компьютеров оставались единственными характеристиками, которые отличали их друг от друга. Кроме того, критикам не нравилось, что iMac с его округлыми голубоватыми формами смотрелся больше как игрушка, чем как традиционный компьютер. Но они не увидели главного. Совершенно непривычный для того времени дизайн машины создавал у потребителя драгоценное ощущение

исключительности. iMac явился материальным воплощением идеи о том, что компьютеры — это машины для людей и что они должны отражать и подчеркивать человеческую индивидуальность. Исключительность и предопределила стремительный успех iMac. За первые двенадцать месяцев было продано около двух миллионов штук. За последние несколько лет компьютер стал настоящим хитом среди производимой Apple продукции.

Успех iMac стал поворотным пунктом в планах Стива по возрождению компании. Джобс вернулся в Apple, будучи полностью уверенным в том, что именно дизайну принадлежит в успехе главная роль. И iMac укрепил эту его идею. «Сделав первый компьютер iMac, — говорил он мне позже, — мы столкнулись с невероятным сопротивлением со стороны приверженцев аппаратного обеспечения в конструировании машин. Многие говорили тогда, что это не настоящий Macintosh, что он провалится. После нашего триумфа им пришлось согласиться, что в данном случае дизайн оказался важнее всего. Они снова почувствовали вкус успеха». iMac, созданный Стивом и Джони Айвом, окончательно поставил Apple на «рельсы выздоровления» — вопреки многочисленным предсказаниям, что компания сходит в могилу.

«Ахиллесовой пятой» Стива в первый период его нахождения у руля Apple была неспособность компании предложить рынку убедительные продолжения Macintosh или даже Apple II. Но с iMac все получилось иначе. Всего через год после выхода этого компьютера на рынок Apple начала выпускать его новую версию в пяти различных цветах. Эти машины даже превосходили первоначальный iMac, поскольку в них был предусмотрен CD-привод, что уменьшило их габариты по сравнению с оригинальной моделью. Яркие, оптимистичные цвета этих изделий еще лучше работали на маркетинговую стратегию Apple. Они служили наглядным подтверждением того, что компания превращается в живую, устремленную в будущее креативную корпорацию.

При этом Стиву удалось избежать ошибки, которую он непременно совершил бы ранее: он не стал сосредоточивать все внимание

на iMac. Он заставил свою команду столь же блестяще трудиться над заполнением оставшихся трех сегментов в его великом плане «четырёх квадрантов». Важным направлением в этой стратегии была работа над так называемыми «башнями», как профессионалы называли высокопроизводительные стационарные компьютеры. Они приносили большие деньги в силу своей дороговизны. Эти компьютеры обладали более мощным аппаратным обеспечением в виде более быстрых чипов, большего объема памяти, более совершенной графики и дисководов для жестких дисков, программ для записи CD-дисков и так далее. Компьютеры производились для профессиональных пользователей, отсюда их название — Power Mac. Винчестеры располагались обычно на полу, а на столе стояли только мониторы и клавиатура. Маркетинговая стратегия Apple позиционировала их как «персональные суперкомпьютеры». Они были тяжелыми, но дизайн Айва зрительно «поднимал их над землей». У них было даже по две ручки, которые имитировали ручку iMac, и открывающаяся панель, которая облегчала доступ к материальной части. Базовая модель стоила как минимум на одну тысячу долларов дороже, чем iMac, но она предоставляла покупателю солидные выгоды.

Здесь Стив избежал еще одной ошибки, которую Apple сделала на первом этапе своего существования. Он не стал утверждать, что Power Mac подходит для любого бизнеса, и, таким образом, постараться вытолкнуть с рынка персональные компьютеры, использовавшие операционную базу Wintel*. Вместо этого он нацелил на Power Mac растущую прослойку частных пользователей в тех отраслях бизнеса, которые поднялись с развитием интернета: архитекторов, конструкторов, издателей, рекламных агентов, дизайнеров сайтов и так далее. Это профсообщество могло понять и даже поддержать слоган «Думай иначе!», тогда как крупные компании с недоверием смотрели на те драматические и потенциально опасные для них изменения, которые нес с собой интернет.

* Wintel — маркетинговый термин, сокращение, образованное слиянием слов Windows и Intel, которое обозначает персональный компьютер, использующий центральный процессор с x86-совместимой микроархитектурой и операционную систему семейства Microsoft Windows. Термин «Wintel» используется в основном для описания монополистических действий, предпринимаемых компаниями Microsoft и Intel для достижения доминирования на рынке. *Прим. пер.*

Конструкторский и дизайнерский гений, вложенный Apple в разработку и производство iMac и «башен», проявился и в создании ноутбуков. Персональные модели этих компьютеров, которые назывались iBook, были заключены в яркий оранжевый полупрозрачный корпус, напоминавший материалом корпус iMac. Однако по форме эти изделия казались ближе к старому доброму eMate. Наиболее продвинутые варианты eBook, предназначенные для профессионалов, имели такой же закругленный корпус с мягкими обводами, но были выполнены из черного пластика, напоминающего резину. Вставленный в них микропроцессор Power PC на тот момент позволил Apple претендовать на выпуск «самого быстрого ноутбука в мире». Кумулятивный эффект от выпуска этой линейки продуктов был нагляден и глубок. Всего через три года после нахождения при смерти Apple заявила о себе как об одной из (если не единственной) по-настоящему креативных компаний в компьютерном бизнесе. «Когда мы вернулись в компанию, — говорил мне Стив в то время, — она лежала в коме. Инноваций практически не было. Сейчас мы напряженно работаем в Apple, чтобы возродить прежний инновационный подход. А остальная часть компьютерного бизнеса напоминает мне ситуацию Детройта 1970-х годов. Машины тогда превратились в корабли на колесах. С тех пор “Крайслеру” удалось найти инновационный ход с изобретением минивэнов и раскруткой семейства Jeep. А “Форд” вернулся в большую игру благодаря своему “Таурусу”. Иногда опыт нахождения на краю гибели помогает компаниям яснее разглядеть пути выхода из кризиса».

Однако возрождение компании не обошлось без дорогих неудач. Apple вовремя и весьма успешно стала работать с интернетом, сделав доступ в него с помощью iMac столь же простым, как и другие функции машины. Но запущенная компанией собственная сеть для передачи и хранения информации eWorld, ориентированная на использование iMac, потерпела фиаско, несмотря на несложный интерфейс. Фактически она смогла обеспечивать только услуги электронной почты и скачивания программ. Пользоваться ею было нисколько не проще, чем существовавшими в то время более крупными сетями типа EarthLink и AOL, которые были ориентированы на компьютеры с базой Wintel.

Еще более затратной стала неудача с профессиональным компьютером Power Mac «Cube» — любимым проектом Стива и Айва. Его представили на рынке в 2000 году. По дизайну он чем-то напоминал

NeXTCube, но был в восемь раз меньше. Внешний вид машины пора-жал чистотой линий, что в конце концов предопределило его поме-щение в коллекцию Музея современного искусства. Но, к сожалению, в домах и офисах компьютер не прижился.

Стив любил Cube. У него была мощная аппаратная начинка (хотя и не настолько мощная, чтобы отнести его к разряду настоящих профессиональных компьютеров), помещенная в полупрозрачный корпус $17,5 \times 17,5 \times 17,5$ см. Он соединялся кабелем с первым супершироким плоским монитором, который ставился на стол. (Мой монитор имел диагональ 25 дюймов. Вместе с компьютером они составляли на моем столе некое подобие скульптуры в стиле минимализма.) Но с этой моделью Стив не избежал тех же ошибок, что возникли с предшественником Cube в NeXT. Он просмотрел некоторые инже-нерные недоделки, из-за которых производительность Cube уступала его дизайну. Более того, с производством машины возникли опреде-ленные проблемы, отразившиеся на конечном изделии. Его полу-прозрачный корпус во многих экземплярах покрывался микротрещи-нами, разрушая имидж Cube как шедевра промышленного дизайна. У меня лично на корпусе моего «куба» трещин не возникало. Но появ-илась странная и не очень приятная проблема с монитором: сквозь щели внутрь прозрачного пластикового периметра экрана пробира-лись муравьи и другие насекомые. Постепенно прозрачная полоска, окружавшая экран, оказалась заполненной их трупами. Я пару раз подначивал Стива насчет полюбившегося насекомым монитора, но он не находил в этом ничего смешного. В конце концов он доволь-но быстро снял «куб» с рынка.

Как я писал выше, Стив сумел окружить себя командой из зрелых, опытных и дисциплинированных людей, способных противостоять ему в ожесточенных спорах. Однажды он решил предоставить им ши-рокие полномочия: Apple становилась слишком велика для того, чтобы принимать все решения самому. Преимущественно Стив руководил компанией через свой ближний круг (хотя время от времени созывал собрания, в которых участвовали до ста человек), а главным событием недели стали еженедельные совещания по утрам понедельников. В це-лом его политика по передаче полномочий своей команде работала

хорошо. Андерсон вспоминает: «Я подключал Стива к проблемам только тогда, когда он был нужен. Он старался держать пальцы на пульсе растущей компании, но никогда не сжимал их».

Стив любил иметь под рукой доверенное лицо, что-то типа близкого советчика или конфиденнта, с которым он мог бы общаться вне своих формальных обязанностей. В первые годы после возвращения в Apple Джобс отводил эту роль Майку Слейду. Тот, по его собственным признаниям, не являл собой пример креативного «гения», какими были Ли Клоу или Стив Возняк. Но он обладал большим жизненным опытом и не боялся говорить откровенно и даже «подкалывать» босса. Майк ясно дал понять Стиву, что не претендует ни на какую официальную должность в Apple. И это давало ему возможность поддерживать со Стивом хорошие личные отношения. Иногда они вместе совершали утренние пробежки, а иногда он катался со Стивом и Лорен на роликовых коньках.

Слейд обычно прилетал из Сиэтла в Купертино на понедельник и вторник. Никто ему ни в чем не отчитывался, а сам Стив говорил своей команде, что у Майка нет каких-то определенных полномочий. Но в периоды пребывания в штаб-квартире Apple Слейд почти все время находился рядом со Стивом.

Сначала они встречались на еженедельных совещаниях по понедельникам. Потом обычно шли в кафе перекусить. Затем посещали «Лабораторию дизайна». Слейд старался принимать участие в дискуссиях. «Джони мог сказать что-то типа: “Стив, я не уверен, что вот эта штука сочетается с этой. Как ты думаешь?” — смеется Слейд. — А я встряну: “А мне нравится. Можно мне кока-колы?” Они, бывает, спросят меня: “Ты считаешь, здесь достаточно затененности?” А я про себя подумаю: “Что я вообще здесь делаю?”» Конечно, Слейд обладал большей информацией, чем он сегодня признаёт. Но его реализм и чувство юмора нравились Стиву. Джобс не позволял себе расслабляться в отношениях с членами своего ближнего круга так, как со Слейдом. «Слейд играл роль придворного балагура», — говорит Руби, который тоже дружил с Майком на протяжении многих лет.

Обычно после визита к Айву они посещали Ави Теваньяна и его группу разработчиков новой операционной системы Apple, которая

в конце концов получит наименование OS X. Эта революционная система станет приводным ремнем для всех важнейших событий, которые произойдут в Apple в последующие десять лет. Она даст жизнь целому семейству инновационной продукции: от приложений iLife до iOS — миниатюризированной операционной системы. iOS, в свою очередь, станет основой для iPhone и iPad и породит целую новую индустрию программного обеспечения, в которой будут созданы миллионы приложений для этих устройств.

Хотя основное внимание публики привлекал дизайн, программное обеспечение было не менее важным. Главным конкурентным преимуществом Apple стало создание мира виджетов (widgets)* — тонко настроенной системы взаимодействия между аппаратным и программным обеспечением компьютеров, которые *вместе* открывают перед пользователями невиданные до сих пор возможности. В компьютерном бизнесе оба вида обеспечения нередко производились разными компаниями и не всегда являлись совместимыми. Это касалось в том числе компьютеров IBM и их клонов, а также программной продукции Microsoft и Intel.

Без новой операционной системы, которая могла бы затмить Windows, возрождение Macintosh никогда не стало бы полным. Существующие модели были созданы на основе технологий пятнадцатилетней давности, разработанных для оригинального Macintosh. Изображение на их мониторах уже отдавало прошлым веком.

Еще в NeXT Ави Теваньян разработал вариант Unix-подобной операционной системы. Она была более понятна простым пользователям, но при этом сохраняла свойства серьезного компьютерного обеспечения мирового уровня. Тогда перед Ави стояла задача создать полный виджет, поэтому он сделал «операционку» совместимой с NeXTcube. Но впоследствии Ави и его группа поняли: обеспечить хороший сбыт операционных систем NeXT OS можно, только сделав их привлекательными для пользователей рабочих станций, выпускаемых другими производителями, такими как Sun, IBM или Sony, а возможно,

* Виджеты — небольшие независимые программные модули, работающие в некоторой среде (например, сайте, браузере, мобильном телефоне) и исполняющие, как правило, одну определенную функцию. *Прим. пер.*

и для пользователей стандартных персональных компьютеров. Команда Ави создала экспериментальные версии операционной системы для рабочей станции Sun с микропроцессорами SPARC, персональных компьютеров Pentium PC с микропроцессорами INTEL и даже для чипа Power PC (Power Computing). Последний стал «сердцем» последних моделей компьютеров Macintosh, выпускавшихся тогда Apple. Этот опыт «портирования» операционной системы NeXT OS на машины других производителей принесет Apple двойную выгоду.

Следует учесть, что Теваньян и его команда пришли в Apple с уже готовым исходным кодом и решимостью поддержать испытывавшую трудности компанию независимо от того, какой микропроцессор будет устанавливаться на будущие Macintosh. Apple уже однажды меняла микропроцессоры на этом компьютере, и Стив не исключал повторения такого маневра с помощью программистов NeXT. При необходимости им предстояло разработать такую архитектуру центрального процессора, который бы выжимал максимум из операционной системы или, иными словами, помог бы создать лучший из возможных виджетов. Этот козырь в рукаве Стива еще сыграет значительную роль через несколько лет.

Разработки Теваньяна и его группы, сделанные ими в NeXT, превратили их в программистов мирового уровня. Главная задача команды Ави состояла в том, чтобы преобразовать операционную систему, созданную в NeXT, в нечто такое, что оставалось бы понятным и одновременно обновленным. По замыслу, новая ОС должна была походить на оригинальную ОС, применявшуюся Apple, с тем чтобы не доставить неудобств пользователям Macintosh. Еще одной задачей было обеспечение, хотя бы на краткосрочную перспективу, совместимости программных приложений, которые работали с операционной системой Mac OS9. И, наконец, Теваньян и его команда должны были создать для производителей программного обеспечения инструменты для адаптирования старых приложений к OS X или даже их перезаписи.

Разработчиков и производителей любой новой операционной системы подстерегают трудности. И хотя OS X, по существу, была модифицированной версией надежной и уже существующей ОС, адаптирование ее к потребностям компании Apple (Apple-ization) потребовало

огромных усилий. Стив понимал это и не устанавливал никаких нереальных сроков для своих программистов. Он терпел, стиснув зубы. В результате была создана операционная система, которая отвечала потребностям простых пользователей и имела емкий и гибкий исходный код. Она сохранила свои экранные особенности, которые обеспечили лояльность покупателей продукции Apple, несмотря ни на какие взлеты и падения компании.

Стив особенно озаботился внешним видом интерфейса OS X. В дни, когда Слейд был в Купертино, после обеда проводились совещания, посвященные OS X. В специальной закрытой комнате каждый член команды Теваньяна докладывал о продвижении работ в пределах своей компетенции. «Мы снова и снова возвращались к OS X, — вспоминает Слейд, — пиксель за пикселем, рисунок за рисунком, значок за значком. Как будет выглядеть здесь “эффект джинна” (сворачивание окон)? Как увеличить значки на панели задач? Какой стиль у шрифта? Почему здесь такое окно?

Каждую неделю в повестку дня таких совещаний включалось одобрение Стивом различных элементов интерфейса, — продолжает Слейд. — Это было так непохоже на решение подобных вопросов в корпорации Microsoft! Там все вертелось вокруг пресловутых пятисотстраничных спецификаций (комплект документов, который описывал каждую деталь для разработчиков программного обеспечения). У нас тоже были подобные спецификации, но Стив в них никогда не заглядывал. Он смотрел только на продукт».

Когда Джобсу что-то не нравилось, он обращался к дизайнеру интерфейса по имени Бас Ординг и просил его сделать так, как нужно ему. «Бас был настоящим волшебником, — улыбается Слейд. — Полторы минуты таинственных манипуляций над кнопками — и готово. Такая картинка, как просил Стив. Этот парень был самым господом Богом. Стив всегда со смехом объявлял: “Пошел процесс Басификации!”»

Трудность разработки OS X заключалась, помимо прочего, в необходимости актуализации приложений, к которым пользователи привыкли при работе со старыми операционными системами. Эта «обратная совместимость» всегда является наиболее сложным моментом, с которым сталкивается любая IT-компания. Apple уже

переживала эту проблему в начале 1980-х годов, когда пользователи Apple II обнаружили, что программное обеспечение этой машины плохо работает на Apple III.

Стив был уверен, что покупатели компьютеров Apple приспособятся к новой операционной системе легче, чем обычно, поскольку они относились к своим Macintosh гораздо более трепетно, чем приверженцы Microsoft — к персональным компьютерам этого производителя. Джобс считал, что его клиенты готовы сделать большой шаг навстречу новой ОС, даже если в конечном счете это потребует от них замены всего аппаратного и программного обеспечения. И он оказался прав. В последующие десять лет Apple сосредоточится на том, чтобы сделать OS X все более понятной и в то же время более современной. Постепенно она будет отказываться от поддержки этой системой предыдущих поколений компьютеров. Большинство покупателей Macintosh согласится на этот компромисс.

Тем не менее Стив и Ави предпринимали все возможные усилия для того, чтобы переход на операционную систему OS X прошел бы для потребителя как можно более гладко. Для этого, в частности, они активно прорабатывали возможности обновления программ в этой ОС. Поскольку все большее количество компьютеров подключалось к всемирной паутине, Apple получала возможность установки обновлений на них непосредственно через интернет. Это относилось к обновлению не только программ, но и всех приложений, что было выгодно как потребителям, так и производителям софтвера, любящим «доводить» свой продукт до ума даже после его завершения. Ави и его команда одними из первых среди разработчиков программного обеспечения оценили перспективы, заложенные в таком использовании интернета. Их подход к этому вопросу открыл невиданные возможности получения новой программной продукции для сотен миллионов пользователей — от корпоративных сетевых администраторов до владельцев смартфонов, которым нужна только самая последняя версия их любимой игры.

Запустив OS X в продажу в сентябре 2000 года, Apple сознательно назвала этот продукт «бета-версией, предназначенной для публичного тестирования», намекая на то, что работа над ней продолжается. Стоимость этой версии операционной системы составляла всего

29,95 доллара, то есть около одной пятой от стоимости существенного апгрейда любой другой такой системы. Это был тонкий маркетинговый ход, который как бы предупреждал о том, что покупателям этой ранней версии предстоит поучаствовать в ее «обкатке» и что в этом процессе возможны какие-то сбои и недочеты. Это также давало компании Apple возможность отработать практику установки обновлений программ в режиме онлайн. И действительно, на протяжении тестового периода команда Теваньяна активно использовала интернет для снабжения потребителей обновленными или исправленными программами. Вскоре такой способ работы с пользователями станет нормой в IT-индустрии. Он также изменит настроения покупателей: отныне они больше не боятся долгих месяцев ожидания, пока поставщики программного обеспечения исправляют какой-либо недочет.

К тому моменту, когда операционная система начала использоваться на Macintosh, эти компьютеры получили такие возможности, каких не было ни у каких других машин. Пользователи наслаждались даже небольшими внешними изменениями, такими как возможность продолжать смотреть видео, двигая окошко по экрану монитора с помощью мыши. Впервые в бета-версии OS X был представлен интерфейс Aqua, создававший на экране иллюзию объемного изображения. Всплывающие окна отбрасывали тень на картинки, расположенные на заднем плане. В ранней версии OS X были предусмотрены многие программы, использовавшиеся в операционных системах Apple. Но в основе системы лежала Unix — базовая операционная система, которая до сих пор нравится многим пользователям и является второй по распространенности после Windows.

С разработкой операционной системы OS X Apple получила мощную компьютерную платформу профессионального уровня. С ней компьютеры Macintosh давали сбои гораздо реже, чем компьютеры, использовавшие платформы Wintel. Сбой в одной программе в Macintosh не приводил к отказу всей системы. Машины казались практически не подверженными программным вирусам. С файловой системой этих компьютеров было легко работать, она предусматривала три разных варианта хранения и просмотра файлов текстового формата. В целом операционная система OS X стала отличной базой для всего, что Стив осуществит в течение последующих лет.

Но вернемся немного назад. Как сказал Руби, задача состояла в том, чтобы спасти Apple. И в начале 2000 года по всем меркам казалось, что Стиву и его команде удалось ее решить. Они перестроили и оживили линейку производимых компанией компьютеров. Они начали предоставлять пользователям качественное и современное программное обеспечение. К сотрудникам компании вернулся высокий моральный дух. Они вновь почувствовали, что выполняют важную миссию. Стив явно изменился к лучшему в качестве лидера и менеджера. Через три с половиной года после возвращения он понял, что поэтапный подход позволяет достичь некоего равновесия, которое дает возможность выстраивать бизнес, рассчитанный на длительное процветание.

Но так ли на самом деле? В сентябре 2000 года Apple опубликовала нерадостный отчет по прибылям. Несмотря на новую продукцию и современные технологии, продажи компании сокращались. Стоимость акций Apple снизилась с 63 долларов за штуку в начале сентября до 15 долларов в конце года. Наибольшим разочарованием стали очень слабые продажи «куба», но это же касалось и другой продукции. Ситуация выглядела так, будто бы дальше продвигать идею персональных компьютеров Стиву было уже некуда. Он выровнял крен корабля, заштопал оставшиеся от Амелио дыры и заставил всех грести в правильном направлении. Но для полного возрождения компании необходима была еще более новая линейка продукции — эдакая революция в отрасли, создающая принципиально новые возможности для бизнеса. Но тогда, в конце 2000 года, квартальные продажи компании упали до уровня «правления Амелио». А все дивиденды, которые акционеры стали получать сразу после прихода Джобса, куда-то испарились. Как писал я в то время в одной из своих статей в Fortune, Стив превратился в стареющего короля в своем тающем королевстве. Что-то нужно было менять.

ПОДЧИНЯТЬСЯ СВОЕЙ ИНТУИЦИИ

Первым план будущего для Apple предложил Билл Гейтс. Он сделал это 5 января 2000 года на Международной выставке потребительской электроники в Лас-Вегасе. Конечно, изначально он хотел поделиться с публикой планами компании Microsoft, а вовсе не Apple. Но так легли карты.

Уже тогда Международная выставка была многообещающим торговым форумом и ярмаркой. На ней собирались производители всего электронного — от аудиосистем для машин, телевизоров и игр до видеокамер и систем охранной сигнализации. Появление на выставке производителей компьютеров придало ей еще больший размах. В начале «нулевых» она превратилась в крупнейшее событие в жизни IT-индустрии, привлекая до 150 тысяч гостей, которые каждый январь на неделю парализовали жизнь Города Грехов. Apple в выставках не участвовала. Стив предпочитал знакомить публику с продукцией компании в тех условиях, которые он сам контролировал.

Microsoft не была организатором выставки. Но она затмевала все, что там демонстрировалось. Председатель совета директоров компании Билл Гейтс, который в 2000 году передал свой пост CEO Стиву Балмеру, восемь лет подряд выступал на этом действе с основным докладом. Гейтс тогда превратился в этакого самозваного главного гостя этого форума, фактически приватизировав его трибуну. Его статус никто не оспаривал. В 2000 году Microsoft являлась самым *воплощением* IT-индустрии. Девяносто процентов всех персональных компьютеров в мире использовали ее операционную систему Windows. Программное обеспечение компании поддерживало не только стационарные компьютеры и ноутбуки, но и серверы, на которых хранились банки данных крупнейших корпораций, и присутствовало в информационных системах многих правительств мира. Microsoft была представлена в банкоматах и кассовых аппаратах, на стойках регистрации пассажиров в аэропортах и на боевых палубах авианосцев. Программное обеспечение, производимое компанией, составляло центр, вокруг которого вращались все передовые информационные технологии того времени. И если компьютерному миру предстоял переворот, то кто мог рассказать о нем лучше лидера мировой компьютерной индустрии, который его и задумал?

В тот вечер Билл Гейтс выступал в лас-вегасском театре «Хилтон» перед тремя тысячами избранных персон, которые слушали его стоя. Он объявил, что Microsoft открывает эру «большого потребительского электронного мира». Персональные компьютеры, поддерживаемые операционной системой Windows, станут главным компонентом «домашних информационных центров». Эти центры улучшат интернет, будут взаимодействовать с другими персональными компьютерами и даже электронной бытовой техникой, также использующими программы Microsoft. Настоящий рай для потребителя! Он получит персонализированный удобный доступ к любимой музыке, новостной информации, играм, семейным фотографиям и электронной почте посредством электронных устройств, включая телевизоры, телефоны, стационарные и автомобильные стереосистемы, а также карманные ПК. Такой доступ будет повсеместным, независимо от места нахождения человека.

Та речь Билла Гейтса была прогнозом, предупреждением и планом действий одновременно. Гейтс обрисовал, как в таком «раю» будет выглядеть обыкновенный дом. Интерактивные игры, гаджеты

с сенсорными экранами и суперминиатюрные приборы с программным обеспечением заменят все кнопочные устройства. Вот что мы сделаем с этим миром, говорил Гейтс создателям бытовой электроники. «Рай» наступит независимо от вашего желания, потому что таков закон развития цифровых технологий. Поэтому прыгайте быстрее на подножку поезда и переставайте возиться с дедовскими микроволновыми печами, телевизорами и наушниками! Только так вы сможете встроиться в будущее, которое принадлежит нам!

Такова была тогдашняя мощь Microsoft в качестве бесспорной «столицы» компьютерной империи. Компания настолько глубоко проникла и так плотно контролировала все стороны формирующих мир компьютерных технологий, что всем гостям Международной выставки стало ясно: если Microsoft хочет такого будущего, значит, так тому и быть. Гейтс, правда, «забыл» упомянуть, что такое будущее станет раем прежде всего для его компании. Установив свои требования ко всем производителям аппаратного обеспечения, Microsoft гарантирует себе доминирование в будущем, смело обрисованном Гейтсом мире.

Вполне вероятно, что воцарение на рынке бытовой электронной техники могло спасти Гейтса от главной проблемы: прибыли Microsoft уже не росли на 25 процентов в год, как хотели бы ее инвесторы. Следует помнить, что, когда Билл и Стив пришли в компьютерный бизнес, он ориентировался на мастодонтов типа IBM и DEC. Они продавали свои огромные и дорогие машины нескольким сотням корпораций, иностранных правительств и университетов. Поскольку открытый Гордоном Муром* так называемый закон Мура привел к снижению цен на такие компьютеры, их производители начали продавать свой товар и другим потребителям, как крупным, так и небольшим, которые теперь могли себе позволить приобретать мощные компьютерные устройства для повышения эффективности своей работы. Но с точки зрения цифр этого оказалось недостаточно, поскольку практически не была задействована потенциально самая массовая аудитория — индивидуальные потребители.

* Гордон Мур — американский инженер. На основе эмпирических наблюдений и расчетов установил, что мощность вычислительных устройств экспоненциально возрастает на протяжении относительно короткого промежутка времени. Считается, что каждые 1,5 года производительность компьютеров удваивается. *Прим. пер.*

Как только в игру вступают «частники», продажи взлетают в астрономической прогрессии. Согласно данным Gartner group*, в 2011 году было реализовано 335 миллионов персональных вычислительных устройств — стационарных компьютеров, ноутбуков и серверов. В том же году продано более 1,8 миллиарда мобильных телефонов. В это количество еще не входят всякого рода микропроцессоры и совместимые с сетями гаджеты: игровые консоли, плееры, радиоприемники, автомобильные навигационные системы и так далее!

Гейтс, один из самых проницательных стратегов в мировом бизнесе, увидел приближение этого будущего. И он ожидал, что Microsoft отхватит себе такой же кусок «большого потребительского электронного мира», как и мира вычислительной техники. В конце концов, кто еще способен установить стандарты обмена цифровой информацией между всеми этими устройствами? Это была большая игра Билла Гейтса: предвидеть будущее и обеспечить его своей продукцией. Масштаб амбиций и интересов Гейтса полностью затмил масштаб интересов Стива Джобса. Гейтс хотел, чтобы программное обеспечение Microsoft было установлено на *миллиарды* устройств. Стива же заботило всего лишь увеличение продаж Macintosh на каких-нибудь несколько тысяч в месяц.

Гейтс казался в те годы единственным реальным претендентом на господство, по его собственному выражению, в «большом потребительском электронном мире», приход которого неизбежен. Он прекрасно обрисовал будущее компьютерных технологий практически в таком виде, в каком мы видим его сегодня, спустя пятнадцать лет. Все, что оставалось Гейтсу с Балмером, — это осуществить провозглашенную стратегию. Обрисованное Гейтсом будущее должно было возратить компании те темпы роста, которые так жаждали увидеть ее инвесторы.

Тогда еще никто не знал, что речь Билла Гейтса в то январское утро в Лас-Вегасе знаменовала собой высшую точку гегемонии Microsoft. 31 декабря 1999 года компания стоила 619,3 миллиарда долларов, а ее акции шли за 58,38 доллара за штуку. Никогда ей уже не будет суждено стоить больше.

* Gartner group — крупнейшая американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий. Существует с 1979 года. *Прим. пер.*

Все получится с точностью наоборот. Прогнозы Гейтса сбудутся, но плоды этого лучезарного будущего соберет компания, которая тогда боролась за выживание на периферии большого компьютерного мира. Она одержит победу, шаг за шагом продвигаясь вперед, впитывая в себя достижения компьютерных технологий и примиряясь с обстоятельствами. В последующие несколько лет Стив Джобс поведет Apple к совершенно новому алгоритму бизнеса. Но тогда еще никто не мог этого предугадать.

Когда известие о выступлении Билла на Международной выставке достигло Купертино, Ави Теваньян и Джон Рубинштейн убедили Стива в необходимости немедленно собрать руководителей на срочное совещание и провести его за пределами штаб-квартиры в центре Пало-Альто в ресторане отеля «Гарден Корт». Нужно было подумать, куда вести компанию дальше. «Билл Гейтс уже заговорил о том, к чему мы шли и что в конце концов станет нашей стратегией “цифрового узла”, — вспоминает Майк Слейд. — Поэтому я набросал содержание его речи и передал эти записи Стиву на той памятной встрече в отеле. Я сказал тогда: “Разве не мы должны этим заниматься? Нельзя отдать это на откуп Microsoft. Они просто развалят всю идею!”»

Сотрудники Apple никогда не испытывали никакого пиетета перед способностью Microsoft производить неуклюжие и непонятные для потребителя «полуфабрикаты». Даже несмотря на то, что такие программы Microsoft, как Word, Excel и Power Point, на ранних этапах помогли успеху Macintosh, непростительный грех компании Гейтса, с точки зрения обитателей Купертино, состоял в создании ею программы Windows на основе идей, разработанных в Apple. Стив повел себя разумно, когда после своего возвращения в Apple предложил отозвать бесконечно тянувшийся иск компании к Microsoft. Но в Apple по-прежнему считали Windows банальным плагиатом своих разработок, неприкрытым грабежом со стороны Microsoft.

Команда Стива искренне полагала, что «большой потребительский электронный мир» в исполнении Microsoft будет таким же уродливым, как и его унылое название. Тогда, в 2000 году, любой мог убедиться в «криворукости» Microsoft в ее попытках привлечь к себе

индивидуального пользователя. В качестве «приманки» использовались программы Word, Excel или Power Point с анимационным «швейцаром» Скрепышом (Clippit). Этот кусок бумаги со скрепкой, которому были приданы человеческие черты, должен был, по задумке создателей, служить потребителю гидом по пакету приложений Office. В пакет входило программное обеспечение для работы с различными типами документов. Однако, по мнению многих пользователей, Скрепыш был довольно никчемным и гнусным существом, которое с огромным трудом удавалось согнать с монитора. В одном из номеров журнал Time назовет его в числе пятидесяти самых плохих изобретений за всю американскую историю, наряду с дефолиантом «агент оранж», субстандартным ипотечным кредитованием и автомобилем «Форд Пинто».

Команда Apple не могла смириться с мыслью о том, чтобы разрешить создателям уродца диктовать облик мира персональных компьютеров, электронных средств связи и передачи информации. В Купертино хотели, чтобы новые потребительские IT-продукты отвечали самым высоким стандартам красоты и простоты. Apple всегда демонстрировала чувство стиля и меры в дизайне, с которым не мог сравниться никто в тогдашней компьютерной индустрии. Чтобы убедиться в этом, достаточно было сравнить iMac с любым другим средним компьютером.

Гейтс всегда понимал, что ему нечего и надеяться хотя бы когда-нибудь приблизиться к эстетическому уровню Джобса. «Стив всегда делал ставку на нечто выдающееся, — говорит Гейтс. — Ум у него был “заточен” на дизайн. Когда я захожу в номер отеля, мне и в голову не придет заметить: “О, у этого прикроватного столика такой плохой дизайн! Посмотри, вот так было бы гораздо лучше!” Глядя на автомобиль, я не рассуждаю: “Если бы я занимался дизайном этой машины, то сделал бы то-то и то-то”. А вот Джони Айв и Стив на все всегда смотрели именно так. У них другой взгляд на мир. У Стива врожденное, естественное чувство понимания того, соответствует ли данная вещь определенным стандартам. Его критерии оценки очень высоки». Это была правда: Microsoft и Apple имели диаметрально противоположные представления даже о приемлемом дизайне, не говоря уже о дизайне выдающемся. Если уж электронным вычислительным устройствам и их программному обеспечению суждено царить в этом мире, то они должны выглядеть соответствующим образом!

Apple уже одной ногой вступила в этот нарождающийся рынок, предложив покупателям устройство с отличным дизайном — видеоредактор iMovie*. Программа была выпущена как раз в тот момент, когда рынок наводнили доступные цифровые видеокамеры японских производителей Sony, JVC и Panasonic. Стив полагал, что изящное и простое программное приложение, позволяющее работать с видеоизображением, покупателям видеотехники просто необходимо. iMovie могло отредактировать дергающуюся любительскую видеосъемку, превратив ее в хорошее домашнее кино с почти профессиональным качеством. К сожалению, этот продукт пал жертвой дьявольской непредсказуемости потребительского рынка. iMovie представлял собой красивое решение тех проблем, которые покупатель еще не готов был решать.

В октябре 1999 года Стив представил iMovie в качестве программы для нового поколения iMac. Но продажа не шла. Стив укорял себя за то, что недостаточно завлекательно презентовал публике новый продукт. Поэтому на ставшем уже традицией совещании руководства компании в декабре 1999 года он раздал шести своим заместителям видеокамеры Sony с видеоредактором iMovie, попросив каждого за неделю снять и отредактировать четырехминутный домашний фильм. Лучшие Стив планировал отобрать для показа на выставке MacWorld в январе 2000 года, чтобы доказать всем: освоить программу iMovie в течение недели может каждый.

«Фред (Андерсон), Руби (Джон Рубинштейн), Ави (Теваньян), Тим (Кук), Сина (Тамаддон), сам Стив и я сделали четырехминутные ролики. Честно говоря, это было непросто даже для таких фанатов IT-технологий, как мы, — вспоминает Слейд. — Нужно было снять видео, затем переместить его в компьютер, с помощью iMovie отредактировать, добавить музыку и видеоэффекты, а затем снова вернуть все в камеру, поскольку жесткий диск компьютера не мог запомнить одновременно и оригинал, и конечный ролик. Ведь тогда у нас еще не было записывающих DVD-дисков. Многие из нас подумали, что все это бесполезная затея.

* iMovie — проприетарная программа, входившая в состав пакета мультимедийных программ iLife, поставляемого вместе с компьютерами от Apple. Предназначалась для нелинейного монтажа видеоматериалов (фильмов, роликов, коротких сюжетов, семейного видео и т. п.). *Прим. пер.*

Но фильмы получились довольно забавные, — продолжает Майк. — Тогда мои дети были еще маленькими, и я показал их играющими с осенними листьями под музыку Tupelo Honey Ван Моррисона, звучавшую за кадром. А Фред, жизнь которого, видимо, была достаточно скучной, умудрился всего лишь снять ролик про своего чертова кота. Тим Кук подготовил сюжет о попытке купить дом в Пало-Альто и про то, как его пытались надуть с ценой. Думаю, лучше всех получилось у Руби. Он снял видео про то, как ездил в Даллас в служебную командировку в свой день рождения. Руби приготовил совершенно кислый ролик про то, как он тупо сидит один в гостиничном номере, посещает конференц-залы и другие скучные места и везде кисло говорит в камеру: “Ну, с днем рождения тебя...” А у Сина получился красивый ролик про то, как его дети играют с домашними любимцами и прыгают на кровати под песню Green Day (эту мелодию Стив как раз выбрал для презентации на MacWorld)».

Что и говорить, смотреть эти короткометражки было забавно. Но изготовление каждой заняло много часов. Только после памятного совещания в отеле «Гарден Корт» Стив признал, что iMovie необходимо заменить более простым приложением, программой для каждодневного использования. На совещании все согласились, что наилучшим выбором была бы программа для записи и редактирования музыки. Скрепя сердце Стив послушался. Вопрос теперь состоял в том, сможет ли Apple действовать быстро, чтобы не опоздать в «цифровой рай».

Любовь Джобса к iMovie не удивительна, ведь эта программа адресована прежде всего родителям. У него с Лорин к тому времени было уже трое детей. На пороге нового века Стив начинал жить размеренной обычной семейной жизнью.

Его вновь обретенная способность раскладывать все на отдельные части и сосредоточиваться на малом помогала ему не только возрождать Apple, но и находить баланс между работой и семьей. Во времена создания Macintosh и позднее, когда Стив руководил NeXT, он с коллегами нередко проводил в офисе ночи напролет. Теперь же, когда он возглавлял компанию с тысячами работников и управлял ею через узкий круг своих заместителей, стиль его работы существенно

изменился. Он уже не висел над душой у своих замечательных конструкторов и программистов, а давал им указания по электронной почте. Он почти каждый вечер ужинал дома и проводил время с Лорин и детьми. Ближе к ночи он садился за компьютер и работал. Мы с ним часто общались через iChat, и я часто видел рядом с его именем зеленый значок, означающий: он в сети. (Авторство в разработке iChat — приложения для видеосвязи с абонентом — также принадлежало Apple. Мы часто беседовали со Стивом о делах, а его сын Рид украдкой строил мне рожицы из-за отцовского плеча.)

Если составить секторальную диаграмму того, сколько времени родители проводят со своими детьми, а сколько — за работой, то Стив, конечно, оказался бы во второй ее части. Он и Лорин знали, что Стив всегда будет очень много работать. Это подразумевалось как само собой разумеющееся еще в то время, когда они вступали в брак. «Мы не жили активной светской жизнью, — говорит Лорин. — Она никогда не казалась нам важной». Лорин часто трудилась вечерами рядом со Стивом. Сначала это был ее небольшой бизнес по торговле экологически чистыми продуктами, который она впоследствии продала. Потом филантропическая программа College Track. Их рабочие комнаты примыкали друг к другу. Они часто обменивались рассказами о том, как прошел день. Иногда перед сном они смотрели какое-нибудь шоу по телевизору — чаще всего это было The Daily Show Джона Стюарта, которое вышло на экраны в 1999 году. Основное бремя по воспитанию детей лежало на Лорин, но они старались, чтобы и Стив участвовал в этом процессе. Рождественские каникулы семья часто проводила на Гавайях, главным образом в бунгало в Kona Village Resort на Большом острове.

Короче, супруги Джобс делали все, чтобы их дети чувствовали себя, как выражался Стив, «нормально». Они с Лорин жили типичной жизнью представителей верхушки среднего класса. С течением лет их район населялся все более богатыми людьми (неподалеку от них жил Ларри Пейдж, основатель Google, а Стив Янг, популярный нападающий из футбольной команды San Francisco 49, вообще был близким соседом). Стив и Лорин не отгораживались от людей. Их дом не был обнесен глухой стеной, а входная дверь открывалась прямо на улицу. Дети бегали по окрестностям. Семья часто выезжала на прогулку на велосипедах.

Бытом они «обрастали» очень медленно. Особенно это касалось мебели. «Это правда, — вздыхает Лорин, хотя и со смешком. — Такие вопросы Стив действительно обдумывал целую вечность, да и я тоже». Несмотря на наличие детей, в доме у Джобсов всегда царил порядок — все-таки помощь прислуги много значит. Сердцем дома был обширный сад с цветочными клумбами и овощными грядками, который начинался прямо за дверью кухни. Он здорово отличался от чопорных садово-парковых ансамблей соседних домовладений. В дни приездов я несколько раз заставал Стива за работой в саду или Лорин, входящую на кухню с корзиной свежих овощей с собственного огорода.

Для Джобса дом был надежным убежищем. Его и свою семью Стив сделал полностью недоступными для прессы. В наших со Стивом отношениях, как и в его отношениях с другими близко знавшими его журналистами, существовало негласное правило: никакие сведения о семье Стива не подлежали публикации или раскрытию. Например, перед тем как написать в *Fortune* о том, что мои дети ходили на анимационный фильм «История игрушек» вместе с его сыном Ридом, я должен был получить разрешение у Стива.

Как я уже говорил, Стив и Лорин не предпринимали никаких попыток спрятаться от своих соседей. Они регулярно бывали в центре Пало-Альто. У журнала *Fortune* в этом городе на Эмерсон-стрит находилось свое представительство в Кремниевой долине, а на соседней улице располагалось здание, в котором Джобс купил себе офис, чтобы быть поближе к дому. Он не особо часто им пользовался, но порой его все-таки видели в тех местах прогуливающимся с коллегами или бегущим по своим делам. (Позже, когда *Fortune* из экономии закрыл представительство, Лорин по моей наводке арендовала это помещение для своей некоммерческой программы *Emmerson Collective*.) Однажды я случайно повстречал Стива на улице, и он позвал меня с собой купить подарок на день рождения жены. Он уже знал, что хочет подарить, так что много времени это у нас не заняло. Через десять минут мы уже покидали спортивный магазин *Palo Alto Bicycles* на Университи-авеню. Стив заметил: «Я никогда не поручаю такие вещи Андреа, — он имел в виду своего многолетнего помощника по административным делам, — подарки для своей семьи я люблю покупать сам».

Такие неожиданные встречи с тем, кого Эд Кэтмелл назвал «исключением из общей массы», настолько запомнились десяткам людей, что многие из них поделились своими впечатлениями на форуме Quora, весьма популярном у жителей Кремниевой долины. Один дизайнер по имени Тим Смит описал эпизод, когда его старый спортивный автомобиль Sunbeam Alpine вдруг заглох прямо напротив дорожки, ведущей к дому Джобса. Вышла Лорин и принесла Тиму пиво, пока он прикидывал, что ему делать. Лорин предложила позвонить их другу, который разбирался в Sunbeam. Когда подъехал этот друг, одетый в смокинг для вечернего приема, из дома вышел Стив в сопровождении сына. Он сел за руль машины и включал зажигание, а приятель что-то соображал под открытым капотом. Но ничего не получалось. Как писал Смит на форуме: «А вот здесь я на секунду остановлюсь и запечатлею картинку, как на “Полароиде”. Представьте себе: прекрасный осенний вечер в Пало-Альто. У вас сломалась машина. Близкий друг Стива в вечернем костюме колдует под капотом вашей машины. Вы беседуете с очаровательной женой Стива. Сам Стив сидит в вашей машине со своим сыном, пытаясь проверить стартер. Нечасто сталкиваешься с такими знаменитостями, как Джобс, тем более в такой странной ситуации! И внезапно понимаешь, что они хорошие люди! Они нормальные, веселые, добрые и очень естественные. Не такие, какими их изображает пресса. Стив совсем не тот маниакальный бизнесмен и деспот, каким его любят рисовать СМИ. Да, возможно, он таким бывает, но не всегда».

Это была та сторона жизни Стива, которая редко становилась достоянием общественности. Расхожий миф о Джобсе как о выдающемся и убежденном эгоисте, способном на все ради своей карьеры, естественно, наводил на печальную мысль о том, что он плохой отец и друг. Этот стереотип ни на йоту не соответствовал моему собственному опыту общения со Стивом. В отличие от большинства CEO корпораций, которых я интервьюировал для журналов Fortune и Wall Street Journal, он всегда казался человечным, эмоциональным и прямолинейным. Прямота его настолько же привлекала, насколько и уязвляла. Например, не соглашаясь с чем-то напечатанным в Fortune, он неистовствовал. Не раз я слышал его презрительные хмыканья в адрес моих коллег. Джобс не боялся быть смешным. Однажды, описывая мне новый интерфейс, он сказал: «...такой замечательный, что хочется его лизнуть» — и действительно перегнулся через стол и лизнул 27-дюймовый монитор

своего компьютера перед целой командой инженеров и конструкторов! Стив шутил самым обезоруживающим образом. Однажды я пришел к нему на интервью в шелковой рубашке с ярко-красными пятнами. Когда я вошел в конференц-зал, Стив оглядел меня и с усмешкой спросил: «Ты что, до меня успел встретиться с расстрельной командой?» — и громко захохотал. Лорин рассказывает, что искренним смехом он часто заливался, играя дома с детьми.

Я не пытаюсь рисовать Стива примерным отцом. Я знаю, как много и тяжело он работал. Знаю, как осложняла личную жизнь его неугасимая напористость. Но, имея возможность наблюдать его в домашней обстановке в течение многих лет, я понял, что он живет такой же полнокровной семейной жизнью, как я и мои коллеги. Все эти истории с форума Quora и те моменты, которые я пережил с ним в Пало-Альто, очень правдивы. С течением времени я все больше укреплялся в своем мнении о том, что Стив страстно желал обычной, нормальной жизни и имел ее только в домашних стенах. Семья была для него целительным источником, особенно по контрасту с Apple, сулившей очередное погружение с головой в неопределенное будущее.

Если iMovie можно назвать прогулкой Apple в мир компьютерных приложений, рассчитанных исключительно на обычного потребителя, то iTunes сравнима уже с целой экспедицией в эти неизведанные дебри. В ретроспективе это выглядит как естественное направление деятельности компании. Но тогда, как это бывает со всеми трудными начинаниями, никто и понятия не имел, чем это все закончится. Стиву оставалось только доверять своей интуиции.

Он всегда любил музыку. Как это свойственно большинству людей, разменявших пятый десяток, его музыкальные предпочтения были уже вполне устоявшимися. Мы много говорили со Стивом о Beatles и Бобе Дилане и критиковали некоторые новые вещи. В том, что касается музыки, человек становится старомодным очень быстро — и здесь Стив ничем не отличался от большинства обычных людей.

Вероятно, этот консерватизм до какой-то степени помогает объяснить, почему еще раньше, в конце 90-х, Стив не среагировал на бум

в цифровых технологиях, предназначенных для записи и хранения музыки. В то время несколько небольших компаний начали эксперименты с записью музыки в формате МР3 на компьютеры при помощи приложений, которые они сами называли «автоматический проигрыватель». Эти приложения создавали музыкальные файлы, которые в сжатом виде содержали музыку, записанную на жесткий диск компьютера. Другие компании разрабатывали свои защищенные алгоритмы сжатия музыки, стараясь убедить студии звукозаписи в выгоде продажи музыкальных записей напрямую покупателям в режиме онлайн. Кстати, две из них — RealNetworks и Liquid Audio — принадлежали к семейству Microsoft.

И тут появилось программное приложение Napster, изобретение юноши из Массачусетса по имени Шон Фэннинг, буквально взорвавшее мир цифровой музыки. В июле 1999 года Фэннинг создал файло-обменную пиринговую сеть, которая только с помощью компьютера и доступа в интернет позволяла меломанам со всех уголков Земли обмениваться друг с другом музыкальными коллекциями. Поскольку музыкальные файлы существовали в цифровом формате, копии записей практически не отличались от оригиналов. Napster стало первым по-настоящему «вирусным» интернет-приложением, подлинным убийцей традиционной музыкальной индустрии. Оно привлекло десятки миллионов пользователей всего за несколько месяцев. Помимо прочего, это приложение было незаконным. Музыкальный сервис Napster способствовал широкому распространению пиратства в мире звукозаписи. В 2001 году Napster прекратит свое существование в результате судебных разбирательств. Но до этого оно успело стать сенсацией в мире культуры, а фотография Шона Фэннинга как новоявленной знаменитости удостоилась появления на обложке журнала Time.

Все эти события развивались стремительно, пока Джобс был по уши занят стабилизацией положения компании Apple. Оптимизация материально-производственных запасов, стабилизация финансовых потоков, сокращение персонала, подбор новой команды менеджеров, оживление рекламных и маркетинговых программ, не говоря о контроле за дизайном новой продукции... Тут уж не до музыки!

И все-таки посреди всех этих оптимизаций до него вдруг дошло: надо срочно внедряться в музыкальную индустрию, и чем скорее, тем

лучше. История выхода Apple на рынок цифровой музыки — драматическая сага о том, как лидер и его команда снова и снова на ходу учатся приспосабливаться к меняющейся конъюнктуре. Стив сделал компанию более устойчивой, сократив линейку ее продукции, что позволило Apple вернуться к производству «особенных» компьютеров. Он подтвердил цели компании перед ее сотрудниками и клиентами: оригинальный маркетинг и достойные финансовые показатели. Но список продуктов Apple пока вертелся исключительно вокруг компьютеров. Постепенно Стив начал понимать, что формируется новый рынок, необходимый для роста компании: это переносные электронные устройства, которые работают в паре с компьютером. Принципы деятельности Apple и старые привязанности Стива должны были измениться. Вместе с созданием iTunes компании пришлось становиться значительно более гибкой и подвижной, чем раньше. Стив смирился с тем, что Apple должна отказаться от iMovie и выдвигаться в индустрию цифровой музыки. Сейчас ему более чем когда-либо необходимо было довериться своей интуиции.

Еще раньше Джобс предпочитал, чтобы Apple сама производила для себя все программное обеспечение. Он никому не доверял так, как своим сотрудникам. Но поскольку компания вступила в мир цифровой музыки довольно поздно, у нее не было времени для разработки собственной программы переноса музыки с компакт-диска, управления файлами на компьютере и записи сборников. Стиву ничего не оставалось, как поискать уже готовые подобные приложения, чтобы адаптировать их к своим потребностям.

К тому времени «автоматические проигрыватели» для Macintosh разработали три независимые компании. Лучшей из них была программа SoundJam, которую по чистой случайности создали два бывших сотрудника Apple. SoundJam особенно заинтересовала Стива наличием системы создания классификации музыкальных файлов по 12 параметрам. Это было очень важно для продвинутых пользователей, которые создавали обширные музыкальные библиотеки из тысяч треков. Чрезвычайно простая в использовании программа могла переводить музыку в файлы непосредственно с компакт-дисков, а также сжимать ее в разных форматах. В марте 2000 года Apple купила SoundJam, сопроводив сделку необычным условием: разработчики программы снова переходили на работу в прежнюю

компанию, но создавшая программу компания могла продолжить продажи SoundJam только до тех пор, пока Apple не превратит ее в собственный настоящий продукт под названием iTunes. Другим условием было неразглашение подробностей контракта в течение двух лет. Не могли становиться достоянием общественности и любые изменения в программе. Компания-разработчик продолжала продавать программу, а все, что делала с ней Apple, оставалось под завесой тайны. Секретность была ключевым условием, потому что очень многие тогда — студии звукозаписи, производители бытовой электроники, конструкторские бюро и радиовещательные компании — старались выбиться в лидеры на рынке цифровой музыки. Apple же представлялась всем терпящим бедствие кораблем, как с самого начала своего существования, так и в период правления Скалли, Шпендлера и Амелио. Внутри компании Стив решал проблему секретности строгим предупреждением: любой уличенный в утечке внутренней информации будет уволен немедленно. «Сделку века» удалось сохранить в секрете.

Тамаддон и его команда программистов, которые многому научились во время разработки iMovie, быстро и без лишнего шума приступили к делу. В нее плотно влились и авторы SoundJam. Они работали в тесном контакте с Ави и Сина над улучшением некоторых параметров старой программы, включая «конек» Стива — визуализаторы, которые заставляли плясать по экрану монитора красочные психоделические узоры, меняющиеся в соответствии с тем, какая музыка проигрывается. Что еще важнее, программисты Apple упростили SoundJam, убирая где только можно сложные функции, перегружавшие программу. И это тоже, как окажется, станет знаковой чертой компании, которую тогда создавал Стив. Освободиться от всего лишнего: ненужных характеристик программного обеспечения, ненужных новых проектов, лишних новых работников, пустых конференций и семинаров, любых притязаний со стороны прессы, даже от попыток Уолл-стрит навязать свою волю якобы в целях улучшения финансовых показателей Apple. Короче, от всего постороннего и отвлекающего внимание. Смелость сказать «нет» стала главным путем к тому, чтобы заставить всех, включая и самого Джобса, сосредоточиться на действительно важных вещах. Даже демонстративная простота «четырёхсекторальной» стратегии создавала твердое основание для компании, которой придется еще много раз говорить

«нет», прежде чем она сконцентрирует усилия на всеми утвержденном проекте.

Программисты Ави, работавшие над iTunes, споро продвигались вперед. Всего через девять месяцев после приобретения SoundJam и через год с момента провозглашения Биллом Гейтсом идеи цифрового мира, в котором компьютеры, бытовые электронные устройства и приложения будут связаны в единое целое, Стив презентовал новую программу iTunes как одну из составляющих концепции «цифрового узла» на выставке MacWorld в Сан-Франциско 9 января 2001 года. На этой выставке он продемонстрировал также и другие продукты Apple, включая Titanium PowerBook, первый в серии ноутбуков от Apple, в которых пластиковый корпус уступит место строгому металлическому. Еще публике была представлена операционная система OS X, ожидаемая на рынке в марте того же года.

Но подлинной звездой этого шоу стала программа iTunes. Практически все собравшиеся на выставке ощущали потребность в подобном софте. Стив показал, как создать с ее помощью целую библиотеку записей с компакт-дисков на жестком диске компьютера и как легко она отыскивает нужный трек. Эти треки при желании можно было внести в свой личный список музыки, оставить в компьютере или перенести на компакт-диск. В отличие от системы OS X, никому из присутствующих не нужно было ждать марта. iTunes предлагали скачать немедленно и к тому же бесплатно. В заключение на экране появился рекламный слоган, которому суждено было скоро разлететься на плакатах и постерах по всей стране: «Выбирай. Микшируй. Записывай». Стиву шел уже пятый десяток, но кампания получилась классная — это признали от мала до велика.

На этой же выставке Джобс осторожно углубил и расширил прогноз Билла Гейтса. В классическом для Apple стиле он прежде всего заменил абстрактный «потребительский электронный мир» Гейтса на конкретный «цифровой узел». Энергично расхаживая по сцене, Джобс предъявил публике огромное количество скриншотов, на которых компьютер Macintosh был подсоединен к шести различным устройствам: цифровой фотокамере, портативному вычислительному устройству («личному цифровому секретарю»), плееру DVD, аудиоплееру Walkman, цифровой видеокамере и к аппарату, который

глава Apple назвал цифровым музыкальным проигрывателем. Таким образом Стив возвращался к своей старой идее о том, что компьютер является «велосипедом для ума». Компьютеры Mac, говорил Джобс, идеально подходят для того, чтобы управлять медиаконтентом, редактировать и организовывать его, используя все перечисленные выше устройства. Этот симбиоз также позволяет хранить обновления программ, данных о контактах пользователя, музыкальные и видео-файлы и вообще все необходимое в переносимых устройствах. Великий шоумен компьютерного бизнеса, сравнимый с П. Т. Барнумом*, Джобс смелыми мазками явил публике картину будущего «цифрового узла» как явления гораздо более понятного потребителю, чем пугающий мир, предсказанный Биллом Гейтсом. Стив изобразил этот мир (то бишь узел) доступным и *простым*. Apple обещала производить на свет аппаратное и программное обеспечение, которое человек мог приспособить к своим желаниям (сила того самого «I» в iTunes). Будущим, как читалось в словах Джобса, управлял человек, а не Microsoft или даже Apple. Это было чрезвычайно приятно и заманчиво!

За два дня до вышеупомянутой речи Джобса, на Международной выставке потребительской электроники в Лас-Вегасе, Билл Гейтс снова говорил о том, что на этот раз он назвал «цифровой гостиной». Павильон Microsoft на выставке был специально оформлен таким образом, что напоминал комнаты в типичном американском доме. Однако ничего особенно реалистического в рассуждениях Гейтса не прослеживалось. В отличие от Джобса, демонстрирующего реальные продукты, Гейтс снова предлагал какое-то расплывчатое видение будущего. Создавалось впечатление, что за прошедшие десять лет эти двое как бы поменялись местами.

За первую неделю с момента выхода программы iTunes было загружено 275 тысяч ее копий. Конечно, это было ничто по сравнению с 20 миллионами компьютеров Macintosh, разошедшимися по всему миру. Но это оказалось больше числа пользователей программы iMovie, доступной для загрузки уже в течение пятнадцати месяцев. Однако в нынешнем «раскладе сил» крылась одна проблема: кроме компьютера iMac, который расположился, словно тело осьминога между его щупальцами,

* П. Т. Барнум (P. T. Barnum) — американский шоумен, антрепренер, мистификатор. Крупнейшая фигура американского шоу-бизнеса XIX века. *Прим. пер.*

на скриншотах «цифрового узла», показанных на выставке MacWorld, ни одно из устройств, подсоединенных к нему, не производилось компанией Apple. С этим надо было срочно что-то делать.

В один из дней начала 2001 года, когда традиционное совещание у Стива уже подходило к концу, Эдди Кью, молодой разработчик программного обеспечения, обладающий хорошей деловой сметкой (в будущем он войдет в «близкий круг» соратников Стива), воскликнул: «Мы готовы к тому, чтобы выпускать продукцию лучше той, которую производим, но по-прежнему топчемся на том же месте, что и в 1997 году!» Действительно, хотя в 2000 году объем продаж компании составил 7,9 миллиарда долларов по предварительным прогнозам, в 2001 году он должен был снизиться до 6 миллиардов долларов. «Надо немного подождать, — ответил Стив, — покупатели придут». Выдержке Джобса оставалось позавидовать — как и в 80-е годы, он был уверен, что в конечном счете мир признает превосходство продукции Apple. Компания, безусловно, вырвалась на «взлетную полосу», но еще не стала по-настоящему сильной. Она нуждалась в импульсе для дальнейшего роста. Им мог стать только *новый* продукт.

О создании портативного цифрового музыкального плеера задумались сразу вслед за запуском iTunes. Началось с того, что все больше руководителей, инженеров и других сотрудников компании стали прослушивать компакт-диски MP3 на своих компьютерах. А оттуда до желания носить эту цифровую музыку с собой рукой подать. Несколько моделей карманных MP3-плееров имели «бледный» дизайн и были неудобны в использовании: слишком много времени занимали загрузка в них музыки и поиск нужного трека. Стив гордился простотой, с которой при помощи iTunes создавались и управлялись большие библиотеки записей музыки. iTunes функционально была на голову выше любой другой из существовавших тогда программ.

Команда Джобса решила, что единственным выходом станет разработка собственного, более совершенного продукта. Последним таким продуктом Apple была давно забытая цифровая фотокамера времен руководства Скалли. Сам Стив не занимался подобными вещами с 70-х годов, когда они с Возняком незаконно делали и продавали

«синие коробочки», которые через имитацию вызова в тональном режиме взламывали телефонные сети. Конечно, главным смыслом существования Apple были компьютеры. Но компания вышла уже на такой уровень, что вполне могла поставить перед собой дерзкую задачу создания и новых видов электронных устройств. Правда, никто в Apple не считал такую задачу первостепенной. Многие члены команды Джобса видели в новом плеере всего лишь «компьютерную периферию», подобную принтеру или роутеру Wi-Fi.

За новинками в этой области — процессорами, жесткими дисками, микросхемами памяти, технологиями обработки графической информации и так далее — внимательно следил, пожалуй, только Джон Рубинштейн. Работа в должности руководителя подразделения по разработке аппаратного обеспечения обязывала его «приглядывать» за всем, что могло бы вызвать интерес у босса или усилить конкурентоспособность Apple. В конце 2000 года, во время своей командировки в Японию, Руби побывал на электронном гиганте Toshiba, который, помимо всего прочего, производил жесткие диски для персональных компьютеров. Инженеры корпорации показали Рубинштейну свою очередную разработку — миниатюрный жесткий диск для ноутбука. Этот прототип имел менее пяти сантиметров в диаметре и обладал объемом памяти в 5 гигабайт. Он легко поместился бы в пачке из-под сигарет, и на нем можно было хранить огромное количество изображений, документов или, например, музыки. Руби не поверил своим глазам: вот оно, миниатюрное изделие, которое могло бы стать сердцем нового плеера Apple! В отличие от плееров типа Walkman или Discman, на этом жестком диске уместилась бы, наверное, тысяча треков, а не жалких десять! И отыскать нужную песню совершенно не представляло труда.

В январе 2001 года Руби попросил группу инженеров — авторов карманного персонального компьютера Newton начать разработку компактного плеера на базе микродиска Toshiba. В марте он поставил во главе этой группы Тони Фаделла, которого переманил из компании Philips NV. Фаделл, энергичный мужчина с фигурой борца и напористостью тренера школьной футбольной команды, в 90-х годах начал в General Magic вместе с Биллом Аткинсоном, Энди Херцфельдом и Сьюзен Кэр, ветеранами команды, разрабатывавшей первые модели Macintosh. Они рассказывали Фаделлу страшные истории о Стиве тех ранних лет. «Я ожидал встретить персонажа из их страшилок,

ужасного тирана, — вспоминает Фаделл. — Но Стив на него ни капельки не походил. Конечно, в принципиальных для себя вопросах он мог проявлять жесткость — но в целом был мягким и внимательным. Он не страдал мелочностью. Своим людям он доверял».

Никто не представлял себе, как будет выглядеть конечный продукт. Какими функциями он будет обладать в качестве портативного мини-компьютера? Как он будет работать с музыкальными библиотеками, собранными на iMac при поддержке iTunes? Когда вообще его выпустят? В новое устройство планировалось встроить миниатюрный жесткий диск, усилитель, достаточно мощный для того, чтобы «раскачать» наушники, небольшой жидкокристаллический экран для того, чтобы управлять музыкой, микропроцессор и программное обеспечение специально для работы с iTunes на iMac. Предусматривался также разъем FireWire для соединения с компьютером Macintosh. И все это должно было втиснуться в корпус, который можно легко засунуть в карман джинсов. Разумеется, он должен безупречно выглядеть. И конечно, Стив хотел, чтобы это устройство появилось как можно быстрее. Вот основные вводные, которыми располагали на тот момент сотрудники Apple.

В одном Джобс совсем не изменился: он по-прежнему ставил перед своей командой безумные, не осуществимые на первый взгляд задачи. Но теперь он стал более гибким и готов был корректировать свои цели в зависимости от ситуации. Он собрал команду на редкость талантливых и амбициозных специалистов, горевших желанием перешагнуть все мыслимые границы возможного. «Что мне нравилось в работе на Стива, — говорит Кью, — так это привыкание к мысли о том, что ты можешь совершать невозможное. Снова и снова».

Наученный опытом, Джобс знал: продукт, который они задумали, может появиться только в результате объединения выдающейся материальной части с выдающимся программным обеспечением. Создание iPod, как считал Стив, по сути, было задачей создать полноценный виджет.

Связанный чрезвычайно плотным графиком, Фаделл гнал свою группу вперед. Подсказки поступали и извне, от вице-президентов компании и инженеров, занятых на других участках. Встроить в материальную часть жесткий микродиск, найденный Руби в Toshiba,

оказалось не самой трудной задачей. Сложнее было сделать плеер, *удобный в использовании*, который позволял бы одним-двумя нажатиями кнопки находить нужный трек среди тысячи других и был бы напрямую соединен с компьютером, позволяя владельцу легко переносить в плеер музыкальные файлы и плей-листы, сделанные при поддержке iTunes. Было бы также замечательно с помощью iTunes сортировать музыкальные файлы по имени исполнителя, названию альбома и даже музыкальному жанру. Для этого iPod должен был содержать в себе компьютеризированную базу данных — то есть, по сути дела, представлять собой миниатюрный специализированный компьютер.

Но это было только начало. Во всех вопросах, связанных с компьютерной техникой, Джобс больше всего ценил точки непосредственного соприкосновения между человеком и машиной. (В свое время именно пользовательский интерфейс Macintosh сделал его олицетворением *персонального компьютера*.) Стив исходил из понятного посыла: излишне сложное взаимодействие человека с машиной чревато полной потерей к ней интереса со стороны владельца. Многих совершенно не волнует то, что скрыто внутри корпуса компьютера. Их волнует только то, что они видят на экране, и то, чего они могут добиться с помощью этого экрана. С самого начала Стив придавал данному аспекту исключительное значение. Именно понимание психологии потребителя выгодно отличало его от других производителей компьютеров, большинство из которых выросли из инженеров и искренне полагали, что покупателям страшно интересно, чем начинены их компьютеры внутри. Это добросовестное заблуждение царило в отрасли уже в течение почти двух десятилетий, с тех пор как был выпущен первый Mac. Сделав свой портативный плеер надежным и удобным для использования, Apple открыла бы потребителям невиданные горизонты и снискала бы заслуженные лавры.

Хороший интерфейс, как я уже говорил ранее, подразумевал объединение правильной аппаратной начинки плеера с высококлассным программным обеспечением. Программа iTunes, работавшая на Macintosh, служила прекрасным инструментом для создания компьютеризированной базы данных из музыкальных треков, которые предстояло перенести на плеер. Но и сам плеер нуждался в миниатюрной операционной системе, выводящей элементы программы на его экран. Чтобы добиться этого, разработчики объединили

перенастроенную операционную систему одного из первых карманных персональных компьютеров Newton с элементами Mac OS X и со старой системой обработки файлов, которую Apple без лишней шумихи купила у маленькой частной компании PortalPlayer.

Над системой управления пришлось основательно попотеть. И здесь чудеса изобретательности показал Джони Айв со своей группой. Ребята придумали нечто, что можно назвать «колесиком для большого пальца», которое работало по тому же принципу, что и колесико мыши. Это плоское колесо прокрутки нужно было вращать по часовой или против часовой стрелки для быстрого просмотра названий треков в плей-листе, выводившемся на экран. Но Айв снабдил это устройство дополнительными функциями, сделавшими его уникальным в мире плееров. Чем быстрее вы вращали колесико, тем быстрее перемещались по экрану названия музыкальных файлов. В центральной части колесика имелась кнопка, при нажатии на которую (как при нажатии на кнопку мыши на Macintosh) происходил выбор файла. По периметру колеса были расположены другие функциональные кнопки, позволявшие перепрыгивать на следующий или предыдущий трек, запустить мелодию сначала или вернуться к предыдущему треку, не выводя его название на экран.

Были существенные новации и в программном обеспечении. Так, плеер был синхронизирован с музыкальной коллекцией на iTunes.

Именно удобная система навигации для просмотра сотен и тысяч наименований файлов сделала iPod хитом. Это решение дополнялось и рядом других более мелких, но приятных деталей. iPod имел прекрасный интерфейс. Экран устройства в последующих моделях увеличивался в размерах за счет миниатюризации и удешевления комплектующих. Поскольку работа колесика прокрутки поддерживалась одновременно и аппаратным, и программным обеспечением, Apple удалось прочно защитить свой дизайн целым рядом патентов и авторских прав — так что ни один конкурент не дерзнул скопировать его. Если бы дело касалось только программного обеспечения, то новый продукт был бы гораздо более уязвимым в этом отношении.

Apple снова удалось найти красивое и креативное решение по созданию сложного и «умного» продукта, спрятанного в светящийся

миниатюрный корпус. Это был первый случай, когда Айв продемонстрировал, что умеет придумывать не только формы и внешнее оформление изделий Apple. Он показал, что может также моделировать взаимодействие пользователя с устройствами. Для Стива это умение было самым важным.

Проявляя небывалую скромность, Apple представила iPod в маленьком зале «Таун-холл» в своей штаб-квартире 23 октября 2001 года. Гости — специально приглашенные журналисты — сразу оценили новинку по достоинству. По единодушному мнению собравшихся, Стиву удалось создать продукт, который полностью изменит поведение потребителя. Это был настоящий прорыв в будущее, называйте его хоть «цифровым узлом», хоть «электронным миром».

Для того чтобы пользоваться новым устройством, его нужно было полюбить. Apple подарила по экземпляру плеера всем журналистам, которые посетили презентацию. Ранее компания никогда подобного не делала. Эти журналисты, пишущие о технике, научные критики и другие знатоки высоких технологий начали так превозносить характеристики iPod, как Apple не могла и помыслить в самых смелых мечтах. Особый успех ждал функцию случайного воспроизведения музыкальных файлов, которую изначально Стив считал излишней. Этот режим, названный shuffle mode, превращал плеер в персональную радиостанцию, которая проигрывала только вашу персональную музыку, причем в произвольном порядке. Если у вас имелась большая музыкальная библиотека, то этот режим позволял вам «прогуливаться» по ней, восстанавливая в памяти забытые мелодии. Таким образом iPod заново открывал своим владельцам прелесть музыки.

iPod стал любимцем самых широких слоев потребителей, особенно молодежи. В будущем он станет плеером Walkman XXI века. Он знаменовал собой связь с компьютером в тот момент, когда Apple задумала сделать Macintosh настоящим цифровым узлом. Он вернул Apple на путь роста. «Мы шли туда, куда вели нас наши желания, — объяснял Стив, отмечая, как не нравились его команде плееры, заполнившие в то время рынок, — и мы оказались впереди всех».

Однако даже этот уникальный iPod испытывал веру Джобса в человечество. Новое устройство рынок оценил не сразу. В частности, препятствием служила цена — 399 долларов (тот же Sony Discman CD стоил в то время меньше 100 долларов). Поначалу продажи iPod шли туго: за первый квартал было продано всего лишь 150 тысяч экземпляров. Через год Стив понизил цену устройства на 100 долларов и представил публике второй вариант, который имел вдвое больший объем памяти и был снабжен сенсорным колесом прокрутки. По сути, это была круглая сенсорная кнопка, которая позволяла пользователям путешествовать по названиям музыкальных файлов еще быстрее, чем в первой версии. Вторая версия iPod убедительно свидетельствовала о твердом намерении Apple закрепиться в мире цифровой музыки и постоянно совершенствовать свою продукцию в ответ на запросы рынка. Apple стала трансформировать эти запросы в захватывающие дух инновации. Именно об этом менторским тоном Билл Гейтс говорил Стиву в известном совместном интервью в Пало-Альто десять лет назад.

Создание плеера iPod породило у Apple редкую способность — превосходить собственные технические достижения практически с постоянством часового механизма. Новые требования к массовому производству подстегивались конкуренцией со стороны других производителей, что заставляло Apple обновлять линейку плееров iPod гораздо чаще, чем свои базовые компьютеры. Для обеспечения iPod комфортного места на рынке Apple была вынуждена изменить всю стратегию их производства. Тиму Куку пришлось заняться созданием системы поставок комплектующих из-за рубежа. Он и Руби в рекордно сжатые сроки установили кооперационные связи с азиатскими поставщиками. iPod в целом повысил эффективность работы всего механизма Apple, что даст о себе знать в предстоящие годы.

Соревнование с самими собой требовало первоклассного новаторского менеджмента, не боящегося внедрения новых технологий, независимо от того, куда оно могло привести. «Освоение новых технологий и рынков — это самое увлекательное для меня и для сотрудников Apple, — сказал мне Стив спустя несколько лет после дебюта iPod. — Это само собой разумеющееся дело. И тому есть много примеров. Пять или шесть лет назад мы ничего не знали о видеоредакторах — чтобы освоить эту технологию, пришлось даже купить профильную

компанию. Позднее получилось так, что мы ничего не знали об MP3-плеерах, но наши люди оказались на высоте. Они критически взглянули на то, что тогда существовало, и дополнили тогдашние достижения своим дизайном, пользовательским интерфейсом, материальной частью и цифровыми технологиями. Если говорить честно, нам было бы скучно, если бы мы всего этого не сделали». В ходе другого интервью Стив сказал: «Разве для кого-нибудь важно, откуда появляются новые идеи? Будь внимательнее — и всегда их найдешь». Сосредоточившись на решении собственных проблем Apple, Стив почти пропустил революцию в цифровой музыке. Когда положение компании стабилизировалось, его взгляд вновь открылся вовне. «Когда я вновь пришел в Apple, компания была похожа на больного человека, которому ни до чего нет дела и ничего не интересно, — объяснял Стив. — Но мы вернули ей здоровье и придали сил. Теперь нас толкает вперед стремление к новому — сделать то, что в наших силах».

НА ПРЕДЕЛЕ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мир для Apple открывался постепенно. И это процесс был взаимным. Первым по-настоящему массовым продуктом компании явился iPod. Но ведь ему предшествовал iMovie, который превратился в iTunes. Терпение, внутренняя дисциплина и интуиция Стива вывели компанию на новый, более сложный курс, в отличие от прежнего, который заключался лишь в регулярном обновлении линейки компьютеров. Этот новый курс предусматривал логическое развитие бизнеса, в том числе за счет проникновения в другие отрасли. При этом цель — обогатить жизнь людей новыми цифровыми устройствами в быту и на работе — оставалась прежней. Но горизонт деятельности Apple существенно расширился.

В качестве массового цифрового устройства iPod по определению должен был продаваться в традиционных для такого продукта местах — магазинах Best Buy, Circuit City, крупных супермаркетах электроники и даже розничной сети CompUSA. Стиву, однако, это не нравилось. Его

привязанность к «своей» продукции сохранялась и после ее выпуска на рынок. Унификация сетевых магазинов противоречила минималистской эстетике изделий Apple и изысканным представлениям Стива об искусстве. Придирчивым требованиям Джобса удовлетворяло лишь одно место — собственные магазины компании Apple Store, которые открылись за четыре месяца до выхода iPod.

Еще со времени начала продаж первых Macintosh Стив всегда жаловался на то, какая судьба уготована его компьютерам в рознице. По его мнению, их реклама и условия продажи на огромных пространствах массмаркета не выдерживают никакой критики. Продавцы, заинтересованные только в количестве продаж, не трудились над тем, чтобы понять «величие» Mac, и проявляли еще меньше энтузиазма с тех пор, как рынок захватили машины IBM и их клоны. Еще в NeXT Стив говорил со Сьюзен Барнс о необходимости открытия своего магазина по продаже компьютеров, в котором можно было бы выставлять самые продвинутые модели компании для самых требовательных пользователей.

В начале 1998 года, сразу после возвращения в Apple, Стив попросил директора по связям с общественностью Найала О’Коннора подготовить предложения по организации продаж компьютеров компании в режиме онлайн напрямую покупателям, как это делала тогда с большим успехом корпорация Dell. О’Коннор, в свою очередь, обратился к Эдди Кью, ответственному за технологии, с просьбой подготовить свои предложения по работе этой схемы на практике. «Вряд ли Найал ждал от меня каких-то откровений, — признается Эдди. — Но он почему-то считал, что я легко найду общий язык со Стивом». Кью, который до этого с Джобсом не встречался и мало что понимал в электронной торговле, подошел к поручению основательно — посоветовался с целым рядом людей, включая руководителя по продажам Митча Мандича. «Ты, конечно, можешь выложить ему свои идеи, — сказал Мандич, — но толку от этого никакого не будет. Стив никогда не станет этим заниматься всерьез. Новый проект разрушит нынешние каналы сбыта (то есть отношения с торговыми сетями и розничными торговыми точками, которые традиционно занимались продажей компьютеров Apple)». Через неделю состоялось совещание, на котором предполагалось обсудить новую идею босса. Кью передал Джобсу свои предложения, оформленные в виде собственноручно нарисованных картинок, — по устоявшемуся мнению, Стив любил, чтобы все было

наглядно, но при этом терпеть не мог смотреть слайды. В итоге вся кропотливая работа пошла псу под хвост. Стив посмотрел на листы с рисунками, вернул их назад и сказал: «Ужас».

Но потом он стал задавать всем присутствующим вопросы относительно предложения Кью и вообще относительно идеи продажи онлайн. Руководящие менеджеры Apple в один голос начали перечислять проблемы, связанные с реализацией такой идеи. Это и сложности с учетом персональных запросов потребителей при производстве машин со стандартной конфигурацией; отсутствие исследования реальной емкости онлайн-рынка; это (что представлялось наиболее болезненным) и опасность потерять нынешних партнеров по сбыту типа Best Buy и Comp USA. Мандич, который занимал достаточно видное место в компании, слушал коллег, но сам при этом молчал. Наконец слово взял один из ведущих менеджеров, решительно выступавший против «онлайновой» идеи. «Стив! — сказал он. — Разве ты не видишь, что это бесполезный разговор? Ты не пойдешь на это. Ведь в противном случае пострадают каналы сбыта». Кью, не найдя ничего лучше, резко повернулся к говорящему: «Каналы сбыта! — воскликнул он. — А кто потерял два миллиарда долларов в прошлом году? На кой черт нам нужны такие каналы сбыта?!» Стив вскинул голову. «Ты, — отчеканил он, указывая пальцем на человека, который говорил до Кью, — неправ. А ты, — он посмотрел на Кью, — прав». В конце совещания Стив попросил Кью и О'Коннора разработать схему онлайн-магазина, в котором покупатели могли бы заказывать компьютеры нужной им конфигурации. На реализацию своего задания Стив дал два месяца.

Онлайн-магазин открылся 28 апреля 1998 года. В тот вечер по пути домой, проходя мимо кабинета Стива, Кью зашел к нему сказать, что за шесть часов магазин продал компьютеров на миллион долларов. «Отлично, — сказал Стив. — А теперь представь себе, сколько бы мы продали, если бы у нас были свои магазины». И тут Кью понял, что при таком боссе, как Джобс, совершенству нет предела. И этот подход ему понравился.

Джобс любил эксклюзивные магазины. Находясь с Лорин в отпуске в Италии или Франции, он настаивал, чтобы жена ходила с ним

в Valentino, Gucci, Yves Saint Laurent, Hermès, Prada и в другие подобные заведения. Одетый в потертые джинсы с искусственными дырками и сандалии-биркенштоки, типичные для американских представителей богемы, он целыми днями таскался по кварталам, заполненным бутиками и дорогими магазинами. Войдя в очередной бастион моды, Стив и его яркая жена-блондинка расходились по разным маршрутам. Пока Лорин осматривала витрины, Стив брал продавцов «за пуговицу» и засыпал их вопросами: почему самим товарам в магазине отведено так мало места? Сколько человек в день проходит через магазин? Он внимательно разглядывал архитектуру интерьеров, пытаясь понять, как игра и взаимосвязь дерева, арок и лестниц с естественным и искусственным светом помогают создавать атмосферу, в которой покупатели выкладывают фантастические суммы. В глазах Стива эти магазины делали невероятное: продавали предметы роскоши за сумасшедшие деньги, причем продавали красиво, непринужденно, заставляя посетителя с удовольствием расставаться с деньгами. Унылые интерьеры и скучающие продавцы в магазинах Circuit City и CompUSA не могли обеспечить такого оборота продуктам Apple.

В 1998 году Стив убедил CEO огромной торговой сети GAP Микки Дрекслера войти в совет директоров Apple. В 2000 году он приблизил к себе вице-президента другой сети — магазинов Target Рона Джонсона и включил его в свою ближайшую команду, поставив простую и смелую задачу — создать «идеальный магазин». «Компьютер Mac был уникален, — говорил мне Стив много лет спустя. — Весь фокус состоял в том, чтобы разместить его в такой обстановке, где покупатели могли увидеть то, что выгодно отличает его от других компьютеров. И нанять продавцов, которые могли бы это выразить словами. Мы думали тогда: или мы будем продавать по-новому, или вся наша продуктовая стратегия потерпит крах».

Джонсон был представителем старой торговой школы, но оказался достаточно современным для претворения задумок Стива в жизнь. После получения степени MBA в Стэнфорде Джонсон начал свою карьеру, занимаясь логистикой в супермаркетах сети Mervin. Потом он работал в сети Target, где отличился тем, что привлек дизайнера и архитектора Майкла Грейвса к созданию дизайна электрического чайника специально для супермаркетов сети. Грейвс, в свою очередь, был известен тем, что в 1984 году разработал дизайн такого же

изделия для крупнейшего итальянского производителя электробытовой техники Alessi, и этот чайник оставался хитом даже десятилетие спустя. «Почему красивые вещи недоступны простым людям, а только состоятельным?» — вопрошал тогда Джонсон. Такая постановка вопроса вполне отвечала взглядам Стива Джобса.

Когда пришла пора представить на суд публики новое творение Грейвса, Джонсон обставил это событие не хуже, чем это сделал бы сам Стив. Он арендовал музей Whitney* в Нью-Йорке, чтобы «пресса могла посмотреть, каким может быть дизайн для обычных людей». Электрочайник и линейка других изделий, облагороженных Грейвсом для Target, помогли сети стать брендом высокого класса. Переменная Джонсона, Джобс применил прием, который когда-то сработал со Скалли: сказал, что Джонсон будет иметь в Apple неограниченные возможности для самореализации. «Ты будешь делать все, что захочешь!» — говорил Стив Рону.

«Я рассматривал это предложение как шанс поработать с одним из самых великих из когда-либо существовавших создателей, — рассказывал Джонсон группе слушателей курса MBA в Стэнфордском университете в 2014 году. — Но мои друзья в Кремниевой долине считали, что это глупость. Они говорили мне: “Зачем тебе менять Tar-jzeh (переделанное на французский манер шутовское название сети Target, которое тем не менее свидетельствовало о ее прорыве к вершинам популярности и моды) на эту компанию-лузер?”» Ведь, напоминаю, это был 2000 год, и Apple еще имела репутацию маргинала на компьютерном рынке.

В период «охоты» за Джонсоном и в первые дни его работы в Apple Джобс больше беседовал с ним на отвлеченные темы, а не о вопросах сбыта продукции. «При нашей первой встрече мы проговорили два или три часа обо всем на свете. Стив был очень, очень закрытым парнем. Он ведь быстро вырос, и у него осталась лишь горстка близких друзей. Он говорил мне: “Я хочу подружиться с тобой. Как

* Музей американского искусства Уитни — одно из крупнейших собраний современного американского искусства XIX–XX веков. Основан в 1931 году Гертрудой Вандербильт Уитни, пожертвовавшей для него около 700 художественных произведений из собственной коллекции. *Прим. пер.*

только ты поймешь, о чем я думаю, нам будет достаточно встречаться один-два раза в неделю. Тогда ты будешь делать то, что действительно хочешь, не ожидая от меня специального разрешения”».

В течение некоторого времени Джонсон был в Apple единственным специалистом по продажам. Он сидел на совещаниях и размышлял о том, каким должен стать их идеальный магазин. Главное было в настроении покупателя. Когда Рон думал об этом самом «настроении», все идеи казались ему никуда не годными. Магазины, которые продают свой товар конкретному покупателю раз в несколько лет, обычно арендуют дешевые помещения в отдаленных местах. Но идеальный магазин, который хочет высоко держать марку бренда и быть привлекательным для посетителей, должен располагаться в центре города. Конечно, для случайных покупателей достаточно и телефонного сервиса. Но для взаимодействия с теми, кто приобретает что-то сложное, особенно компьютеры, необходим личный контакт. Продавцы в магазинах часто гонятся за комиссией, но покупателям не нравится, когда их заставляют покупать ненужную вещь. Джонсон высказал Стиву около десятка таких идей, каждая из которых шла вразрез с традиционными представлениями о технике управления продажами. Как утверждает Рон, Стив поддержал большинство из них. Он обычно говорил Джонсону: «Если будешь продумывать все до конца, то придешь к неизбежным выводам».

По предложению Мики Дрекслера Джобс обратился к Джонсону с предложением создать модель того, как мог бы выглядеть магазин Apple, занимающийся розничной продажей. Приспособив для этих целей склад, расположенный в паре километров от штаб-квартиры, Джонсон под завесой секретности оборудовал там «образцовый» магазин. Точно так же как и прототипы компьютеров, эта модель в процессе создания претерпела целый ряд изменений. В сущности, магазин был таким же дизайнерским проектом, как и другие, поэтому Стив настаивал на минималистском и понятном решении, которое позволяло бы покупателям легко ориентироваться среди столов и полок с выставленными на них ноутбуками и стационарными компьютерами.

В конце 2000 года Джобс и Джонсон создали наконец тот прототип, который их удовлетворял. Однако в одно октябрьское утро Джонсон

проснулся в холодном поту: он понял, что сама схема расположения товаров по товарным группам была ошибочной. Стив и его команда каждый понедельник бесконечно обсуждали их центральную идею — «цифровой узел». Рону пришла в голову мысль, что и магазин Apple должен строиться вокруг этой идеи. Одна зона в магазине должна быть отведена для музыки, другая — для видео и кино и так далее. На первый взгляд такая мысль казалась парадоксальной, но сулила больше дивидендов. В то утро, как планировалось, Джонсон зашел за Стивом, чтобы повезти его с собой и представить прототип магазина в действии. В машине по дороге к складу он сообщил Джобсу, что, видимо, они шли по ошибочному пути. Стив буквально взревел: «Ты понимаешь, какого масштаба это изменение? У меня нет на него времени! Не вздумай растрепать о нем кому бы то ни было! Я пока не знаю, что и думать!»

Но едва они подъехали к ангару, Стив не выдержал и сам все выложил группе собравшихся возле него людей: «Ну что, — усмехнулся он, — Рон считает, что мы ошиблись с дизайном наших магазинов. — Джонсон напряженно ждал продолжения. — И он прав. Сейчас я уеду, а вы все оставайтесь здесь и делайте то, что он вам скажет».

С этими словами Стив развернулся и уехал.

Позже в тот же день, по возвращении в штаб-квартиру Apple, Джонсон пошел повидаться со Стивом. «Знаешь, — сказал ему Джобс, — ты напомнил мне о том, чему я научился в Pixar. В каждом фильме, который они заканчивали, всегда находилось что-то, что их не устраивало. И они, к моему удивлению, принимались делать все заново до тех пор, пока не получали того, чего хотели. Они плевать хотели на сроки. Важно не то, как быстро ты создашь продукт, — важно создать его на пределе своих возможностей».

Первые магазины Apple открылись в Тайсонс-Корнере в Виргинии и Глендейле (Калифорния) в мае 2001 года. В них были выставлены произведенные Apple iMac, Power Mac, iBook, Power Book, программное обеспечение, небольшая подборка книг по компьютерам, периферия и материальная часть от других производителей типа жестких дисков, проводов, разъемов и других аксессуаров. Реакция публики была единодушной: Стив совершил глупую ошибку. Business Week

напечатал разгромную статью, где утверждал, что эти магазины — не более чем еще одно проявление экстравагантности Джобса. Критики один за другим приводили в пример компанию Gateway, наиболее успешного продавца среди производителей компьютеров на базе Wintel, которая тем не менее недавно была вынуждена закрыть свою сеть из ста магазинов в связи с низкими продажами. Но Джобс заявлял, что неудача Gateway его не касается — ведь свой сбыт он строит на совершенно иной стратегии. «Когда мы начали открывать свои магазины, — вспоминал он позже, — все считали, что мы сошли с ума. Но это происходило только потому, что тогдашняя торговля не предполагала прямого взаимодействия с покупателем. В то время все продавали компьютеры, которые походили друг на друга, как близнецы-братья. Сними табличку с корпуса — и получишь одну и ту же коробку, сделанную на Тайване. С такой унификацией продавцам не приходилось ничего пояснять, кроме цены. Им не требовалось обладать специальной подготовкой, поэтому текучесть кадров в таких магазинах была чудовищной».

В целом магазины Apple с самого начала показали вполне приличные результаты. Сначала их оценили те, кто уже полюбил бренд Apple и ее недешевую продукцию. Но уже первые месяцы работы магазинов убедили, насколько компания нуждалась в новых продуктах, которые «подкорректировали» бы ее имидж. Apple натурально столкнулась с демографической проблемой: подростки и молодежь не считали ее изделия такими крутыми, как их родители. Дело в том, что, несмотря на всю свою привлекательность, продукты Apple типа iMac или iBook были слишком дороги, чтобы тинейджеры могли купить их без помощи родителей. В магазинах Apple не существовало в то время товаров, непосредственно обращенных к молодежи до двадцати и немного старше двадцати лет.

С появлением iTunes и iPod магазины быстро превратились в проводников новой концепции «цифрового узла», которой теперь придерживалась компания. Хорошо подготовленные продавцы, работающие за зарплату, а не за комиссионные, демонстрировали покупателям, как пользоваться программой iTunes на компьютере iMac для того, чтобы «Выбирать. Микшировать. Записывать» собственные компакт-диски. Другие консультанты объясняли владельцам компьютеров iMac, как использовать на них видеоредактор iMovie. Магазины

организовывали коллективные мастер-классы по переносу пленочных листов и альбомов в плеер iPod. «Главное — это сотрудники, которые работают в наших магазинах, — говорил Стив. — Оборот нашей розницы пока еще небольшой. Так что наша сила в наших людях».

По мере того как магазины Apple привлекали все больше покупателей, в них стали продаваться цифровые видеокамеры, малогабаритные камкордеры с картой памяти, динамики, усилители, наушники, принтеры, жесткие диски, устройства для записи дисков CD-ROM и другая техника других производителей. С годами магазины Apple обгонят других розничных продавцов электроники по количеству продаж на квадратный метр. Джобс всячески поощрял дизайнерские эксперименты Джонсона, и со временем в интерьерах магазинов появились классические «эппловские» черты, наподобие куба из стекла перед флагманом розничной сети компании на Пятой авеню на Манхэттене. «Из всех руководителей, которых я знал, Стив был самым щедрым в смысле передачи полномочий, — констатировал Джонсон, выступая в Стэнфорде. — Он умел так ясно формулировать, чего хотел, что его подчиненные получали большую свободу действий».

Музыка возродила Apple. Благодаря рекламной кампании iTunes «Выбери. Микшируй. Записывай» и появлению iPod компания наконец нашла путь к сердцу молодого покупателя. Но откровенная агрессивность ее рекламной кампании коробила старых игроков на рынке индустрии музыки и кино. В 2002 году, когда реклама iTunes уже сошла на нет, CEO киноконцерна Walt Disney Майкл Эйснер на слушаниях, организованных Сенатской комиссией по торговле, жаловался, что Apple провоцирует «пиратское» поведение: «Они продают компьютеры и программы, призывая покупателей “вырывать с диска, микшировать и записывать”. Что это, как не откровенная кража музыкального контента?» Увидев запись выступления Эйснера, Стив пришел в бешенство, но почувствовал себя отмищенным, когда «обвинителя» обсмеяли за наивность — на самом деле в рекламной кампании Apple не было ничего предосудительного с точки зрения закона. Но Джобс все же понимал озабоченность Эйснера и владельцев звукозаписывающих студий. Будучи одновременно и руководителем компьютерной компании, и совладельцем киностудии, Стив прекрасно осознавал

опасность пиратства. Он подал иск к Microsoft за то, что, по его мнению, последняя украла графику пользовательского интерфейса его Macintosh. Как и все обитатели Кремниевой долины, Джобс с трепетом относился к авторским правам.

В действительности, он был так одержим жаждой противодействия пиратству, что решил воплотить в жизнь еще одну идею — открыть музыкальный магазин iTunes Music Store. Стив вполне обоснованно полагал, что iTunes работает с цифровой музыкой лучше всех на тогдашнем рынке. Он был уверен, что при грамотном осуществлении этой идеи потребитель получит быстрый и удобный доступ к прекрасным записям, что отвратит его от воровства музыки через пиринговые файлообменные сети типа Napster, которые, кроме всего прочего, создавали угрозу для личных персональных компьютеров.

Создание онлайн-магазина цифровой музыки стало поворотным событием во всей карьере Стива Джобса. В этот момент его интересы впервые вышли за границы Купертино. Все, что Джобс делал до этого, сосредоточилось внутри Apple. Он стабилизировал положение компании, осуществил кадровые преобразования, создал команду руководителей из первоклассных менеджеров и специалистов, выпустил в продажу неординарный компьютер iMac и современную операционную систему. Каждый из этих шагов обеспечивал Apple прочный фундамент и устойчивость к «сюрпризам», которыми изобилует любое будущее. В конце концов Apple, прочно вставшая на ноги, покинула пределы своего кампуса и пустилась в поиски возможностей, которые могли бы изменить рынок как таковой.

Теперь Стив действовал на двух фронтах. Внутри компании он стимулировал своих инженеров продолжить работу над увеличением объема памяти плееров и созданием таких технологий доставки музыки потребителю, которых не было в тогдашней музыкальной индустрии. Издали может показаться, что легче было купить какой-нибудь музыкальный онлайн-сервис и «подогнать» его под потребности Apple, но легальных сетей тогда не существовало. Звукозаписывающие компании также показали свою неспособность к продаже музыки в режиме онлайн. В частности, Sony Music потерпела громкое фиаско со своей первой попыткой продавать музыку онлайн. Во-первых, ее коллекции были очень маленькие; во-вторых, продаваемые

компанией треки можно было проигрывать только на плеерах материнской компании Sony Electronics, а львиная доля «музыкального» спроса приходилась на владельцев персональных компьютеров.

Перед тем как продавать музыку самостоятельно, Apple должна была убедить владельцев пяти самых крупных студий звукозаписи в том, что ее независимый сервис будет лучшим и, пожалуй, единственно приемлемым для них выходом из ситуации с учетом накрывающей рынок лавины незаконной цифровой музыки. И все же Стиву следовало бы действовать с меньшим напором.

Ведь создание сервиса по продаже музыки было для Apple непростой задачей. Инженерам компании предстояло упростить процесс продажи и переноса музыки, адаптировать его под программы iTunes. Необходимо было продумать систему начисления платы за музыку и выставления счетов, а также защитить запись от последующего копирования и распространения. Последняя мера, как средство борьбы со «вторичным» пиратством, была прямо обращена к главам звукозаписывающих компаний. Компании — разработчики софта уже почти десять лет занимались проблемами безопасности цифрового контента и имели самые разные технологии его зашифровки. Стив мог легко приспособить системы кодирования к MP3-дискам. Apple было гораздо проще, чем студиям, трансформировать эти технологии в простую систему защиты.

Более серьезной задачей стала организация системы оплаты потребителями музыки, купленной в онлайн-магазине. Дело в том, что существовавшие тогда системы учета продаж музыки и выставления счетов потребителям были так дороги, что забирали практически весь доход поставщиков. Отчасти это происходило оттого, что покупатели онлайн-музыки предпочитали покупать отдельные синглы, а не альбомы целиком. Это перерастало в проблему гораздо более опасную, чем пиратство. В частности, пользователи пирингового сервиса Napster старались выбирать для скачивания только нравящиеся им вещи, а не альбомы. Ситуация в корне поменялась в сравнении с концом 1960-х — началом 1970-х годов, когда звукозаписывающие компании практически отошли от синглов и сосредоточились на альбомах, поскольку последние приносили несравненно более высокие прибыли. Многие известные музыканты и группы подхватили эту

тенденцию и стали записывать альбомы. В этом контексте можно вспомнить Sgt. Pepper's Lonely Heart Club Band у Beatles, Tommy у The Who's или The Wall у Pink Floyd. Магнаты звукозаписи начали тогда «химичить» и включать в альбомы всего по одной-две песни популярных исполнителей, понимая, что их преданные поклонники заплатят 10–15 долларов за всю пластинку, только бы получить любимые треки. И... отвратили музыкальных фанатов от альбомов.

Стив понимал: повернуть вспять то, что именовалось «эффектом Napster», уже невозможно. Теперь, когда у слушателей появился выбор, можно было дать голову на отсечение, что любой из них закажет отдельную песню вместо альбома, набитого проходными вещами. Стив считал, что один сингл должен стоить 99 центов, что более или менее соответствовало цене одной песни в альбоме, поскольку студийно записанный компакт-диск с дюжиной или даже бóльшим количеством треков стоил в 90-х годах порядка 15 долларов. Сумма в 99 центов «навалилась» Стиву его ностальгическими воспоминаниями. Это была как раз та цена, которую люди его поколения платили за пластинку-«сорокапятку» с записанной на ней одной-единственной песней.

Однако на пути «торговли песнями» лег еще один подводный камень — комиссии Visa, MasterCard и American Express. Суммы, незаметные при покупках в десятки и сотни долларов, здесь уже «делали погоду». Когда сама песня стоит 99 центов, а цена транзакции составляет от 17 до 24 центов — это катастрофа.

Если Apple собиралась стать серьезным игроком на рынке онлайн-музыки, ей необходимо было придумать способ оплаты небольших покупок, не вынуждая при этом операторов кредитных карт радикально менять свои условия. (К слову, Apple была не первой, кто столкнулся с проблемой безналичной оплаты «микротранзакций» меньше одного доллара. Эта проблема ставила в тупик многих, за исключением, пожалуй, телефонных компаний. Последние разрешили ее, включая стоимость обслуживания аккаунтов потребителей в ежемесячные счета.)

Эдди Кью предложил два варианта решения. Первый: магазин iTunes периодически объединяет покупки индивидуального покупателя в некие пакеты и отправляет их в расчетные центры операторов

карт для списывания. По мере роста продаж онлайн-магазина оплата по нескольким покупкам аккумулируется в единую транзакцию, что снизит комиссионные расходы. Второе предложение Кью состояло в том, чтобы родители юных покупателей музыки вносили некую предоплату, с которой могла бы регулярно списываться накопившаяся стоимость покупок их отпрысков.

Изобретательность Кью восхитила. Обычно, работая над проектом, он хотел знать о нем *все* и ожидал от своих сотрудников аналогичного творческого подхода. Стив признавался мне, что был тогда так же горд решением вопроса «микротранзакций», как и новыми моделями iPod, которые он станет представлять одну за другой после открытия онлайн-магазина.

Еще одним важнейшим предложением команды Кью был отказ от создания общедоступного сайта для розничной продажи музыки. Весь каталог содержался только в приложении iTunes. Набрав www.itunes.com, пользователь попадал на сайт Apple.com.marketing, где расписывались достоинства приложения, но на котором невозможно было купить музыку. В онлайн-магазин потенциальные покупатели попадали только через приложение iTunes, которое в то время поддерживали исключительно компьютеры Macintosh. Такое решение понравилось Стиву по нескольким причинам. Во-первых, оно позволяло Apple контролировать все технические устройства, на которых воспроизводилась музыка онлайн-магазина, «цементировало» прямой контакт покупателя с магазином. Простая операция по покупке песни и передаче номера кредитки компании Apple для оплаты превращалась в то, что Стив высокопарно называл «опыт отношений покупателя с Apple». Как опытный маркетолог, Джобс понимал, что каждый эпизод в этом опыте может либо укрепить, либо ослабить уважение клиента к компании. По тогдашнему выражению Стива, в этом процессе корпорация могла «либо набирать, либо терять репутационные очки». Он делал все возможное для того, чтобы каждый контакт потребителя с Apple — от использования компьютера Macintosh или звонка в службу поддержки до покупки трека в iTunes Store и ее оплаты — проходил бы без сучка, без задоринки. Еще в 1998 году Стив объяснял мне, что единственной целью существования корпораций является создание продуктов. Теперь он использовал свою компанию для гораздо большего, чем просто производство

продукции. Apple приступила к формированию комплексного подхода к клиенту. Все, чем компания тогда занималась, — от инженерных разработок до создания дизайна своих магазинов, самостоятельно или в кооперации — подразумевало это самое формирование нового подхода к потребителю. Глубокая сосредоточенность Apple на этой задаче опережала свое время и существенно влияла на культуру взаимоотношений между производителями и покупателями. «Избалованные» универсальной отточенностью продуктов и сервиса Apple, потребители все настойчивее требовали того же от других компаний. Apple придала новый смысл понятию «качество» и побудила другие корпорации к усилиям, направленным на удовлетворение все возрастающих ожиданий публики.

Продажа музыки из онлайн-магазина только через приложения iTunes (что сужало возможности ее распространения) успокаивающе воздействовала на корифеев звукозаписи. К тому времени было продано полмиллиона плееров iPod — достаточно для создания Apple своей ниши на рынке цифровой музыки, но недостаточно для того, чтобы потрясти основы всей музыкальной отрасли. В конце концов, компьютерами Macintosh пользовалось всего лишь 4 процента от общего числа владельцев персональных компьютеров. На какое-то время эти скромные цифры превратились в серьезное конкурентное преимущество Apple. Поскольку продажа музыки в режиме онлайн пугала звукозаписывающие компании, Стив смело предложил им простой и казавшийся безопасным выход: «Почему бы вам не продавать свою музыку в моем небольшом и защищенном “поместье” хотя бы для того, чтобы оценить спрос и динамику рынка?»

Склонить на свою сторону лидеров музыкальной индустрии оказалось непросто. Джобсу нужно было согласие каждого из них: Universal, EMI, Sony, BMG и Warner. Он, видимо, не ошибся, полагая, что, если онлайн-магазин не сможет создать большую коллекцию записей всех основных игроков грамзаписи, он обречен на неудачу. К тому же Стив требовал твердую цену за свои услуги: 30 процентов от каждой продажи в iTunes Music Store.

К счастью, Джобс быстро нашел себе союзника — Роджера Эймса, главу Warner Music, с которым Стив познакомился через Барри Шулера, члена совета директоров компании AOL. Эймс, трезвый реалист

в мире музыкального бизнеса, все еще почивавший тогда на лаврах прошлых доходов и успехов, ясно осознавал технический потенциал Warner. «Никакого потенциала у нас нет, — говорил он. — У нас в Warner и разработчиков-то нет. Мы звукозаписывающая компания, а не технологическое производство!» Эймс был убежден: Джобс обладает внятным пониманием того, куда движется музыкальная индустрия. Поэтому он познакомил Стива с руководителями четырех других студий звукозаписи, начиная с тех, которые могли бы охотнее согласиться на предложение Apple. Переговоры шли не без трудностей. Руководители студий не скрывали своей настороженности. Некоторые из них все еще отрицали неизбежность наступления эры цифровой музыки. Другие смотрели на вещи более прагматично и просто боялись того, что утратят контроль над ценовой политикой в своем бизнесе, разрешив продавать свой продукт чужаку, которому они не вполне доверяли. Прислушиваясь к ним, Стив вносил изменения в организационную схему магазина или в систему защиты их синглов от копирования. Он понимал, что силой заставить этих партнеров принять нужное ему решение не в его власти.

В переговорах он всю использовал метод кнута и пряника. С одной стороны, он неустанно демонстрировал главам студий, что у Apple действительно есть для них законченное и безопасное решение, созданное его лучшими инженерами. С другой — он не упускал возможности напомнить им: эра цифровой музыки, которую они хотели проигнорировать, наступает неизбежно и неумолимо. На сетования о боязни потерять контроль над своим продуктом Стив отвечал: «Хорошо, давайте просто сидеть сложа руки и ждать, когда появятся гораздо более умные и хитрые последователи сети Napster!»

Из всех партнеров Стива наибольшие сомнения обуревали Энди Лака, руководителя музыкального подразделения Sony. У этой корпорации были собственные мощности по производству потребительской электронной техники и своя маркетинговая стратегия портативных цифровых плееров, которые работали на совершенно других принципах сжатия и защиты записей. Кроме того, десятилетний опыт работы Лака в массмедиа, в том числе в качестве президента канала NBC, подсказывал ему, что продажи плееров iPod значительно вырастут, если Apple удастся создать музыкальный сервис на основе онлайн-магазина. Он не исключал, что благодаря этому Apple

в перспективе продаст еще несколько миллионов Macintosh. Если так, то почему звукозаписывающие компании не получают от этого свою долю пирога? Другие главы студий звукозаписи разделяли такой подход и даже сами или через CEO материнских компаний выходили с предложениями о создании совместных предприятий с взаимодействием активами, а не только путем разделения доходов от проданных треков. Но в итоге сопротивление партнеров Стива по переговорам все же оказалось не таким стойким. Да и он сам понимал: чем дольше он будет выдерживать свою позицию, тем больше студий согласятся с его предложением.

В конечном счете Лак сдался. 23 апреля 2003 года открылся магазин iTunes Music Store, который предлагал покупателям 200 тысяч записей. За первую неделю клиенты магазина купили миллион записей, а к концу года число продаж возросло до 25 миллионов.

Как и предсказывал Лак, продажи плеера iPod значительно возросли. В связи с этим некоторые сотрудники Стива заговорили о том, что рынок компьютеров Macintosh близится к насыщению. Они утверждали, что следующим логическим шагом в расширении позиций iPod должно стать приспособление программы iTunes для работы с Windows. Но это с неизбежностью означало, что онлайн-магазин iTunes Music Store становится теперь доступным владельцу любого персонального компьютера. А ведь Джобс всегда был против этого.

Сначала он сопротивлялся — как из стратегических соображений, так и чистых амбиций. Он всегда хотел, чтобы его Mac обладал превосходством над компьютерами с операционной системой Windows PC. Кроме того, он ожидал, что возросшие продажи iPod подстегнут и продажи Macintosh — ведь эта часть предсказания Лака еще не реализовалась! Но Ави, Сина, Руби и Фаделл в один голос утверждали, что iTunes в паре с Windows, работающие на iPod, откроют миллионам потребителей мир Apple с его более бережным отношением к пользователям. Идея о том, что iPod может сыграть роль троянского коня в отвоевании компанией достойной доли на рынке для персональных компьютеров Macintosh заинтриговала Стива. Его подчиненные напоминали ему сказанные им же когда-то слова о том, что,

если компании удастся расширить свои позиции на рынке хотя бы на несколько процентов, это приведет к значительному росту прибыли. Даже если Windows будет совместима с iTunes, Apple по-прежнему сможет контролировать свою нишу цифрового музыкального рынка — через iTunes, магазин и iPod. Как и в случае с iMovie, команда в конце концов одержала победу над самим боссом — на этот раз довольно быстро. Забегая вперед, скажу, что изменение Стивом своей позиции еще окупится сторицей.

Всего несколько месяцев назад Джобс уговорил глав студий звукозаписи согласиться на эксперимент, который подразумевал продажу их музыкального контента через магазин iTunes Music Store только обладателям Macintosh. И вот ему снова пришлось просить их согласия на расширение границ эксперимента на владельцев персональных компьютеров во всем мире. Согласие было необходимо, потому что условия ранее подписанного соглашения предусматривали продажу песен только пользователям компьютеров Mac. За прошедшие несколько месяцев партнеры Стива убедились, что ситуация развивается по его сценарию: покупатели действительно были готовы отказаться от пиратских скачиваний, если могли легко и законно приобрести качественную цифровую музыку за вполне разумную цену. На этот раз магнаты звукозаписи сопротивлялись слабее: они видели, что их бизнес идет в направлении, предсказанном Стивом, независимо от их желания. Магазин iTunes Music Store сделал их сговорчивее.

Даже Энди Лак понял, что придется идти в ногу со всеми, хотя его уязвляла быстрота, с которой iTunes Music Store расширял свой рынок. Несмотря на то что Sony обладала гигантским количеством записей и собственной базой производства электроники, ее технические подразделения принципиально работали независимо от музыкальных и маркетинговых, что мешало им создать свой альтернативный сервис. Уже годы спустя Лак продолжал убиваться из-за того, что в начале 2000-х годов музыкальные студии дали слабину в переговорах со Стивом. «Плееры iPod были пусты без музыки, — продолжал он утверждать. — Я был уверен в том, что без разделения прибылей (подразумевалось, что Apple должна была выплачивать производителям музыки некую компенсацию с продаж iPod) музыкальная индустрия столкнется с трудностями. Если бы мы объединились, обеим сторонам было бы лучше. Я до сих пор сожалею об этом».

16 октября 2003 года Стив объявил о запуске iTunes для Windows. Для некоторых стойких приверженцев Macintosh это было таким же потрясением, как и инвестиционные вложения Microsoft в Apple в 1997 году. Многие, однако, расценили это как победу своей веры в программное обеспечение Apple и вообще в компьютерные технологии компании, которые превосходили любой продукт Windows. Джобс тоже держался этой линии и, как водится, сделал свое заявление с легким намеком, в лучах огромной надписи «Ад замерз» на экране.

В течение трех дней миллион пользователей операционной системой Windows PC загрузили программы iTunes и купили миллион треков в магазине iTunes Music Store. К концу года в числе покупателей музыки от Apple владельцы компьютеров на основе Windows решительно взяли верх над владельцами Macintosh. То, что команда Стива назвала «опытом отношений покупателя с Apple», начало, как инфекция, распространяться на мир Windows.

Сегодня, со сплошным потоком хитов от Apple, гигантскими масштабами распространения ее более поздних продуктов и той доминирующей ролью, которую она играет в нашей жизни, трудно себе представить, что тогдашний взлет компании был абсолютно неожиданным даже для его непосредственных организаторов. Сработала цепная реакция. Один успех, одна конкретная решенная задача тут же рождали мысль о создании нового продукта, модернизации действующего или вообще о новом направлении бизнеса. Как объяснял Стив: «Вы можете только задним числом отобразить цепь событий, которые привели к конкретному результату». Эдди Кью вспоминает один день в конце 2003 года, когда он в салоне бизнес-класса, ожидая посадки самолета, от нечего делать оглядывал других пассажиров. Не меньше десяти человек слушали музыку на плеерах iPod с наушниками в ушах; несколько человек работали на ноутбуках PowerBooks, и на внутренней стороне крышки устройства таинственно светился белый силуэт яблока; один человек щелкал клавиатурой на своем лэптопе. «Черт побери, подумал я, — вспоминает Кью, — мы действительно движемся в какой-то иной мир! У нас нет даже времени поднять головы и оглядеться вокруг, понимаете? Но такова жизнь. И это здорово».

Как любил говорить Джобс в завершение своих тщательно отрежиссированных сценических презентаций, в 2003 году у него было «еще кое-что». В конце лета того года у него из почки вышел камень. Стив пошел к врачам на дополнительное обследование, чтобы проверить, не осталось в связи с этим каких-то последствий. В свои 49 лет он до этого никогда ничем серьезно не болел. Поэтому, когда уролог сообщила ему о наличии затемнения на экране и попросила прийти еще раз для более фундаментального обследования, Стив проигнорировал ее рекомендации. К чести врача, она от него не отстала и в конце концов в октябре заставила его сделать томографическое сканирование. Результат был ошеломляющим: в поджелудочной железе у него обнаружили образование, похожее на раковую опухоль. Это страшный диагноз. Он подразумевал, что человеку остается жить всего несколько месяцев. На следующий день ужасную новость сменила более оптимистичная: у Стива диагностирована довольно редкая нейроэндокринная опухоль поджелудочной железы. Это заболевание имеет гораздо более благоприятный прогноз и лучше поддается лечению, чем обычный рак. И Стив, и Лорин вздохнули с облегчением. Но эмоциональное напряжение тех двух дней вымотало их обоих. Оно положило начало долгому процессу, с которым в конце концов Стив оказался не в силах совладать. Несчастье произошло в тот самый момент, когда старания, приложенные Стивом к тому, чтобы заставить свою компанию добиться успеха, начали приносить плоды, превосходящие самые смелые ожидания.

ДВА РЕШЕНИЯ

Растущая и расширяющаяся направления бизнеса компания требовала от своего босса все больше внимания. В одних только 2003–2004 годах Apple обновила всю линейку продукции. Концепция «четырёх квадрантов» по-прежнему действовала в отношении производства компьютеров. Вместо модели «подсолнечника» iMac G4, у которой тонкий плоский монитор покоился на полукруглом основании, потребителям, ищущим стационарные компьютеры, предлагали более мощный iMac G5, у которого вся материальная часть была спрятана за плоским монитором с красивой белой окантовкой. Эта модель представляла собой значительный технологический шаг вперед. Специалисты и критики встретили ее с восторгом. Покупателям лэптопов также предлагался выбор между белым матово-черным iBook G4 или затянутым в алюминиевый корпус Power Book G4, которые имели три различных размера экранов. Однако Apple теперь занималась гораздо более широким набором продуктов, чем персональные компьютеры. Расширялся музыкальный сервис, создавалось новое программное обеспечение, компания активно работала над приложениями для интернета.

Были выпущены новые версии видеоредакторов iMovie и FinalCut Pro, вышло новое музыкальное приложение GarageBand, которое позволяло записывать, редактировать и микшировать музыку на персональном Macintosh. Компания представила новую версию операционной системы OS X под наименованием Panther. Система имела собственный браузер Safari. Были созданы две новые

клавиатуры, одна из них беспроводная. Красивые плоские мониторы Apple под названием Cinema Display становились все больше и получали все лучшее разрешение. Apple, которая больше других приложила сил к тому, чтобы Wi-Fi стал стандартом передачи цифровых потоков по радиоканалам, выпустила в свет Airport Extreme — сверхскоростную станцию Wi-Fi для домашнего использования, а затем и Airport Express, которая могла обслуживать сразу гораздо большее число сетевых Wi-Fi-пользователей (до 50). Для потребителей, хотевших видеть своего собеседника во время чатов, Apple начала продавать iSight — веб-камеру, которая прикреплялась к монитору компьютера. И последнее, но не менее значимое событие: в 2004 году в продажу поступили тонкий и гладкий плеер iPod Mini и iPod Classic с цветным экраном, на который можно было выводить фотографии.

Apple успешно двигалась вперед. Казалось, что у плеера iPod впереди годы развития. Линейка этих плееров представляла собой серию тщательно продуманных, прекрасно исполненных и популярных устройств. Но Стив, разумеется, не усматривал во всем этом основной почивать на лаврах. Он видел в этих достижениях только точку для опоры, оттолкнувшись от которой можно «оставить свой след во Вселенной».

Джим Коллинз, популярный автор книг по основам управления, таких как *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies** и *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't***, придумал отличное определение самого главного качества великих лидеров: внутренняя неуспокоенность. Коллинз относит это качество к Стиву, одному из двух величайших деятелей, которые оказали на него наибольшее воздействие (другим является Уинстон Черчилль, выдающийся британский политик). Коллинз считает, что эта неуспокоенность гораздо важнее и действеннее, чем просто амбиции или даже общий интеллект. Такая неуспокоенность является основанием для высокой сопротивляемости нервной системы человека

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. пер.*

** Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. *Прим. пер.*

и способности к самомотивации. Ее поддерживает любознательность, страстное желание создать что-то значительное и стремление к достижению цели всей своей жизни.

Коллинз и Джобс познакомились еще тогда, когда первый был молодым преподавателем Школы бизнеса при Стэнфордском университете в 1988–1995 годах. В первый раз они встретились в первый год работы Коллинза в Школе. Тогда он вел курс частного предпринимательства и попросил Стива прочесть лекцию его студентам. Хотя компания NeXT в то время и не могла похвастаться особыми успехами, а киностудия Pixar только нащупывала свой путь наверх, Стив при чтении лекции показал себя харизматичным, остроумным и великодушным. Коллинз, который поддерживал со Стивом отношения на протяжении всей его жизни, до сих пор считает, что те годы были лучшими для встреч с Джобсом. «Это напоминало то, как вы бы встречались с Уинстоном Черчиллем в 1935 году, — говорит Коллинз. — В то время он явно находился не в фаворе. У него было много хулителей — обычный штрих в биографиях великих людей. Но в конечном счете вы судите о таких людях по тому, чего им удалось достичь». Черчилль, как и Стив, испытал унижительные поражения в начале своей карьеры и стойко выносил все тяготы на своем долгом и трудном пути к величию.

Неуспокоенность Стива не всегда служила ему преимуществом. В молодости он часто бросался с одного проекта на другой. Так случилось, например, во время разработки компьютера Apple III — Стив потерял к нему всякий интерес, увидев возможности компьютерной графики в исследовательском центре Xerox в Пало-Альто. Несколько скоропалительным представляется по прошествии лет создание Джобсом компании NeXT после того, как он со скандалом ушел из Apple. То же самое можно сказать и о найме им нескольких инженеров, которые впоследствии составят костяк студии Pixar. Его неуспокоенность временами выглядела как импульсивность. Но он никогда не сдавался. Он не ушел из NeXT и не бросил Pixar. Глубина его неуспокоенности была прямо пропорциональна упорству. «То, что он предпринимал, — говорит Коллинз, — всегда было сопряжено с трудностями. Временами его начинания жестоко били по нему. Но то, как Стив, преодолевая боль, боролся с этими трудностями, давало ему возможность расти над собой».

Теперь, в 2003 и 2004 годах, неуспокоенность Джобса снова толкала его вперед, в неопределенное будущее, чтобы испытать на прочность. Стив всегда задавал себе вопрос: «Что дальше?» На этот раз поиск ответа был особенно сложным. Apple могла пойти по пути создания устройства, в котором отразился бы весь накопленный компанией опыт в персональных компьютерах. Что-то такое, для чего мог быть придуман новый пользовательский интерфейс. А может, компании нужно придать новому семейству компьютеров иную физическую форму, скажем, планшета? Или развивать успех с плеерами iPod, создавая линейку новых портативных гаджетов, может, даже мобильных телефонов?

iPod изменил для компании все. Музыкальный онлайн-магазин iTunes Music Store превратился в огромный новый сервис, тем более что теперь им пользовались миллионы владельцев компьютеров всех марок. Сервис работал прекрасно, а его услуги стоили на порядок ниже, чем раньше, когда музыка продавалась на компакт-дисках в розничной сети. К концу 2004-го финансового года — всего лишь *через три года* после выхода приложения iTunes — объемы продаж продукции, связанной с этим приложением и плеером iPod, составляли 19 процентов от общего объема продаж Apple. За этот год компания продала 4,4 миллиона плееров, в то время как продажи Macintosh в том же году упали на 28 процентов, что в количественном выражении составило 3,3 миллиона штук по сравнению с 4,6 миллиона в 2000 году. Эти итоги явились ярким подтверждением той роли, которую в бизнесе Apple сыграли приложение iTunes и плеер iPod: в 2004 году компания отчиталась о чистой прибыли в 276 миллионов против 69 миллионов долларов в 2003 году.

Но iPod сделал больше, чем создание огромного источника дополнительных финансовых поступлений. Он укрепил базу Apple и расширил ее потенциал. Тим Кук возглавлял теперь сложную и тонкую систему, способную выпускать десятки миллионов экземпляров iPod в месяц. Джони Айв ответил на рост объемов производства разработкой новых металлов, сплавов, прочных пластиков и сверхпрочного стекла, которые можно было применить на широкой линейке продукции компании от миниатюрного iPod Mini до огромного плоского экрана компьютера с диагональю 32 дюйма.

У руководства компании постепенно крепла уверенность в том, что оно добьется успеха в любом начинании. «Я всегда

ощущал, — говорил мне Стив, — что креативность подобна прыжку в высоту. Ты должен быть уверен на сто процентов в том, что при приземлении под тобой окажется именно земля». Под Стивом земля никогда не была такой уж прочной. Он чувствовал: наступает время, когда нужно «прыгать» во что-то новое, что кардинально изменит игру. Но он не знал, в каком направлении нужно прыгать. Решение этого вопроса станет величайшей вехой в его профессиональной карьере.

В компании Apple не существовало подразделения НИОКР (научных исследований и опытно-конструкторских разработок) как такового. Стиву не нравилась идея выделения в отдельную организационную структуру перспективных разработок, которая в каком-то смысле находилась бы вне поля зрения руководителей, сосредоточенных на создании наиболее актуальных в данный момент продуктов. Вместо этого в разных подразделениях компании развивались независимые проекты, и о большинстве из них Джобс даже понятия не имел. О новых идеях боссу докладывали только в том случае, если кто-то из руководства решал, что данный проект или технологическая наработка имеют реальный потенциал для развития, — тогда Джобс рассматривал их. Тщательно профильтрованная информация поступала в «аналитическую машину» его необычных мозгов. Иногда она там и пропадала зря, а иногда «пускалась в дело»: у Стива возникала мысль связать данный проект с другим, уже реализованным, или повернуть его в совершенно другую плоскость. Это был один из величайших его талантов — умение синтезировать отдельные фрагменты технологий и события в то, что ранее казалось абсолютно невероятным.

В то время в компании было запущено два проекта, имевших целью изучение возможностей создания нового мобильного телефона. Стив сам попросил сотрудников, которые ранее разрабатывали сверхскоростные станции Wi-Fi Airport, заняться изучением технологий мобильных телефонов. Своей просьбой он, правда, изрядно озадачил некоторых специалистов: технологии радиопередачи цифровых потоков Wi-Fi имели мало общего с принципами передачи радиосигналов в сетях мобильной связи. Но тогда было не до нюансов — в работе

у Apple был другой, гораздо более насущный проект. С конца 2003 года несколько членов ближайшей команды Стива, включая Эдди Кью, автора идеи создания онлайн-магазина iTunes Music Store, ломали головы над тем, как встроить плееры, работавшие с приложением iTunes, непосредственно в мобильные телефоны, которые, само собой, должны иметь доступ в iTunes Music Store для скачивания музыки.

«Каждый из нас тогда носил с собой мобильный телефон и плеер iPod, — вспоминает Кью, похлопывая себя по карманам джинсов. — Мы понимали, что соединить iPod с телефоном вполне возможно. Дело было за программой. Мы изучили ситуацию и в начале 2004 года остановили свой выбор на компании Motorola, которая в то время полностью доминировала на рынке со своей моделью RAZR. Создавалось впечатление, что все кругом пользуются только этой моделью с цифровой камерой». Motorola поставляла Apple комплектующие на протяжении десятков лет. Ее микропроцессоры встраивались во все компьютеры Apple вплоть до середины 90-х годов. И после этого Motorola наряду с IBM оставалась частью консорциума, который разрабатывал микропроцессоры Power PC, остававшиеся центральными во всех Macintosh вплоть до 2006 года. Motorola пообещала Apple, что создаст новый телефон ROKR, в который будет встроены iPod.

Проект ROKR оказался противоречивым с самого начала по одной простой причине: многим в Apple не нравилась сама идея сотрудничества с другими компаниями. Разработчикам материальной части iPod во главе с Тони Фаделлом претила передача своего детища, которое они называли «музыкальным телефоном», стороннему производителю обычных мобильных телефонов. И чем больше Motorola знакомила их со своими наработками по ROKR, тем больше они убеждались в том, что передача этой компании лицензий на программное обеспечение их драгоценных iPod и iTunes была ошибкой. Хотя Motorola и имела за плечами опыт создания красивых и удобных телефонов в прошлом, она оказалась беспомощной в разработке дизайна, который напоминал бы iPod своей изысканной простотой. Для вундеркиндов из Apple работа Motorola представлялась совершенно нелепой. Компания из Иллинойса образовала несколько групп программистов, каждая из которых занималась отдельными компонентами софта телефона: адресной книгой, сообщениями и браузером интернета

(последний мог показывать только слабенькие версии сайтов для мобильных телефонов). Ничего здесь не напоминало хотя бы о таких креативных находках в iPod, как яркий интерфейс. А попытки объединить в одно целое деятельность изолированных, не связанных между собой разработчиков вели к еще большей неразберихе. Фаделл настолько разочаровался в компании Motorola, что решил создать собственные прототипы мобильных телефонов Apple: первый работал бы с музыкой, а второй — с видео- и фотоизображениями.

По иронии судьбы, одновременно с «моторольной» эпопеей в компании началась работа над проектами, которые не имели ничего общего с мобильными телефонами, но которым суждено было оказать решающее воздействие на дальнейшее направление развития бизнеса Apple. Один из этих проектов назвался Project Purple. Опытные разработки осуществлялись по прямому указанию Джобса. Им надлежало определить подходы к созданию того, что сам Стив весьма расплывчато называл «фактором формы» в отношении персональных компьютеров. Речь шла о сверхлегком компактном устройстве, которое напоминало бы планшет или пюпитр с зажимом и было бы оснащено интерактивным сенсорным экраном. Концепция такого изделия будоражила умы лучших инженеров и конструкторов Microsoft вот уже несколько лет, но Стив считал, что *только его ребята* в состоянии продвинуться вперед там, где другие забуксовали. Он был убежден в существовании более прямого способа взаимодействия между пользователем и компьютером, нежели клавиатура и мышь. Пользователь должен иметь возможность наслаждаться любимым девайсом абсолютно везде, даже сидя в туалете!

Другой проект в этой же области поначалу развивался без какого-либо воздействия Джобса. Еще в 2002 году исследователи Apple Грег Кристи и Бас Ординг начали изучать линию взаимодействия «пользователь — интерфейс», которой до этого никто серьезно не занимался. Кристи и Ординг решили возродить идею сенсорного экрана монитора, активируемого прикосновением пальца к иконке или кнопке, выведенной на него. Эта технология первоначально была разработана IBM в 60-х годах, однако ничего революционного тачскрины с собой тогда не принесли. В 1972 году компания из Иллинойса Control Data начала продажу сенсорных терминалов обучающих компьютеров Plato IV. В 1977 году Европейский совет по ядерным

исследованиям создал компьютер с сенсорным монитором для изучения процесса ускорения элементарных частиц. В 80-х годах Hewlett-Packard стала первым большим производителем, который предлагал сенсорный монитор в качестве опции для стационарных компьютеров, но в то время для них еще не было разработано программного обеспечения. Постепенно вторичные сенсорные системы стали использоваться в банковских и кассовых аппаратах и при регистрации пассажиров в аэропортах, но возможность их применения в персональных компьютерах по-прежнему оставалась туманной.

В начале 90-х годов несколько частных предпринимателей вместе с сотрудниками отделов НИОКР ряда производителей компьютеров выдвинули идею о возможности создания сенсорного экрана, активирующегося с помощью стилуса — эдакий «компьютер с авторучкой». Иными словами, пользователь мог подавать карманному компьютеру команды с помощью специального предмета типа карандаша. Рисование или написание слов владельцем устройства по поверхности экрана — самый идеальный способ взаимодействия человека и машины. На эту нарождающуюся технологию очень рассчитывал Джон Скалли, полагавший при выпуске карманного персонального компьютера Apple Newton MessagePad, что он откроет новую страницу в компьютерном бизнесе. Newton провалился в значительной степени оттого, что устройство с маниакальной неточностью воспринимало написанные на экране команды. Планшет с такой же технологией использования стилуса в течение двух десятилетий пыталась разработать Microsoft, но у компании тоже ничего не вышло. Более успешным примером в этом ряду неудач стало семейство карманных компьютеров и коммуникаторов (personal digital assistant) Palm Pilot. Но эти маленькие устройства никогда не претендовали на роль полноценных компьютеров, поэтому их успех был весьма кратковременным.

Некоторые ученые и обладающие перспективным видением дизайнеры в разработке идеи тачскрина пошли по другому направлению. В начале 80-х годов они начали экспериментировать с технологиями, которые позволяли использовать в работе с сенсорными экранами не один палец, а несколько. Интерфейсы, основанные на технологии мультитач, сильно отличались от своих предшественников. Они

могли воспринимать несколько команд одновременно и позволяли пальцам управлять интерфейсом со значительно большей скоростью, чем мышкой. Иконки и файлы легко передвигались по экрану, картинки увеличивались или уменьшались. У пользователя создавалось осязательное чувство взаимодействия с изображением на экране. Видя в этих технологиях солидные перспективы, исследователи таких крупных компаний, как IBM, Microsoft, Bell Labs и других, продолжали свои эксперименты с мультитацем.

Грег Кристи, который теперь сотрудничал с Apple, был одним из основных дизайнеров и разработчиков софта для несчастливого микрокомпьютера Newton. Он пережил свой роман с «карандашными» устройствами и внимательно следил за всем, что делалось в области создания мультисенсорных экранов и в научной среде, и в компаниях-производителях. Кристи надеялся, что сотрудничество с Ордингом, который пришел в Apple в 1998 году и уже успел отметить «колесиком для прокрутки» в плеере iPod, а также участием в создании операционной системы OS X, возможно, позволит усовершенствовать мультитац и сделать его *выдающимся* достижением, способным породить серьезный новый компьютер. Кристи и Ординг верили в то, что эта технология послужит базой для постройки пользовательского интерфейса, совершенно отличного от предшественников.

Разработка нового интерфейса — одна из наиболее технически сложных и коварных задач в компьютерных технологиях. Это не просто конструирование новых, более красивых способов представления информационных символов на экране. Это еще и учет сложившихся стереотипов и привычек у пользователей. Например, в течение многих лет клавиатура с раскладкой QWERTY была общепризнанным инструментом для ввода команд и информации в персональные компьютеры. А ведь эта аббревиатура, которая обозначает первые шесть букв третьего ряда клавиатуры, если читать слева, унаследована от клавиатуры старых пишущих машинок. Такое расположение букв позволяло молоточкам не зацепляться друг за друга тогда, когда человек печатал на машинке с большой скоростью.

Кристи и Ординг решили не менять эту повсеместно распространенную, хотя и достаточно примитивную систему. Вместо этого они

начали эксперименты с созданием виртуальной клавиатуры на экране компьютерных устройств. По ходу дела они обнаружили, что могут заложить в интерфейс много функций, одновременно полезных и приятных, в частности редактирование фотографий, создание рисунков и даже управление таблицами и документами.

В Apple не видели ничего необычного в том, что вокруг одной технологической разработки одновременно вращается пять проектов. Apple всегда бурлила от избытка возможностей. Самой важной обязанностью Стива было разобраться в них и понять, какие пути к созданию нового они открывают.

В те дни Джобс должен был принять еще одно критическое для себя решение: как лечить обнаруженный у него рак поджелудочной железы. Тот факт, что это было эндокринное злокачественное образование, поражающее отдельные клетки органа и потенциально излечимое, вселял в него и Лорин какую-то надежду. Главным здесь было слово *потенциально*. Стив всегда много внимания уделял своему здоровью. Он применял при этом методы, которые другим могли показаться странными, но сам он воспринимал их как вполне разумные. В молодые годы он активно практиковал фруктовые диеты и в конечном счете остановился на вегетарианстве (и очень радикальном вегетарианстве). К нему присоединилась и Лорин. Ранее у Джобса не было сколько-нибудь значительных проблем со здоровьем. Теперь же, когда такая проблема — и весьма серьезная — возникла, он хотел, чтобы его опухоль лечили с применением самых лучших методик. В фирменном джобсовском стиле это означало изучение всех возможных альтернатив.

Стив начал обсуждать вопросы своего лечения с близкими друзьями и советниками, такими как Ларри Бриллиант, Энди Гроув, Артур Левинсон (последний, будучи CEO собственной компании Genentech, входил в совет директоров Apple), а также с врачом и писателем Динорнишем. Врачи из Медицинского центра Стэнфордского университета рекомендовали ему немедленную операцию по удалению опухоли. В этой команде врачей был и автор нового многообещающего метода хирургического вмешательства именно при данном типе

заболевания. Но Стив сказал медикам, что попробует начать с менее инвазивных методов лечения, в частности своих диет.

По-человечески его понять можно. Годы спустя в одобренной им собственной биографии Стив говорил Уолтеру Айзексону*: «Я действительно не хотел, чтобы вскрывали мое тело, поэтому попытался попробовать что-то другое». Для человека естественно бояться таких обширных полостных операций. Для Стива, одержимого манией держать все под личным контролем, такое вмешательство было особенно невыносимо.

Правда, в отказе Джобса от операции играли роль и причины рациональные — попытка больше узнать и понять природу своего заболевания. Злокачественное образование, обнаруженное у Стива, относилось к редкому типу. Согласно данным Американского института рака (NCI), в США в год выявляется всего около одной тысячи подобных заболеваний. Поэтому исследователи, занимающиеся эндокринной опухолью поджелудочной железы, не могут опираться на методики, используемые при лечении, скажем, рака груди, легких или других форм рака поджелудочной железы. (Онколог-хирург, наблюдавший Стива, конфиденциально проинформировал его, что в медицине не имеется достаточных статистических данных, которые указали бы на наиболее оптимальный метод лечения — хирургическое вмешательство, химиотерапия, лучевая терапия или их комбинация.) Такие «откровения», понятное дело, только усиливали колебания Стива. «Я не могу понять, — негодует Бриллиант, — как у журналистов и биографов хватает совести изображать его в качестве этакой прагматичной бизнес-машины, лишенной всего духовного. Когда он заболел, эти писаки наперебой бросились утверждать, что он помешался на том, что обладает мессианскими способностями, позволяющими ему вылечиться самостоятельно».

Стив исследовал свою проблему с той же скрупулезностью, с которой пытался понять, из чего может родиться новый выдающийся

* Уолтер Айзексон — американский журналист, писатель и биограф. Автор популярных биографий Стива Джобса, Генри Киссинджера, Бенджамина Франклина и Альберта Эйнштейна. Президент Аспенского института. Бывший CEO телекомпании CNN и главный редактор журнала Time. См. «Стив Джобс» (М. : Corpus, 2012). *Прим. пер.*

продукт. Он рылся в мировых практиках лечения рака, тайно ездил встречаться с врачами в Сиэтл, Балтимор и даже Амстердам. Прежде всего он интересовался диетами и другими альтернативными методиками, которые соответствовали его образу жизни. Он консультировался со многими представителями традиционной медицины — однажды даже организовал видеоконференцию с полудюжиной лучших онкологов со всех концов Америки.

Но ничего более обнадеживающего, чем хирургия, не просматривалось. Близкие Стиву люди, знавшие о его заболевании, все больше беспокоились из-за того, что он слишком углубился в свои «исследования». Наконец наблюдавшие Джобса врачи пришли к выводу, что дальше откладывать операцию опасно. Летом 2003 года Стив лег в госпиталь Медицинского центра Стэнфордского университета. В субботу, 31 июля, он почти целый день провел на операционном столе. Операция прошла успешно — опухоль удалили.

Это была очень обширная полостная операция. Много месяцев спустя Стив показал мне шрам от нее. Он начинался с одной стороны под нижним ребром его грудной клетки, опускался и снова поднимался к ребру на другой стороне. «Поджелудочная железа лежит за органами желудочно-кишечного тракта, поэтому хирурги должны делать большой разрез, чтобы поднять эти органы и добраться до железы, — рассказывал он мне, жестикулируя так, словно сам производил операцию. — На самом деле мне удалили лишь часть поджелудочной, — продолжал Стив, — вся проблема заключалась в том, чтобы добраться до нее».

На следующий день после изнуряющей марафонской операции Стив еще находился в реанимации. От анестезии и обезболивающих у него кружилась голова. Тем не менее он попросил, чтобы ему доставили его PowerBook, и занялся внесением окончательных нюансов в свое письмо сотрудникам Apple, в котором информировал их о своих страшном недуге и операции. В определенном смысле это письмо было маркетинговым ходом, отвечавшим на вопрос: как использовать в позитивном для компании ключе тот факт, что Стив перенес операцию, связанную с заболеванием, которое в большинстве случаев является для человека смертным приговором? Вот что написал Стив:

У меня есть некоторые новости личного порядка, которыми я собираюсь с вами поделиться. Я хочу, чтобы вы узнали о них лично от меня. В этот уик-энд я пережил успешную операцию по удалению раковой опухоли. У меня была диагностирована очень редкая форма рака, которая называется нейроэндокринное злокачественное образование в поджелудочной железе. Это заболевание составляет всего около одного процента из числа выявляемых ежегодно раковых заболеваний и поддается хирургическому лечению при своевременном диагностировании (в моем случае именно это и произошло). Мне не нужно будет проходить курсы химио- или лучевой терапии.

Гораздо более распространенной формой рака поджелудочной железы является аденокарцинома, которая на сегодняшний день не поддается лечению и приводит к смерти пациента в среднем через год после обнаружения. Я специально упоминаю об этом, потому что, когда человек слышит диагноз «рак поджелудочной железы» (или справляется о нем у Google), то при этом он обычно сталкивается с гораздо более распространенной и смертельной формой, которая, к счастью, меня миновала.

Я пройду восстановительный послеоперационный курс в августе и надеюсь вернуться к работе в сентябре. На время своего отсутствия я попросил Тима Кука заниматься текущими делами Apple, чтобы мы не теряли темпа. Я думаю, что в августе еще надоем многим из вас своими звонками, и с нетерпением жду встречи с вами в сентябре.

Стив

P. S. Я пишу это на госпитальной койке на своем PowerBook с экраном в 17 дюймов и с использованием Wi-Fi-станции Airport Express.

Понимая, что письмо станет в конечном счете достоянием общест-
венности, Стив не забыл лишний раз упомянуть продукцию Apple.
О чем он не написал (вполне возможно, тогда еще ему не сказали

об этом), так это о том, что в ходе операции хирурги обнаружили три метастазы в начальной стадии в его печени.

Сейчас, конечно, невозможно узнать о том, как пошли бы дела, если бы Стив не затянул с операцией почти на десять месяцев. По статистике Американского института рака, пациенты с таким же диагнозом, как у Стива, которым поджелудочную железу удаляют на ранних стадиях диагностирования опухоли, имеют 55 процентов вероятности прожить после операции еще как минимум пять лет.

Восстановление после настолько тяжелой хирургической операции, какую перенес Стив, — это адские муки. Шов на этом месте заживает очень долго, поскольку поврежденные ткани и мышцы постоянно участвуют в любых ваших движениях. Стив однажды обмолвился: «Процесс заживления был настоящим кошмаром». Поначалу любое движение вызывало у Стива приступы мучительной боли, пронизывающей его до кончиков пальцев на руках и ногах. Вернувшись домой после двухнедельного пребывания в госпитале, единственное, на что он был способен, — это сидеть в кресле-качалке. Он неохотно принимал болеутоляющие, потому что они туманили его разум. Несмотря ни на что, он был полон решимости вернуться в свой кабинет в Купертино до конца сентября.

Многие, сраженные таким заболеванием, скорее всего, на месте Стива начали бы спокойнее относиться к работе или, чего доброго, принялись бы составлять список дел, которые нужно сделать перед тем, как умереть. Стив же еще больше сконцентрировался на мыслях о работе. «Он занимался тем, что любил, — вспоминает Лорин. — Более того, создалось впечатление, что он даже увеличил ставки». Большую часть времени из семинедельного курса реабилитации он провел в размышлениях о судьбе Apple, компьютерного бизнеса и дальнейших путях развития цифровых технологий. Он составил амбициозный список того, чего хотел добиться по возвращении на работу. «Вернувшись после операции, он стал действовать быстрее, — вспоминает Тим Кук. — Вообще-то компания и до этого находилась в непрерывном движении вперед. Но в вернувшемся Стиве ощущалась подлинная неумеренность. Я сразу же увидел это».

Первым делом Стив повстречался с каждым членом своей руководящей команды, чтобы узнать, что произошло в компании во время его отсутствия. Он разъяснял каждому свое видение новых подходов для рывка в производственном секторе Apple. Стив сообщил, что отныне сосредоточит свое внимание прежде всего на разработке новой продукции, маркетинге и сети продаж, а не на технологических вопросах или вопросах производства, финансах и кадровой политике. Он понимал, что сил у него меньше, чем прежде, хотя со стороны это было незаметно. Врачи держали его «на коротком поводке», настаивая на регулярных осмотрах — необходимо было контролировать любые возможные признаки развития рака. Стив не сказал своим вице-президентам, что раковые клетки в его организме, скорее всего, разрослись и что ему придется пройти курсы химиотерапии. Но внутренне он был вынужден смириться с тем, что его деловая жизнь никогда не станет такой, как раньше. И хотел, чтобы они точно представляли себе, как это повлияет на ход дел в Apple. Едва восстановив силы, он снова оказался один на один с насущным вопросом: на каком продукте Apple должна сосредоточить усилия?

Из пяти проектов, связанных с мобильными телефонами и планшетами, к концу 2004 года отпал только один. Группа, занимавшаяся технологиями радиопередачи цифровых потоков Wi-Fi, не сумела предложить ничего достойного внимания — и это неудивительно.

Motorola с черепашьей скоростью продвигалась вперед к созданию мобильного телефона ROKR, совместимого с iTunes. Но это устройство, создаваемое разношерстной группой людей, не объединенных общей идеей, было по определению обречено на неудачу. Неуклюжий дизайн делал прибор похожим на толстую плитку шоколада — его предшественники, мобильный телефон RAZR и iPod, были несравнимо более изящными. Музыкальные файлы, записанные с MP3-дисков, предполагалось хранить на флэш-картах Micro SD, меньших по размерам и гораздо более хрупких, чем версии этих карт, которые начали тогда применяться в компактных цифровых камерах. По непонятным причинам Motorola ограничила емкость флэш-карты всего лишь ста песнями, хотя они вместили бы в несколько раз больше. Самое удивительное заключалось в том, что, несмотря на наличие выхода в интернет, с этого телефона нельзя было приобрести и скачать музыку

из онлайн-магазина iTunes Music Store. Несчастному покупателю ROKR пришлось бы сначала скачать музыку через iTunes на свой компьютер и лишь затем перенести записанные треки на телефон с помощью кабеля. Никаких новых возможностей по сравнению с существующими плеерами iPod устройства ROKR не предоставляли, за исключением разве что выхода в интернет. Чем больше «звезды» Apple, такие как Фаделл и другие, знакомились с техническими характеристиками ROKR, тем больше они приходили в ужас. В общей сложности компании Motorola потребовалось восемнадцать месяцев на выпуск мобильного телефона (за это же время Apple обновила линейку своих iPod дважды). К моменту представления Стивом ROKR на сентябрьской выставке Apple MacWorld это устройство ожидаемо устарело. В хит выставки превратился в итоге собственный новенький, вылизанный и компактный плеер Apple серии iPod, которому дали название Nano.

Музыкальные телефоны Фаделла, над которыми он трудился весь 2004 год, были куда интереснее ROKR. Его первый вариант использовал знаменитое «колесо управления» для пролистывания опций телефона и ввода номеров без клавиатуры. Прототип Фаделла в целом понравился Стиву. Но у этого колеса была и серьезная проблема — оно работало совсем не так элегантно и красиво, как на плеере iPod. Колесико отлично подходило для просмотра музыкальных файлов, но для набора цифровых номеров на телефоне было откровенно неудобным. Функции и дизайн пользовательского интерфейса тоже оставляли желать лучшего. Во втором прототипе упорный Фаделл отказался от «колесика» и добавил функцию видеосмотра. Но тут встала другая проблема: по тем временам мобильные сети были не в состоянии обеспечить устойчивую передачу видеоконтента. Даже несмотря на то что при подборе надежного оператора сотовой связи видеофон Фаделла мог быть запущен в течение года, Стив решил не рисковать. Этот прототип по своим технологиям явно опережал свое время.

У группы Project Purple тоже все оказалось непросто. В желании изменить целевое назначение своего планшета, но сохранить его совместимость с традиционным железом и софтом Macintosh инженеры группы столкнулись с теми же препятствиями, что и Microsoft, и другие компании-производители: размеры, вес, емкость аккумулятора и цена. Даже относительно маленький экран в десять дюймов требовал большого расхода энергии и быстро истощал заряжаемый источник питания при

автономной работе. Технологии Wi-Fi, которые были лучшим решением для обеспечения доступа компьютера в интернет или к локальным сетям, тоже поглощали много энергии, точно так же как и традиционные микропроцессоры Power PC, даже созданные для ноутбуков. Обеспечение планшета энергией при его малых размерах тогда казалось почти неразрешимой задачей, особенно с учетом того, что существовавшие переносные источники питания были большими и тяжелыми.

Хотя секретно разрабатываемые в Apple технологии, основанные на принципах Macintosh, и получали свое развитие, реальное устройство планшетного типа, которое можно было тогда создать, выходило увесистым и непрактичным. К тому же по цене оно приближалось к стоимости обычного карманного компьютера MacBook. Стив понимал, что такое изделие ждет трудная коммерческая судьба, однако не закрывал эту тему.

Несколько месяцев 2004 года Грег Кристи и Бас Ординг провели в экспериментах с немного неуклюжим, но работающим прототипом экрана мультитач. Они сделали видеопрезентацию сенсорного экрана размером со стол в конференц-зале. С помощью двух рук на экране можно было двигать иконки, открывать папки, уменьшать и увеличивать документы. Можно было также пролистывать содержимое экрана в горизонтальной и вертикальной плоскости. Конечно, размашистые движения обеих рук для маленького планшета никак не подходили, но Jumbotron (огромная телепанель для уличной рекламы), как ее в шутку прозвал Джони Айв, наводила на мысль о том, что когда-то подобное станет возможным и на экране планшета всего лишь с помощью пальцев. Айв, который теперь являлся самоназначенным куратором судьбоносных для Apple разработок сенсорных экранов и пользовательских интерфейсов, внимательно следил за работой Кристи и Ординга и оказался восхищен их прототипом планшетного экрана. Айв хотел, чтобы его увидел Стив. Он был уверен, что Apple сможет сделать мультитач основой нового устройства, и считал, что таким устройством должен стать планшетный компьютер.

Джобс тоже полагал, что следующим шагом Apple должно стать принципиальное видоизменение того, что называлось персональным

компьютером. Он всегда склонялся в пользу планшета. Именно поэтому он дал зеленый свет проекту Project Purple. Но вскоре после возвращения из госпиталя, во время насыщенной, как всегда, важными разговорами прогулки с Джони Айвом по кампусу Apple, Стив сказал ему, что склонен изменить свою точку зрения. «Стив заявил, что хочет положить проект на полку, — вспоминает Айв. — Я был сильно удивлен, потому что мне этот проект нравился. Но он тогда высказал одну из своих глубоких мыслей, на которые только он и был способен: “Знаешь, я сомневаюсь в том, что смогу убедить людей в реальной ценности такого продукта, как планшетный компьютер. Но я уверен в том, что *смогу убедить* их в необходимости иметь телефон более высокого качества”».

Конечно, он хорошо представлял себе технологические и прочие трудности, которые встанут на пути создания нового телефона. Такой телефон должен был отличаться компактностью и был быть *хорошим* телефоном, *хорошим* компьютером и *хорошим* плеером одновременно. Джобс хотел попытаться сделать и продать совершенно новый тип продукта. Только такая комбинация стоила, в его понимании, всех сопутствующих рисков.

«Посмотрев наконец видеодемонстрацию сенсорного экрана, которую ему показали Кристи и Ординг, Стив был абсолютно разочарован, — говорит Айв. — Он не представлял себе практической ценности этой идеи. А я чувствовал себя очень глупо из-за того, что поверил в якобы скрытые в ней большие возможности. Я сказал тогда: “Ну представь себе видеоискатель цифровой видеокамеры. Почему это должен быть такой маленький экранчик? Почему им не может быть сенсорный экран?” Это оказалось первое возможное использование мультитача, которое пришло мне в голову, что, кстати, показывало, насколько еще не проработанными были будущие пути его использования. Но Стив по-прежнему занимал крайне отрицательную позицию. При этом суть и манера его высказываний в таких случаях не имели никакой личной подоплеки».

Поразмышляв по поводу мультитача в течение нескольких дней, Джобс все же изменил свое мнение. Возможно, сенсорный экран был тем прорывом в технологиях пользовательского интерфейса, которого он давно ждал. Стив стал собирать мнения тех, кого он считал для себя авторитетами. Он позвонил Джони Айву и предложил вновь

вернуться к обсуждению этого вопроса. Он переговорил со Стивом Сакоманом, который трудился над карманными компьютерами Newton и Palm, а сейчас работал вместе с Ави Теваньяном, вице-президентом по программному обеспечению. Сакоман активно поддерживал идею о выходе Apple на рынок мобильных телефонов. Стив захотел услышать также мнение членов команды, разрабатывавшей iPod, поскольку они уже создали два прототипа музыкального телефона. Он попросил Тони Фаделла как специалиста по аппаратному обеспечению посмотреть прототип Jumbotron и подсказать, что потребуется для создания гораздо более миниатюрного устройства, которое можно было бы производить массово. Выполнив поручение Стива, Фаделл доложил ему, что технология прототипа интересна, но признал, что вместить демонстрационный образец размером с теннисный стол в карманное устройство будет нелегко. А Стив поставил перед ним именно эту задачу. «Ты решил проблему совмещения музыки и телефона, — сказал он Фаделлу. — Теперь разберись, как можно было бы встроить в телефон интерфейс с мультитачем. В *по-настоящему* красивый, *по-настоящему* миниатюрный и *по-настоящему* тонкий телефон».

Оглядываясь назад, можно сказать, что демонстрация технологии мультитач, устроенная тогда Кристи и Ордингом, стала для Стива таким же моментом истины, как и первый визит на Xerox PARC двадцать пять лет назад. Идея дать людям возможность напрямую и более творчески общаться с умными устройствами была центральной для изящных телефонов совершенно нового типа. Когда-то технология Mac оказалась поистине революционной в плане создания пользовательского интерфейса для компьютера. Такой же прорывной была и технология «колесика для прокрутки» на плеере iPod. В мультитаче заключался не меньший потенциал, чем в графическом интерфейсе первого Macintosh. Но разрабатывать эту новую технологию нужно было быстро.

Благодаря истории с плеером iPod Стив знал, что его команда может работать оперативно и выдать продукт на рынок огромным тиражом. Стив твердо решил, что Apple создаст мобильный телефон, устройство такое же изящное и компактное, как iPod, которое напрямую из интернета будет скачивать и проигрывать не только музыку, но и видеоконтент. Такой телефон должен иметь и хороший набор

функций типа голосовой почты и адресной книги, а также являться персональным компьютером, сравнимым по мощности со стационарными машинами, которые Стив создавал в NeXT. Большинство людей тогда критически относились к своим телефонам. Apple же предстояло сделать такой гаджет, который бы все любили.

Все эти судьбоносные решения принимались в конце января 2005 года. И это были отнюдь не единственные крупные события в компании. На очередной выставке MacWorld Джобс продемонстрировал компьютер Mac Mini, плеер iPod Shuffle и новый набор приложений iWork, который, по его расчетам, должен был составить конкуренцию офисной программе Microsoft Office. Однако основной темой ежедневных дискуссий Стива с Джони Айвом быстро стал проект нового мобильного телефона. Три или четыре раза в неделю они обедали вместе, а затем совершали длительные прогулки. Разговор их во время этих прогулок неизменно вертелся вокруг принципиальных вещей: как сделать, чтобы ухо, к которому прижат мобильник, случайно не активировало какую-нибудь функцию, или какие материалы использовать при изготовлении экрана, чтобы его не царапали ключи или мелочь в кармане. Иногда Стив приходил в дизайнерскую лабораторию Айва и сидел там часами, наблюдая за тем, как дизайнеры возятся с прототипами изделий. Порой они вместе с Джони рисовали на доске, внося поправки в те или иные дизайнерские решения. Стив взаимодействовал с Айвом более тесно, чем когда-то с Возняком, или с Ави, или с Руби, или даже с Эдом Кэтмеллом и Джоном Лассетером.

Теперь он был уверен в удачном исходе дела. Не сомневался он и в том, что ему удастся договориться с хорошим сотовым оператором, как в свое время удалось договориться с Motorola насчет телефонного прототипа ROKR.

Если все пойдет по плану, размышлял Джобс, новый гаджет станет самым продаваемым электронным устройством «всех времен и народов». Это будет не просто телефон или проигрыватель аудио- и видеофайлов. Это будет, помимо прочего, и настоящий персональный компьютер — *умный* телефон (смартфон) с прямым выходом в интернет. Название для него напрашивалось само собой. Конечно, это будет *iPhone*.

СТЭНФОРД

Утром 16 июня 2005 года Стив проснулся с чувством беспокойства. Лорин впоследствии отметила: «Я никогда не видела, чтобы он так нервничал».

Стив был настоящим мастером публичных выступлений. Он поднял бизнес-презентации до уровня подлинного искусства. Но в те дни он волновался из-за мероприятия другого рода. Ему предстояло выступление перед выпускным курсом-2005 Стэнфордского университета.

Президент Стэнфорда Джон Хеннеси обратился к Стиву с этим предложением несколько месяцев назад. После коротких раздумий Стив согласился. До этого на постоянные просьбы где-нибудь выступить он неизменно отвечал отказом. Приглашений было так много, что в кругу их с Лорин близких друзей появилась расхожая шутка: мол, Стиву нужно принять одно из них с таким расчетом, чтобы в ходе него совершить эдакий «хоум-ран», получив за день степень доктора философии, на что у его слушателей уходили годы. Джобс отказывался от выступлений на конференциях и других форумах по абсолютно рациональной причине: они не сулили таких «прибылей на инвестиции», как презентации на MacWorld, работа над выдающимися проектами или время, проведенное в кругу семьи. «Присмотревшись к его расписанию, — говорит Тим Кук, — вы увидели бы, что

он крайне мало ездил по стране, редко посещал всякие конференции и другие тусовки, которые обожают многие СЕО. Он всегда хотел быть дома к ужину».

Однако Стэнфорд был особым случаем, хотя выступление в нем не привело бы к превращению Стива в «д-ра Джобса»: университет не присваивал почетных званий. Но, во-первых, выступление в этом университете не предполагало далекую поездку или пропуск семейного ужина — ведь он находился всего в семи минутах езды от дома Джобса. Во-вторых, Стэнфорд был тесно связан с Кремниевой долиной, и Стив восхищался этой связью. Университет предоставлял своим студентам первоклассное обучение, а его профессора типа Джима Коллинза, с которыми Стив общался на протяжении многих лет, входили в элиту мировой науки. Несмотря на то что сам Стив так и не получил высшего образования, бросив вуз в свое время, он находил удовольствие во встречах с талантливыми студентами. «Он мог произнести только одну речь для выпускников, — уверяет Лорин, — и это были выпускники именно Стэнфорда».

Собраться с мыслями для написания речи Стиву оказалось не так-то просто. Он обратился к нескольким друзьям и даже попросил сценариста Аарона Соркина* набросать некоторые тезисы выступления. Но из этой затеи ничего не вышло, и в конце концов Джобс решил сам сочинить свою речь. За одну ночь он написал ее черновик, а затем стал проверять свои идеи на Лорин, Тиме Куке и паре других близких людей. «Он действительно хотел, чтобы речь получилась, — вспоминает Лорин, — чтобы в ней говорилось о том, что его по-настоящему волнует». Стиль чернового варианта впоследствии поменялся, но основные мысли, которые Стив сгруппировал в три части своего выступления, сохранились. В течение нескольких дней до означенного события Стив повторял речь, расхаживая по дому. Он дефилировал по лестнице от спален второго этажа по направлению к кухне на глазах у изумленных детей, которые видели отца таким торжественным только накануне презентаций MacWorld или конференций

* Аарон Соркин — американский сценарист, продюсер и создатель телесериалов «Ночь спорта», «Западное крыло», «Новости» и других. Лауреат премий «Золотой глобус», «Оскар» и «Эмми». *Прим. пер.*

Apple's Worldwide Developers Conference. Несколько раз Стив зачитывал свою речь перед домашними за ужином.

В памятное воскресное утро, когда вся семья была готова отправиться на университетский стадион Стэнфорда, Стив судорожно искал ключи от своего большого джипа и никак не мог их найти. В конце концов он решил, что вместо него машину поведет Лорин, а он использует путь до университета для того, чтобы еще раз «прогнать» свою речь. По дороге супруги обнаружили, что потеряли заранее присланную карточку на VIP-парковку. Ее не было ни в карманах Стива, ни в сумке Лорин.

Подъехав к кампусу университета, они поняли, что неправильно рассчитали время. По направлению к стадиону двигалась огромная толпа из двадцати трех тысяч человек. Объехать ее было невозможно, поскольку в честь праздника все подъездные пути, кроме главного, оказались перегорожены. Лорин объезжала территорию университета, раз за разом упираясь в полицейские пикеты. Стив напрягся. Он боялся, что может не попасть на свою единственную речь перед выпускниками — а ведь его ждут!

Наконец семья подъехала к пикету, который закрывал последний возможный путь на стадион. Женщина-полицейский, дежурившая у ограждения, взмахом руки приказала Лорин остановиться.

— Проезд закрыт, мадам, — объявила она. — Поезжайте до школы Palo Alto High School по трассе El Camino. Там дополнительная парковка.

— Нет, нет, нет! — воскликнула Лорин. — У нас есть пропуск на парковку для гостей. Мы просто его потеряли.

Полицейский удивленно подняла брови.

— Я должна вам объяснить, — нервно продолжала Лорин, — у меня в машине сидит выступающий на церемонии выпуска. Правда!

Сотрудница полиции заглянула в окно со стороны Лорин. Она увидела троих детей на заднем сиденье и мужчину в потертых джинсах, биркенштоках и старой черной футболке. На коленях у него лежали листки бумаги.

— В самом деле? — спросила дама-полицейский, подняв брови. — И который из них?

Все в машине засмеялись.

— В самом деле, — подтвердил Стив, поднимая руку. — Это я.

На стадионе Стив быстро облачился в предоставленные ему шапочку и мантию и двинулся к трибуне в сопровождении президента Университета Хеннеси. Лорин с детьми и дочерьми президента направились в специальную ложу, которая нависала над полем для американского футбола. На стадионе царила типичная для Стэнфорда атмосфера торжественности с налетом легкомыслия. Одни студенты надели парики и купальные костюмы, участвуя в действе под названием «марш чокнутых», другие же нарядились в строгие выпускные мантии. Несколько человек оделись в костюмы, изображавшие iPod. Этой-то разношерстной публике Хеннеси и представил Стива. Представление носило объемный характер. Президент упомянул об уходе Джобса из колледжа, что, по иронии судьбы, наградило его широтой мышления, необходимой для изменения мира к лучшему. Выпускники были очарованы выбором выступающего. Стив был совсем не похож на напыщенных ораторов, которые обычно наставляли молодежь на выпускных мероприятиях. После представления Стив начал пятнадцатиминутную речь, которая вскоре станет самым цитируемым напутствием выпускникам в истории:

Для меня большая честь быть с вами сегодня на вашей выпускной церемонии в одном из самых лучших университетов мира. У меня неоконченное высшее образование. По правде говоря, сегодня я впервые присутствую на университетской выпускной церемонии. И сегодня я хочу рассказать вам три истории из моей жизни. Не так уж много. Всего три истории.

Первая история касается того, как все в нашей жизни переплетено.

Я ушел из Рид-колледжа* через шесть месяцев после начала учебы. Потом еще в течение восемнадцати месяцев я пользовался возможностью свободного посещения лекций, прежде чем окончательно покинул это учебное заведение. Почему же я так поступил?

На самом деле все было predetermined еще до моего рождения. Моя биологическая мать, молодая незамужняя выпускница университета, решила отдать меня на усыновление. Она очень хотела, чтобы мои приемные родители имели высшее образование. Все было подготовлено к тому, что меня возьмут адвокат и его жена. Но когда я появился на свет, они в последнюю минуту заявили, что вообще-то хотели девочку. Моих будущих приемных родителей, которые стояли на листе ожидания, разбудили неожиданным звонком посреди ночи: «У нас тут появился незапланированный мальчик. Возьмете?» Они ответили: «Конечно!» Выяснив, что моя потенциальная приемная мать не имеет высшего образования, а отец не окончил даже старшую школу, моя биологическая мать отказалась подписывать согласие на усыновление. Уступила она только через несколько месяцев, получив от моих приемных родителей твердое обещание, что я обязательно буду учиться в колледже.

Семнадцать лет спустя я действительно стал студентом. Но по наивности выбрал Рид-колледж — заведение, обучение в котором было почти столь же дорогим, как в Стэнфорде, так что моим родителям-рабочим пришлось потратить все свои сбережения на оплату первого этапа моей учебы. Через шесть месяцев я увидел, что смысла в этом нет. Я не знал, чего я хочу в жизни, и видел, что колледж ничем не может мне помочь. На меня тратились деньги, которые мои родители копили всю жизнь. Поэтому я решил бросить колледж и положиться на судьбу. Тогда этот поступок казался верхом безрассудства. Но теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что это решение было одним из самых лучших, которые я когда-либо принимал.

* Рид-колледж — частный гуманитарный университет в Портленде, штат Орегон. Основан в 1908 году. В 2012 году занял 57-е место в рейтинге среди 266 гуманитарных вузов США.

Прим. пер.

Официально оставив колледж, я стал время от времени посещать те курсы, которые представляли для меня интерес.

Никакой романтики в этом не было. Я не имел права на место в общежитии, поэтому спал на полу у друзей, сдавал бутылки кока-колы по пять центов за штуку и по воскресеньям проходил по десять километров для того, чтобы получить единственный за неделю полноценный обед в храме Харе Кришны. Мне это нравилось. Но многое из того, с чем я сталкивался из своего любопытства, впоследствии превратилось в неоценимый опыт. Позвольте мне привести один пример.

В те времена Рид-колледж давал одну из лучших в стране подготовок по каллиграфии и типографическим шрифтам. Каждый постер, каждая наклейка на шкафчике по всему колледжу были исполнены с верхом изящества. Я выбрал каллиграфию для факультативного изучения. Я узнал все о шрифтах с засечками и без засечек, об изменениях в расстояниях между сочетаниями различных букв, о том, что делает типографическое произведение выдающимся. Эта дисциплина была красивой, наполненной историей и тонким художественным содержанием. Я пребывал в восхищении.

Казалось, ничего из этого курса не имеет ни малейшего шанса пригодиться мне в дальнейшем в жизни. Но спустя десять лет, когда мы занялись разработкой первого Macintosh, знания по каллиграфии все-таки сослужили мне добрую службу. Mac стал первым компьютером с красивым графическим интерфейсом. Если бы я тогда не выбрал тот единственный курс для свободного посещения, не видать нашему Macintosh такого богатого набора профессиональных шрифтов. А поскольку операционная система Windows просто скопировала его у Macintosh, то, вполне возможно, сегодня ни один персональный компьютер таких шрифтов не имел бы вообще. Если бы я не покинул колледж, то никогда не записался бы на курс каллиграфии, и современные компьютеры, вероятно, никогда не имели бы такого шрифтового оформления. Разумеется, свести все эти события в единую линию удалось только спустя десятки лет.

Хочу особо подчеркнуть этот момент: вы не можете рассчитать заранее все, что произойдет в будущем. Вы просто должны верить, что все отдельные точки в итоге вашей жизни будут соединены единой линией. Вы должны во что-то верить: в свое упорство, судьбу, карму — во что угодно. Такой подход никогда не позволял мне сдаваться, и он сделал мою жизнь уникальной.

Моя следующая история — о любви и потерях.

Мне повезло: я нашел свой интерес в жизни довольно рано. Вместе со Стивом Возняком мы начали создавать наш Apple в гараже у моих родителей. Тогда мне было всего двадцать. Мы упорно трудились, и через десять лет Apple из нас двоих и гаража выросла в двухмиллиардную компанию с четырьмя тысячами сотрудников. Только что, на год раньше запланированного срока, мы запустили в продажу наше замечательное произведение — компьютер Macintosh, и мне только что исполнилось тридцать. И тут меня уволили. Как вас можно уволить из компании, вами же основанной? Ну что тут можно сказать... Для управления растущей Apple мы наняли человека, который казался мне очень талантливым и способным разделить со мной обязанности. И в первый год все шло нормально. Но потом наши представления о будущем начали расходиться, и в конце концов мы перестали понимать друг друга. Когда это произошло, совет директоров компании принял его сторону. Так в тридцать лет я оказался выкинутым из Apple. И выкинутым очень публичным способом. То, что составляло смысл всей моей взрослой жизни, исчезло. И это было горше всего.

В течение нескольких месяцев я действительно не представлял, что мне делать дальше. У меня было такое ощущение, что я предал целое предыдущее поколение предпринимателей, занимавшихся этим бизнесом; что я уронил переданную мне эстафетную палочку. Я встретился с Дэвидом Паккардом*

* Дэвид Паккард — предприниматель, один из создателей компьютерной отрасли в США, основатель IT-корпорации Hewlett Packard. *Прим. пер.*

и Бобом Нойсом* и извинился перед ними за то, что потерпел неудачу. Она привлекла чрезвычайно пристальное внимание общественности, и в какой-то момент я даже думал о том, чтобы убежать из Кремниевой долины. Но тут на меня снизошло некое озарение: я по-прежнему люблю то, что делаю! В Apple ничто не менялось ни на йоту. Меня по-прежнему отвергали. Но я любил свое дело. И я решил начать все сначала.

Я не понимал тогда, что увольнение из Apple было самым лучшим, что могло со мной тогда случиться. Тяжелая ноша успешности сменилась легкостью повторного нахождения в статусе начинающего, когда ты меньше уверен в чем бы то ни было. Это дало мне ощущение свободы для того, чтобы вступить в самую творческую полосу моей жизни.

В течение последующих пяти лет я создал компанию под названием NeXT и другую компанию, Pixar, а также влюбился в удивительную женщину, которая впоследствии стала моей женой. На студии Pixar был создан фильм с компьютерной анимацией «История игрушек». Сейчас это самая успешная в мире студия компьютерной анимации. В чудесном сплетении событий Apple приобрела компанию NeXT, я вернулся в свое самое первое детище. Технологии, которые мы разрабатывали в NeXT, составляют сейчас сердцевину процесса возрождения компании Apple. И у нас с Лорин замечательная семья.

Я абсолютно убежден в том, что ничего этого не произошло бы, не будь я уволен из Apple. Это горькое лекарство было необходимо пациенту. Не теряйте веры, когда судьба бьет вас кирпичом по голове! Я уверен: единственное, что удержало меня на плаву, была любовь к тому, что я делал. Поэтому вам обязательно нужно найти то, что вы любите. Это относится в равной степени и к вашей работе, и к вашим вторым половинкам. Ваша работа будет составлять большую часть вашей жизни, и лучший способ получать от нее удовольствие — уверенность в том, что вы делаете что-то совершенно выдающееся.

* Роберт Нойс — инженер-электронщик, предприниматель, основатель корпорации Intel.

Прим. пер.

А единственным способом делать выдающуюся работу является любовь к тому, чем вы занимаетесь. Если вы еще не нашли ее, продолжайте свои поиски. Не успокаивайтесь! Сердце подскажет, когда вы найдете желаемое. С годами ваши отношения с найденным только укрепятся. Так что продолжайте искать, пока не найдете. Не успокаивайтесь!

Моя третья история о смерти.

Когда мне было семнадцать лет, я где-то вычитал цитату, которая звучит примерно так: «Если каждый свой день вы будете проживать, как последний, то когда-нибудь наверняка окажетесь правы». Эта мысль произвела на меня глубокое впечатление, и в течение последовавших тридцати трех лет, каждое утро, смотря на себя в зеркало, я задаю себе вопрос: «Вот если бы сегодня был последний день в моей жизни, стал бы я делать то, что планирую?» И если ответ был отрицательным в течение нескольких дней подряд, я понимал: нужно что-то менять.

Мне никогда не встречалось более действенного средства, помогающего делать выбор в самые важные моменты жизни, чем понимание того, что я скоро умру. Потому что почти все — ожидания окружающих, гордость, боязнь попасть в неловкое положение или потерпеть неудачу — все эти вещи просто отступают перед лицом смерти, оставляя только то, что действительно важно. Помнить о смерти — лучший из всех известных мне способов избежать западни, в которую тебя загоняет мысль о боязни потерять то, что имеешь. Ты уже голый. И нет никаких причин не следовать велению своего сердца.

Год назад у меня обнаружили рак. В семь тридцать утра мне провели компьютерную томографию, и она показала, что в моей поджелудочной железе опухоль. Тогда я даже не знал, что такое поджелудочная железа. Врачи сказали мне с большой долей определенности, что это неизлечимая разновидность рака и что мне осталось жить от трех до шести месяцев. Обследовавший меня доктор посоветовал мне отправиться домой и привести свои дела в порядок, что на языке медиков подразумевает: тебе нужно готовиться к смерти. Нужно попытаться

передать своим детям за несколько месяцев то, что ты рассчитывал внушить им за последующий десяток лет. Сделать все так, чтобы обеспечить своей семье после своей смерти как можно более комфортное существование. Нужно успеть сказать всем: «Прощайте».

С этим диагнозом я прожил целый день. Вечером мне сделали биопсию. Это когда тебе через горло суют эндоскоп, вводят его во внутренние органы, втыкают иглу в поджелудочную железу и берут некоторый объем ее клеточной ткани. Я находился под наркозом, но моя жена сказала мне, что, немедленно исследовав эту ткань под микроскопом, врачи заплакали от облегчения. Оказалось, что у меня очень редкая форма рака поджелудочной железы, которая поддается хирургическому лечению. Я перенес операцию, и теперь со мной все в порядке.

Это был момент, когда я ближе всего находился к смерти. Я надеюсь, что он таким и останется на ближайшие десять лет. Пережив все это, я теперь хочу с большей долей определенности, чем тогда, когда смерть представлялась всего лишь абстрактным понятием, сказать вам следующее.

Никто не хочет умирать. Даже люди, стремящиеся в рай, не хотят попадать туда через смерть. И все же она — единая участь для всех нас. Ни одному человеку еще не удалось избежать ее. Так и должно быть, потому что Смерть, вполне возможно, единственное и лучшее изобретение Жизни. Это другая ипостась, в которую переходит Жизнь. Этот процесс зачеркивает прошлое для того, чтобы начать все с нового листа. Сегодня новое — это вы, но когда-нибудь не в таком уж отдаленном будущем вы тоже постепенно станете прошлым и перестанете существовать. Извините за некоторый трагизм сказанного, но это правда.

Помните, что продолжительность вашей жизни ограничена, поэтому не растрачивайте ее на то, чтобы жить по чужой указке. Не попадайте в западню догматизма, что означает жить в соответствии с результатами мышления других людей. Не позволяйте, чтобы шум чужих мнений заглушал бы ваш собственный внутренний голос. И самое главное, имейте смелость

следовать велениям своего сердца и всплескам интуиции. Каким-то образом они знают заранее о том, чем и кем вы хотите стать в этой жизни. Все остальное — вторично.

Во времена моей молодости существовало одно удивительное издание, которое называлось Whole Earth Catalog* («Каталог всей Земли») — своеобразная Библия моего поколения. Его издавал человек по имени Стюарт Бранд неподалеку отсюда, в Менло-Парк. Он внес в этот журнал дух поэзии. Тогда, в конце 60-х годов, еще не было офисных и издательских компьютерных программ. Тогда все делали при помощи пишущих машинок, ножниц и камер Polaroid. Каталог напоминал нынешний Google, только в бумажном варианте, за тридцать пять лет до появления последнего. Журнал и каталог были пронизаны идеализмом и заполнены всякими великими сентенциями и рекомендациями.

После выпуска нескольких номеров журнал и каталог прекратили свое существование из-за финансовых трудностей. Последний номер появился где-то в середине 70-х годов, когда я был в вашем возрасте. На последней странице обложки последнего выпуска красовалась фотография уходящей вдаль сельской дороги, сделанная на рассвете. Если вы достаточно авантюرنы, то вам наверняка доводилось путешествовать автостопом по одной из таких дорог. А внизу стояла подпись: «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными!». Это было прощальное послание Стюарта и его команды. Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными! Я всегда желал этого себе. А теперь, когда вы оканчиваете университет и начинаете новую жизнь, я желаю этого вам.

Оставайтесь голодными! Оставайтесь безрассудными!

Спасибо вам всем большое.

* Whole Earth Catalog («Каталог всей Земли») — американский журнал и каталог, основанный на принципах контркультуры. Издавался Стюартом Брандом с 1968 по 1972 год. Издание уделяло особое внимание самостоятельному становлению и развитию личности, вопросам экологии, альтернативного образования и т. д. Одно время резко выступало против начинавшейся в тот период разработки вычислительной техники. *Прим. пер.*

Еще с молодости Стив отличался ораторскими способностями. Но ничего из того, что он говорил раньше, не вызывало такой резонанс. Его выступление посмотрели на YouTube по всему миру как минимум 35 миллионов раз — с учетом нынешней активности социальных сетей сегодня эта цифра возросла бы многократно. Стэнфордская речь Стива нашла отклик в душах самых разных людей во всех уголках планеты, а не только молодых выпускников престижного американского вуза. Самого Стива ее популярность изрядно удивила. «Никто из нас не ожидал ничего подобного», — сказала Кэти Коттон, возглавлявшая в то время службу по связям с общественностью Apple.

Это выступление Джобса не вызвало бы такого резонанса, случись это несколькими годами ранее. Но к лету 2005 года репутация Стива возродилась вместе со взлетом Apple. Объемы продаж и прибыли компании росли, равно как ее акции на фондовой бирже. Все мысли о черных днях — все, что было связано со Шпиндлером, Скалли или Амелио, — были изгнаны из умов. Для самого Стива эти далекие события навсегда остались хорошим уроком менеджмента: вот что может случиться, если расслабиться и перестать ощущать остроту момента. Большинство людей находили то, что совершил Стив, достойным восхищения. Он больше не играл роль вундеркинда, эдакого чудо-мальчика. Он предстал перед общественностью героем, которому удалось подняться после падения, вопреки известному афоризму писателя Скотта Фицджеральда: «В американской реальности нет места второму акту». Сейчас вопрос стоял не о выживании Apple, а о том, что компания предпримет дальше. И на самом деле всего за несколько недель до выступления Стива в Стэнфорде я написал в *Fortune* статью под названием «Есть ли пределы развитию Apple?».

Для Джима Коллинза возрождение Apple является той точкой отсчета, с которой Джобс начинается как великий бизнесмен. «Все мы бываем сбиты с ног, терпим крах или неудачу. Каждый из нас. Иногда вы даже не замечаете, как это случилось, — говорит Коллинз, который, помимо выпуска нескольких бестселлеров, в последние годы стал еще и скалолазом мирового уровня. — Почувствовав усталость или желание переключиться на новый творческий проект, я всегда вспоминаю Стива, оказавшегося в чрезвычайно трудном положении. Я всегда черпаю в этой мысли силы. Стив с этим его страстным желанием никогда не сдаваться — эталон для меня».

Коллинз специализируется на изучении факторов, позволяющих великим компаниям двигаться вперед, а также отличиях их лидеров от обычных людей. Он усматривает преимущества даже в том, что Джобс — самоучка в бизнес-образовании. «Я часто называл его Бетховеном бизнеса, — вспоминает Коллинз, — но это скорее относится к временам его молодости. Когда ему было двадцать два, вы могли считать его гением с тысячью помощников. Но он сумел перерасти самого себя. История Стива — это не история успеха, а история роста. В его жизни особенно примечательно то, что из великого художника он сумел превратиться в великого созидателя компании».

После всех эмоциональных и организационных катаклизмов, которые сопровождали первые десять лет деятельности Джобса в Apple, и его неспособности выполнить свои обещания в NeXT трудно себе представить, что этого неуживчивого бунтаря когда-нибудь будут воспринимать как гуру бизнеса. Но к лету 2005 года он начал обретать именно такие черты. Всем было ясно, что без Стива Apple просто исчезла бы. Коллинз убежден, что в возвращении Джобса в Apple имелся определенный элемент везения. Это подтверждает и Эд Кэтмелл. «Что отличает людей друг от друга, так это их разная степень умения распорядиться благосклонностью фортуны, использовать свой шанс, — рассуждает Коллинз. — Нельзя выходить из игры до тех пор, пока у тебя остается хоть какой-то выбор. Стиву Джобсу повезло: он попал в компьютерный бизнес в момент его зарождения. Затем ему не повезло, когда его выбросили из компании. Но Стив хватался за малейший шанс, который ему предоставляла судьба, — а иногда сам создавал такие шансы, ставя перед собой высшие цели, порой не представляя себе, каким будет его очередной ход. В этом и состоит красота процесса. Стив всегда действовал как герой Тома Хэнкса в фильме “Изгой”^{*} — дыши, пока есть возможность, потому что ты не знаешь, что принесет прилив завтра.

В биографической литературе, посвященной Стиву, доминирует повествование о Джобсе 1.0, — продолжает Коллинз. — Это частично

* Cast away («Изгой») — американская приключенческая драма 2000 года с Томом Хэнксом в главной роли. В результате авиакатастрофы главный герой попадает на необитаемый остров и проводит на нем четыре года. Премия «Оскар» 2001 года за лучшую мужскую роль и «Золотой глобус» в 2002-м за лучшую драматическую мужскую роль. *Прим. пер.*

объясняется тем, что история о юноше, который на глазах превращается в зрелого лидера, не так интересна. Повествование о том, как правильно организовать финансовые потоки, подобрать нужных людей, добиться роста, как сглаживать углы, не очень интересна массам. Гораздо более захватывающе читать об эпатажном поведении героя. Но рассказы о “зигзагах” мятущейся личности — это просто витрина. А чего ты хочешь в действительности? Ты умеешь смириться с медленным ростом своего бизнеса, необходимостью учиться на собственных ошибках, переступить через собственную гордость, чтобы попросить поддержки? Обуревают ли тебя в твоём деле страсть, а временами и ярость? Можешь ли ты направить свою напористость, интеллект, энергию, таланты, способности и идеи во что-то большее и более важное, чем ты сам? Все, что я перечислил, — это свойства великого лидера».

Речь Стива оказала на людей такое большое влияние, потому что провозглашенные в ней ценности были, без преувеличения, выстраданы её автором. Каждая из трёх рассказанных историй — это квинтэссенция зрелого человека. Конечно, Стив всегда был бойким оратором и, по всей видимости, мог бы сформулировать эти идеи, будучи ещё молодым. Но тогда он ещё не понял бы их истинного смысла.

Вы должны верить в то, что все события в вашей жизни когда-то сольются в единую линию. Вряд ли молодому Стиву пришло бы в голову высказать такую мысль в тот момент, когда он покидал Рид-колледж. В течение десятилетия после основания Apple Стива обуревало жгучее желание выстроить будущее таким, каким он хотел его видеть. Продвигаясь вперед, он был уверен, что именно ему суждено связать в единую линию все события в компании. Его инженерам постоянно приходилось подстраивать свои разработки под его порой блестящие, а порой ведущие в никуда требования. В первый период своего пребывания в Apple, а затем и в NeXT Стив был убежден в том, что способен сделать все намного лучше своих сотрудников. Но когда он вернулся в Apple во второй раз, все пошло по-иному. Выдающиеся продукты Apple рождались из самых невероятных крупиц прошлого. iMac вобрал в себя элементы дизайна eMate, который Стив зарубил. Плеер iPod и музыкальное приложение iTunes родились в результате не приведшего ни к чему интереса Стива к видеоредакторам. Новый телефон с благословения Стива разрабатывался силами пяти

независимых исследовательских групп, а самому Джобсу пришлось отказаться от продвижения проекта по созданию устройства, которого он так жаждал, — планшетного компьютера. Такие подходы стали возможны благодаря зрелости нового Стива и исключительным способностям его команды.

Иногда судьба бьет вас кирпичом по голове. Но не теряйте веры... Единственный способ делать выдающуюся работу — это любовь к тому, что вы делаете. Если вы еще не нашли ее, продолжайте поиски... Прислушайтесь к своему сердцу — оно подскажет. С годами ваше отношение к жизни будет становиться все более гармоничным.

Стиву повезло — он рано нашел любимое дело. Его любовь к работе прошла через тяжелые испытания и принесла уникальные плоды. Потребовалось огромное количество времени — годы борьбы в NeXT, реорганизации студии Pixar, упрочения ситуации в Apple, — для того чтобы дела «пошли в гору». В 2005 году Стив высказывался с уверенностью человека, который много времени и сил уделил развитию взаимоотношений: с Лорин, с командой вице-президентов Apple и даже со своей первой дочерью Лизой. Опыт борьбы Стива с трудностями лег в основу способности Apple раз за разом изобретать продукты, любимые пользователями. Ни одна большая компания, за исключением, пожалуй, Disney, не способна создавать вещи, которые порождали бы такую бурную реакцию у публики, даже у критически настроенных ко всему журналистов. После объявления о выпуске очередного гаджета Apple газета New York Times поместила большую статью под заголовком «В чем секрет успеха продукции Apple? Она вкладывает сердце в свои продукты». Эта статья написана через три года после смерти Стива. Компания, как и ее босс, совершала немало ошибок. Но она всегда работала с сознанием своей высокой миссии, чем отличалась от других компаний в электронной отрасли.

Обладайте смелостью следовать за велениями своего сердца и всплесками интуиции. Каким-то образом они знают заранее о том, чем вы хотите стать в этой жизни. Эти слова из последней части речи можно было бы ошибочно принять за нудноватый речитатив, не служи Apple наглядным их подтверждением. Силу этим словам придает то, что они произнесены человеком, который доказал их цену в жесткой бизнес-борьбе. Точно так же как Стив разрушал сложившиеся

личные стереотипы, Apple отходила от стереотипов, сложившихся в электронной области, а если мыслить глобально — от стереотипов корпоративной жизни Америки. Стив научился корректировать потенциальный эгоцентризм тезиса «следуйте за своим сердцем». В молодости он понимал под «интуицией» безграничную веру в фантазии собственного мозга. Он упорно отказывался прислушиваться к мнению других людей. В 2005-м «интуиция» уже означала анализ совокупности имеющихся возможностей и вариантов. Стив чувствовал себя достаточно зрелым для того, чтобы прислушиваться к суждениям своей команды так же внимательно, как и к собственным. Он был готов принимать мир вокруг себя таким, каков он есть (как это произошло на студии Pixar, где он постигал тонкости кинопроизводства, или после возвращения в Apple, где он в кооперации с другими разрабатывал тактику возрождения компании). Apple выбрала победный курс на iPhone не в результате работы с фокус-группами или исследований рынка. Компания следовала по этому пути интуитивно. Но эта интуиция отличалась гораздо большей глубиной, чем эгоистические предпочтения того молодого человека, который когда-то основал Apple.

Впервые прочитав речь Стива в Стэнфорде в режиме онлайн, я вспомнил интервью, которое брал у него в 1998 году. Мы говорили об извивах его карьеры, когда, неожиданно отклонившись от темы, он вспомнил знаменитую фотографию дороги в «Каталоге всей Земли». Стив поведал мне о том, какое большое влияние оказал на него этот журнал. «Он всплывает в моей памяти каждый раз, когда я пытаюсь понять, что мне делать и что было бы правильнее сделать». Через несколько недель после выхода интервью в журнале Fortune я получил по почте толстый конверт. Отправителем значился Стюарт Бранд. В бандероли лежал редкий экземпляр последнего выпуска журнала. «Пожалуйста, передайте его Стиву при ближайшей встрече», — просил Стюарт. Через неделю или две я выполнил его просьбу. Стив был глубоко взволнован. Все эти годы он помнил о том журнале, но никак не мог выкроить время, чтобы поискать экземпляр для себя.

Конец стэнфордской речи посвящен слогану, помещенному на последней странице обложки «Каталога»: «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными». Но моя любимая строка из той части речи, которая касается «Каталога», — это та, где Стив описывает

его как «пронизанный идеализмом и заполненный всякими великими сентенциями и рекомендациями». По сути, это замечательное описание лучшего, что было и есть в компаниях Стива. Он предстал тогда эмоциональным человеком, который отправлял своих слушателей-выпускников в голодную и безрассудную погоню за целью и хотел снабдить их рекомендациями и великими сентенциями уже в самом начале извилистого пути. Как и Джим Коллинз, я достаточно хорошо знал Стива, чтобы за его колючестью, а иногда и неприкрытой грубостью разглядеть глубоко духовного человека. Стиву было трудно делиться своими чувствами с другими с учетом его максимализма и непредсказуемой резкости. Речь Джобса перед выпускниками Стэнфорда дала миру возможность хотя бы мельком увидеть его подлинную высокую сущность.

Тихая гавань на студии Pixar

12 марта 2005 года Боб Айгер, тогдашний президент корпорации Walt Disney Company, решил сделать несколько звонков из своего дома в Бель-Эйр. Он позвонил своим родителям, двум взрослым дочерям от первого брака, Дэниелу Бурке и Томасу Мёрфи, своим наставникам в бизнесе. Затем он позвонил человеку, которого видел до этого всего пару раз, — Стиву Джобсу.

У Айгера были большие новости: на следующий день, 13 марта, компания Disney объявит о том, что он станет следующим CEO Disney, меняя на этом посту Майкла Эйснера. Последний занимал свое кресло с 1984 года. Первое десятилетие его руководства оценивалось как выдающееся, а второе — как провальное. К его концу Эйснер умудрился разочаровать большинство акционеров и разругаться почти со всеми крупными держателями пакетов акций компании. Одним из врагов Эйснера стал и CEO студии Pixar, который возненавидел его настолько, что публично заявил о решении компании найти другого дистрибьютора своей продукции после истечения срока действия контракта в 2006 году.

«Стив, — сказал Айгер в трубку, — я хочу, чтобы ты узнал об этом до чтения завтрашних газет: меня собираются назначить CEO Disney.

Я еще не знаю полностью, что это будет означать для Disney и Pixar. Но я звоню тебе, чтобы сказать: я хочу изыскать пути для сохранения отношений между нашими компаниями».

На другом конце провода возникла долгая пауза. Айгер раздумывал над этим звонком в течение нескольких дней. Он понимал, что разгребание завалов, оставленных Эйснером, отныне становится для него важнейшей задачей. Он уже решил для себя, что ключом к решению всех проблем явится только сохранение Pixar. Насколько Айгеру было известно, Джобс считал его всего лишь продолжением Эйснера. Откровенно говоря, Айгер не давал Стиву оснований в этом усомниться, потому что всегда честно служил компании Disney. В прессе цитировали его заявления в защиту позиции Disney в мучительных переговорах с Pixar. Айгер практически не общался с Джобсом. И вот теперь эта длинная пауза... Айгер понял, что его собеседник борется с противоречивыми чувствами. «Хорошо, — наконец услышал он в трубке, — я, кажется, воспользуюсь своим правом получить от тебя доказательства того, что ты — другой человек. Если хочешь подъехать и поговорить, то давай».

Одним из самых приятных моих визитов к Стиву за все те годы, что я писал о нем, была поездка по его приглашению в новую штаб-квартиру студии Pixar в Эмервилле, на той стороне моста через залив, которая упирается в Окленд. Студия анимационных фильмов быстро росла на волне успеха своих первых двух хитов «История игрушек» и «Приключения Флика». Поэтому компания купила большой участок земли — бывшую промзону. В том месте, где решили строить здание студии, располагался консервный завод Dole.

Стив встретил меня на парковке. Рабочие уже уехали, и на стройке оставались только два охранника. Стив провел меня внутрь через боковой вход. «Посмотри вверх, — сказал Стив, прежде чем я прошел в двери, — на эту кирпичную кладку. Ты когда-нибудь видел столько цветовых оттенков в кирпичках?» Двадцать четыре оттенка, от слегка желтоватого до шоколадно-коричневого. Издалека кладка кажется переливающейся муаровой тканью с едва намеченными клетками, разбросанными по ней как бы в случайном порядке и словно

выцветшими пятнами. На самом деле рисунок не был случайным. Его составили из кирпичей, обожженных в одной и той же печи в штате Вашингтон, которую один из строительных партнеров Стива расконсервировал только затем, чтобы изготовить специальную их партию с особыми цветовыми оттенками, как того требовал Стив. Пару раз во время своих посещений строительной площадки он нашел «случайность» цветовой гаммы некрасивой и попросил рабочих разобрать стену. В конце концов компания-подрядчик нащупала алгоритм, который обеспечил эту похожую на естественную «случайность» сочетания цветов.

По мере нашего перемещения по стройплощадке Стив раз за разом восхищал меня, указывая на детали стройки и рассказывая об общем замысле возведения штаб-квартиры Рихар. Внутри здания под потолком зеленовато поблескивали огромные стальные балки. Они были заказаны на уникальном заводе в Арканзасе. Перед монтажом их тщательно обработали песком и покрыли лаком таким образом, чтобы металл выглядел абсолютно естественно. Рабочих на заводе попросили обращаться с балками с особой осторожностью: хотя большинство из них предполагалось спрятать в стенах здания, часть специально оставили на виду на первом этаже. Балки были не сварены, а скреплены болтами, при этом цвет болтов специально несколько отличался от цвета самих балок. Стив заставил меня забраться по большой лестнице вверх, чтобы получше все рассмотреть. В центральном лобби, построенном по типу атриума, был сконструирован круглый купол, покрытый тем же кирпичом, что и наружные стены.

На аллее, ведущей к центральному входу, высадили молодые платаны, как на Елисейских Полях в Париже, которые так любили Стив с Лорин.

Показывая мне все это, Стив был похож на ребенка. Ребенка, который пытается убедить журналиста в том, что Fortune должен уделить несколько своих страниц для фотографий этого шедевра. Мои боссы решили этого не делать — по их мнению, здание студии не представляло собой такого уж удивительного явления в архитектуре. Его главная красота состояла в его функциональности. «При строительстве студии Стивом двигало не желание создать здание исключительной красоты, — говорит Эд Кэтмелл, — а нечто другое. Он с любовью создавал рабочее место себе и нам. Это разные вещи».

Первоначальный замысел Стива не предполагал богатства архитектурных форм. Он хотел показать, как произведение архитектуры, созданное в соответствии с его особыми вкусами и идеями, может вместить в себя выдающуюся офисную культуру. «Его концепция была очень простой, — вспоминает Джон Лассетер, — он верил в значимость незапланированных встреч, когда люди просто сталкиваются друг с другом. Он знал, что в Pixar люди работают наедине с компьютерами. У него возникла идея создать такой большой атриум, в котором на общем собрании мог бы разместиться весь персонал компании и который включал бы в себя все, что побуждало бы сотрудника время от времени покидать свой кабинет». Стив был так одержим этой идеей, что поначалу предложил делать туалеты не в двух крыльях здания, а опять же в атриуме. Кэтмеллу, умевшему удерживать Стива от некоторых экстравагантных решений, удалось убедить его и на этот раз (Стив разрешил сделать туалеты и в атриуме, и на верхнем этаже).

Лассетера и Кэтмелла не особо увлекала концепция минималистского здания из стекла и металла. Оно не совсем вписывалось в окружающий ландшафт и не соответствовало богатому, яркому, красочному и фантастическому содержанию той работы, которая велась на студии Pixar ее сотрудниками. «Pixar теплее, чем Apple или NeXT, — сокрушался Лассетер. — Мы не занимаемся техникой. Мы занимаемся искусством: сюжетами, героями и теплом человеческих взаимоотношений». Лассетер и Кэтмелл поделились своей озабоченностью с Томом Карлайлом и Крейгом Пейном — двумя архитекторами, которым Стив поручил работу над проектом. Последние наняли фотографа для съемки кирпичных производственных корпусов, окружавших Pixar, а также видов Сан-Франциско. В конце одного из приездов Джобса они разложили десятки фотографий на столе в конференц-зале. «Он принялся рассматривать все эти красивые фото, вглядываясь в детали. Он ходил и ходил вокруг стола, — вспоминает Лассетер. — Потом он посмотрел на меня и сказал: “Хорошо, ребята, я понял. Джон, ты прав”. Он все тогда понял и стал ярым приверженцем более тонкого архитектурного решения».

В результате получилось изящное и весьма креативное сооружение. Центральный атриум — огромное общее пространство с первоклассным кафетерием, почтовым отделением, где у каждого сотрудника компании есть собственная ячейка для бумаг, и обилием уголков для

неформального общения. На втором этаже вокруг атриума расположено восемь конференц-залов, имеющих обозначение от «Запад 1» до «Запад 4» и от «Восток 1» до «Восток 4». «Здесь просто, как на Манхэттене, — объясняет Лассетер. — Я ненавижу эти искусственные названия на залах, в которых вечно путаюсь». На студии Рихар в работе находятся одновременно четыре-пять полнометражных и несколько короткометражных анимационных фильмов. По мере их производства продюсерские группы, сопровождающие каждый фильм, передвигаются из одного функционального помещения в другое, приближаясь к центральному входу. Аниматоры же никуда не двигаются из своих студий. Поэтому они придумывают для своих рабочих мест самые разнообразные дизайны: одно выглядит, словно витрина десертов, другое — как салон для покера. Одна сотрудница купила себе игрушечную детскую площадку в Costco и развесила вокруг горшки с пластиковыми цветами, другая устроила себе миниатюрный двухэтажный домик для чайной церемонии, где чай подается на втором этаже. Встав на четвереньки, вы можете проползти по узкому проходу до «Салона любви», который был когда-то вентиляционной шахтой. Стены в нем оклеены обоями с леопардовым рисунком, звучит музыка Барри Уайта, и стоит красная лампа, свет которой стилизован под вулканическую лаву. Стив сделал надпись на стене: «Именно поэтому мы и построили это здание. Стив Джобс».

«Мы называли здание студии любимым фильмом Стива, — говорит Кэтмелл. — Оно стоило примерно столько же и отняло столько же времени, сколько создание хорошей полнометражной картины. А он был режиссером. Мы любим наш дом».

Джобс старался выбираться на студию хотя бы раз в неделю. Там он встречался с Кэтмеллом и Лассетером, просматривал ролики и готовый материал, общался со служащими вроде Лоуренса Леви, вице-президента по финансам, или Джима Морриса, главного продюсера. Стив, конечно, не был и никогда не пытался стать режиссером. Кэтмелл уберег Рихар от такой возможности несколько лет назад, когда взял со Стива обещание, что тот никогда не будет претендовать на место в «Мозговом тресте» студии, о котором говорилось выше. Но и Кэтмелл, и Лассетер высоко ценили Стива как критика.

«Одной из утрат, которую мы понесли с его смертью, была утрата этого внешнего консультанта, — говорит Кэтмелл. — В каждом фильме

в какой-то момент режиссеру случается заблудиться. Поэтому один-два раза за картину я мог позвонить Стиву и сказать ему: “Знаешь, Стив, у нас, кажется проблема”. И все. Ему никогда не нужно было подсказывать, что делать. Его нечему было учить».

Стив обычно сразу же приезжал в Эмеривилль, забирался в одну из маленьких просмотровых комнат и изучал весь сделанный материал к проблемной картине. Затем он выкладывал свои критические соображения обычно режиссеру, но иногда и «Мозговому тресту».

«Стив никогда не высказывал в своих замечаниях чего-то такого, что уже не было высказано другими членами “Треста”, поскольку все они были высокими профессионалами, — продолжает Кэтмелл, — но само его присутствие, особая манера излагать свои мысли позволяли ему высветить чужое мнение под совершенно неожиданным углом. Он пользовался этим очень осторожно. Обычно он предварял свои выступления словами типа: “Я не киношник, поэтому можете просто забыть то, что я тут наговорю”. Он повторял эту фразу из раза в раз. Потом он очень просто говорил о том, в чем видит проблему. Понимаешь? Сам факт того, что он формулировал ее, служил для нас своеобразным импульсом. Он не указывал нам, что надо делать. Он просто излагал все как есть.

Иногда, — добавляет Кэтмелл, — если эта его “консультация” оказывалась достаточно болезненной, Стив приглашал режиссера на прогулку. Он ведь был очень умным человеком. Он обладал сильной волей, заставлявшей дела крутиться, но в то же время он стремился воодушевлять людей и помогать им. Он здорово использовал “формат” прогулки. Ведь на прогулке разговор идет неспешный, каждый из собеседников обдумывает свои слова... Это такой дружеский обмен мыслями. Он преследовал очень простую цель — помочь нам делать хорошие картины. Он учил режиссеров двигаться вперед. Не должно быть разочарований типа “Все пропало!”. Должен быть вопрос: “Как двинуться вперед?” Из прошлого можно извлекать уроки. Но прошлое проходит. Вот во что он верил».

До такого типа персонального общения Стив «дорос» не сразу. «Раньше, если что-то его не устраивало в словах собеседника, он бурно это демонстрировал, — говорит Кэтмелл. — Но за его последние десять

лет я не замечал таких проявлений. Наоборот, он стал чаще общаться с людьми наедине и превращать то, что могло их расстроить или отпугнуть, во что-то продуктивное и лично притягательное. Он учился. Он работал над своими собственными ошибками, внутренне их переживал, анализировал и менялся».

В студии Pixar Стив чувствовал себя более спокойно, чем в Apple. «Он никогда не стремился превратить нас в Apple или управлять нами таким же образом, как той компанией», — добавляет Кэтмелл. Энди Дрейфус, дизайнер из Pixar, который до этого работал в Apple и SKS Group, рассказывал, что если он и его босс Том Суитер хотели что-то показать Стиву, то они стремились сделать это именно в Pixar. «Нам очень нравились наши пятничные встречи с ним, — вспоминает Дрейфус, — потому что по пятницам он приезжал на студию и всегда при этом был в хорошем настроении».

Из недели в неделю, из года в год Pixar одаряла Стива множеством приятных подарков. Регулярно он посещал церемонии вручения премий «Оскар», на которых студия одну за одной получала высшие награды. Он любил приглашать друзей на предварительный просмотр отрывков из еще не законченных лент. «Он был самым главным нашим поклонником. Каждый раз, когда мы делали ролик для внутреннего просмотра, он просил у нас копию, — вспоминает Лассетер. — И я знаю от знакомых, что он часто устраивал у себя дома эксклюзивные просмотры для всех соседей. «Эй, ребята, давайте сюда! Сейчас увидите что-то интересное!» Ему это очень нравилось. В такие моменты он превращался в ребенка».

Для Стива на Pixar существовала единственная проблема — и имя этой проблемы было Майкл Эйснер.

Отношения между этими двумя влиятельными бизнесменами начали ухудшаться с 1997 года, когда компании подписали контракт, по которому делили авторские права и прибыли пополам. В связи с этим контрактом сразу же возникли проблемы: Стива не удовлетворяла активность маркетологов Disney по продвижению фильмов студии Pixar. Когда Disney подготовила специальные планы по рекламе

фильмов студии-партнера, они не произвели на Стива никакого впечатления. Однако, несмотря на это, дела у фильмов Pixar шли хорошо. «Жизнь Флика», «История игрушек II» и «Корпорация монстров» — первых три анимационных фильма, вышедших после подписания соглашения между компаниями, сорвали овации критиков. Каждый становился хитом и собирал в прокате значительно больше 500 миллионов долларов.

После выпуска в прокат «Корпорации монстров» в 2002 году Pixar могла подписать соглашение на распространение с новой компанией. Кэтмелл и Лассетер хотели продолжить сотрудничество с Disney, поскольку эта компания обладала правами на созданные студией Pixar персонажи и хорошо зарекомендовала себя в дистрибуции фильмов. Стив думал, что Эйснер выйдет на открытые переговоры, но последний предпочел выжидать. Эйснер считал, что его переговорные позиции усилятся после выхода на экраны «В поисках Немо». Он видел картину на двух предварительных просмотрах в студии Pixar и написал в докладной записке, адресованной совету директоров Disney, которая просочилась в Los Angeles Times: «Фильм неплохой, но никакого сравнения с их предыдущими работами». Конечно, Эйснер жестоко ошибся. «В поисках Немо» стал одним из самых любимых публикой фильмов Pixar, который принес 868 миллионов долларов сборов по всему миру.

Теперь Стив выдвинул весьма жесткие условия: в обмен на распространение фильмов Pixar компания Disney получает всего 7,5 процента от сборов и ничего больше. Она теряет право собственности на новые персонажи и героев. Она не имеет права выпускать DVD-диски с картинками Pixar. Одновременно Стив позволил себе публично выразить неудовлетворенность продукцией Disney, противопоставив ей креативный блеск Pixar и приведя в пример последние провальные работы Disney Animation: «Планета сокровищ», «Братец медвежонок» и «Не бей копытом».

Оборот, который приняли переговоры, сильно расстраивали Кэтмелла и Лассетера. «Ведь он пошел на них во многом ради меня, — говорит Лассетер, — потому что знал, как я привязан к персонажам, которых мы создали». Шли месяцы, а дела становились все хуже и хуже. Стив подозревал, что Эйснер тайком сообщал о его требованиях

прессе, чтобы создать Джобсу образ алчного коммерсанта. В начале января 2004 года ситуация, казалось, зашла в тупик: Джобс информировал Кэтмелла и Лассетера, что Pixar прекращает переговоры с Disney. Он больше не будет работать с Эйснером. Ни сейчас, ни когда бы то ни было в будущем. «Это был самый ужасный день в моей жизни», — вспоминает Лассетер. Помимо потери всех своих прежних персонажей, он стоял теперь перед перспективой того, что заканчиваемый им новый фильм «Тачки» тоже будет принадлежать компании Disney и ее CEO, который побывал на студии Pixar всего два раза с момента начала действия нынешнего соглашения. Лассетер заплакал, когда он, Кэтмелл и Джобс объявляли об этой катастрофе персоналу студии, и клялся, что компания никогда больше не будет делать фильмы без обеспечения прав собственности на персонажей.

Как только новость распространилась в СМИ, Pixar стали поступать звонки от других студий. Джобс хранил олимпийское спокойствие. Disney будет распространять «Тачки» независимо от того, какими окажутся условия нового соглашения, а у компании Pixar после всех ошеломляющих успехов ее последних фильмов денег столько, что можно никуда не торопиться. Пока Стив шушукался с другими студиями, Эйснер начал терять поддержку внутри корпорации Disney. В конце 2003 года под давлением развернутой Эйснером кампании свой пост в совете директоров компании оставил племянник Уолта Диснея Рой. Но перед этим он написал чрезвычайно резкое письмо с оценкой действий Эйснера. Инвесторы, которые в последние годы фиксировали постоянное ухудшение финансовых показателей компании, начали уставать от деспотических замашек Эйснера. Когда на общем собрании акционеров компании Disney в 2004 году 43 процента участников проголосовали против переизбрания Эйснера в совет директоров, последний вообще снял его с поста председателя совета. Эйснер заявил, что будет работать в качестве CEO компании до 2006 года, когда истекает его контракт, но встретил еще более сильное противодействие.

Джобс наблюдал за развернувшейся конфронтацией с ликованием. Он считал, что не последнюю роль здесь сыграла его угроза увести Pixar из-под крыла Disney. В принципе Джобс никогда не имел ничего против Disney. Он просто не выносил Эйснера.

Вернувшись к делам после реабилитации в конце 2004 года, Стив сказал Кэтмеллу и Лассетеру, что хочет найти путь к тому, чтобы обеспечить нормальное существование Pixar даже в том случае, если его не станет. Не то чтобы он не боялся быстрой смерти. Но размышляя о том, что в будущем ему придется снять с себя часть обязанностей, он полагал, что Pixar приспособится к самостоятельной жизни быстрее, чем Apple. Да, студии будет нелегко. Стив всегда верил в то, что он сам, Кэтмелл и Лассетер работали как некая «трехчленная» версия Beatles, дополняя сильные стороны друг друга и сообщая сглаживая слабости каждого. Кэтмелл, однако, боялся перспективы остаться без Джобса. «Он не был режиссером или чем-то в этом роде. Пострадала бы в первую очередь не творческая составляющая, — говорит Кэтмелл. — Но я, например, не отношусь к разряду людей, которые могут быть публичными CEO. Просто я не такой. С его уходом мы потеряли бы ключевое звено».

У компании Pixar было три пути: найти нового дистрибьютора и вступить с ним в отношения с неясными перспективами; выстроить свою собственную дистрибьюторскую систему, что потребовало бы больших финансовых затрат и человеческих ресурсов для создания сервиса, которым ни Кэтмелл, ни Лассетер не имели никакого желания заниматься, и, наконец, остаться с компанией Disney, что было невозможно по определению, пока на посту CEO находился Эйснер. Ситуация усугублялась тем, что первые два варианта подразумевали: все созданные Лассетером и его командой персонажи по старому контракту останутся в собственности Disney, а не Pixar.

У корпорации Disney имелись тематические парки, в которых персонажи, придуманные на студии Pixar, жили своей новой жизнью. Было ясно, что успешному прокату фильмов Pixar существенно способствовала надежная система распространения. И ее имя по-прежнему завораживающе действовало на Кэтмелла и Лассетера, которые выросли с мечтой когда-нибудь влиться в ряды прославленных аниматоров Disney. «С самого начала я понимал, что долгоиграющим планом Стива было продать [Pixar] компании Disney, — был уверен Кэтмелл, хотя сам Джобс никогда не говорил об этом открыто. — У меня по этому поводу никогда не возникало сомнений. Он крутил свои планы и играл в свои игры, но я знал, что это долгосрочная многоходовая комбинация».

В течение трех лет Стив выказывал исключительное терпение в своей игре на ожидание с Эйснером. Его публичные выступления давили на CEO Disney, потому что совет директоров Pixar не представлял себе спокойного будущего до тех пор, пока во главе Disney оставался Эйснер. Но за кулисами событий Стив намекал, что его публичный гнев не направлен на то, чтобы нанести ущерб хорошим рабочим отношениям между двумя компаниями. «Мы старались поддерживать с Disney хорошие отношения, — вспоминает Кэтмелл. — Когда Эйснер воевал с Роем Диснеем, была даже написана книга^{*}. Тогда Стив сказал: “Что бы мы ни делали, мы ничего не говорим. Мы не знаем, что может случиться дальше, поэтому о книге ни слова”. И действительно, мы не проронили о книге ни слова, поскольку Стив не хотел, чтобы в адрес *компании* Disney от нас исходили бы какие-то негативные заявления».

«В таких ситуациях ты обычно связываешь события между собой и знаешь, о чем идет речь, — продолжает Кэтмелл. — Наконец, ко всеобщему удовольствию, война заканчивается, и они приводят Боба Айгера».

О назначении Айгера было объявлено в марте, но к обязанностям CEO Disney он приступил только 1 сентября. Проинформировав Эйснера о попытке исправить отношения со Стивом, он приступил к решению этой задачи. Через месяц после их первого разговора он позвонил Джобсу, выдвинув такую идею: почему бы не попробовать поработать над возможностью создать потребителям доступ к эпизодам из новых и старых фильмов с использованием Macintosh и других персональных компьютеров? Разве Apple не может создать для телевизионной отрасли то же, что она создала для музыкальной? И стать онлайн-сервисом для продажи телевизионного контента? Айгер, конечно, понимает, что эта идея нелегка для осуществления, но он хотел бы обсудить ее со Стивом.

«Ты шутишь», — ответил Стив. Айгер настаивал, что он не шутит. «Ты можешь обеспечить конфиденциальность этой темы?» — спросил

* Стюарт Дж. Война за империю Disney. М. : Альпина Паблишер, 2006. Прим. ред.

Стив, опасаясь реакции других руководителей Disney. Приняв заверения Айгера, Джобс сказал, что очень заинтригован и что через месяц-два он кое-что покажет Айгеру.

Звонок Айгера преследовал стратегические цели. Он полагал, что его отношения со Стивом улучшатся, если он, в отличие от Эйснера, продемонстрирует ему, что Disney не против технологического сотрудничества с Pixar. В действительности Стив был впечатлен, и, пока Айгер ждал обещанного «сюрприза», они стали контактировать, обсуждая условия новой возможной сделки по распространению фильмов. С цифрами у них ладилось не очень. В какой-то момент ими рассматривалась формула, по которой Disney продавал Pixar права на сиквелы в обмен на 10 процентов акций компании. Но Айгер быстро от нее отказался. «Это была односторонняя сделка, — вспоминает он. — Я просто продемонстрировал бы, что наши отношения с Pixar продолжаются. Но финансовые результаты для Disney были более чем сомнительными. Мы не приобрели права на интеллектуальную собственность и ничего бы не делали, таким образом, для исправления положения в Disney Animation».

Через несколько недель Стив посетил Айгера в штаб-квартире Disney в Бербанке. Он сказал Айгеру: «Хочу тебе кое-что показать, — и вынул из кармана один из первых видеовариантов iPod. — Ты действительно мог бы демонстрировать свою телепродукцию на этих плеерах?» — спросил Стив. «Я готов», — ответил Айгер безо всяких колебаний.

Он подготовил сделку даже быстрее, чем в 1997 году Билл Гейтс осуществил инвестиции в Apple. Айгер стал CEO Disney 1 сентября, а 5 сентября Стив уже держал в руках готовое соглашение на продажу эпизодов из телесериалов «Отчаянные домохозяйки», «Остаться в живых» и «Анатомия страсти» через онлайн-магазин iTunes Store для просмотра на плеерах iPod. Айгер и Стив объявили о сделке на очередной выставке MacWorld 5 октября. «Я был просто поражен. Первое — тем, что вообще решился на это. Второе — тем, что на сделку нам понадобилось всего пять дней и юристы Disney не заволынили ее до смерти. Третье — тем, что я буду презентовать ее на сцене с *самим* Стивом Джобсом, хотя Disney считался в некотором смысле его смертельным врагом».

В начале сентября Айгер попросил у своего совета директоров разрешения на изучение возможностей покупки Pixar. «Это была моя первая встреча с советом директоров в качестве CEO, — вспоминает он, — и не все в зале меня поддерживали. Я огляделся вокруг и понял, что все они застигнуты врасплох темой заседания. Треть из них просто не знала, что сказать, треть была заинтригована, а треть считала, что такая сделка просто смешна, и поскольку она никогда не состоится, то пусть этот чудак забавляет публику своими фантазиями». Спустя пару дней после объявления сделки на MacWorld Айгер позвонил Стиву.

«Я тогда сказал: “Слушай, у меня сумасшедшая идея. Может, Disney должна выкупить Pixar?” Стив помолчал и произнес: “Эта идея, может быть, и не самая сумасшедшая в мире. В любом случае сумасшедшие идеи мне нравятся. Дай мне время обдумать ее”. Он позвонил мне через пару дней».

Теперь Айгер и Стив беседовали почти ежедневно. Их отношения перерастали во взаимное уважение. Айгер был приятно удивлен честностью Джобса. Его первый источник информации касательно CEO Apple — Майкл Эйснер рисовал гораздо менее лестный портрет Джобса. Одновременно и Стив начал понимать, что Айгер умен и прямодушен. Это сочетание человеческих качеств, как свидетельствовал Кэтмелл, привлекало Стива. В качестве CEO Disney Айгер его очень устраивал. Джобс считал, что Эйснер тоже умен, но в то же время излишне склонен к маневрированию и хитрым уловкам. С самого начала переговоров с Айгером последний просто честно выложил все карты на стол. «Моя жена говорит мне, что средний срок полномочий CEO составляет три с половиной года, — сказал он Стиву. — Мой срок будет короче, если я не исправлю положение дел с анимационным подразделением, что я могу сделать только с твоей помощью. У меня есть проблема, у тебя есть решение. Давай сделаем дело вместе».

Стив пригласил Лассетера и Кэтмелла к себе домой в Пало-Альто. Когда они приехали, он не стал терять времени и огорошил их словами: «Я думаю над тем, чтобы продать Pixar компании Disney». Он объявил это до того, как привел аргументы, объясняющие, почему он это делает. Он сообщил Лассетеру и Кэтмеллу, что, по условиям сделки, они должны будут возглавить Disney Animation, оставаясь в то же

время в Pixar. «Если вы не захотите, то мы ничего делать не будем. Но единственное, что я прошу от вас, — это познакомиться с Бобом Айгером».

Кэтмелл полетел в Бербанк для встречи с Айгером один на один. В отличие от своего ближайшего соратника, Лассетер, который еще подозрительнее относился ко всей этой затее, попросил Боба прилететь к нему в гости. Айгер прибыл в местный аэропорт в городке Санта-Роза, откуда Лассетер привез его к себе домой в Глен Эллен, окруженный виноградниками.

«Мы сели и проговорили до рассвета, — вспоминает Лассетер. — Мы говорили о важности Disney Animation, важности возвращения студии в нормальное состояние. Я поделился с ним опасениями того, что мне придется делить время между двумя киноплощадками, а он сказал на это: “Посмотри на проблему с другой стороны. Я вижу в такой ситуации приобретение тобой более широких художественных возможностей. И я считаю, что ты справишься”. Потом он добавил: “Самое главное — я не хочу ничего менять в Pixar. На телеканале ABC я пережил две продажи. Первым покупателем была консалтингово-инвестиционная компания Capital Cities из Индианаполиса. Это было здорово. Я многому научился у ее CEO Тома Мёрфи. А потом канал CapCities/ABC купила компания Disney. И все полетело кувырком. Disney превратила ABC из телеканала номер один в телеканал номер четыре по популярности. Впервые одна из трех самых популярных телевизионных сетей Америки уступила развлекательному телеканалу Fox, который и возник-то только в 1986 году. Они в Disney думали, что знают больше, чем мы, но оказалось, что это не так”».

Как и Стиву, Лассетеру и Кэтмеллу Айгер понравился. Обсуждая возможную сделку с Джобсом, они уже видели в ней определенные позитивные стороны. Будучи частью Disney, компания Pixar была бы защищена лучше, чем в свободном плавании. «Наш совет директоров, — говорит Кэтмелл, — проявил исключительную дальновидность. Его члены сказали нам, что выпуск одного хита в год был уже заложен в рыночную оценку нашей компании на десятилетие вперед. А поскольку акционеры, которых этот совет и представлял, всегда хотят роста компании, это означало, что нам предстояло начать делать телевизионные шоу или резко наращивать выпуск фильмов». Для

себя Кэтмелл решил, что самое лучшее в такой ситуации — продаться компании, с которой Pixar так долго воевала.

Айгер, со своей стороны, тоже проявлял предусмотрительность и старание. Однажды он прилетел в Pixar для встречи один на один с режиссерами нескольких готовившихся там к выпуску картин. «У нас для распространения была всего одна картина, “Тачки”, — вспоминает он. — Люди месяцами смотрели в потолок, придумывая какую-нибудь идею для очередного фильма, вроде истории крысы в парижском ресторане. Поэтому я поехал в Эмервилль, и в течение шести или семи часов режиссеры студии Pixar бомбардировали меня сценариями находящихся в производстве фильмов. Некоторые из них так и не выйдут в прокат, как Newt («Саламандра») и проект Ли Ункриха о собаках, обитающих в одном из небоскребов Нью-Йорка. Работа над другими кипела. Скоро они станут знаменитыми картинами “Рататуй”, “Вверх” и “Валл-И”. У компании Disney таких наработок не было и близко. Поэтому, вернувшись к себе, я встретился с руководством Disney, включая главного юрисконсульта Бравермана, и сказал им, что мы в подметки не годимся Pixar. Богатство их творческого замысла, одаренность работавших там людей были очевидны! *Мы должны провести эту сделку*».

Увидев, что Лассетер и Кэтмелл стали более благожелательно относиться к Айгеру, Стив занялся с ним выработкой ее условий. Джебс не стремился сорвать куш, который бы значительно превосходил рыночную стоимость Pixar. Понимая, что компанию могут когда-нибудь купить, инвесторы и так определили сумму капитализации Pixar в 5,9 миллиарда долларов Стив и Айгер договорились о цене в 7,4 миллиарда долларов Они согласились на то, что Pixar и Disney будут в равной мере обладать авторскими правами на каждый фильм. Была предусмотрена даже дополнительная договоренность о сохранении в коллективе Pixar сложившихся обычаев и норм взаимоотношений. Айгер обещал, что Disney никогда не изменит или не отменит ни одного из семидесяти четырех пунктов из списка, составленного Лассетером. Он включал, например, сохранение специальной стойки с крупами кашами в столовой, ежегодное соревнование бумажных самолетиков, ежегодную выставку сотрудниками студии своих автомобилей, сохранение за ними права обустраивать свои служебные помещения по собственному вкусу и так далее.

Айгер понимал, что уплаченную им цену трудно оправдать рациональными соображениями. «Не существовало такого математического расчета, который бы определил такую высокую цену», — вздыхает он. Но он доказывал совету директоров Disney, что сделка принесет гораздо больше, чем уплаченные за нее деньги. Если Кэтмеллу и Лассетеру удастся оживить Disney Animation и если *обе студии*, а не только Pixar, смогут создать запоминающиеся персонажи, то значительно возрастут доходы от тематических парков, продажи сувенирной и иной продукции и деятельности других подразделений компании. «На протяжении всего времени правления Уолта, — аргументировал свою позицию Айгер, — наибольшую роль в обеспечении финансового процветания компании Disney играло производство анимационных фильмов».

Айгер осознавал, что многие так называемые эксперты считают его глупцом из-за того, что он пригласил Стива стать крупнейшим держателем акций нового объединения. «Люди, вовлеченные в процесс слияния, говорили мне, что передача самого большого пакета акций Джобсу — это самое неумное дело, которое я совершаю, — вспоминает Айгер. — Я не буду сейчас упоминать никаких имен, но мне говорил об этом, например, руководитель одного из инвестиционных банков, с которым мы тогда работали. Он сказал мне: “Ты новый CEO, который пытается наладить дела в Disney. Джобс влезет в твою жизнь настолько, что сведет тебя с ума. У тебя не хватит силы противостоять ему. Если хочешь управлять Disney с развязанными руками, не делай этого”».

Но Айгер верил своей интуиции. «Мы обсуждали со Стивом вопрос о том, что он становится держателем самого большого пакета акций компании Disney. Я понимал, что в этом есть определенный риск. С другой стороны, у нас сложились хорошие отношения, и я понимал, что новой компании будет лучше со Стивом. И даже если по какой-то причине такое сотрудничество работает не на пользу мне лично, у Disney будет Джобс, и это будет здорово».

Как и многие другие, Билл Гейтс был поражен результатами переговоров Джобса с Disney. «Когда он обладает преимуществом, он умеет выжидать, — сказал Гейтс. — И при этом добиваться своего. Посмотрите, какая большая доля после слияния будет принадлежать этой в общем-то маленькой, хотя знаменитой своими технологиями

и творчеством анимационной студии. Они приобретают значительный портфель акций в конгломерате, который представляет собой корпорация Disney-ABC-ESPN. И всем этим будет владеть маленькая студия анимационных фильмов! Потребовалось три раунда переговоров, и пожалуйста, полюбуйте — к моменту приобретения Disney лежит на спине, произнося: “Бери меня”. Из-за внутренних разногласий в Disney, существовавших в то время, им нужна была эта сделка, и Стив знал об этом».

Продажа Pixar компании Disney была триумфом. Стив создал для Лассетера и Кэтмелла корпоративную материнскую организацию, так необходимую их студии для многолетнего процветания. Он поставил Лассетера и Кэтмелла во главе процесса возрождения Disney, великой компании по производству мультфильмов всех времен. И всего этого Стив добился менее чем за год, установив доверительные, а по существу дружеские отношения с преемником человека, которого он ненавидел всеми силами души. Сравните это с той ленивой антипатией, которую Стив демонстрировал во время переговоров о продаже NeXT корпорации IBM, и вы поймете, как он изменился за прошедшие годы.

Переговоры носили сугубо личный характер. В ходе их оба переговорщика испытывали друг друга на надежность до самого последнего мгновения. После того как оба совета директоров утвердили сделку, официальная церемония ее обнародования была назначена на 24 января 2006 года. Айгер прилетел из Лос-Анжелеса в Эмервилль для того, чтобы объявить о ней персоналу Pixar. Но за час до этого Стив удивил Айгера, пригласив его на прогулку для того, чтобы сказать нечто важное.

Айгер извинился и на минуту отошел к главному юрисконсульту Disney Браверману. «Я не знаю, чего он хочет, — признался Айгер. — Может, речь идет о разрыве сделки. Может, они хотят больше денег». Затем Айгер и Джобс покинули здание Pixar. Стив пригласил Айгера присесть на скамейку в уединенной части парка и положил руку ему на плечо. Вот как описывает Айгер дальнейшее:

«Он говорит: “Боб, есть кое-что очень важное, о чем я должен тебе сказать. Мне нужно снять этот груз с души, это действительно важно,

и это имеет прямое отношение к делу”. — “О чем идет речь?” — спрашиваю я его. “Мой рак вернулся”, — говорит он.

Это был январь 2006 года. С момента операции не было ни одного публичного намека на то, что его рак дал рецидив. Он говорит о метастазах в печени, о химиотерапии... Я спрашиваю подробности. Он сказал: “Я пообещал себе, что буду жив до окончания Ридом старшей школы”. Я, конечно, задаю вопрос: “А сколько Риду лет?” Он отвечает мне, что сейчас Риду четырнадцать и оканчивать старшую школу он будет через четыре года. Он говорит: “Если честно, то, по мнению врачей, шансов прожить пять лет у меня 50 на 50”. Я спросил: “Ты говоришь мне это не только из желания снять груз с души?” Он ответил: “Я рассказываю тебе это, давая шанс отказаться от сделки”.

Я смотрю на свои часы. У нас тридцать минут. Через тридцать минут мы должны объявить о сделке. Здесь полно журналистов. В кармане у нас согласие совета директоров и инвесторов. Мы живем в условиях действия закона Сарбейнса — Оксли*, последствий скандала с Enron и всех ужесточений корпоративной ответственности по сделкам с ценными бумагами. Он становится держателем самого большого пакета акций Disney, и он просит меня сохранить сказанное им в секрете. Он сказал, что о возвращении рака знает только жена и его лечащий врач. Он заметил: “Мои дети не знают. Не знает даже совет директоров Apple. Не знает никто. И ты не можешь никому об этом сказать”.

Да уж, ситуация...

Именно здесь, сидя на скамейке рядом с ним, я должен принять решение о том, быть сделке или не быть. Я в замешательстве. Но я все же сумел собраться с духом и сказать Стиву: “Ты крупнейший держатель наших акций, но я не думаю, что дело в этом. Ведь ты не являешься объектом этой сделки. Мы покупаем Pixar, а не тебя. Мы, конечно, не скроем тот факт, что ты становишься крупнейшим

* Закон Сарбейнса — Оксли о корпоративном управлении, принятый в 2002 году вслед за скандалами с финансовыми корпорациями Enron и Arthur Andersen, резко ужесточает правила обращения ценных бумаг и распространяет принятые в США правила учета и отчетности на любые компании, акции которых обращаются на биржах США, независимо от их юридического адреса. *Прим. пер.*

акционером, но люди будут оценивать сделку не по этому фактору. Они будут смотреть на активы самой компании Pixar”.

Итак, мы объявляем о сделке».

Вдвоем Стив и Айгер вернулись в здание студии, которое Кэтмелл и Лассетер после смерти Стива назовут в его честь Steve Jobs Building. Несмотря на обещание сохранить секрет, Айгер чувствует, что вынужден сообщить о ситуации Браверману. Браверман быстро согласился с тем, что компании Disney нужно подписывать соглашение. Стив поискал Кэтмелла и Лассетера и пригласил их в свой кабинет. Он положил руки им на плечи. Как вспоминает Кэтмелл: «Стив посмотрел на нас и спросил: “Ну что, ребята, вы готовы на это? Если вы скажете “нет”, я попрошу их уехать”. Мы оба сказали, что согласны, и тогда Стив прослезился. Мы просто долго стояли вот так, обнявшись. Он любил нашу компанию».

После подписания Джобсом и Айгером всех бумаг все четверо вышли в атриум для того, чтобы обратиться к персоналу. Слухи о сделке распространились еще накануне, но все же многие сотрудники Pixar были потрясены, когда Стив подтвердил, что компания действительно продается корпорации Disney. «Эд и я прошли через занявший три месяца процесс знакомства с Айгером и тщательного изучения вопроса, что впоследствии привело нас к выводу: Pixar поступает правильно, — вспоминает Лассетер. — Но другие сотрудники компании находились в тот момент в той же ситуации, что и мы, когда Стив впервые упомянул об этой идее. И их реакция была такой, как сначала и у нас: “Как можно это допустить?” Стоять перед всеми ними в тот момент было очень тяжело. Среди собравшихся будто бы послышался общий возглас “Боже мой!”. Я никогда не забуду, как Кэтрин Сарафян (продюсер “Приключений Флика”), которая сидела перед нами в первом ряду, просто зарыдала, когда Стив объявил о сделке».

О рецидиве рака у Джобса Айгер рассказал еще двоим. В ту же ночь он поведал об этом своей жене, телевизионной журналистке Уиллоу Бэй. Днем позже он поделился этим секретом с Зеньей

Мухой, руководителем службы Disney по связям с общественностью. О возвращении у Стива болезни публично было объявлено только в 2009 году, когда он во второй раз получил в Apple отпуск для проведения трансплантации печени. «В течение тех трех лет я точно знал, что происходит со Стивом, — уточняет Айгер. — Мы много говорили с ним об этом, и он мне доверял, поскольку я не предавал эту тайну гласности. Я знал о его поездках в Роттердам и Амстердам и слышал о том, что ему вводили радиоактивные вещества, которые проводили терапию рецепторов раковых клеток».

Еще до объявления о сделке Стив переговорил с Лорин по поводу целесообразности открытия информации о своей болезни Айгеру. Они оба чувствовали, что это нужно сделать с учетом огромного размера сделки. Обсуждение вращалось вокруг одной темы: можно ли доверять Айгеру, сохранит ли он тайну? Стив считал, что можно. «Мне этот парень нравится», — сказал он тогда жене.

ПОЛНЫЙ ВИДЖЕТ

Решение проблемы Кэтмелла, Лассетера и их сотрудников сняло с души Джобса большой камень и в какой-то мере польстило его самолюбию. Pixar — часть знаменитой Disney, а ведь все начиналось с небольшого увлечения... Но все же эта эпопея составляла не более чем один из элементов в самой продуктивной поре жизни Стива, которая продолжалась четыре года, последовавшие за его возвращением к делам после операции в конце 2004-го.

В течение этих четырех лет рецидив болезни Джобса никак не влиял на повседневную деятельность компании. Совет директоров в принципе обсуждал вопросы преемственности в корпорации, но большинство его членов не знали о том, что рак у Стива распространился и на печень. Возникавшая иногда у него усталость казалась естественной для человека, которому в 2005 году исполнилось 50 лет и который перенес тяжелую операцию. Он брал по несколько дней отпуска, чтобы встретиться с врачами и обсудить дальнейшее лечение, но и в это время он продолжал работать из дома. Никто не усматривал в этом повода для тревоги. «Затишье перед бурей» длилось вплоть до лета 2008 года, когда Стив начал стремительно терять вес. Это беспокоило многих.

Для людей в разных странах Джобс оставался эффективным руководителем на вершине своих возможностей, человеком, добившимся

потрясающего успеха для себя и своей компании. Для Apple это были непростые годы, но Стив справлялся с встававшими перед компанией проблемами с той мудростью, о достижении которой всегда мечтал. Он стал руководителем еще в очень молодом возрасте, но почувствовал себя комфортно в этой роли только теперь, будучи твердо уверен в своей способности привести десятки тысяч сотрудников Apple к тем целям, которые им поставил. Те годы знаменательны для Apple дальнейшими прорывами в производстве персональных компьютеров путем перехода на новый микропроцессор. Стив также жестко и успешно осуществил некоторые изменения в руководящем звене; добился оптимизации, повышения эффективности и амбициозности «конвейера новых разработок», как называл это Тим Кук. Он выпустил в продажу iPhone — продукт, который останется самым «знаковым» во всей биографии Джобса. Он вернулся к тому, от чего однажды ушел, — к массовому выпуску программного обеспечения и приложений, который достиг почти «гейтсианских» объемов.

Это были годы, когда у Стива почти все получалось. Годы, продемонстрировавшие, насколько он изменился. Годы, когда до конца раскрылась его творческая сущность. В конечном счете они заявили о нем как о настоящем *гении бизнеса*. «Я такой, какой есть», — любил повторять о себе Джобс. Это прежде всего относилось к последним семи годам его жизни.

После успешного вхождения в мир цифровой музыки Стив понял, что даже он недооценил потенциал концепции цифрового узла как совокупности производимых Apple различных устройств, связанных с персональным компьютером. По мере того как объем продаж компьютеров стал уступать объемам продаж различных портативных электронных устройств, Apple целенаправленно сосредоточивалась на том, чтобы облегчить пользователям работу с музыкой, видео и фотоизображениями на персональных электронных девайсах. Компания стремилась выпустить как можно больше своих устройств, совместимых со своими же компьютерами, избавляя верных себе покупателей от необходимости «смешивать» продукцию от различных производителей. Покупка техники в режиме онлайн или в сверкающих стеклом магазинах компании с симпатичными и вежливыми

продавцами и секциями Genius Bar* становилась чуть ли не праздником. Apple тогда даже начала эксперименты по использованию в этих магазинах системы Wi-Fi, хотя она была весьма неустойчивой. Стив придерживался маркетинговой концепции, согласно которой каждый отдельно взятый момент в истории контактов потребителя с брендом — будь то в роли покупателя, пользователя, посетителя магазина, прохожего, разглядывающего плакат, или телезрителя, увидевшего рекламу, — добавляет в «аккаунт» бренда, существующий в воображении этого человека, положительные или отрицательные очки. Идея «опыта взаимоотношений с Apple» была беспрецедентным соединением высших достижений в маркетинге и технике, заставлявшим посетителей возвращаться в магазины снова и снова.

Это оказалось новым «подарком», который потребители не ожидали получить от мира электроники — мира престижного, но совершенно непонятного обычному потребителю, «не гику». Покупатели продукции других компаний — Olympus, Panasonic, IBM, Motorola, Canon или даже Sony — вынуждены были самостоятельно продираться сквозь дебри инструкций, часто напоминающих головоломки. Покупателям же продукции Apple чаще всего оставалось только открыть красивую упаковку, подсоединить свое приобретение к Macintosh или к розетке — и включить его.

Пользователи персональных компьютеров и раньше слышали о необычайно высоком качестве машин Apple. Но теперь, когда миллионы людей попробовали плееры iPod и приложения iTunes на своих компьютерах, репутация Apple неизмеримо выросла. Компании хватило всего двух лет для того, чтобы заслужить беспрецедентное признание молодежи, которая еще недавно равнодушно проходила мимо первых розничных магазинов, когда они только открылись. К 2006 году она буквально наводнила супермаркеты Apple от Токио и Йоханнесбурга до отмеченного сверкающим стеклянным кубом головного магазина на Пятой авеню в Нью-Йорке. Для этих новых

* Genius Bar — специальная секция в сети розничных магазинов Apple Store, отведенная для бесплатных консультаций и технической поддержки пользователей Mac, iPad, iPod, iPhone и Apple TV. Согласно исследованиям, проведенным в 2012 году, девять из десяти владельцев устройств Apple собираются купить еще одно устройство производства этой компании после посещения Genius Bar. *Прим. пер.*

потребителей и для старых приверженцев компании интерес представляла любая новая продукция Apple. Они готовы были к очередным «поворотам» своего «романа» с компанией.

В этих благоприятных для развития обстоятельствах особенно значимо проявилось умение Стива находить на рынке свободные ниши и направлять усилия компании на их заполнение. Он всегда славился способностью выискивать слабые места в соседних отраслях (точно так же как и в людях). После переворота, устроенного им в музыкальной индустрии с помощью iTunes, он понимал, что Apple может успешно проникнуть и в другие отрасли, изменив алгоритм их существования с выгодой для себя и потребителей. Создание нового телефона, полагал Джобс, поднимет эту стратегию на новый уровень и окажет влияние на *миллиарды* потенциальных покупателей. Все, что ему было необходимо, — это договориться с телефонными операторами.

Впервые Стив разразился при мне руганью в адрес «этих идиотов операторов связи» еще в 1997 году. Именно тогда он уже начал думать о создании мобильного телефона, хотя снова и снова клялся в том, что никогда не будет иметь дела с этими «тупицами». Я ему заметил тогда: «Мне кажется, ты слишком бурно протестуешь. Судя по всему, “тупицы” занимают твои мысли весьма основательно». Он еще больше рассердился. «Да, я действительно много думаю о том, какой это кошмар, — рявкнул он, — и о том, что если мы хотим влезть в рынок мобильных телефонов, то придется работать с одним из этих проклятых сотовых операторов». Когда Стив согласился на выпуск мобильного телефона ROKR, вопросом подбора оператора занималась Motorola. Постигшая Стива тогда неудача укрепила его в мысли, что операторы всегда стремятся задушить производителей мобильных телефонов. Они и вправду держали «ключи» от рынка, и игнорировать этот факт было трудно. В 2004 году общие продажи мобильных телефонов в мире превысили 500 миллионов штук, затмив персональные компьютеры, плееры и калькуляторы, и продолжали расти.

У Apple был единственный путь избежать удушающих объятий операторов — создать собственную беспроводную сеть. В то время

в США появилась новая их категория, которая называлась «виртуальные операторы мобильной связи». Речь шла о том, что независимый производитель с сильной торговой маркой мог создавать собственную сеть под своим именем путем аренды сотовой инфраструктуры у большой телекоммуникационной компании. Одно время к Apple с предложением о создании сотовой сети под ее брендом обращалась Sprint Nextel Corporation*. Джобс всей душой желал избежать каких-либо дел с операторами, но понимал, что создание собственной сети является чрезвычайно сложным и затратным предприятием, к тому же выходящим за рамки привычного бизнеса Apple. Поэтому, наступив на горло собственной песне, он принялся «наводить мосты» с ненавистными операторами.

Главным препятствием на пути успешной сделки с оператором было то, что Джобс хотел полностью контролировать сеть, обслуживающую его мобильные телефоны. Поскольку устройству предстояло объединить в себе функции классного плеера, и интернет-браузера, и серьезного карманного компьютера, критически важным для его успеха у потребителя станет удобство в обращении. Мультиачдисплей, которым будет оборудован iPhone, призван в корне отличить его от всего, с чем до сих пор был знаком покупатель. Более того, чтобы значки и картинки были одинаково четко видны и молодым, и пожилым, экран нового устройства должен занять практически всю его переднюю поверхность. Как полагал Стив, все это вполне можно сделать, если мобильные операторы не будут вмешиваться в конструкцию устройства. Он понимал, что окончательный вариант телефона пройдет через несколько прототипов. Он нуждался в свободе рук для своих инженеров. Любой оператор, который пошел бы на сделку с Apple, до последнего момента не должен был знать ничего относительно технических характеристик и дизайна того мобильного устройства, которое в конце концов выпустит Apple.

«Телекоммуникационную сеть Verizon мы в принципе знали лучше, чем AT&T, — вспоминает Кью. (В то время Кью работал с компанией

* Sprint Nextel Corporation — одна из крупнейших телекоммуникационных компаний в мире. Только в США имеет 52 миллиона абонентов и занимает по этому показателю третье место в стране. Число сотрудников — 56 тысяч человек. Штаб-квартира расположена в Канзас-Сити. *Прим. пер.*

Cingular, которая являлась совместным предприятием Bell South и SBC и которая купила AT&T Wireless в 2004 году. После того как SBC приобрела в 2006 году AT&T Corp. и Bell South, компания была переименована в AT&T.) — Мы были знакомы с Verizon, так как консультировались с ней при разработке мобильного телефона ROKR совместно с Motorola, хотя в конечном счете та модель в продажу не пошла. Когда же мы обратились к ним насчет переговоров по нашему собственному мобильному устройству, они заняли довольно жесткую линию. Они считали, что в сотовой связи они главные. Что-то типа: “Будете играть в нашу игру по нашим правилам”. Конечно, это была мощная компания. Однако их идеи не совпадали с тем, чего хотели мы. Чего стоили одни только заявления, сделанные в наш адрес: “Что вы имеете в виду, говоря, что это вы будете определять, каким станет интерфейс у нового мобильного устройства?!”»

Руководство AT&T Wireless повело себя несравненно мягче. Они располагали бóльшим числом абонентов, но над их сетью посмеивались, поскольку она имела существенные «дыры» в покрытии. Когда Кью с Джобсом пришли к ним на переговоры, результат оказался совсем иным. «Во время нашей первой встречи с руководством AT&T, — говорит Кью, — мы просидели с Ральфом де ла Вегой и Гленном Лурье в номере в отеле “Четыре сезона” четыре часа. И они нам сразу понравились. Они не скрывали своих аппетитов в бизнесе и хотели сразу же показать нам, на что способны. Так что наши деловые отношения начались в тот же день».

Стив рисовал перед представителями AT&T столь увлекательные картины того, как многофункциональный iPhone кратное увеличит использование мощностей сотовой связи, что у них буквально текли слюнки. Впервые, объяснял Джобс, у потребителя в руках окажется устройство, которое по своим функциям окажется почти сравнимо с его стационарным домашним компьютером. Большой мультитач-дисплей телефона будет показывать сайты практически без искажений. Потребители смогут загружать в устройство фотографии высочайшего качества и обмениваться ими. Они получают доступ к электронной почте. Через интернет или с помощью приложений прямо с телефона станет возможной удаленная работа с документами, например с договорами, находящимися у вас в офисе. При этом не важно, какой персональный компьютер будет там стоять. Это

не обязательно должен быть Macintosh. Пользователи смогут покупать и зачислять музыку из iTunes Store. Дисплей устройства сможет работать и в текстовом режиме. И это еще не говоря о видео! Если люди начнут смотреть на телефоне видео и кинофильмы, то поток цифровой информации, проходящей через iPhone, взлетит до небес! Может, когда-нибудь дело дойдет и до видеозвонков. Стив рассказал ребятам из AT&T о сайте, который заработал только что, в феврале. Нечто под названием YouTube, через который люди могут обмениваться собственными видео практически из любой точки земного шара. Возможно, этот обмен тоже вырастет когда-нибудь в нечто гигантское! Вот куда должны быть устремлены взоры AT&T, поучал Джобс. Оператор получит уникальный шанс стать *транспортником* всей этой уймы информации.

Стив сказал партнерам AT&T еще одну вещь, которая пришла ему в голову в процессе работы над iPhone. Он понял: если сделать такое мощное устройство доступным для всего мира, оно породит столько новых технологических прорывов, что *даже он* не может этого предсказать. Ясно только одно: эти прорывы также будут способствовать стремительному развитию телекоммуникационных сетей AT&T.

Именно поэтому Стив выдвинул вдобавок к требованиям о полном контроле Apple над разработкой, производством и установлением цены на iPhone и еще одно условие.

Если мобильный телефон Apple станет потребителем огромного потока цифровой информации, передающейся по беспроводным сетям, то, как полагает Джобс, Apple должна получить компенсацию за расширение бизнеса сотового оператора. Поэтому, если AT&T хочет стать первым и эксклюзивным оператором для iPhone, она должна платить Apple определенный процент от объема увеличения цифрового трафика. Другими словами, Стив хотел получить долю от будущих возросших прибылей оператора. В конце концов, Apple ведь получала 30 процентов от продажи чужой музыки через iTunes Store. Так почему не применить ту же схему в отношении сборов мобильных операторов со своих клиентов?

Если брать в целом, то требования Стива по каждому пункту были столь же смелыми, как картины, которые он нарисовал перед

руководством AT&T. Но телекоммуникационный гигант чувствовал, что iPhone может дать ему не только необходимый толчок в развитии, но и еще кое-что. Этим «кое-чем» был новый продукт от самого успешного производителя электронных гаджетов в мире. Поэтому AT&T была готова на сделку, которая сегодня в ретроспективе выглядит как чрезвычайно выгодная для Apple. Стив получил все, что он хотел. И даже чуть больше того, что он должен был бы получить. AT&T предоставляла Apple беспрецедентную свободу в вопросах производства нового телефона. Практически корпорация закрывала глаза на то, что хотели изготовить Стив и его волшебники. Она разрешила Apple самостоятельно установить цену на устройство, которую AT&T не могла менять или дисконтировать. И последняя, но отнюдь не самая мелкая уступка: Apple будет получать 10 процентов от ежемесячных сборов AT&T за трафик по мобильным телефонам iPhone в течение всего времени действия соглашения между ними. Никогда еще в истории оператор сотовой связи не делился с производителем мобильных телефонов своими доходами!

Как потом окажется, это разделение прибыли оператора не нравилось ни одной стороне. Через год они изменили условия контракта таким образом, что AT&T начала платить компании Apple полную стоимость каждого смартфона, а не дистрибьюторскую, которая была на 200 долларов ниже розницы. Поскольку правила бухгалтерского учета в Apple позволяли разносить полученные за телефоны суммы на два года, компании удалось выровнять свои финансовые показатели по годам. В AT&T тоже были довольны, поскольку теперь Apple не была связана с ее финансовыми потоками. Этот вариант оказался более прозрачным для обеих сторон. По оценкам некоторых специалистов в области телекоммуникаций, он стал для Apple даже выгоднее, чем прежний.

Теперь, когда в руках у Стива были и iPhone, и iTunes, он понял всю силу своего положения. И он использовал ее в агрессивном, но в то же время интеллигентном ключе. Он не слишком заносился в отношениях с AT&T, хотя и понимал, что iPhone им нужен и что никто другой не предоставит им такого устройства. Поэтому он заключил с ними желанную сделку, но на таких условиях, которые делали Apple очень и очень богатой компанией. Он поручил Кью вести текущие дела с AT&T, и тот находился в ежедневном телефонном контакте

с Гленном Лурье. Никто не хотел повторения печального опыта сотрудничества с Motorola. Для Apple все получилось отлично. Как подсчитали аналитики отрасли, компания из Купертино получает сейчас 80 процентов прибылей, которые приносит весь рынок мобильных телефонов.

В те годы Стив был очень сосредоточен. Он избавился от всего второстепенного в своей жизни, чтобы иметь возможность наблюдать за всеми сторонами деятельности компании. Линия раздела проходила ясно. Важна была семья. Важен был небольшой круг друзей. Важна была работа, а на работе — люди, которые скорее подталкивали его, а не сдерживали в выполнении того, что он определил как миссию своей компании. Больше ничего не было важно.

Видимо, именно поэтому в последнее десятилетие своей жизни Стив там много времени посвятил сотрудничеству и глубокой дружбе с Джони Айвом. Их объединяло такое плодотворное творческое партнерство, которого до сих пор ни один из них в своей жизни не имел. Казалось, они говорили на одном языке, даже когда спорили. «Люди рассказывали истории об этих американских горках попадания в фавор у Джобса и выпадания из него, — усмехался Джони в ходе одного из длинных интервью, которое я брал у него в 2014 году. — Мне повезло — меня этот “аттракцион” миновал. Наши прочные отношения пережили и его болезнь, и те гигантские перемены, которые произошли в нашей компании».

Они оба прошли большой путь с того дня в 1997 году, когда Джобс в первый раз перешагнул порог «лаборатории дизайна», где Айв нервно ожидал, что новый босс тут же уволит его. Но Стив утверждал, что сразу же разглядел в Джони настоящую личность. Ему понравились вкус, суждения и честолюбие этого парня. Тем не менее в течение первого года после возвращения Стива в Apple Джони продолжал нервничать, боясь, что ему придется собирать вещи при первом же просчете. И хотя Айв был очень доволен тем, как идет работа над первым компьютером iMac, он всегда чувствовал на себе пронзительный взгляд Стива, когда пытался объяснить ему некоторые из своих дизайнерских решений. Совместное с Джобсом

посещение студии Pixar убедило Айва в том, что они с ним мыслят очень похоже. «Приезд в Pixar с первой моделью iMac стал для меня открытием. До того времени я мало знал Стива. А там, в студии, я понял, что он действительно на эмоциональном уровне разделяет те идеи, которые я старался претворить в жизнь. Каким-то образом он сразу схватил суть того, что я хотел выразить».

По мере учащения их бесед Айву становилось ясно, что по сравнению с ним Джобс обладает даже более развитым и творческим пониманием того, почему в дизайне так важны новые необычные формы. Джобс демонстрировал такое понимание гораздо раньше, чем новый продукт был представлен публике или показан кому-то вне компании. «Он был способен на непостижимую глубину, — продолжает Айв. — Он мог улучшить и описать любую идею так, как никто. Я думаю, он быстро понял, что у меня есть определенный вкус, чувство формы и красоты. К сожалению, я не умею формулировать свои идеи. Я ощущал новую вещь интуитивно, а Стив точно выражал мою идею словами, избавляя меня от такой необходимости. Он объяснял смысл моего решения так, как я бы никогда не смог. И это всегда было самое удивительное. Конечно, я учился у него, и у меня что-то даже начинало получаться, но я так и не достиг его класса».

Мощь Apple росла, и отношения между Стивом и Айвом становились все глубже. Персональные компьютеры всегда составляли существенную часть продукции компании, тем более что закон Мура не прекращал своего действия. А он гласит, что производство вычислительных машин должно возрастать, поскольку растет число комплектующих и они становятся все более производительными. iPod только подстегнул этот цикл. Джони и Стив никогда не могли себе позволить почивать на лаврах, выпустив новое устройство. «Подгонка» текущей деятельности под требования убыстряющихся циклов компьютерного производства сама по себе приносит определенное удовлетворение, твердо полагает Джони. «Я всегда думал о том, что при реализации каждого нового проекта ты получаешь целую цепочку результатов, — говорит он. — Это прежде всего сам объект, или продукт. Потом это полученный тобой опыт. Этот опыт является таким же конкретным результатом, как и сам продукт. Он даже более ценен, поскольку у него есть будущее. Ты можешь посмотреть, где его можно применить, задать себе более высокую планку. Ты можешь

проявить немного безрассудства в своих ожиданиях по отношению к себе и другим. И именно это дает удивительные результаты!»

Опыт, приобретенный с выпуском каждого очередного продукта Apple в этом непрекращающемся цикле развития, словно подхлестывал постоянную неуспокоенность Стива. Каждая предыдущая вещь в чем-то была несовершенна. В том смысле, что каждый последующий продукт *может и должен быть* совершеннее. Оценивая деятельность компании именно под таким углом, Стив превратил постепенное улучшение продукции в непрекращающуюся и находящуюся за гранью возможного гонку за совершенством. То, что оставалось от предыдущего изделия, служило базой для следующего, улучшенного и модифицированного варианта. Джобс всегда смотрел только вперед, и завершение одного продукта было вызовом будущему.

Айв, как Кук и Лорин, уверен в том, что после операции в 2004 году Стив вернулся к работе гораздо более сконцентрированный, чем раньше. «Я помню ранние прогулки с ним и разговоры со слезами на глазах о том, доживет ли он до окончания Ридом старшей школы, — говорит Айв. — Потом эти ежедневные вопросы “Что они сказали? Что показали анализы?”» Но Айв считает, что причиной такой неистовой концентрации Джобса на работе в конце его жизни была не болезнь. «Помимо болезни, существовали и другие причины, которые заставляли его уделять повышенное внимание работе, — продолжает Джони. — Например, обеспечение такого большого количества продаж впервые в истории компании. Я говорю о продажах десятков и сотен миллионов экземпляров одного и того же продукта. Это было огромное изменение для Apple.

Однажды мы заговорили о том, как измерить успех. Мы оба согласились, что стоимость одной акции точно не является здесь мерилем. Тогда, может быть, количество проданных компьютеров? Нет, потому что в этом случае нужно будет признать, что Windows более успешна. Оказалось, что ближе всего к истине ощущение гордости за то, что мы вместе сконструировали и построили. Испытывали ли мы гордость от этого?

Конечно! Мы гордились количеством продаж, потому что в нем отражались результаты нашей работы. Я думаю, что Стив испытывал

еще и чувство личной удовлетворенности. Это было важно. Это не какая-нибудь мелкая удовлетворенность с оттенком злорадства типа: «И все-таки я оказался прав!» или «Ведь я вам говорил!» Это была такая удовлетворенность, которая укрепляет веру в себя. Если дать людям выбор, они разберутся в качестве продукции лучше, чем мы думаем. Это было очень важно для всех нас, потому что давало ощущение причастности ко всему миру и человечеству. Это совсем не похоже на то, когда ты делаешь узко специализированный продукт для одной небольшой ниши рынка».

«Многие вещи перекрывали друг друга и совпадали, что заставляло Стива еще больше уходить в работу, — продолжает Айв. — Одним из таких факторов, безусловно, была его болезнь. Но имелся и еще один — та беспрецедентная динамика, которую набрал наш бизнес и которой мы раньше никогда не знали. Ощущение этой динамики было для Стива так же важно, как и осознание своей болезни. Эти два фактора подвигали его на творческий порыв и стремление к успеху. Он все еще наслаждался своей работой».

К моменту, когда они оба взялись за iPhone, Джобс сблизился с Джони теснее, чем с кем-либо из работавших с ним до сих пор людей. «Психологический контакт между нами стал таким прочным, — говорит Айв, — что мы понимали друг друга с полуслова и уже не искали точных формулировок: почему вот эта идея просто хорошая, а вот та — ценная. И мы были достаточно честны друг с другом, для того чтобы иногда сказать и что-то типа: “Не-а, это ужасная идея”, не беспокоясь за наши чувства».

Неудивительно, что некоторые представители руководства Apple считали, что Айв имеет неограниченное влияние на Стива. За годы, прошедшие после смерти Джобса, множились анонимные истории о том, что именно Джони решал, кого уволить, а кого продвинуть по служебной лестнице, как некий Свенгали* рядом с боссом. Но все обстояло гораздо проще. Стив безжалостно опре-

* Свенгали — вымышленный персонаж романа английского писателя Жоржа Дюморье «Трильби», вышедшего в 1895 году. Свенгали заставляет выполнять свои желания молоденькую англичанку Трильби, превращая ее в известную певицу. Его имя стало нарицательным для обозначения человека, который с помощью злой воли управляет другими людьми. *Прим. пер.*

делял приоритеты практически во всех сферах своей жизни. Время, проводимое с Айвом, дружба с ним и обсуждение различных деловых вопросов были важны для Джобса, даже если при этом приходилось жертвовать отношениями с другими людьми. Отношения с Джони стали для Стива такими же безбрежными, как и его собственные амбиции.

«Основа нашего сотрудничества выходила далеко за пределы традиционных взглядов на дизайн, — говорит Айв. — Мы на интуитивном уровне одинаково воспринимали вещи, существовавшие вокруг нас, и людей, и какие-то организационные структуры. Красота может быть концептуальной, она может являться символом и свидетельством того прогресса, которого добилось человечество за последние пятнадцать лет. В этом смысле красота сама знаменует собой прогресс, проявляясь даже в таких простых вещах, как головка шурупа. Мы ладили со Стивом потому, что думали одинаково.

Если бы я помогал ему только с обдумыванием формы и дизайна наших изделий, мы бы не проводили вместе столько времени. Для CEO компании такого уровня не имеет никакого смысла проводить почти каждый обед и долгие часы после обеда с простым дизайнером.

Если говорить честно, то самые прекрасные и глубокие воспоминания я храню о наших беседах на абстрактные темы. Мы говорили с ним о дизайне в философском смысле. Я чувствовал бы себя неловко, если бы заговорил философскими терминами с нашими инженерами. Они блистательно креативны, но в этом они бы меня не поддерживали. Когда мы заговаривали так со Стивом при посторонних, я видел в их глазах недоумение: “Опять они за свое...”

А иногда мы говорили об очень конкретных вещах. Я мог сказать ему: “Посмотри, у нас есть прототип отличной подставки для iPhone”. Тут он снимал очки, потому что вблизи в них не видел, и с явным удовольствием все рассматривал. Даже те знаменитые винтики».

Эти винтики имели специальную плоскую головку и не подлежали несанкционированному вскрытию. Когда iPhone был представлен публике в 2007 году, он выглядел больше как ювелирное изделие, нежели как гаджет. Даже сегодня он остается, возможно, самым

выдающимся материальным свидетельством замечательной творческой дружбы между Стивом и Джони.

Конечно, iPhone стал результатом труда тысяч людей, от Тони Фаделла и Грега Кристи до рабочих фабрики Foxconn в Китае. Невозможно перечислить все изобретения и технологические новинки, которые сопровождали его создание. Но этот шедевр не мог бы появиться не только в реальности, но и даже в воображении, не работай две эти родственные души — Стив и Джони — в столь тесном содружестве.

Премьера смартфона iPhone состоялась на выставке-конференции MacWorld в январе 2007 года. Она проходила в Москон-центре в Сан-Франциско. Это было весьма рискованное мероприятие, почти как акробатический номер под куполом цирка. Устройство еще не было вполне готово. Имелись проблемы с программным обеспечением. Отмечались неполадки в аппаратной части. Отдельные компоненты устройства прошли необходимое тестирование, но сам телефон еще не был по-настоящему испытан «в поле», когда сотрудники используют устройства так, как их будут использовать потребители, то есть гоня все функции подряд без разбора: от телефона и музыкального плеера до карманного компьютера. Все делалось быстро и без церемоний.

Джобс не любил «предварительных» премьер своей продукции (за исключением новых версий главных операционных систем). Всегда оставалась вероятность того, что в процессе демонстрации софт, или экран, или что-то еще даст сбой. Кроме того, Стив воздерживался от слишком раннего раскрытия своих карт в условиях острой конкуренции. Но в случае со смартфоном iPhone у него были три важные причины для предварительного объявления о выпуске нового продукта. Во-первых, он должен был *что-то показать* AT&T. В течение последних лет компания ничего не видела от Apple. Никаких моделей, никаких прототипов. А по условиям соглашения AT&T могла разорвать контракт в том случае, если Apple не выдерживал определенных временных параметров разработки нового телефона. Конечно, такое было весьма маловероятно, но Стив не мог допустить ни малейшей доли вероятности такого исхода. Во-вторых, как отмечал Ли Клоу, Стив в душе все-таки оставался мистификатором в стиле П. Т. Барнума. Ему

нравился элемент неожиданности в своих представлениях продукции Apple. Хотя во всем, что касается нового мобильного телефона, его компания в течение последних трех лет хранила полную невозмутимость, достойную хорошего игрока в покер, Джобс не был уверен в том, что это может безнаказанно продолжаться еще хотя бы несколько месяцев. Смартфон должен пройти жесткие испытания в руках сотрудников компании в реальных условиях, и рано или поздно его заметят. Стив предпочитал держать руку на пульсе ситуации. В конечном счете ежегодная конференция MacWorld представляла собой лучшую площадку для презентации смартфона. Мало того что эта площадка принадлежала Джобсу, своей презентацией он определял бы все то, что могло прозвучать на Международной выставке потребительской электроники в Лас-Вегасе. Он хотел украсть у организаторов газетные заголовки.

Была и еще одна причина для того, чтобы объявить о смартфоне заранее и на своем поле: Стив и его команда всеми фибрами души верили в то, что их новый мобильный телефон — это действительно что-то особенное. Им не терпелось показать его миру. Эдди Кью вспоминает: «iPhone стал своеобразной кульминацией для Стива и вершиной того, чему я научился в компании. Это была единственная презентация, на которую я взял с собой жену и детей, сказав им: “Возможно, это будет самое большое событие в вашей жизни”. Это было что-то невероятное!»

Несмотря на все волнения, представление и демонстрация работы смартфона прошли без сучка и без задоринки. Дисплей с сенсорным управлением мультитач выглядел волшебным в руках Стива, который показывал на нем всякие фокусы, завораживающие публику. Двойное касание значка сайта открывало его во весь экран. Приложение GoogleMaps уже тогда было намного функциональнее, чем отдельные сервисы GPS, устройства которых только недавно уменьшились до карманных размеров. Это была блестящая презентация блестящего продукта! Имелась только одна проблема, которую все видели, за исключением Стива.

Питер Льюис, ведущий колонки науки и техники журнала Fortune, организовал серию небольших эксклюзивных интервью, которые

Джобс дал в тот день после представления iPhone. Я тоже был там. Я увидел Джобса воочию первый раз за почти восемнадцать месяцев. Это был самый продолжительный перерыв в наших контактах за все время нашего знакомства. Поэтому я очень ждал встречи с ним. Стив был явно удовлетворен презентацией, но немного ершился, поскольку Пит и я все время пытались вернуть его к одному конкретному вопросу: почему Apple не разрешает делать приложения для смартфона сторонним компаниям? В конце концов, он ведь такое же мощное устройство, как и первые Macintosh, разве не так? Я заметил, что встроенные в iPhone приложения GoogleMaps и YouTube являлись убедительной демонстрацией возможности «открытия» смартфона для использования приложений третьих фирм. «Мы должны помогать им писать эти приложения, — сказал Стив. — Мы должны знать, что они нам несут». Затем он добавил, что Apple должна держать под контролем процесс создания приложений с тем, чтобы они не смогли заразить вирусами его смартфоны. «Мы хотим понять, как приложения взаимодействуют с сетями, прежде чем откроем им зеленую улицу, — добавил он. — Мы не собираемся создавать какого-то монстра». Он также высказался в том духе, что если сторонние компании так уж хотят продавать свои приложения к iPhone, то не лучше ли им создать специальные сайты и работать с серверами, а смартфонам оставить роль простых терминалов?

От многих людей в самой Apple и за ее пределами Стив уже слышал мнение о том, что он прогадал, не разрешив сторонним компаниям с самого начала создавать приложения для смартфона. Джон Доэрт, управляющий партнер одной из крупнейших венчурных компаний — Kleiner Perkins Caufield & Byers, по-соседски подружился со Стивом после того, как их дочери стали школьными подругами. Девочки часто ходили друг к другу в гости и даже оставались ночевать. Доэрт никогда не имел никаких непосредственных дел с Apple, но хорошо знал все руководство компании и отлично разбирался в общей ситуации с бизнесом в Кремниевой долине. Стив показал ему iPhone за несколько месяцев до его выпуска в продажу. Доэрт сразу же задал Джобсу тот же самый вопрос: почему он не разрешает использование на смартфоне чужих приложений? «В конце нашего разговора я сказал Стиву, — вспоминает Доэрт, — что я не согласен с ним. Я добавил: “Если когда-нибудь ты изменишь свою точку зрения на приложения, я готов создать специальный фонд с тем, чтобы поощрять людей

на такого вида творчество. Я думаю, здесь скрыты большие возможности». Он ответил: «Хорошо, я позвоню тебе, если передумаю»».

Когда iPhone наконец поступил в продажу 29 июня 2007 года, главной проблемой, с которой столкнулись его покупатели, была отнюдь не нехватка приложений, а слабое сотовое покрытие мобильной сети AT&T. Одним из самых наглядных примеров этого стал случай с Майком Слейдом, который не мог связаться со Стивом из своего дома в Сиэтле ни по одному из двух смартфонов, которые Джобс ему вручил. Когда Слейд с некоторой подначкой написал об этом Стиву по электронной почте, тот позвонил СЕО AT&T. На следующий день в доме Слейда появилась бригада ремонтников. Но никакого проку от этой «скорой помощи» не было: Слейд так и не смог воспользоваться своим iPhone, пока не выехал из Сиэтла.

Еще хуже было то, что сеть AT&T оказалась слабее сети Verizon также и в районе Большого Сан-Франциско. Фанаты электронных новинок, первыми купившие тогда смартфоны iPhone, постоянно не могли дозвониться по коду 1-280, который соединяет Сан-Франциско с Сан-Хосе. А в тех районах, где AT&T могла обеспечить хотя бы не очень устойчивую голосовую связь, большую проблему представлял выход в интернет.

За первый квартал после выхода iPhone в продажу Apple и AT&T продали около 1,5 миллиона экземпляров смартфона. Возможно, они могли бы продать и больше — но свою негативную роль сыграли проблемы с телефонной частью смартфона и отсутствие достаточного количества приложений, за исключением предлагаемых компаниями Apple и Google. Люди ожидали, что на своих смартфонах смогут играть в видеоигры, читать книги, работать с текстовым редактором и таблицами. Но устройство, которое они получили, всего этого еще не умело.

На этот раз Стив переменял свое решение даже быстрее, чем в ситуации, когда его коллеги убедили его переключиться с iMovie на iTunes. Экспрессия присутствовала и сейчас. Эдди Кью вспоминает, что вердикт Стива был примерно таков: «Ладно, делайте что хотите, только оставьте меня в покое». Но все произошло очень быстро. В конце 2007 года у Доэрра зазвонил телефон. «Это был Стив. Прямо как гром среди ясного неба. Он сказал: «Нам нужно поговорить. Приезжай

в Купертино и расскажи мне подробнее об этой идее с фондом”. Я тут же помчался в свой офис, второпях собрал кое-какие материалы и предложил Стиву концепцию того, что мы называли iFund. Я сказал, что мы готовы вложить в него пятьдесят миллионов долларов. На встрече присутствовал еще Скотт Форсталл, который тогда отвечал в Apple за все, что было связано с эксплуатацией iPhone. Он возмутился: “Слушай, Джон, всего *пятьдесят* миллионов долларов? Вам же ничего не стоит вложить и сто!”

И мы вложили в фонд сто миллионов долларов».

В ноябре, через четыре с небольшим месяца после начала продаж смартфона, Apple объявила, что предоставляет программное обеспечение всем, кто желает создавать приложения для iPhone. «Тогда мы поняли, что Стив находится на правильном пути, — говорит Басе. — Эта тема стала центральной во всей Кремниевой долине и особенно в венчурном бизнесе. На предложение Стива подписались сотни небольших компаний и индивидуальных предпринимателей. Гонка началась. И тут они объявили об открытии магазина приложений App Store. А потом выпустили обновленную версию смартфона iPhone 3G (вторая версия iPhone, выпущенная в июле 2008 года, с более совершенным радиотелефоном и более быстрым микропроцессором). Именно тогда iPhone довели до ума. Он обладал всеми необходимыми функциями. Разумеется, ему еще предстояло совершенствоваться, но он был уже законченным продуктом в том смысле, в котором “законченным” организмом является новорожденный ребенок».

За восемь лет, прошедших с той памятной конференции MacWorld, состоявшейся в январе 2007 года, Apple продала более полумиллиарда смартфонов iPhone. Это наиболее успешный и прибыльный электронный продукт, который когда-либо продавался в мире, по многим критериям: количеству продаж, полученной чистой прибыли, числу мировых сотовых сетей, которые его продают, и бескрайнему морю приложений, написанных для него. Представьте себе на секунду, *кто* продает миллионы *чего-то*, что стоит сотни долларов? Конечно, Procter & Gamble продает миллионы тюбиков пасты, Gillette — миллионы бритвенных лезвий. Но эти продажи не сопровождаются

двухгодичными сервисными контрактами, которые поднимают доход продавца за срок жизни продукта до 1000 долларов.

Когда смартфон впервые появился в продаже летом 2007 года, на рынке имелись и другие устройства, которые позиционировались производителями как смартфоны. Компания Palm продавала аппарат Treo, а канадская компания Research In Motion — BlackBerry. У всех этих моделей были огромные кнопки и квадратные дисплеи. На них можно было просмотреть сообщения электронной почты, найти контакты в адресной книге, свериться с календарем. Их печальное будущее было, в общем, предопределено, хотя BlackBerry еще протянула несколько лет. А вот iPhone поменял судьбу смартфонов навсегда. Google понимала это и в течение 18 месяцев разработала операционную систему Android, которую устанавливали на мобильные телефоны производства Samsung, LG, HTC и позже — небольшой китайской компании под названием Xiaomi. Началась новая гонка, и Apple в ней лидировала. Смартфоны на Android в конечном счете обгонят по числу продаж iPhone, но это не будет повторением истории с компьютерами Macintosh. По крайней мере, не сейчас.

Марк Андрессен, американский программист и сооснователь известной компании Netscape, которая успешно работала в сфере IT-технологий, а теперь успешный венчурный предприниматель из Кремниевой долины, называет появление iPhone началом «смены полярности» в самой модели компьютерного бизнеса. Когда-то в IT-технологиях задавали тон богатые организации типа столпов военно-промышленного корпуса или корпоративного мира. Они были единственными, кто мог себе позволить приобретение машин с самыми передовыми компонентами. И никто больше. Теперь же спрос определяют простые потребители типа вас и меня. «И объем этой потребительской экономики гигантский, поскольку устройства продаются в невероятных количествах, — говорит Андрессен, и его бритая голова при этом сверкает, словно артиллерийский снаряд, а четко произносимые слова слетают с губ, точно очередь из пулемета. — В конечном счете речь идет о миллиардах изделий. Поэтому производство смартфонов становится важнейшей частью компьютерной отрасли. Используемые в iPhone комплектующие и материалы (типа сверхпрочного стекла Gorilla Glass с завода Corning's или специального микропроцессора, сделанного британской компанией

ARM Holdings) распространяются по всей отрасли. К концу десятилетия процессоры ARM будут устанавливаться даже на серверы, поскольку потребности в них станут так велики, что никто не сможет с ними конкурировать».

Другими словами, Стив перевернул компьютерную отрасль с ног на голову. iPhone знаменовал собой появление нового, более близкого потребителю устройства, которое раньше определялось как персональный компьютер. «Я считаю, то, что совершили ребята из Apple, остается недооцененным, — говорит Андрессен. — Mac, iPhone и iPad — это все суперкомпьютеры с Unix-системами, ознаменовавшие новую эру во взаимоотношениях с потребителем. Вот главное, что удалось сделать Apple. Об этом почти не говорят, потому что все помешались на этих дизайнах. — Он наклоняется вперед ко мне, чтобы закончить свою мысль. — Этот iPhone, уместившийся у тебя в кармане, является точным эквивалентом суперкомпьютера Cray XMP двадцатилетней давности, который стоил десять миллионов долларов. У него такая же операционная система, такая же скорость, такой же объем памяти. И все это сжато до шестисот долларов. Вот он, тот прорыв, который осуществил Стив. Вот чем на самом деле являются эти смартфоны!»

БЕЛЫЕ ПЯТНА, ОБИДЫ И ОСТРЫЕ ЛОКТИ

Спустя несколько недель после дебюта второй версии iPhone мне позвонил Джон Науланд, главный инженер звукозаписывающей студии известного певца Нила Янга. Джон, агент по рекламе Нила, и я вот уже год обсуждали возможность подготовки большой статьи для журнала Fortune об экспериментах Янга с высококачественной цифровой записью для истинных ценителей музыки. Как и я, Нил имел проблемы со слухом, поэтому во время нашей первой встречи мы много говорили с ним о том, как трудно заниматься музыкой с таким физическим недостатком.

Науланд сказал мне, что Нил хочет послать Стиву подборку обновленных записей на пластинки всех своих альбомов. Это в некоторой степени был жест примирения и напоминание о несравненном классическом звучании настоящей аналоговой записи. Нил утверждал, и не без основания, что уже компакт-диски заметно ухудшили качество цифровой записи, а технологии сжатия музыки в музыкальные файлы еще усугубили ситуацию. Лет пять назад, сразу же после

появления плеера iPod, Нил публично негативно оценил цифровой формат, который использовала Apple для продажи музыки через онлайн-магазин iTunes Music Store. Он заявил тогда, что музыка в продаваемых компанией файлах сжата до такой степени, что становится, по его словам, непереносимо «искаженной».

Джобс очень болезненно воспринимал ситуации, когда кто-либо из известных деятелей культуры критиковал художественный контент его продукции. Он серьезно обиделся на то, что «Нил выскочил со своими публичными замечаниями по техническим аспектам дела, не посоветовавшись с нами». С тех пор он намеренно не замечал все попытки Янга «раскурить» с ним «трубку мира».

Я знал, что Стив любит время от времени послушать виниловые пластинки, и согласился позвонить ему, чтобы выяснить его возможную реакцию на подарок. Джобс поднял трубку на второй гудок телефона, и я объяснил ему суть дела.

«Пошел он к черту, этот Нил Янг, — бросил Стив, — вместе со своими пластинками! Оставьте их себе». Конец связи.

Гм, Стив Джобс, бесспорно, рос и развивался на протяжении своей жизни. Если совершенствование личности можно определить как долгий процесс развития наших сильных сторон и победы над слабыми, то о Стиве можно сказать, что он блестяще справился с первой частью этой формулы, тогда как вторая... Преодолевать собственную импульсивность этот незаурядный человек, увы, не научился до конца своих дней. Эта его черта часто используется для того, чтобы изобразить из него «придурка», «идиота» или просто «неоднозначного». Последний странный эпитет подразумевает, что даже недоброжелатели считали Стива наполовину засранцем, а наполовину — гением. Все эти описания нельзя назвать ни любопытными, ни расширяющими наши представления о Джобсе.

На протяжении последнего десятилетия жизни Стива истории, связанные с его «несносным» характером, будут то и дело будоражить падкую на сенсации публику. Упорные «взбрыки» в поведении Джобса казались

несовместимыми с тем устойчивым успехом, который наконец стал спутником многострадальной Apple с начала нового века. Эта внезапная вспыльчивость никак не вязалась с имиджем компании как исключительно креативной организации с мощным потенциалом и той огромной пользой, которую приносили человечеству ее талантливые сотрудники.

Конечно, несмотря на «крутизну» возродившейся Apple, ее инженеры, программисты, дизайнеры, маркетологи и представители прочих профессий продолжали настойчиво работать над ее имиджем. Настоящими шедеврами на этом поприще стали блестящие рекламные кампании Ли Клоу, минималистский выверенный дизайн Джони Айва, тщательно срежиссированные презентации продукции, проводившиеся Джобсом, на которых плееры и смартфоны ассоциировались со словами *волшебный* и *феноменальный*. Этот имидж был сформирован тяжелым трудом, особенно после того, как iPhone оказался самым продаваемым за всю историю портативным компьютерным устройством. Теперь Apple стала больше и влиятельнее Sony. Но действия Джобса иногда нарушали общую целостность картины. Как мог этот чистый и строгий фасад соотноситься, например, с инцидентом 2008 года, когда Стив назвал Джо Носера, обозревателя New York Times, который когда-то открыл номер журнала Esquire заглавной статьей об основателе Apple, «ведром дерьма, который все время искажает факты»? Как могла компания, известная блеском своих маркетинговых программ, допустить производство своей продукции на китайских фабриках тайваньской компании Foxconn*, где ужасающие условия труда и плохая техника безопасности привели к десяткам самоубийств среди рабочих? Как случилось, что Apple практически вступила в сговор с издателями, когда те согласованно поднимали цены на электронные книги в попытке заставить интернет-магазин Amazon также поднять цены на продаваемую продукцию? Как оправдать закулисное соглашение компании с другими большими игроками Кремниевой долины о том, чтобы не принимать на работу инженеров из других компаний-производителей? И насколько «чистой» может считаться компания

* Foxconn — торговое название тайваньской компании Hong Hai Precision Industry. Является крупнейшим в мире производителем электронных компонентов по контрактам с другими компаниями, которые продают продукцию Foxconn под своими брендами. Неоднократно являлась объектом критики в связи с плохими условиями труда работников. Несколько обвинений было доказано. *Прим. пер.*

или ее CEO, если в ходе расследования Федеральной комиссии по ценным бумагам бывшие ее руководители оказались вынуждены уйти в отставку, уличенные в подлоге, задним числом оформляя разрешение совета директоров на премирование сотрудников биржевыми опционами на сотни миллионов долларов?

В некоторых из этих случаев моральные прегрешения компании Apple были излишне раздуты или ее «судьи» не принимали во внимание всех обстоятельств. Но Джобс умудрялся обострять даже явно надуманные ситуации своими неумелыми выходками, демонстрируя то грубость, то безразличие, то высокомерие. Даже те из нас, кто мог засвидетельствовать существенное смягчение буйного характера Стива, не могли отрицать, что его склонность к эпатажному антиобщественному поведению, увы, продолжала заявлять о себе. Никто из тех, с кем я говорил, не мог объяснить причину сохранения в поведении Стива этих детских проявлений. Никто, даже Лорин. Убеден лишь в одном: эту многогранную личность бесполезно пытаться охарактеризовать грубыми мазками — как хорошего, так и плохого или двойственного.

Поэтому, когда Стив «грубовато» прошелся по поводу Нила Янга, я несколько не удивился. Он мог таить свои обиды десятилетиями. Даже после того, как он получил от компании Disney все, что хотел, фамилия Эйснер продолжала вызывать у него ярость. «Грех», совершенный Гассе и состоявший в том, что он рассказал Скалли, что Джобс хотел его уволить с поста CEO, относился еще к 1985 году. Но и четверть века спустя Стив буквально рычал, когда слышал имя этого француза.

Обиды Джобса распространялись и на компании, которые, по его мнению, нехорошо поступили с Apple. Страстная антипатия Стива по отношению к компании Adobe, например, питалась тем, что ее основатель Джон Варнок поддержал Windows своим программным обеспечением как раз в тот момент, когда Apple испытывала трудности. Стив не мог не понимать, что для того времени, когда Macintosh занимали всего 5 процентов рынка персональных компьютеров, это было вполне рациональное решение, — но упорно рассматривал его как предательство.

Через много лет, будучи на вершине успеха и славы, он вернул должок Adobe, отказавшись от того, чтобы iPhone поддержал

программу Flash. Но, объективно говоря, в этом тоже имелось рациональное зерно. Хотя эта программа была удобна в работе и обеспечивала просмотр видеоконтента в режиме онлайн, у нее имелись проблемы с точки зрения безопасности, и иногда она неожиданно ломалась. Adobe не проявляла явной готовности к устранению этих недостатков, а iPhone был новой сетевой компьютерной платформой, и Джобс не мог допустить, чтобы она пострадала из-за сетевых атак. Он не стал устанавливать программу на iPhone, а потом и на iPad. Flash была настолько популярна, что на Apple обрушилась волна недовольства. Но Стив проявил твердость. В 2010 году он опубликовал пространное заявление, в котором указал шесть причин, заставивших его не поддерживать программу Flash. Причины эти звучали весьма убедительно, но в словах заявления все равно ощущался привкус мести. Теперь мощь Apple была такой, что Adobe пришлось заплатить дорогую цену за предательство, в котором Стив ее подозревал. Программа Flash выживет, но Adobe придется переключить свою энергию и ресурсы на разработку других технологий потокового мультимедиа.

Самая большая обида Стива в последние годы его жизни была связана с Google. У Джобса было много причин для того, чтобы считать себя лично преданным, когда в 2008 году Google создала и запустила мобильную операционную систему Android, в значительной степени «слизанную» с системы iOS, которая принадлежала Apple. Больше всего возмущало Стива то, что Эрик Шмидт, президент и CEO Google, на протяжении многих лет являлся членом совета директоров Apple и его личным другом.

К тому же Google практически бесплатно передала Android ряду производителей мобильных телефонов, создав таким образом предпосылки к тому, что устройства, сделанные компаниями Samsung, HTC, LG и другими, помешают позициям Apple на соответствующих рынках за счет своей более дешевой продукции. Джобс неистовствовал. Google открыла для Microsoft первую страницу книги по мировому доминированию. Стив был убежден в том, что бесплатная передача компанией Google операционной системы имела целью ввести единый стандарт для всех мобильных телефонов и портативных компьютеров в мире, повторив таким образом то, что Гейтс сделал с Macintosh, выпустив свою ОС Windows два десятилетия назад.

Полный решимости не допустить этого вновь, Стив уже не был удовлетворен только выпуском выдающихся продуктов. В 2011 году, за несколько месяцев до своей смерти, он инициировал целый ряд исковых дел по возмещению ущерба со стороны корпорации Samsung, которая являлась ведущим производителем смартфонов и планшетных компьютеров, сделанных на базе Android. Он даже поставил вопрос о правительственном запрете на продажу в Соединенных Штатах мобильных телефонов Samsung. Против Google Джобс прямых исков не подавал, поскольку компания не получала почти никаких финансовых выгод от бесплатной передачи Android. Но он преследовал производителей устройств. (Apple предъявила иски компаниям HTC и Motorola Mobility, которую Google купила в 2012 году.) Стив обвинил эти компании в использовании главных элементов пользовательского интерфейса iOS, развернув судебную войну, которая не закончилась и к 2014 году. Apple удалось одержать важную победу над Samsung в американских судах, но она не получила от корейской компании никакого возмещения. В 2014 году обе стороны договорились прекратить все судебные иски за пределами США. Этим решением они признали, что судебные тяжбы невыгодны для всех. Попытка удовлетворить месть Стива в отношении Google стоила Apple 60 миллионов долларов только в части расходов на адвокатов. Джобс, который всегда был сосредоточен на создании для своей компании конкурентных преимуществ, попытался задействовать и судебную машину. Однако в отдаленной перспективе судебные дела, скорее всего, лишь оттянут у Apple силы и средства, но никаких дивидендов не принесут.

Все, что касалось работы, было для Стива глубоко личным делом. Эта страсть вела его к интуитивным прорывам, которые, в свою очередь, двигали вперед всю электронную отрасль. Но эта страсть имела и свою оборотную сторону.

Именно в работе Стив, который спокойно противостоял жизненным трудностям, был на удивление чувствителен к критике. Как большинство выдающихся публичных фигур, он научился не обращать внимания на зависть окружающих. Но в своем деле он нуждался в искренних похвалах и признании за ту лепту, которую он вносит в прогресс. После жестких статей, написанных мною для Fortune

и содержавших критику лично в его адрес, он не раз упрекал меня по электронке или по телефону: «Ты задел мои чувства!» Я, конечно, не исключал, что какие-то мои высказывания не вызовут у него прилива радости. Но чувствовать себя задетым лично человеку такого масштаба? Правда, так случалось не всегда. Когда я однажды едко заметил в своей колонке, что его первая версия Apple TV вряд ли выйдет далеко за ворота компании, и предложил использовать модернистский корпус телевизора в качестве подноса для суши, он моментально направил мне электронное сообщение: «В статье нет ничего, с чем я не согласился бы». Он был единственным CEO Apple (возможно, за исключением Джилы Амелио), который столь персонально воспринимал мои статьи.

Как я уже говорил выше, в отношениях с коллегами Стив бывал несдержан и даже груб. Как ни странно, эти качества обычно еще сильнее спаивали воедино выдающиеся команды, которые двигали компанию вперед. В течение последнего десятилетия это происходило несколько раз. В ближайшем окружении он не терпел ни малейшего проявления лени, претензий на особое положение или далеко идущих амбиций. Он регулярно сталкивал лбами членов своей команды, желая увидеть, чьи идеи или интеллект победят. Все должны были находиться в хорошей форме, целиком отдавать себя делу и сполна отвечать за него. В противном случае Стив незаметно отстранял человека от себя. Его отношения с Ави Теваньяном, Джоном Рубинштейном, Фредом Андерсоном и Тони Фаделлом, помимо прочего, продемонстрировали то, как быстро Джобс может лишиться своего ближайшего соратника особого статуса члена команды, наделять которым мог только он.

Первым руководящее звено компании покинул Андерсон. Он был на десять лет старше Стива и годился в отцы некоторым из новичков. Он прошел в компании большой путь в качестве финансового директора и, по мнению многих, внес решающий вклад в сохранение Apple до момента триумфального возвращения Джобса. Было нечто символическое в том, что кабинет Андерсона находился всего за два кабинета от офиса Джобса. Если CEO требовалось произвести в бюджете значительные изменения, он делал всего пару шагов и просил Фреда найти необходимые деньги. «Стив и я взаимно и искренне уважали друг друга как деловые партнеры, — вспоминает Андерсон. — Если ему нужно было дополнительно пять или десять миллионов

на разработку очередной гениальной идеи или маркетинговой программы, он не принимал решения авторитарно. Он пересекал коридор, приходил ко мне и начинал просить: “Слушай, Фред, неужели ты не можешь найти для этого свободные средства?” Именно так и было. Так мы с ним работали».

Андерсон оставался в компании дольше, чем планировал, хотя и жаловался на усталость. В действительности он хотел уйти на пенсию или на другую работу еще в 2001 году. Тогда его приглашала к себе корпорация Dell Computer. Джобс убедил совет директоров выплатить Фреду в качестве премии специальный биржевой опцион в один миллион акций для того, чтобы он видел, как его ценят в Apple. Стив потребовал, чтобы и другие ведущие сотрудники Apple — Ави, Руби и Тим Кук — получили бы такие же премии. Остальным работникам достались более мелкие опционы. Этот жест еще аукнется Стиву и Андерсону, но в тот момент он был оценен по достоинству. Андерсон оставался в компании еще в течение трех лет, несмотря на то что Стив не разрешал ему занять пост члена совета директоров любой другой компании. «Стив любил держать вас под контролем. Он любил, чтобы вы были в сфере его влияния», — говорит Андерсон. В конечном счете Джобс все же разрешил Андерсону войти в совет директоров 3Com и eBay, а после выхода в отставку попросил его войти в совет директоров Apple.

Когда в июне 2004 года было объявлено об уходе Андерсона, бывший председатель совета директоров Apple Эд Вулард направил ему письмо, в котором, помимо прочего, благодарил за службу в качестве «главного выключателя психологических срывов Стива». На последней встрече ста высших руководителей Apple, которую Андерсон посетил еще в качестве сотрудника компании, Стив настолько расчувствовался, что заплакал в ходе видеопрезентации, посвященной Андерсону. В своем выступлении на прощальном ужине в кафе Macs, которое служило общим местом сбора сотрудников Apple, Джобс сполна выразил то теплое отношение, которое многие в компании испытывали к финансовому директору. Андерсон до сих пор хранит в своем кабинете в венчурной компании Elevation Partners два сувенира, полученные им в тот вечер. Один — памятная бронзовая дощечка от Стива, в которой тот называет Андерсона «Величайшим финансовым директором во всем мире», а другой — дружеский шарж на Андерсона, подписанный его ближайшими коллегами, включая Стива.

Следующими членами «команды спасения Apple», которые покинули ее, были Джон Рубинштейн и Ави Теваньян — своего рода «два сапога пара». Они отвечали за аппаратное и программное обеспечение того, что впоследствии становилось полноценными «виджетами» Apple. Руби говорит: «В возрожденной Apple столько же ДНК той команды, которая это возрождение осуществляла, сколько и ДНК Стива. Это видно и сегодня». Рубинштейн и Теваньян с 1997 года влияли на принятие важнейших для компании решений. Перед своим уходом они помогли осуществить мероприятие, о котором говорили со Стивом и Тимом Куком на протяжении многих лет. Речь идет о замене микропроцессоров Power PC, которыми оснащались все персональные компьютеры Apple, на платы Intel.

Основными покупателями чипов Power PC были IBM и Apple. Но покупаемые ими объемы не шли ни в какое сравнение с теми, которые потребляли персональные компьютеры под управлением Windows и серверы. Если микропроцессоров Power PC продавалось в год миллионы штук, то микропроцессоров Intel — *сотни и сотни миллионов*. Прибыли от продажи Intel инвестировала в строительство новейших производственных мощностей-фабрик, каждая из которых стоила около миллиарда долларов. Выгода для Apple состояла в том, что микропроцессоры Intel были значительно дешевле и совершеннее, особенно с учетом того, что Стиву удалось выбить для своей компании очень привлекательные условия по цене в переговорах с тогдашним CEO Intel Полом Отеллини.

Все руководство Apple ожидало, что переход на новые микропроцессоры будет трудным. Во-первых, полагали они, это вызовет раздражение у некоторых пользователей, которым в погоне за новым программным обеспечением придется сменить свои старые устройства типа iMac, PowerMac, MacBook и PowerBook. Во-вторых, Ави и его группе предстояло обеспечить бесперебойную работу программ, чтобы покупатели новых компьютеров Mac с архитектурой Intel могли бы использовать ранее приобретенный ими софт, рассчитанный на операционную систему OS X. Несмотря на все опасения, переход на новые чипы состоялся неожиданно легко. Поскольку Ави и его команда импортировали операционную систему NeXT на машины с Intel-устройствами уже несколько лет назад, они хорошо знали все сильные и слабые стороны микропроцессоров Intel. Первые

компьютеры Apple с новыми микропроцессорами появились в феврале 2006 года. В целом переход на новые платы был завершен к лету того же года. Вся «реформа» прошла без каких-либо заметных срывов.

Это был тот высочайший уровень технического совершенства, который Ави и Руби поддерживали на протяжении всего своего пребывания в Apple. Однако ни один из них больше не видел для себя в компании особенных перспектив с точки зрения инженерной карьеры, особенно после того, как основными локомотивами развития Apple стали мобильные устройства типа плеера iPod. Стив рассматривал Ави и Руби прежде всего как «старых компьютерных ребят». Тони Фаделл и Скотт Форсталл были уже представителями «посткомпьютерного поколения», которому судьбой была уготована работа с iPhone и другой подобной продукцией. Движение времени медленно оставляло Ави и Руби, как и Фреда, «позади прогресса».

«Стив любил держать людей под контролем», — вслед за другими моими собеседниками повторял и Ави. Он несколько раз делился с боссом своим желанием сделать что-то новое, и в 2003 году Стив сделал его «главным специалистом по программному обеспечению». Это было безусловное повышение, но, как оказалось впоследствии, оно подразумевало получение должности без определенных служебных обязанностей. Теваньян чувствовал, что выпадает из команды, и понял, что его новая позиция не даст ему ничего. «Иметь статус личного помощника Стива было невозможно, потому что он сам на все имел ответы. Он не любил, когда я высказывал свое мнение на рабочем совещании, где он рассуждал о новом продукте. Ему это категорически не нравилось. И это недовольство распространялось на то, что я являюсь старшим должностным лицом компании без текущих обязанностей по созданию чего-то конкретного», — добавляет Теваньян.

Сегодняшний руководитель Apple Тим Кук говорит, что он беспокоился из-за возможного ухода Теваньяна и поэтому в 2004 году попросил Стива предпринять еще одну попытку удержать в компании такого блестящего программиста. «Стив взглянул на меня, — вспоминает Кук, — и сказал: “Я согласен, что Ави действительно прекрасный специалист. Но это он принял решение о том, что не хочет здесь работать. Мне за всю мою жизнь никогда не удавалось убедить человека, который не хочет отдавать все свои силы работе, сделать это”».

В другой раз, узнав, что Теваньян занялся гольфом, Стив набросился на Кука с упреками: дескать, в компании все идет наперекосяк. «Гольф? — патетически воскликнул Стив. — Это у кого сейчас есть время на гольф?»

В свою очередь, Рубинштейн тоже заметил, что ему достается все меньше внимания Джобса после возвращения последнего в компанию после операции 2004 года. «На первом этапе в Apple царил такая замечательная атмосфера, потому что мы жили одной семьей. Я имею в виду, мы были одной командой, настоящими партнерами, — говорит Руби. — Но когда к Apple пришел настоящий успех, Стив перешел куда-то на более высокий уровень и начал отделять себя от нас. Сложилась такая ситуация, когда, с одной стороны, был он, а с другой — вся команда. Со временем это привело к тому, что мы уже меньше работали со Стивом, а больше — на Стива».

Руби считал себя фактическим CEO и болезненно воспринимал растущее влияние Кука. Он начал также спорить с Айвом, который когда-то подчинялся ему, а теперь по всем вопросам обращался непосредственно к Стиву. Кроме того, Руби не переносил Тони Фаделла, главного разработчика плеера iPod. Отношения между ними будут испорчены на долгие годы, даже когда оба уже покинут Apple. Каждый записывал себе в заслугу успех iPod, принижая вклад оппонента. (Некоторые шутники даже прозвали Фаделла «Тони-враль».)

В конце концов Рубинштейна все это достало. Однажды он вошел в кабинет Джобса и сказал ему, что устал, готов уйти в отставку и заняться осуществлением своей мечты — строительством дома в Мексике. Он покинул компанию 14 марта 2006 года, всего за несколько недель до ухода Ави. «Это был великолепный опыт, — говорит Руби. — Я не променял бы его ни на что другое. Работать было замечательно во многих отношениях. Это изменило многие стороны моей жизни. И я многому научился у Стива. Иногда он выказывал себя настоящим засранцем, в этом нет сомнения. Но я сохранил о нем самые теплые чувства».

Стив считал себя другом обоих этих людей. Но это обстоятельство оказалось для него чреватым личными неудобствами. Любой руководитель, являющийся сам по себе сильной личностью, сталкивается

с такими проблемами, но у Стива они приобретали необычайно острый характер. Джобс, хотя и меняющийся с годами, так и не научился проявлять внимание к вопросам карьерного роста своих ближайших соратников. Истории Ави и Руби закончились для него печально. Отношения с Ави, который в 1991 году был организатором «мальчишника» перед свадьбой Стива, умерли сами собой. А вот отношения с Руби завершились скандалом и полным разрывом.

После ухода из Apple Рубинштейн построил-таки дом своей мечты в Мексике, но по-прежнему сохранял творческие амбиции. В 2007 году он получил приглашение на работу от компании Palm Computing, которая оставалась серьезным игроком на рынке мобильных устройств. Руби послал Стиву электронное сообщение с известием о том, что он решил принять предложение корпорации Palm. Согласно рассказу Руби, Стив позвонил ему через четыре секунды и начал говорить вещи, которые ошеломили Рубинштейна. «Он не мог понять, — вспоминает Руби. — Он сказал: “У тебя же есть много денег, зачем ты идешь в Palm?” А я отвечаю что-то вроде: “Стив, о чем ты говоришь? Твое состояние растет в геометрической прогрессии. Мои деньги по сравнению с ним ничто. И ты еще о чем-то спрашиваешь меня? Ты что, шутишь?”»

Для Стива решение Руби было сродни предательству. Принимая предложение работы от конкурента Apple, Руби «провалил тест на лояльность», если процитировать Сьюзен Барнс.

Руби попытался привести Стиву какие-то аргументы, утверждая даже, что Apple и Palm «не обязательно должны конкурировать между собой». Конечно, такой взгляд никак нельзя было назвать реалистичным ввиду явной прямой конкуренции между мобильными телефонами Palm и iPhone. В конечном счете это оказалось не важным. Компания Palm сдалась, не в состоянии конкурировать с iPhone ни самостоятельно, ни в качестве подразделения Hewlett-Packard, которая приобрела ее, но вскоре закрыла. Руби и Стив больше никогда не говорили друг с другом.

Вообще-то Стив *пытался* сохранить Руби и Ави в компании. Но тот факт, что новые позиции, на которые он их продвинул, оказались «пустышками», сам по себе указывает на двойственность чувств,

которые он испытывал по отношению к друзьям. Стив не изменился в кардинальном. Он ставил потребности компании выше любых отношений с коллегами. В последние годы в этом плане он стал даже еще более прагматичным. В контексте важнейших для компании вопросов его оценки собственной команды, выверенные по тем же высоким меркам, которые он применял и к себе, были точными и блестящими. Потери сотрудников, коллег и друзей были тяжелыми в личном отношении и для Стива, и для любого, кого эти кадровые изменения непосредственно касались. Но Джобс всегда считал, что, когда приходит время для кадровых перестановок, необходимо действовать с максимальной быстротой. Вскоре Apple поймет, что время и рынок изменились и она вполне может обойтись без прежних героев.

А вот в чем Стив совершал ошибки в ходе таких перестановок, так это в оценке их последствий лично для него. Характерный пример здесь — его отторжение Руби, с которым он проработал шестнадцать лет, на уровне личных отношений. Когда волею судеб люди переставали соответствовать Стиву по уровню прилагаемых к работе усилий, они теряли для него значимость. А когда они покидали компанию, Стив утрачивал к ним интерес. Его больше волновал вопрос о потенциальной покупательной способности потребителей, чем о поддержке уходящих ветеранов, чей вклад в дело Apple он считал снижающимся. Стив поступил так не только с Ави и Руби, но и с сооснователем Apple Возняком и некоторыми другими коллегами. Его приоритеты были безжалостными. Когда Ави и Руби выпали из рядов тех, кто мог дать Apple то, в чем, по мнению Стива, она нуждалась, он не колеблясь отринул их.

Через два месяца после ухода Теваньяна и Рубинштейна Apple опубликовала вроде бы безобидное заявление. В нем говорилось, что в отставку подала и главный юрист Нэнси Хайнен, одна из двух представительниц слабого пола, работавших в команде Стива. К моменту «отставки» ей было всего 48 лет. Тогда эта новость не обратила на себя никакого внимания. Зато через месяц история начала разрастаться. В одном из пресс-релизов Apple была вынуждена сообщить о проводимом в компании «внутреннем расследовании», которого потребовала Федеральная комиссия по ценным бумагам и биржам

в связи с явными «нарушениями» с выдачей премий в виде биржевых опционов ряду руководителей Apple в период между 1997 и 2001 годами. Примерно через год, 24 апреля 2007 года, Хайнен будет признана Комиссией виновной в заведомо неправильном оформлении даты выдачи двух опционов: одного общей стоимостью акций в 7,5 миллиона долларов лично Джобсу и другого, стоимостью 4,8 миллиона долларов другим членам руководства Apple (последнюю премию Джобс попросил у совета директоров для других руководителей компании после того, как Фред Андерсон уже покинул ее). Оформив опционы задним числом, Хайнен зафиксировала более высокую стоимость пакета акций. Само по себе это не было незаконно. Нарушение состояло в том, каким образом отчеты по опционам были внесены, предположительно по указанию Хайнен, в бухгалтерскую отчетность компании. В результате прибыли Apple стали выглядеть несколько по-другому, чем это было на самом деле на тот период. В конечном счете Хайнен сняла с себя претензии комиссии, согласившись уплатить штраф в 200 тысяч долларов и вернуть 1,575 миллиона долларов, вырученных от исполнения собственных датированных задним числом опционов.

В момент осуществления в компании записей задним числом ее финансовым директором был Фред Андерсон, и Комиссия по ценным бумагам получила в свое распоряжение краткое электронное сообщение, в котором он соглашается с конкретной датой перезаписи опционов. Фред тоже был обвинен комиссией в том, что он, предположительно, не уделил должного внимания вопросу о премиях. Впоследствии он урегулировал этот вопрос, уплатив 3,65 миллиона долларов доходов от исполнения опционов.

Всякого рода факторы, вроде бы нейтрализующие эту историю с подделкой даты опционов, только запутывают ее. Действительно, нанятый компанией юрист Уилсон Сонсини Гудрич из Пало-Альто консультировал Хайнен и убедил ее, что запись даты опциона задним числом, скорее всего, законна. Практически точно такие же советы он давал и другим местным компаниям технического профиля, к которым впоследствии у Комиссии по ценным бумагам возникли претензии, включая ту же студию Pixar. Стив разрешил запись задним числом, хотя и оговорился, что исходит из того, что это законно. Но своими показаниями перед комиссией он мало помог

делу. В словах Стива явно звучала жалость к себе. Объясняя причины принятия премии номинальной стоимостью 7,5 миллиона долларов он говорил: «Дело здесь не в деньгах. Ведь всем хочется признания со стороны коллег». Поскольку полученные им ранее опционы имели отрицательную временную стоимость, он исходил из того, что совет директоров должен сам предложить ему новые гранты. «Мне это было бы приятно», — пояснил он.

Его объяснение — чистый пример монолога человека, не слушающего других. Даже если согласиться с тем, что Стив якобы не очень хорошо себя чувствовал во время беседы со следователем и никогда не предполагал, что его показания станут достоянием общественности, в его словах явственно звучат нотки безразличия по отношению к судьбе Андерсона и Хайнен. Фред ушел из Apple за шесть месяцев до того, как Федеральная комиссия по ценным бумагам вынесла в отношении него вердикт, из которого стало ясно: внутреннее расследование возложит вину на него и Хайнен. «Я был обижен, — говорит Андерсон, — потому что всю свою жизнь старался жить честно, как бойскаут. Самое важное для меня — это мои ценности и то, как я себя веду, понимаете? И все, кто знает меня в Apple или в других местах, всегда подтвердят, что в жизни я руководствуюсь высокими стандартами морали и никогда сознательно не совершу ничего неправильного. Прежде всего в отношении людей. Я *всегда* относился к людям с уважением и защитил многих от проявления характера Стива».

Андерсон явно не заслуживал такого отношения со стороны Джобса и возглавляемой им Apple. (Хайнен никогда публично о своей отставке не говорила.) Все объясняется просто: к моменту скандала с подделкой дат опционов Фред уже не был финансовым директором Apple, а следовательно, потерял для босса значение. Джобс мог быть чрезвычайно отзывчивым по отношению к друзьям и коллегам, особенно когда они сами или их семьи нуждались в медицинской помощи. Но он бывал холодным и безразличным по отношению к сотрудникам в тех случаях, когда их личные дела мешали выполнению того, что он понимал как предназначение компании, или когда личные дела отвлекали их от полного погружения в работу Apple. Прояви Джобс в свое время чуть больше сочувствия или заботы о тех, кто перестал играть решающую роль в выполнении его миссии, он уберег бы себя и Apple от целого ряда ненужных проблем.

До конца своих дней в Apple Стив будет управлять ею с помощью комбинации «старички» и «новички». К тому времени Кук и Айв были рядом с ним уже в течение многих лет, как и директор по связям с общественностью Кэти Коттон, и Фил Шилдер, добродушный директор по маркетингу. Сина Тамаддон и Эдди Кью постепенно вошли в узкий круг старших должностных лиц. Фаделла Стив сделал старшим по материальной части iPhone, а Форсталла, еще одного вундеркинда из компании NeXT, — главным разработчиком софта для смартфона. Эти двое могли бы стать очередным изданием пары «Ави и Руби», если бы не соперничали друг с другом с самого начала. Они сталкивались и ставили друг другу подножки даже больше, чем Фаделл стучался лбами с Айвом и Руби. Стив обнаружил, что ему все чаще приходится выступать судьей в спорах, угрожающих хваленому «секретному эликсиру» Apple — сочетанию рационального железа и талантливого софта, которые сливались в единый волшебный цифровой виджет. На самом деле Фаделл обладал такой кипучей энергией, что в 2009 году он покинет компанию и организует свою собственную, под названием Nest Labs, которая займется производством термостатов и детекторов дыма, замкнутых на домашнюю сеть Wi-Fi. В зале заседаний совета директоров Apple о Фаделле вспоминают не очень тепло, называя его не иначе как «производителем тех маленьких термостатов». Прилагательное *маленьких* оказалось, однако, весьма относительным. В 2014 году Google купила у Фаделла его Nest Labs за 3,2 миллиарда долларов.

В последние годы жизни Джобса два скандала, которых вполне можно было избежать, отвлекали его от единственного дела, которым он действительно хотел заниматься: создавать со своей командой выдающиеся новые продукты. Эти два события, тянущиеся даже после смерти Стива, выставили его самого и его компанию в глазах общественности высокомерными и злостными нарушителями закона. С середины 2000-х годов Стив стал неформальным лидером группы президентов крупнейших компаний Кремниевой долины, которые договорились не переманивать друг у друга ведущих сотрудников. А в 2010-м Министерство юстиции завело дело против Apple, Adobe, Google, Intel, Intuit и Pixar по обвинению их в открытом неформальном сговоре, препятствовавшем найму работников между этими

компаниями. В 2011 году на них был подан групповой иск, составленный одним инженером со студии Lucasfilm от имени 64 тысячи сотрудников указанных компаний, а также других организаций из Кремниевой долины. (Этот иск добавил в список ответчиков Lucasfilm, которой, как и компанией Pixar, в настоящее время владеет Disney.) Истцы утверждали, что такая схема ограничивает свободную конкуренцию и лишила работников миллиардов долларов зарплат, которые бы они получили, если бы их переход из компании в компанию не был бы ограничен сговором.

Полученные в ходе следствия электронные сообщения доказывали, что Стив активно участвовал в этом деле. Судя по тону, он был «язвительно удовлетворен» тем, что кадрового работника Google уволили за попытку переманить сотрудника компании Apple после того, как Стив пожаловался на него тогдашнему CEO сервиса Эрику Шмидту. Когда Джобс узнал об увольнении, то в ответ послал улыбающийся смайлик. Стив вряд ли являлся единственным CEO, которого можно было поймать на компрометирующих e-мейлах, но только его показали в качестве лица, непосредственно принимавшего участие в организации сговора. Другие главы компаний прежде всего руководствовались соображением не идти наперекор Джобсу, который к тому моменту стал самым влиятельным работодателем в индустрии высоких технологий.

Тим Кук не находит в идее Стива ничего вопиющего, хотя он и пытался решить дело выплатой сотен миллионов долларов участникам группового иска. «Я знаю, о чем думал Стив, — говорит Кук. — Он не стремился “сбить” людям зарплату. Такого он никогда не говорил. Его цель была простой. Если мы работали с кем-то в тесном контакте, как, например, с Intel, выложив все свои карты и предложив заменить наши микропроцессоры на их платы, то тогда мы, конечно же, не хотели, чтобы они переманивали наших сотрудников. Они тоже не поняли бы, если бы мы стали втихую зазывать их работников. Разве это не само собой разумеется? Я ни на секунду не могу предположить, что Стив замышлял что-то плохое. И я не думаю, что он хотел сэкономить деньги. Просто он очень заботился о лояльности своих сотрудников». В принципе, это вполне разумный аргумент, во всяком случае в том виде, в каком он звучит. Все CEO и президенты стремятся удержать своих лучших работников в своей компании.

Но этот аргумент упускает из виду то обстоятельство, что достижение подобных соглашений с другими компаниями, официально или неформально, является незаконным.

«Стив создал систему управления, хорошо работавшую для того вида продукции, которую он все время держал в голове, — говорил мне Билл Гейтс уже после смерти Стива. — Это тот тип продукта, для которого ты сам *изготавливаешь* и аппаратное, и программное обеспечение; для которого ты сам разрабатываешь несколько вариантов суперкрасивого дизайна; который ты сам делаешь от начала до конца, не вступая ни с кем в партнерские отношения. В общем, где все находится под твоим контролем. Стив создал выдающуюся структуру, “заточенную” именно под такое производство». Мы беседовали с ним о том, почему написано столько книг о том, как делать бизнес «по системе Apple» или «по системе Стива Джобса». Билл рассказывал мне, почему пример Стива следует считать уникальным образцом менеджмента, который имеет ограниченную сферу применения. «Может быть, тебе стоит назвать свою книгу “*Не пытайтесь сделать это в домашних условиях*”, — сказал Гейтс полушутя. — Ведь очень многие люди, которые хотят стать похожими на Джобса, уже вполне обладают качествами засранца. Чего им не хватает, так это той части, которая называется “гений”».

По мнению Билла, одной из оборотных сторон управления компанией «по-джобсовски» является то, что «такая организация перестает быть местом, в котором действуют сдержки и противовесы».

Всю свою жизнь Стив старался контролировать информацию об Apple тем, что был единственным сотрудником компании, имеющим право говорить о ней публично. Такой порядок имел свои высокие издержки, незаметные до последних лет жизни Стива, когда его известность и успех Apple привлекли к Купертино невиданное раньше внимание. Компания стала громоотводом для всего, начиная от проблем обеспечения стабильности высокотехнологичных производств и кончая несовершенством законов о корпорациях, которое отражалось и на других компаниях. А единственный спикер был смертельно больным человеком, отчаянно торопившимся доделать по-настоящему

важные для него дела, а не ответить на этот сонм отвлекающих и раздражающих вопросов.

Заболев в 2004 году, Джобс постоянно держал в голове те цели, ради которых он хотел продолжать жить. Часть из них были сугубо личными, как, например, присутствие на школьных выпускных церемониях своих детей. Другие касались его корпоративных интересов — например, желание дожить до того момента, чтобы представить публике новый планшетный компьютер iPad.

В этот список ни в коем случае не входили такие события, как цирк, который СМИ устроили вокруг инцидента, случившегося в 2010 году, когда молодой сотрудник Apple оставил в баре прототип смартфона iPhone 4. Или усмирение скандала, известного как «Антеннагейт», когда по возвращении из отпуска с Гавайев Стиву пришлось заниматься вопросом, почему при определенном положении смартфона iPhone 4 происходит прерывание связи. Ему приходилось хотя бы урывками заниматься корпоративными вопросами. Все это добавлялось к уже ставшей неподъемной задаче управления растущей транснациональной компанией, в которой работало 50 тысяч сотрудников. И все эти события пришлось пережить на годы, когда Джобс практически умирал.

Но даже еще будучи здоровым, он не жаловал деятельность, отвлекающую его от главного. Он всегда был нетерпелив. А рак изматывал его и болями, которых Стив раньше никогда не испытывал. Неудивительно поэтому, что он иногда ошибался там, где легко справился бы с проблемой, когда был здоров.

Например, до сих пор идут споры, должен ли был Стив объявить о своей болезни через доверенное лицо раньше, чем он это сделал сам, и затем также через доверенного сообщать публике о течении болезни. Стив считал, возможно несколько наивно, что болезнь, как говорится, — его личное дело, и поэтому откладывал публичное сообщение о ее рецидиве. Но обзывание обозревателя Times Носера, который призвал Джобса обнародовать сведения о своем состоянии здоровья, «ведром с дерьмом» не прибавило позитивных очков ни имиджу Apple, ни репутации Стива. Аналогично публичные выступления Стива по поводу скандала с самоубийствами на китайских фабриках компании Foxconn, ведущем предприятии по сборке

iPhone, больше навредили Apple, чем помогли в ситуации, когда в целом ее репутация в качестве глобальной корпорации находилась на достаточно высоком уровне.

Выстроив по всему миру целую сеть поставщиков, которые производили для нее iPhone, iPod, iTouch, Nano и другую продукцию, Apple ежегодно проверяла условия труда на заводах компаний-подрядчиков и даже субподрядчиков. Конечно, в поле зрения проверяющих попадало не все. И в этом не было ничего необычного — проблемы с условиями и охраной труда у азиатских производителей существовали десятками лет. Такую ситуацию трудно изменить в одночасье. В системе международного разделения труда, которая существует только для того, чтобы снизить расходы американских или европейских компаний, маловероятно, что рабочим на азиатских предприятиях станут платить больше или создавать им комфортные условия труда. Когда в Apple узнали о самоубийствах рабочих, компания отреагировала быстро, собрав авторитетную комиссию для обследования фабрик Foxconn и предприняв ряд других шагов, названных многими наблюдателями «нацеленными в будущее». Конечно, нашлись скептики, которых эти меры не удовлетворили. Но вот с чем соглашаются практически все, так это с тем, что Стив не помог делу своими публичными заявлениями, включая и то, которое он сделал на одной технической конференции. Он сказал тогда: «Ну, с этим-то наконец покончено». Его высказывание прозвучало легковесно, как из уст человека, который пытается «замазать» неудобную правду.

Конечно, Стив прошел долгий и трудный путь по «смирению самого себя». Между ним и молодым человеком, который безапелляционно перебивал выступающих в конференц-зале «Сада Аллаха» возле Сан-Франциско, пролегла пропасть. Но в тот момент, когда «работа по исправлению себя» могла, наконец, принести свои плоды, на Джобса навалилась тяжелая болезнь. Героические повести обычно не предполагают наличия в них таких глав, как эта. В типичных фильмах студии Pixar или анимациях Disney, которые становились все лучше и лучше к концу жизни Стива, эмоции искренни, а герои всепобеждающи. Но жизнь Стива являлась таким фильмом только отчасти. Хотя она до самого конца была вдохновенной, ничто человеческое, в том числе, увы, и болезнь, было ей, как говорится, не чуждо.

ПРОСТО СКАЖИТЕ ИМ, ЧТО Я ПРИДУРОК

В начале декабря 2008 года Стив позвонил мне домой в мой кабинет в Фостер-Сити. Он сообщил, что должен сказать мне что-то важное.

К тому моменту я в течение нескольких месяцев работал над организацией совместного интервью с участием Стива, Энди Гроува, Билла Гейтса и Майкла Делла. Материалы этой конференции должны были открыть новую книгу, которую я давно замыслил. У меня уже было придумано, как мне казалось, бойкое название — «*Отцы-основатели*» и сложился план рассказа о том, как несколько помешанных на электронике предпринимателей превратились в капитанов индустрии высоких технологий; как углубленные в себя изобретатели-самоучки стали создателями промышленных империй; как непричесанные идеалисты умудрились остаться верными себе по мере того, как могущество их компаний росло в геометрической прогрессии и как их богатство и влияние на мир превзошли их самые смелые мечты.

Я собирался начать свою книгу еще в 2005 году. Но, путешествуя по Никарагуа, где я хотел задержаться еще и на отпуск, неожиданно тяжело заболел. Воспалилась внутренняя оболочка сердца, которая окружала искусственный клапан, вставленный в аорту восемь лет назад. Воспаление распространилось по всему телу. В спинном мозге оно вызвало менингит, а оттуда проникло в головной мозг. Другие инфекции поразили легкое, органы пищеварения и еще бог знает что. Врачи в госпитале Манагуа спасли мне жизнь, введя в искусственную кому и накачав антибиотиками. Они победили инфекцию, но при этом я на 65 процентов потерял слух. Я остался глухим на одно ухо. Мой работодатель Time Inc. организовал мою переброску самолетом в госпиталь Стэнфордского университета в Пало-Альто, где я пролежал три недели в отделении интенсивной терапии. Врачи в университете не понимали, что могло вызвать у меня столь обширное заболевание.

Джобс пару раз приходил навестить меня в госпитале. Я был так одурманен лекарствами, а также собственными галлюцинациями, что на полном серьезе убивался по тому, что не смогу сыграть на саксофоне на ретроспективе музыки Beatles, которую Стив хотел провести в Лас-Вегасе с участием Ринго Старра и Пола Маккартни. Почему-то мне пришла в голову мысль, что сам Джобс возьмет в руки гитару, чтобы исполнить партию Леннона, а меня он попросил выступить в бэк-вокале. Я с сожалением объяснял Стиву, что не смогу этого сделать из-за возникших проблем со слухом. Судя по всему, сам Стив и моя жена Лорна от души посмеялись над моей болтовней. Во всяком случае, так мне об этом рассказывала жена, когда я вышел из полубеспамятства. Она также добавила, что перед уходом Стив сказал ей: «Я распорядился, чтобы вам организовали здесь лечение по VIP-классу. Если будет что-то нужно, звоните мне».

В последующие несколько лет мы в основном связывались по электронной почте, то более, то менее активно перебрасываясь сообщениями. Тем временем я медленно выздоравливал в Санта-Фе в Нью-Мексико. Мне удалось написать одну большую статью с иллюстрацией на первой странице обложки для Fortune, переделав четыре интервью с Джоном Лассетером в рассказ от его имени. Стив не дал ни коротенького интервью, ни фотографий для этой статьи, несмотря на свою близость к Лассетеру. Оказалось, он решил больше не сотрудничать со мной в подготовке статей для журналов. Возможно,

опыт общения во время моей болезни убедил его в том, что я больше не смогу писать об Apple (или Pixar) на том же уровне, что и раньше, а может, свою роль сыграло что-то другое. Мне так и не довелось узнать причину его поведения.

Хотя интереса к работе со мной над журнальными статьями Стив не испытывал, судя по всему, он сохранял определенное любопытство по поводу моей идеи о книге. Мы с ним несколько раз обсуждали этот проект, и весной 2008 года я сказал ему, что хотел бы организовать дискуссию с участием примерно восьми основателей электронной промышленности, материалы которой стали бы центральной частью всей книги. «Получается слишком много народу, — усмехнулся Джобс. — Каждый захочет попасть в объектив, и никто не скажет ничего правдивого и настоящего». И тут же предложил: «Сделай главной темой своей книги историю возникновения персонального компьютера. Все мы имеем к этому отношение: я, Билл, Энди (Гроув) и Майкл (Делл). Собери нас вместе, и мы хорошенько поспорим. Мы знаем все сильные и слабые стороны друг друга. Это будет гораздо более интересная история для тебя как для писателя, и мы будем более откровенны с тобой».

Он даже предложил свою помощь в том, чтобы убедить трех других предполагаемых участников дискуссии, хотя я и говорил ему, что в этом нет необходимости. Им достаточно было сказать только, что этого хочет Джобс, и они с готовностью поддержали бы идею. Объявление об участии в проекте Стива действовало подобно взмаху волшебной палочки. Я получил немедленное согласие от всех троих, несмотря на их напряженное расписание. После некоторых согласований мы определили дату для встречи в здании семейного фонда Энди Гроува в центре городка Лос-Альтос, назначив ее на четверг, 18 декабря. Все четверо обещали провести вместе время за обедом и после полудня. Многолетний администратор Энди — Терри Мёрфи составил меню после того, как я проконсультировался у помощницы Джобса по административным вопросам Ланиты Буркхэд о том, что подойдет ее боссу, известному своими строгими гастрономическими пристрастиями — наверное, суши, немного салата и цветочный чай?

Но неожиданно Стив позвонил мне домой вечером 11 декабря. «Привет, Brent, это Стив, — протараторил он и, не дожидаясь моего

ответа, быстро объявил: — Мне страшно неудобно, но я не смогу приехать в следующий четверг».

Я не мог поверить своим ушам. «Стив, мы планировали эту встречу в течение шести месяцев. Все остальные высвободили для нее целый день. Ланита сказала, что все подготовлено еще на прошлой неделе. Мы не сможем провести встречу, если не будет тебя.

«Вполне сможете», — отрезал Стив.

Я ничего не сказал на это. Я просто присел на стул и ждал его объяснений.

«Я должен сказать тебе, Brent, что у меня серьезные нелады со здоровьем. Я теряю вес. Ты знаешь меня, я строгий вегетарианец. Сейчас я стал пить шоколадные коктейли и есть сыр. Но я по-прежнему худею. Ты не захочешь видеть меня таким. Другие, думаю, тоже. Лорин говорит, что ждать больше нельзя. С этим надо что-то делать. И она права».

Я спросил его о предыдущей операции. Он ведь был так уверен, что излечился? Это по-прежнему поджелудочная железа? Или что-то еще? Он сказал, что речь идет о каком-то расстройстве эндокринной системы, которое затрудняет переработку пищи в его организме. «Я что-то ем, но во мне ничего не задерживается», — сказал он.

«Что бы это ни было, я вынужден сейчас все бросить и заняться собой. Это должно стать моим единственным приоритетом ради семьи. Я пока не сказал об этом совету директоров и Тиму, но мне нужен еще один отпуск по болезни. Скоро выставка-конференция MacWorld, и я сделаю объявление до нее, потому что на ней я, видимо, выступать не смогу».

Затем его тон изменился. «Я всегда рассказывал тебе о своем здоровье, потому что доверяю тебе. Думаю, ты понимаешь, что это сугубо между нами. Именно поэтому я тебе и позвонил. Потому что хотел рассказать тебе обо всем сам. Я хочу, чтобы ты знал, что я действительно хотел сделать с тобой этот проект. Но я просто не в состоянии».

Я сидел на краешке кушетки в своем домашнем кабинете и старался представить себе, как сейчас выглядит Стив. Я не видел его с прошлого июня, когда в Москон-центре в Сан-Франциско проходила Международная конференция разработчиков IT-технологий. Тогда он выглядел худым, но в его походке ощущалась упругость. Смартфоны iPhone разлетались, как горячие пирожки, а приложения в магазине App Store продавались миллионами штук. Компьютеры iMac, приобретенные в новом дизайне чистые белые прямоугольные линии, продавались лучше, чем когда бы то ни было раньше. А новый MacBook Air — новый лэптоп — был последним криком IT-моды.

«Что мне делать с Биллом, Энди и Майклом? — спросил я у Стива. — Ведь они захотят узнать, почему ты отказался в последнюю минуту. Может, мне сказать им, что ты просто не готов к встрече? Ничего больше я им не скажу».

Стив помедлил пару секунд, а потом сказал с саркастическим смешком: «Скажи им, что я придурок. Видимо, они и так это подумают, так почему бы и не сказать?»

«Ты что, действительно хочешь, чтобы я им такое сказал?» — изумился я. В тот момент я понимал, что никто из них в это не поверит. Они знали, что Стив никогда не выставит меня на посмешище перед ними только для того, чтобы уклониться от мероприятия. Он, конечно, мог валять дурака, но придурком он никогда не был.

«Все, о чем я тебя прошу, — это не говорить им ничего о настоящей причине моего отказа. По крайней мере пока».

Я не сказал ни Майклу, ни Энди, ни Биллу ничего, кроме того, что Стив отказался от участия в проекте из-за внезапно появившихся личных обстоятельств. Примерно через месяц, когда Apple объявила об очередном отпуске Стива, «связанном с его здоровьем», я встретился с Биллом в его вашингтонском офисе в Киркланде. Он сказал мне, что хотел бы выйти на Стива, но не знает, как это сделать. Они не говорили друг с другом уже довольно давно. Я дал ему домашний телефон Стива и его мобильный номер, а также адрес электронной почты и номер телефона его помощницы Ланиты. Но перед этим я рассказал Биллу историю о том, как Стив просил меня извиниться

перед ними за употребление слова «придурок». Билл, как и все, любит остроумные находки, поэтому мы с ним от души посмеялись.

Как говорит Тим Кук, он и Кэти Коттон, директор Apple по связям с общественностью, впервые узнали о необходимости пересадки Джобсу печени в январе 2009 года, через несколько недель после нашего с ним разговора. На протяжении всего 2008 года Кук видел, как медленно тает Стив. В начале 2009 года он уже перестал появляться в своем кабинете, и Кук почти каждый день навещал его дома. Он начал беспокоиться о том, что дело принимает фатальный оборот. «Приезжать к нему изо дня в день было мучительно. Слишком бросалось в глаза, как изо дня в день он слабеет», — вспоминает Кук. Стив выглядел вконец обессиленным. У него появились признаки асцита — скопления жидкости в брюшной полости, из-за чего его живот уродливо раздулся. Стив просто лежал в кровати целый день, истощенный, усталый и раздраженный.

Он находился в списке жителей Калифорнии, которые ожидали трансплантации печени. Никакие манипуляции с этим списком были невозможны. В одной из многочисленных бесед с Куком лежащий на кровати Стив предположил, что у него более высокие шансы на получение донорской печени по сравнению с другими, поскольку он имеет редкую группу крови. Про себя Кук в этом усомнился: более редкая группа крови предполагает и более ограниченное число возможных доноров. В действительности шансов получить донорскую печень у Стива было даже меньше, чем у обычных людей.

Однажды вечером, покинув дом больного Стива, Кук так расстроился, что решил сдать на анализ свою кровь. Оказалось, что она у него тоже принадлежит к редкой группе. Кук предположил, что эта группа может совпадать с группой крови Стива. Кук занялся изучением этого вопроса и выяснил, что в трансплантологии печени возможна пересадка ее части нуждающемуся больному. В США в год производится около шести тысяч операций по трансплантации печени от живого донора пациенту, и шансы на благоприятные последствия для обоих достаточно высоки. Печень — это регенеративный орган. Пересаженная больному часть вырастает до функциональных размеров, а часть, изъятая у донора, регенерируется.

Кук решил пройти через все необходимые обследования и анализы, которые позволяют выяснить, достаточно ли здоров человек для того, чтобы стать живым донором. «Я считал, что он умирает», — объясняет свои действия Кук. Он поехал в госпиталь, расположенный вдали от Сан-Франциско, с тем чтобы его никто не узнал. На следующий день после возвращения он навестил Стива. Сидя один на один со Стивом в спальне его дома в Пало-Альто, Кук предложил ему свою печень.

«Я действительно хотел, чтобы он принял мое предложение, — вспоминает Кук. — Но он сразу же оборвал меня, практически еще до того, как я что-либо произнес. “Нет, — отрезал Стив. — Я никогда не позволю тебе сделать это. И сам никогда на это не пойду!”

Эгоист, — продолжает Кук, — так не отреагировал бы. Понимаете, перед вами человек практически при смерти — и тем не менее он отказывается. Я сказал: “Послушай, Стив, я совершенно здоров, я прошел все обследования. Вот заключение. Я в состоянии сделать это и ничем не рискую. Со мной все будет в порядке”. Он даже бровью не повел. Он не спросил типа: “Ты уверен, что готов на это?” Или: “Я подумаю об этом” или “Да, я попал в такую ситуацию...” Вместо этого он категорически заявил: “Ни за что!” При этом он сделал движение, будто хочет приподняться на кровати. И это в тот момент, когда дела у него обстояли ужасно. За все тринадцать лет, которые я его знал, он кричал на меня всего четыре или пять раз. И это был один из них.

Таким Стива мало кто знает, — говорит Кук. — Я думаю, что (Уолтер) Айзексон оказал Стиву очень плохую услугу. Его книга — просто переделка уже много раз написанного о Стиве. Она высветила только отдельные, не самые важные стороны его характера. Из нее складывается впечатление о нем как о жадном и самовлюбленном эгоисте. С человеком, изображенным на ее страницах, я не смог бы проработать все это время. Ведь жизнь так коротка».

Эти слова Кука эхом повторяли чувства и мысли, высказанные многими близкими друзьями Джобса. То в одном, то в другом интервью они жаловались на то, что очень мало опубликованного о Стиве объясняло, почему они так долго и с таким желанием работали на него. Его бывшие сотрудники проводят в своих высказываниях и еще одну

общую мысль: уверенность в том, что именно для Джобса они трудились с удвоенной энергией.

«Стив очень любил свои продукты, — продолжает Кук. — Да, он относился к вещам страстно и хотел, чтобы они были совершенны. И в этом состояло его величие. Он хотел, чтобы каждый работал на пределе своих возможностей. Он был убежден, что маленькие команды лучше больших, потому что они способны сделать гораздо больше. И он считал, что найти нужного мастера именно для данного участка в сто раз важнее, чем найти “работника вообще”. Многие люди принимали эту страстность Стива за высокомерие. Да, он не был святым. Никто из нас таковым не является. Но он был великим человеком. И я считаю, что его не оценили по заслугам.

Джобс, с которым я впервые повстречался в 1998-м, был дерзким, самоуверенным, страстным и еще бог знает каким. Но в его характере была и определенная мягкость, которая развивалась в нем в течение последующих тринадцати лет. Это проявлялось по-разному. В компании работали сотрудники, у которых (или у членов их семей) были проблемы со здоровьем. Стив использовал все мыслимые возможности для того, чтобы они получили квалифицированную медицинскую помощь. Он делал это на мажорной, а не минорной ноте, часто говоря: “Звоните, если что-то еще будет нужно”.

У него хватало смелости признать, что он не прав, и изменить свое решение. Это то качество, которого не хватает многим людям, достигшим его уровня. Не часто встречаешь руководителей, которые меняют свои указания даже при большой необходимости. Стив с легкостью шел на это, если только дело не касалось его ключевых ценностей. Через все остальное он мог перешагнуть, причем гораздо быстрее, чем те, кого я знал раньше. Это редкий дар. Стив всегда менялся. Он был быстро обучаем в широком смысле этого слова. Быстрее, чем кто бы то ни было.

Стив, которого я знал, донимал меня советами по поводу общения. Не потому, что он зануда, а потому, что очень ценил семью и хотел, чтобы она была и у меня, — продолжает Кук, который в 2014 году публично признался в гомосексуализме. (Конечно, Джобс и другие коллеги в компании знали об этом на протяжении многих

лет.) — Однажды он позвонил моей матери. Он ее не знал, она живет в Алабаме. Стив сказал, что разыскивает меня, но на самом деле он прекрасно знал, как меня найти! И он говорил с матерью обо мне. Было много моментов, в которых проявлялась его мягкость, или забота, или просто теплое чувство. Это было у него в генах. Тем, кто ставит на первое место исключительно деловые отношения, такие поступки не свойственны».

В конце концов Стиву сделали операцию. Его включили в список на трансплантацию в штате Теннесси, что было вполне законно. Условиями, по которым житель Калифорнии мог зарегистрироваться как потенциальный реципиент в другом штате, были наличие у него возможности прибыть в госпиталь этого штата в течение восьми часов с момента появления донорского органа (а поскольку у Стива был частный самолет, это условие было выполнимым), а также то, чтобы заключение о его выписке после операции было бы составлено врачами принимающего госпиталя. Стив и Лорин прилетели в госпиталь в Мемфисе 21 марта 2009 года. Из-за некоторых осложнений операцию Джобсу провели через два дня. После этого Стив и Лорин провели в Мемфисе два изнурительных месяца, в течение которых родственники и близкие друзья Стива, такие как Джони Айв, Мона Симпсон, юрист Джобса Джордж Райли и другие, приезжали повидаться и, возможно, попрощаться с ним. Айв привез даже специальный подарок от своей команды — тщательно сделанную алюминиевую модель карманного персонального компьютера Macbook Pro, который должен был выйти в июне. Дизайнеры изготавливали такие мини-модели для Стива после выпуска каждого нового устройства. С учетом сложившихся обстоятельств эта модель была особенно ценной.

Стив выжил. Позже он говорил Айгеру, что после операции подумывал о том, чтобы удалиться от дел и проводить дома больше времени с детьми. Но, как сказал Эдди Кью: «В жизни у Стива были только две важные вещи — Apple (и до известной степени Pixar) и его семья». Он нуждался в них обоих. Стив вернулся в Apple. Как и после операции 2004 года — энергичным и целеустремленным. У него была впереди высота, которую он хотел взять до того, как покинет этот мир, — презентация планшета iPad.

Технологически разработка планшета iPad оказалась более легкой, чем плеера iPod или смартфона iPhone. В случае с плеером команда разработчиков создавала заново совершенно новый продукт. В случае со смартфоном Apple довела революционное развитие персонального компьютера до апогея, соединив три устройства в одном портативном суперкомпьютере. Теперь на основе полученного опыта Джобс и его команда были способны создать продукт, одновременно и полезный, и неожиданный. В далеком теперь 2004 году Стив повернул проект Project Purple от разработки планшета в сторону смартфона. Создавая iPad, инженеры Apple *максимизировали* возможности смартфона iPhone вместо того, чтобы создавать *минимизированный* вариант компьютера iMac. Это, в частности, подразумевало применение ARM-микропроцессоров, которые используются в смартфонах, а не более энергопотребляющих плат Intel, которые устанавливаются в стационарные компьютеры. Это подразумевало также использование сенсорного экрана мультитач с виртуальной клавиатурой. А самое важное (хотя и парадоксальное с учетом изначального сопротивления Стива идее планшетника) — гораздо более активно действовало магазин приложений iTunes App Store. iPad представляет собой значительно более соблазнительную цель для разработчиков приложений, чем iPhone, — главным образом благодаря более крупному, чем у карманного смартфона, экрану. Продаваемые нередко по таким же достаточно низким ценам, как и приложения для iPhone, приложения для iPad казались гораздо более выгодными, потому что с ними было легче и интереснее работать на большом экране. Планшет многократно увеличил привлекательность магазина приложений и значение этого продукта на рынке программного обеспечения.

Благодаря двум метким «выстрелам в десятку» — выпускам смартфона и планшетника — Apple практически полностью видоизменила индустрию производства и продажи софта. Там, где когда-то его разработчики в определении цены исходили из расчета прибыли от продажи нескольких тысяч копий, теперь фигурировали тиражи в сотни миллионов экземпляров. Такие гигантские возможности привели к появлению продуктов, которые никогда не увидели бы свет при более скромных размерах рынка. Только назовите то, что хотите получить на своем устройстве, — и вскоре появится соответствующее

приложение (а возможно, и два, и три, и десять). Такое было невозможно с традиционными компьютерами, поскольку уровень рентабельности при несравненно меньших объемах был ниже, а цены — выше.

Конечно, с технологической точки зрения iPhone — гораздо более значимый прорыв в карьере Джобса. Но в некотором смысле iPad воплощает более смелые его цели — создание продукта, открывающего безграничный доступ в мир информации и одновременно настолько простого и мощного, что он практически перестает существовать в своей технологической ипостаси. Это видение главных целей было тем, что отличало Джобса от более технически продвинутых любителей в начале его карьеры. Неумное желание осуществить свою мечту не раз приводило его к неудачам, потому что опережало технические возможности своего времени. Но к тому моменту, когда Джобс и его команда подошли к созданию планшета iPad, он знал достаточно для того, чтобы сделать техническую сторону уже практически невидимой. Настоящий художник, он в конце концов добился того, что на поверхности явлений не осталось свидетельств его тяжелого труда.

Удовлетворение и удовольствие, которые Стив испытывал от достижения такого результата, стали явственно видны всем 27 января 2010 года, когда он представлял iPad в Центре искусств Йерба-Буэна в Сан-Франциско. В этот раз на сцене стояли маленький диванчик и столик — непривычный интерьер на такого рода презентациях. Стив вышел на сцену. Он выглядел усталым. Зал, как обычно, стоя приветствовал его аплодисментами. Стив уверенно расхаживал по сцене, перечисляя достижения компании. На экран, возвышавшийся над ним, проецировалась фотография, изображавшая их с Возняком в молодые годы, и сменяли друг друга статистические данные по Apple: продано 250 миллионов плееров iPod; 3 миллиарда копий приложений скачано из магазина App Store; объем продаж компании превышает 50 миллиардов долларов в год. В настоящее время, пояснял Джобс, Apple специализируется на портативных компьютерах. Фактически по объемам продаж компания является крупнейшим производителем мобильных устройств в мире.

В этих его словах было что-то элегическое. Стив часто использовал первые минуты презентаций для того, чтобы напомнить публике о достижениях Apple. В конце концов, это были вехи его собственной профессиональной карьеры. Сентиментальный настрой еще

более возрос, когда минут через десять после начала Стив уселся в небольшое кожаное кресло, чтобы продемонстрировать, как легко обращаться с планшетом. Конечно, это была определенная уступка ослабленному здоровью, но все выглядело как удачная реклама нового продукта. Стив немного отклонился назад и быстрыми движениями пальцев продемонстрировал, что можно делать на iPad: отправил e-мейл, прошелся по паутине, открыл приложения и поставил песню, запустил несколько отрывков видео и даже нарисовал пальцами «цифровую» картинку. «Это гораздо ближе пользователю, чем лэптоп», — заявил он с гордостью. Все его манипуляции проецировались на большой экран. Как и все другие презентации, с которыми Стив когда-либо выступал, эта была с блеском отрежиссирована под вполне определенную цель: показать публике, что именно это устройство открывает путь для совершенно нового взаимодействия с миром техники, настолько естественного и приятного, что, без сомнения, «впишет» продукт в повседневную жизнь каждого.

Хотя планшет iPad поначалу получил изрядную порцию критики, очень скоро общество оценило его привлекательность. iPad первого поколения продавался быстрее, чем какие бы то ни было продукты Apple, поразив воображение количественными показателями, перед которыми меркли объемы продаж iPod и iPhone: к концу 2010 года компания продала почти 15 миллионов планшетов.

Как я уже сказал, в 2009 году Стив вернулся к делам с той же энергией, как и после первой операции в 2004-м. Но на этот раз атмосфера была уже иная. Все понимали, что его возвращение, увы, ненадолго. Неизвестно было лишь, когда именно наступит печальный конец.

Разговор об излечении уже не шел. Вместо этого Стив просто собирался «жить с этим» столько, сколько будет возможно. Он не делился с посторонними своими проблемами со здоровьем. Он даже не тратил время на то, чтобы открыто говорить о них с членами своего ближнего круга. Но отпечаток его скорого ухода лежал на всем.

Боб Айгер знал об этом. Как он и ожидал, с момента продажи студии Pixar в 2006 году Джобс стал весьма полезным и совсем не опасным

членом совета директоров компании Disney. Его отношения с Айгером настолько упрочились, что Стив хотел видеть Боба в числе членов совета директоров Apple, что было невозможно по юридическим соображениям. По сути, из-за хороших отношений с Джобсом Айгер отверг предложения Сергея Бриана, Ларри Пейджа и Эрика Шмидта о вхождении в состав директоров корпорации Google. «Он сказал, что будет ревновать меня», — говорит Айгер с усмешкой, хотя, если исходить из того, как в конечном счете Apple порвала отношения с Google, весьма вероятно, что Джобсом двигала не только ревность.

Перед операцией по трансплантации печени Стив говорил с Айгером по телефону три-четыре раза в неделю. Они даже виделись во время зимних каникул на Гавайях. «Я остановился в отеле “Четыре сезона”, а он — в “Кона Виллидж”. Мы много гуляли вместе. Он приходил в мой отель, потом мы шли дальше, и он пытался убедить меня, например, в том, что белый ананас лучше желтого. Потом мы садились на скамейку, говорили о музыке и обсуждали мировые дела. В частности, я рассказал ему, что мы собираемся построить на Гавайях курорт стоимостью 900 миллионов долларов, и понял, что идея ему не понравилась. Я спросил: “Почему?” Он ответил: мол, масштаб не тот. “Девятьсот миллионов долларов, — воскликнул я, — это, по-твоему, не тот масштаб? Что же, на твой взгляд, действительно масштабно?” Он сказал: “Купить Ланаи”. (Небольшой остров в штате Гавайи, который в конце концов купил Ларри Эллисон.)

Он считал, что мы должны построить на этом острове тематический парк и возить туда клиентов Disney специальными чартерами. Это был совершенно непрактичный план».

Чаще всего они встречались в Бербанке, куда Стив прилетал на заседания совета директоров Disney. Хотя Айгер не состоял в совете директоров Apple (он войдет в него после смерти Джобса), Стив часто спрашивал его совета о происходящем в компании и каждый раз по приезде Айгера в Купертино водил его в дизайнерскую лабораторию Джони Айва. «Мы вставали у доски и спорили, — вспоминает Айгер. — Мы обсуждали покупку компаний. Как-то заговорили о совместном приобретении Yahoo!» К началу каждого заседания совета директоров Disney Джобс обычно был полностью проинформирован обо всем Айгером. «Мы сходились с ним во мнениях по многим

вопросам, — говорит Айгер. — Не то чтобы мы заблаговременно разрабатывали с ним какую-то стратегию его выступлений, но, когда он брал слово, совет директоров обычно внимательно его слушал».

Не всегда, но частенько Стив высказывал свое несогласие — обычно в энергичной и цивилизованной манере. Он ненавидел практику выкупа акций, когда компании приобретают на фондовой бирже собственные ценные бумаги. Такие действия обычно считались выгодным вложением средств корпорации и служили инвесторам сигналом ее надежности. На одном из заседаний Стив резко высказался по этому поводу, но Disney эту практику продолжила. Напротив, в случае с подготовкой Disney соглашения о создании совместного предприятия с круизной компанией Carnival Cruise Lines (Айгер не был уверен в своей способности убедить совет в строительстве двух собственных круизных судов стоимостью один миллиард долларов каждый) Джобс горячо убеждал Айгера, а потом и совет директоров в необходимости для Disney построить эти суда самостоятельно. «Если это хороший бизнес, — говорил он, — то почему вы должны отдавать свой бренд в чужие руки?» В итоге Disney сама построила два новых судна.

Стив помог Disney и с ее розничным бизнесом. В 2008 году компания выкупила все свои магазины, которые ранее сдала в коммерческую концессию сторонним операторам. Когда новый руководитель розничного подразделения в первый раз докладывал совету о своих планах по возобновлению этого бизнеса, Стив, сидевший рядом с Айгером, занервничал. В какую-то секунду он так явственно пробормотал «Чушь!», что все услышали. Айгеру пришлось легонько толкнуть Стива, чтобы успокоить его. Когда презентация закончилась, Стив задал докладчику два простых вопроса: «Какую идею вы хотите довести до вашего клиента в тот момент, когда он переступает порог магазина? Что вы ему говорите?»

«Тот парень не мог ответить на эти вопросы, — вспоминает Айгер. — В зале повисла тишина». Позже Стив сказал Айгеру, что тот должен немедленно уволить этого сотрудника. Но Айгер этого не сделал. «Стив был скор на вынесение персональных решений. Это была его ошибка, — считает Айгер. — Может, со временем он и стал спокойнее в этом отношении, но я этого не замечал. Обычно в таких случаях я говорил ему: “Послушай, я еще ничего не решил в отношении этого

человека. Позволь мне, пожалуйста, сначала составить о нем собственное мнение”. Или я мог сказать: “Ты ошибаешься в отношении этого работника”.

Иногда прав оказывался он, иногда я. В любом случае я никогда впоследствии не слышал от него ничего типа: “Я же тебе говорил!”»

Несколько недель спустя Айгер привез того руководителя розничного подразделения Disney и пару других сотрудников в Купертино на целый день для обсуждения всех вопросов с Джобсом и директором Apple по розничной сети Роном Джонсоном. «Он не занимался изменением дизайна наших магазинов, — говорит Айгер, — он даже так и не побывал ни в одном из них, насколько я знаю. Но он уделил нам целый день. Они помогли нам придумать главную идею наших магазинов: “В них ваши дети могут насладиться лучшими двадцатью или тридцатью минутами дня”».

В последние два года Стиву стало трудно ездить на далекие расстояния. Поэтому нередко он принимал участие в заседаниях советов директоров в режиме видеоконференции. Но когда он все-таки выбирался в Бербанк, они с Айгером всегда старались провести какое-то время наедине. Айгер вспоминает один из вечеров в 2010 году, когда они ужинали у него дома вчетвером с Джобсом и их женами и когда его действительно сразила мысль о неизбежности смерти Стива. «Мы все знали, что он умрет, хотя до конца не воспринимали эту мысль и не высказывали ее, — вспоминает Айгер. — Но это было очевидно. В тот вечер Стив поднял бокал. Он сказал: “Мы с тобой сделали невозможное, правда? Мы спасли компанию Disney и студию Pixar”.

Он был убежден в том, что вхождение в состав Disney вдохнуло новую жизнь в Pixar. А сама компания Disney значительно отличалась от той, какой она была до слияния. На глаза у Стива навернулись слезы. Наши жены тоже изо всех сил сдерживались, чтобы не расплакаться. Это был один из тех моментов, когда хотелось воскликнуть что-то типа: “Боже мой, посмотрите, что нам удалось! Разве это не здорово, разве это не замечательно?”»

В Apple Стив изо всех сил старался вести себя так, чтобы люди не относились к нему как к больному. «Он работал весь рабочий день, явно

превозмогая боль, — вспоминает Эдди Кью. — Это было видно в ходе совещаний, когда он был вынужден принимать морфин и тем не менее демонстрировал интерес к обсуждаемым проблемам».

После второго возвращения Джобс внес некоторые коррективы в свои планы. В большинстве случаев они представляли собой передвижки в том списке приоритетов, который он наметил для себя после операции 2004 года. Он сконцентрировался на тех направлениях повседневной деятельности компании, которые ему нравились больше всего: маркетинге, дизайне, представлении продукции общественности. И начал принимать активные меры к тому, чтобы оставить Apple после своей смерти в хорошей форме. Этот процесс начался ранее. Тим Кук говорит, что Стив начал думать о проблемах преемственности и времени после себя еще в 2004 году, но теперь все пошло быстрее.

Он уделил определенное время работе с Джо Подольным, профессором Школы менеджмента Йельского университета, которого нанял для создания специальной программы дополнительной подготовки для старших менеджеров компании, которую хотел назвать Apple University. В отличие от Pixar University, где сотрудники могли по своему выбору проходить различные курсы, приобретая творческие и другие навыки, Apple University была задумана как бизнес-школа, где будущие руководители Apple учатся на примере важнейших решений и достижений компании. Это была попытка Джобса проанализировать, обобщить и донести до других принципы принятия своих решений и передать свои эстетические воззрения и методику маркетинга будущим поколениям.

«Стив очень заботился о том, чтобы сделать понятным фактор “почему”, — говорит Кук. — “Почему” в том или ином решении. Когда он был молодым, то я видел, что он делал что-то просто по наитию. Но с течением времени он стал проводить больше времени со мной и другими сотрудниками, стараясь объяснить, *почему* он подумал или сделал что-то именно таким образом или *почему* у него сложилось то или иное мнение по тому или иному вопросу. Поэтому-то ему в голову и пришла идея Apple University, в котором будущие руководители компании могли бы получить специальную подготовку на основе того, что мы претерпели в Apple, как принимали ужасные решения и как принимали решения блестящие».

Стив сосредоточил свое внимание также на строительстве новой штаб-квартиры Apple. Она возводилась на месте кампуса концерна Hewlett-Packard неподалеку от Купертино. Он активно работал над дизайном нового проекта, который разрабатывала архитектурная фирма Norman Foster Architects. Здание отразит многие идеи, заложенные в комплекс зданий студии Pixar, хотя и с сохранением особого стиля, присущего Apple. Огромное круглое здание высотой в четыре этажа, в котором должны разместиться 13 тысяч сотрудников, иногда сравнивают с космической станцией. Его дизайн призван усилить взаимодействие между людьми. Просторные общие коридоры-холлы окружают помещения каждого этажа. Отдельная секция общественного питания с кафетериями в состоянии вместить сразу до 3000 человек. Деревья и кусты будут покрывать 80 процентов участка, включая огромное пространство внутреннего двора. Здание станет символом высоких технологий. «Стены» штаб-квартиры Apple будут представлять собой огромные изогнутые стеклянные плоскости, соединенные без швов. Раздвигающиеся двери-секции с кафетериями высотой во все четыре этажа также будут сделаны из изогнутого стекла. На представлении своего проекта в городском совете Купертино Стив сказал: «Думаю, мы попадаем в точку со строительством самого лучшего офисного здания в мире».

В своем подходе к созданию новой штаб-квартиры Стив руководствовался всегдашними принципами. Какой проект позволит сделать новый комплекс идеальным с точки зрения будущего Apple? Чем ближе можно подобраться к этому идеалу, тем лучше для компании. Стив хотел сделать все от него зависящее, чтобы Apple продолжала быть самой значимой, самой жизнестойкой и самой креативной промышленной корпорацией в мире. «Стив хотел, чтобы люди любили Apple, — говорит Кук, — не просто *работали на* компанию, а *именно любили* ее. И глубоко понимали то, к чему Apple всегда стремилась, все ее базовые ценности. Он не расписывал ими стены и не расклеивал их в виде плакатов, но хотел, чтобы сотрудники понимали их. Он хотел, чтобы они работали на великое дело».

Вера в то, что Apple — это нечто особенное и как компания таит в себе такое же волшебство, как и ее продукт iPad, — эта вера объединяла Стива с Куком и, несомненно, стала одной из причин того, что Джобс потребовал от совета директоров утвердить кандидатуру Кука в качестве своего преемника. «Это была та важнейшая нить, которая

связывала нас со Стивом, — утверждает Кук. — Я действительно люблю Apple и считаю, что у нее великое предназначение. Сегодня на земле осталось совсем немного таких компаний».

Боль терзала Стива практически неотступно, и он все больше и больше времени проводил дома. Там его навещал Ли Клоу, чтобы вместе со Стивом работать над рекламной кампанией планшета iPad 2, который должен был выйти в продажу весной 2011 года. «Когда он плохо себя чувствовал, нам приходилось ездить к нему домой, — вспоминает Клоу. — Но он по-прежнему сохранял прямо-таки лазерную остроту внимания. Он хотел говорить с нами о кампании, о продукте и вообще обо всем, что мы тогда делали». Рядом с Клоу Джобс не тратил слишком много времени на реминисценции или заглядывание в темные углы будущего. «До самого конца Стива старался думать о том, что этого (смерти) с ним никогда не произойдет, что он как-нибудь выкарабкается. Он действительно не любил рассуждать на эту тему».

Они упорно работали над рекламой iPad 2. Ее приподнятый стиль и поэтический слог будут сильно напоминать тон кампании «Думай иначе», которая ознаменовала собой сказочное возрождение Apple после возвращения Стива в Купертино. «Мы верим в то, что одних технологий недостаточно, — написали они. — Быстрее, тоньше, легче — все это прекрасно. Но когда технологии уступают дорогу искусству, все становится гораздо более восхитительным и даже волшебным. Именно тогда осуществляется прорыв в будущее, именно тогда результатом становится нечто подобное этому устройству». Эти слова сопровождали видеопрезентацию, на которой человек одним пальцем с легкостью управляет запуском приложений на планшете. «Последний рекламный контент, который Стив благословил, относился именно к этому продукту, — вспоминает Клоу. — В нем четко просматривается видение Стива. Эта реклама как бы обобщала то предвидение, которое он вынашивал в себе с самого начала: когда-нибудь технологии в корне изменят жизнь людей и сделают их лучше. И это станет достоянием всех».

Многие серьезно сомневались, сможет ли Джобс по состоянию здоровья провести презентацию своего нового продукта. Но когда

он все же вышел на сцену 2 марта 2011 года, чтобы представить iPad 2, в его словах прозвучали те же мысли, что содержались в рекламном тексте: «Это встроено в плоть и кровь Apple: одних технологий недостаточно, — обратился Стив к публике. — Мы верим в то, что именно союз технологий и искусства дает такие результаты, которые заставляют ликовать наши сердца». iPad 2 был значительно улучшен по сравнению с первой версией планшета. Он был легче и имел две цифровые камеры: одна располагалась на стороне экрана для того, чтобы сделать возможным видеобщение, а также создание селфи, а другая, с высоким разрешением и вспышкой, — на задней крышке. Камеры спроектированы специальной командой разработчиков, которую пригласили в компанию после выхода первого iPad.

И все же технические усовершенствования планшета оказались в тот день второй по значению новостью. А первой было то, что Стив Джобс явно умирал. Он выглядел так, что после его несколько замедленного выхода на сцену акции Apple сразу значительно снизились в цене. В этот раз Стиву потребовалась помощь других ключевых лиц компании, которые заполняли программу презентации и демонстрировали возможности нового iPad 2.

Стив жил со своей болезнью так долго и приступы обострялись так непредсказуемо, что ни он сам, ни его коллеги, ни врачи не имели представления о том моменте, когда может наступить конец. Когда он представлял план строительства новой штаб-квартиры городскому совету Купертино 7 июня, вид у него был страдальческий, а голос звучал слабо. Судя по всему, Стив понимал, что этот план — его последний вклад в судьбу любимой компании и города, который стал для нее домом. Поэтому усилием воли он заставил себя собраться на пятнадцать минут для того, чтобы обойти вместе с членами городского совета макет комплекса, и на пять минут, чтобы ответить на их вопросы. Когда одна женщина — член совета пошутила, что город должен получить бесплатный Wi-Fi за утверждение проекта, Джобс ответил: «Знаете, я несколько старомоден. Я полагаю, что, поскольку мы платим налоги, именно город должен предоставлять *нам* услуги».

За последние несколько месяцев в доме Стива в Пало-Альто побывало много гостей. Приезжал с визитом Билл Клинтон. На обеде с участием избранной группы крупнейших бизнесменов Кремниевой

долины побывал президент Барак Обама. Засвидетельствовали свое уважение Стиву Джон Маркофф из New York Times и Стивен Леви, написавший несколько книг о Кремниевой долине, включая те, в которых он описал судьбы Macintosh и плееров iPod. Дольше всех задержался в гостях у Стива Билл Гейтс, который однажды провел с ним четыре часа после обеда. «Стив и я всегда получали от публики больше доверия, чем мы заслуживаем. Впрочем, в противном случае нам с ним было бы очень нелегко, — говорит Билл. — Я считаю, что Стив проделал блестящую работу. И если обществу нужно назвать того, кто оказал наибольшее влияние на индустрию персональных компьютеров (меня оставим за скобками), особенно если смотреть с той позиции, в которой мы сегодня находимся, то, конечно, нам нужно назвать Стива Джобса. И это справедливо. Но различие между ним и следующей за ним тысячей предпринимателей не сводится к тому, что он, словно Бог, сошел вниз с холма с планшетом в руках». Несмотря на имевшиеся между ними разногласия, Билла и Стива связывали дружба и взаимное уважение. «Нам в тот вечер никто не был нужен, — продолжает Гейтс. — Мы просто говорили с ним о том, что нами сделано, и о том, куда, по нашему мнению, все движется».

Билл написал Стиву последнее, очень личное письмо за несколько недель до его смерти.

Регулярно навещали Стива члены высшего руководства компании. Ухудшающееся состояние Джобса сблизило их. Они говорили со Стивом о работе, а иногда просто обедали вместе или смотрели кино. Их сотрудничество в том, что Стив называл «конвейером инноваций» Apple, укреплялось по мере того, как дела компании набирали обороты. «Стив был очень близок с первой группой своих соратников, — говорит Лорин, имея в виду Фреда Андерсона, Ави Теваньяна и Джона Рубинштейна, которые вместе с Джобсом спасли компанию, — но он любил и последнюю группу. Думаю, причина была в том, что с ними обеими он проделал поразительную, просто поразительную работу».

В воскресенье 11 августа Стив позвонил Тиму Куку и попросил его приехать к нему домой. «Он сказал: “Мне нужно кое о чем с тобой поговорить”. Это было в тот период, когда он уже все время находился дома. Я спросил: “Когда?» Он ответил: “Прямо сейчас”. Так что я поехал сразу. Он сказал мне, что решил: я должен занять должность

СЕО. Тогда я подумал, что он собирается еще прожить долго, поскольку мы принялись обсуждать, чем я буду заниматься в этом качестве рядом с ним, остающимся председателем совета директоров. Я спросил его: “Чем из того, что ты делаешь сейчас, ты в действительности не хотел бы заниматься?”

Это был интересный разговор, — вспоминает Кук с задумчивой улыбкой. — Он говорит: “Ты принимаешь все решения”. Я подхватываю: “Ты имеешь в виду, что, если я посмотрю на рекламу и она мне понравится, то я запущу ее без твоего одобрения?» Он рассмеялся и ответил: “Ну, думаю, ты хотя бы спросишь мое мнение!” Два или три раза я задавал ему один и тот же вопрос: “Ты уверен, что хочешь моего назначения?” Потому что в то время я отмечал в его состоянии признаки улучшения. Я ведь часто ездил к нему и в рабочие дни, и по уик-эндам. Каждый раз, когда я видел его, мне казалось, что ему лучше. Он тоже так себя чувствовал. К сожалению, улучшения на самом деле не произошло».

Кук был явным кандидатом на место Джобса в течение нескольких лет. Он уже брал бразды управления компанией в свои руки дважды, во время отпусков Стива по болезни в 2004 и 2009 годах. Стив тоже предпочитал видеть преемником кого-то из своих. «Если вы уверены в том, что для развития компании необходимо глубоко понимать ее культуру, то вы, конечно, “кликнете” на кандидата из Apple, — объясняет Кук. — Если бы я слagal с себя полномочия сегодня, я тоже рекомендовал бы человека из компании, потому что не верю, что кто-то со стороны может понять всю сложность того, что мы делаем, и по-настоящему глубоко проникнуть в нашу корпоративную культуру. Думаю, Стив хотел, чтобы его преемником стал кто-то, кто разделяет концепцию Beatles. Компании не подошел бы новый СЕО, который хотел бы или считал бы необходимым заменить Стива “один в один”. Я не думаю, что такой человек существует, но можно вообразить, что кто-то попытается это сделать. Стив знал, что я не настолько глуп, чтобы предпринимать такие попытки или считать их необходимыми».

Стив обсуждал с Куком вопрос о преемнике в течение многих лет, поэтому ни для одного из них он не стал сюрпризом. Часто они обсуждали и вопрос о судьбе Apple после смерти Стива. Кук говорит: «Он никогда не хотел, чтобы мы спрашивали друг друга: “А как бы

поступил Стив в такой ситуации?” Его ужасала мысль о том, как опустилась корпоративная культура в компании Disney после смерти Уолта Диснея. И он был полон решимости сделать так, чтобы этого не произошло в Apple».

Спустя восемь недель с того момента, когда Стив сказал Куку, что делает его CEO, ситуация резко ухудшилась. «Накануне его смерти мы вместе смотрели фильм «Вспоминая Титанов» (сентиментальная спортивная драма о тренере-неудачнике). Я был удивлен тем, что он выбрал именно этот фильм. Я спросил что-то типа “Ты уверен?”. Стив ведь спортом не интересовался совсем. Но картину мы посмотрели. Поговорили о разных вещах, и я уехал, уверенный в том, что у него все хорошо. А потом вдруг в тот уик-энд произошел весь этот ужас».

Лорин позвонила Джону Лассетеру. Она сказала, что Джон должен быстро подъехать, чтобы успеть увидеться со Стивом. «Мы были с ним в его кабинете, который был превращен в его личную спальню. Мы говорили с ним о студии Pixar, о компании Disney, еще о чем-то. Потом я посмотрел на него и сказал: “Тебе нужно поспать”. Я уже поднялся, чтобы уйти, но потом остановился, посмотрел на него и вернулся. Я крепко обнял и поцеловал его и сказал: “Спасибо. Спасибо тебе за все, что ты для меня сделал”.

Стив — особенный человек, — продолжает Лассетер. — Очень примечательно, что рядом с ним до самого конца была небольшая группа преданных ему людей. Нам всем его очень не хватает. Я был на пятидесятилетии Лорин (в ноябре 2013 года) в Сан-Франциско. Я приехал чуть раньше времени, и тут вошел Тим. Он подошел ко мне, мы завели беседу. И конечно, заговорили о Стиве. Я спросил: “Ты скучаешь по нему? Мне его действительно не хватает”. И показал ему это, — говорит Лассетер, указывая на список избранного в своем смартфоне iPhone. — “Номер Стива по-прежнему хранится в моих контактах. И я никогда не смогу удалить его”. Тогда Кук достал свой iPhone и показал мне. Номер Стива по-прежнему хранился и в его смартфоне».

«Жизнь должна вращаться вокруг вопросов обновления и развития, — говорит Джим Коллинз. — Большинство великих лидеров

не начинают сразу с лидерства, они врастают в него. И это именно то, что сделал Стив. Его история — это не история успеха, это история роста. Я хотел бы увидеть Стива Джобса 3.0. Было бы захватывающе увидеть его в возрасте от пятидесяти пяти до семидесяти пяти. Если в этом возрасте вам удастся сохранить здоровье, то 3.0 — это лучше всего. Но нам не дано увидеть это».

«Для того чтобы вас рассматривали как по-настоящему великую компанию, — продолжает Коллинз, переключаясь на Apple, — необходимы три вещи. Во-первых, вы должны добиться выдающихся финансовых результатов. Во-вторых, вам нужно оказывать исключительное влияние на вашу отрасль. Это влияние должно быть таким, чтобы в случае прекращения вашего существования вас невозможно было бы заменить. В-третьих, компания должна демонстрировать выдающуюся жизнестойкость, переживая приход новых технологий, рынков и циклов экономического развития. Она должна демонстрировать способность существовать при разных руководителях. Apple обладает качествами номер один и номер два. Стив гнал время вперед (для того чтобы обеспечить компании качество номер три). Обладает ли Apple длительной жизнестойкостью, покажет будущее. То, что мы узнаем лишь через какое-то время. В компании много отличных людей. Может быть, им удастся добиться этого».

К моменту смерти Джобса компания Apple была выдающейся почти по всем тем показателям, которые он считал наиболее важными. В 2011 году можно было с уверенностью сказать, что ни одна другая корпорация Америки не могла сравниться с ней по уровню инноваций и успешности. Достижение ее эксклюзивной цели, состоявшей в постоянной разработке и выпуске выдающейся продукции, обеспечивалось эффективной и свободной от бюрократических препон методикой, в основе которой лежало плодотворное сотрудничество между небольшими командами. Эта цель успешно достигалась, несмотря на тот факт, что к моменту смерти Джобса в корпорации насчитывалось 60 тысяч работников. Доходы компании неизмеримо выросли и диверсифицировались по направлениям деятельности по сравнению с тем временем, когда Стив вернулся в нее в 1997 году. Руководящий менеджмент Apple представлял собой надежную группу ветеранов, которая на протяжении нескольких лет демонстрировала свою устойчивость. Уход Ави Теваньяна, Джона Рубинштейна, Фреда Андерсона и Тони

Фаделла был заметной утратой. Но в компании остались другие руководители, помнившие о ее замечательной истории и этапах развития. Самое главное состояло в том, что корпорация продемонстрировала поразительную способность придумывать, разрабатывать, производить и продавать продукты, по-настоящему выдающиеся. Apple добилась всего, что надеялся видеть в ней Стив.

Стив умер во вторник 5 октября 2011 года. После его кончины было отслужено три службы. Он был похоронен 8 октября в присутствии примерно тридцати человек, среди которых были руководящие сотрудники Apple Тим Кук, Кэти Коттон, Эдди Кью и Джони Айв, а также члены совета директоров Билл Кэмпбелл, Ал Гор, Боб Айгер, Джон Доэрт, Эд Кэтмелл, Майк Слейд, Ли Клоу. Присутствовали Лорин, их трое со Стивом детей и дочь Джобса Лиза, а также члены семьи Лорин, включая отчима, сестры Стива Пэтти и Мона Симпсон. Они собрались в мемориальном парке Alta Mesa Memorial Park в Пало-Альто. По расстеленным татами они подходили к гробу и обходили вокруг него. Некоторые из присутствующих выступили со словами прощания. Некоторые прочли над усопшим стихи. После церемонии все направились в дом Джона Доэрра на поминки.

17 октября несколько сот человек присутствовали на памятной службе в Мемориальной церкви в кампусе Стэнфордского университета. За два дня до этого общественности был представлен новый смартфон iPhone 4S. Это первое устройство, выпущенное компанией после смерти Джобса. Число предварительных заказов на него превысило число заказов на любую из предыдущих моделей.

Эта служба в память о Стиве состоялась только для приглашенных. Среди гостей присутствовали члены его семьи и ближайшие друзья, а также чета Клинтон, Боно, Рахм Эммануэль, Стивен Фрай, Ларри Пейдж, Руперт Мёрдок и Джон Уорнок, сооснователь Adobe. Боно и Эдж из U2 исполнили песню Дилана «Каждая песчинка» (Every Grain of Sand), которую Стив очень любил. Джоан Баэз спела старый негритянский спиричуал «Раскачивайся медленно, прекрасная колесница» (Swing Low, Sweet Chariot). Мона Симпсон прочла трогательное посвящение Стиву. Выступили также Ларри Эллисон и Джони

Айв. Дочь Стива Эрин перед началом службы зажгла поминальные свечи, а все остальные дети сказали слово об отце: Рид прочел свое посвящение, Лиза — стихотворение, а Ив — текст «Думай иначе». Несмотря на большое количество собравшихся, служба была очень личной и трогательной. Йо-Йо Ма сыграл прелюдию к Сюите для виолончели № 1 Баха. Острой болью утраты были пронизаны слова Лорин.

Стив и я встретились здесь, в Стэнфорде, на второй неделе моей жизни в Калифорнии. Он пришел сюда, чтобы выступить перед студентами, а потом мы оказались с ним на парковке для автомашин. Мы проговорили до четырех часов утра. В дождливый Новый год он сделал мне предложение, преподнес букетик только что сорванных диких цветов. Я сказала «да». Конечно, я сказала «да». Мы выстраивали наши жизни вместе.

Он сформировал мое видение мира. Мы оба мыслили самостоятельно, но у него было полностью сформированное чувство красоты, а у меня — нет. Человеку достаточно трудно увидеть все вокруг себя таким, каково оно есть; увидеть реальность в неискаженном виде. У Стива был более высокий дар: он ясно видел то, чего вокруг не было; то, что могло и что должно было существовать вокруг. Его ум никогда не был заложником реальности. Как раз наоборот. Он представлял себе, чего в реальности не хватало, и начинал исправлять это. Его идеи представляли собой не утверждения, а проявления интуиции, порожденные его подлинной внутренней свободой. Поэтому он обладал сверхъестественным чувством того, что можно сделать. Эпическим ощущением возможного.

Любовь Стива к красоте и его неприятие уродства пронизывали нашу жизнь. Когда наш брак только начинался, мы подолгу ужинали с Моной и Ричи. Мне особенно запомнился один вечер, когда мы засиделись с ними допоздна. По дороге Стив обрушился с сокрушительной критикой на бра в ресторане, в котором мы только что были. Мона согласилась с его оценкой. А мы с Ричи переглянулись и прошептали друг другу: «Бра — это такое осветительное устройство?» Ни один предмет не был для Стива слишком мал или не важен с точки зрения изучения

заложенного в нем смысла, его качества и формы. Он смотрел на все, что нас окружает, а потом создавал вещи, стоя на позициях перфекционизма.

Иногда его перфекционизм был неумолимым. Но с течением времени я научилась видеть причины, понимать истоки той невероятной требовательности, которую он обращал с особой силой прежде всего на себя.

Он был глубоко убежден в том, что Калифорния — единственное место, где он может жить. Эти косые лучи вечернего солнечного света над холмами, буйство окружающих красок, эта первозданная красота. В самой своей душе Стив был калифорнийцем. Он нуждался в разлитой здесь атмосфере свободы, в том, что здесь можно начать с чистого листа. Эти места оказывали на него глубокое влияние и воодушевляли его. Он хотел черпать силы в естественных ритмах окружающей природы — в ее земле, холмах, дубах и садах. Характерный для Калифорнии дух нового вселял в него энергию и укреплял его собственный дух. Масштабы Калифорнии заразительны: величие ее природы создает идеальные условия для возникновения великих мыслей. А Стив мыслил большими категориями. Он был самым свободным от условностей мыслителем, которых я знала. Мыслить с ним в унисон приносило глубокое удовольствие и огромную радость.

Как и мои дети, я потеряла отца в юном возрасте. Я не хотела этого для себя, я не хочу этого и для своих детей. Но солнце так же зайдет, и так же взойдет, и так же будет светить нам завтра в нашем горе и нашей благодарности. И мы продолжим жить с нашими целями, памятью, страстью и любовью.

Я ушел вскоре после окончания службы. Я был переполнен чувствами и сожалением по поводу нашего последнего разговора со Стивом, который состоялся летом. Он позвонил, чтобы спросить, хочу ли я пойти с ним прогуляться и немного поболтать. Теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что это было приглашение на одну из тех последних прощальных бесед, которые состоялись у него тем летом со многими людьми. Но тогда по разным причинам я был в плохом настроении

и не отдавал себе отчет в том, как сильно он болен. Поэтому, вместо того чтобы принять его предложение, я начал выговаривать ему свои претензии по поводу наших отношений, особенно свою обиду в связи с его отказом участвовать в том проекте круглого стола в Fortune после моей борьбы с менингитом. Мне показалось, что Стив озадачен. После того как я высказался, на другом конце провода возникло продолжительное молчание. А затем он сказал, что глубоко сожалеет о случившемся. Я уверен, что он был искренен. Он добавил, что все же хочет, чтобы я приехал, и надеется пройтись со мной по окрестностям его дома. Я предпринял неуверенную попытку договориться о своем визите с помощником Стива, но после возникновения маленькой заминки быстро оставил эту затею, о чем теперь буду сожалеть всю жизнь.

Если бы после той службы я пошел на прием, который проводился в «Роденовском саду» Центра искусств Кантор, я получил бы экземпляр книги Парамахансы Йогананды «Автобиография йога», которую вручали каждому гостю. Я также оказался бы в толпе, которую можно было бы назвать «Кто есть кто в Кремниевой долине». Это было собрание группы мужчин и нескольких женщин, которые в свое время начали революцию в индустрии персональных компьютеров и интернета. Присутствовали Джон Доэрт, Эрик Шмидт и Майкл Делл, а из более молодого поколения — Сергей Брин, Джерри Янг и Марк Андрессен. Здесь были и главные фигуры, стоявшие у основания Apple: Возняк, Реджис Маккенна, Бад Триббле, Энди Херцфельд, Билл Аткинсон и другие. На приеме присутствовали также Ли Клоу, Джеймс Винсент и ветераны компании NeXT Сьюзен Барнс и Майк Слейд. Последний привел с собой Билла Гейтса.

«Когда Билл навещал Стива у него дома в мае, — говорит Слейд, — он познакомился с его младшей дочерью Ив, поскольку она и дочь Билла Дженнифер занимались конным спортом. На приеме я оставил Билла, потому что знал больше людей, чем он. Мне было немного неудобно, но я подумал, что он уже большой мальчик. Через полчаса я вообще потерял его из вида и пошел его искать. Посередине “Роденовского сада” были устроены прямоугольные островки из таких длинных диванов. Там были Лорин и дети. И Билл, удобно развалившийся на диване и беседующий с Ив о лошадях. Он так и сидел там эти полчаса и говорил с Ив. Больше в тот раз он ни с кем не беседовал».

Последняя поминальная служба по Стиву состоялась 20 октября в штаб-квартире Apple. На овальной лужайке, образованной главными зданиями, собралось почти десять тысяч человек. Магазины Apple по всему миру были в тот день закрыты. Их сотрудники собрались у телевизионных панелей для того, чтобы посмотреть это событие, которое транслировалось в режиме реального времени через виртуальную частную сеть компании. Первым говорил Тим Кук. Затем британская рок-группа Coldplay и американская джазовая певица Нора Джонс, чья музыка использовалась в телевизионной рекламе Apple, исполнили отрывки из своих композиций. Основных выступающих было двое: Джони Айв и Билл Кэмпбелл, член совета директоров компании, который много лет был очень близким советником Стива.

«Стив изменился, — сказал Кэмпбелл. — Да, он всегда был и харизматичным, и страстным, и блестящим. Но на моих глазах он стал еще и выдающимся руководителем. Он видел вещи, которые другим видеть не дано. Он отметал как снобов тех высококолых лидеров высокотехнологичных отраслей, которые считали нас просто глупыми, потому что мы не умели пользоваться их устройствами. Он говорил: *“Да, мы глупые*, если они сами не могут пользоваться своими устройствами”». Затем Кэмпбелл заговорил о Стиве, которого знал лично. «В последние семь с половиной лет, став более беззащитным перед болезнью, он старался сделать так, чтобы те, кого он любил, и те, кто был ему наиболее дорог, знали об этом. Этим людям он одаривал феноменальной теплотой и юмором, которыми был наделен. Он был настоящим другом».

Выступавший затем Айв тоже говорил о дружбе. «Он был моим самым близким и самым верным другом. Мы вместе работали в течение пятнадцати лет, — сказал этот британец, — а он все смеялся над тем, как я произносил слово “алюминий”». Но больше Айв говорил о работе и особенной радости от работы вместе со Стивом. «Стив любил идеи и любил воплощать их в вещи. Он относился к процессу творчества с редким и удивительным почтением. Он лучше других понимал, что, хотя в конечном счете идеи приобретают огромную силу, поначалу они предстают в виде хрупких и едва оформленных мыслей, которые так легко потерять, исказить или просто раздавить.

Он был воплощением победы красоты и чистоты, а также того, что он называл «небезразличием».

Поминальная церемония, которую сегодня любой может увидеть на своих iMac, iPhone или iPad, а возможно, если предпочитает, и на смартфоне Samsung Galaxy или планшете Microsoft Surface, была одновременно и строгой, и воодушевляющей.

«Посмотрите направо, налево, посмотрите вперед и оглянитесь назад, — говорил Кэмпбелл. — Это все вы. Это все результаты вашего труда. Именно вы сделали так, что все это стало реальностью». Эта церемония отмечала прошлые достижения и ясно показывала, как сказал бы Стив, как много еще нужно сделать. «Мы вас надолго не задержим, — сказал тогда Крис Мартин, солист группы Coldplay, когда музыканты начали исполнять песню, которой закрывалась церемония. — Мы знаем: Стив хотел бы, чтобы вы поскорее вернулись к работе».

Примечания

Мы с Риком писали статьи о Стиве Джобсе с 1986 по 2011 год. За это время у нас накопились тысячи страниц наших собственных материалов, сотни часов записей интервью, десятки опубликованных статей и бог знает сколько незаписанных наблюдений и данных. Мы полагали, что все эти материалы можно воспроизвести в их первоизданном виде — картины встреч с Джобсом и всего рассказанного им буквально стояли у меня перед глазами.

Я не сразу осознал, что тогдашние статьи и заметки писались с другой, более краткосрочной целью, чем сегодняшняя книга. Цель этой книги, в отличие от статей, состоит в том, чтобы представить публике эволюцию предпринимательских талантов Стива Джобса и упорное продвижение им почти мессианского видения своей роли в мире. Мы хотим показать, как эти процессы подпитывались его совершенно фантастической способностью к самообучению, его подлинным гуманизмом, а также немногочисленными, но неоднозначными навязчивыми идеями, его строгим и простым, но очень продуманным пониманием красоты и его несколько высокопарным пониманием своего предназначения. Он всегда искренне сопереживал заботам и нуждам простых людей, которые хотят найти новые инструменты для самореализации и освоения мира — а мир этот, в свою очередь, становится все более сложным, шумным и запутанным с каждым днем.

Итак, для нас это совершенно новая история. В ней есть часть, взятая из прежних материалов, но в целом книга сильно дополнена свежими впечатлениями и размышлениями тех, кто был в последнее время наиболее близок к герою нашего повествования. Эти люди поделились с нами своими сокровенными воспоминаниями и нарисовали нам более детальный портрет того, кем являлся для них Стив Джобс: друга, коллеги или соперника. В данных примечаниях мы хотим предоставить читателям более точную информацию о том, насколько широкие источники были привлечены для написания различных частей этой книги.

Большая часть пролога основана на моих собственных воспоминаниях и записях о моем первом интервью со Стивом Джобсом в Пало-Альто 17 апреля 1986 года. Другие главы сделаны на основе более чем 150 встреч, интервью, телефонных звонков, e-мейлов и неформальных разговоров с героем нашего повествования, которые имели место между указанной датой и его смертью 5 октября 2011 года. Все цитаты, принадлежащие Джобсу, приводятся по его высказываниям, сделанным в ходе этих встреч, телефонных звонков и обмена электронными сообщениями, если не указан другой источник. Некоторые из этих цитат уже появлялись целиком или частично в моих статьях, опубликованных в журналах Fortune и Wall Street Journal. Ни одна из статей или ее часть в прологе или в книге не перепечатываются, если об этом не сказано особо.

День рождения Стива Джобса — 24 февраля 1955 года, мой день рождения — 9 апреля 1954 года. Оба мы окончили старшую школу весной 1972 года. Кроме информации, почерпнутой из моих собственных встреч с Джобсом, в прологе приведены также отрывки из моего интервью с Реджисом Маккенной от 31 июля 2012 года и Эдом Кэтмеллом от 16 января 2014 года.

Глава 1. Стив Джобс в «Саду Аллаха»

Эта глава описывает ту стартовую линию, от которой Стив Джобс будет эволюционировать всю оставшуюся жизнь. Центральная история, приведенная в этой главе, рассказана д-ром Ларри Бриллиантом, который тогда являлся CEO трастового фонда Skoll Global Threats Fund, а по жизни был близким другом Джобса еще с середины 70-х годов. Мы брали у него интервью дважды: 23 августа 2013-го и 17 января 2014 года. Вместе с его женой Гириджей, одним из основателей фонда Seva Foundation, мы также побывали в гостинично-курортном комплексе «Сад Аллаха», расположенном в долине

Mill Valley в Калифорнии. Другие важные интервью сделаны с Лорин Пауэлл Джобс 14 октября 2013 года, с Ли Клоу — 14 октября 2013 года и еще одно, с Реджисом Маккенной, — 31 июля 2012 года.

Биографические данные и детали для этой главы взяты из многих опубликованных источников, включая Steve Jobs (автор Уолтер Исааксон) и The Little Kingdom, автор Майкл Мориц. Последняя рассказывает о молодой компании Apple. Детали о жизни Стивена Возняка и его вкладе в создание Apple в основном взяты из мемуаров Возняка iWoz: Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-founded Apple, and Had Fun Doing It, которую он написал с помощью Джини Смит. Эта книга явилась также источником данных о создании Возняком и Джобсом «голубых коробочек» для незаконного подключения к международным телефонным сетям.

Информация об истории со скандалом вокруг Homebrew Computer Club взята в основном из книги Возняка и Смит iWoz, хотя некоторые другие сведения были получены и из книги The Little Kingdom и других источников. Я обсуждал вопрос о клубе с Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом в ходе наших встреч в течение прошедших двадцати лет. Данные о компании Apple при первом листинге ее акций на фондовой бирже 12 декабря 1980 года приведены по докладу Комиссии по ценным бумагам и биржам. Apple продала за шесть месяцев до 30 сентября 1977 года 570, а за финансовые годы, закончившиеся 30 сентября 1978 года, 30 сентября 1979 года и 26 сентября 1980 года соответственно, 7600, 35 100 и 78 100 компьютеров Apple II.

Мы также пользовались следующими онлайн-источниками — сайтом The Seva Foundation по адресу: www.seva.org; the Ralston White Retreat (нынешнее название комплекса Garden of Allah) по адресу: www.ralstonwhiteretreat.org/history.asp; статья Most Admired Company in the World в журнале Fortune, опубликованная онлайн www/time.com/10351/fortune-worlds-most-admired-company-2014; интервью со Стивом Джобсом от 20 апреля 1995 года по адресу <http://americanhistory.si.edu/comphist/sj1.html>. Еще одним полезным источником информации является сайт foundersatwork.com, www.foundersatwork.com/steve-wozniak.html, электронная версия книги Founders at Work: Stories of Startups' Early Days, автор Клаус Ливингстон.

Глава 2. Я не хотел быть бизнесменом

Эта глава объясняет специфическое отношение молодого Джобса к перспективе занятий коммерцией. В главе приведено много деталей о ранних годах существования компании Apple Computer Inc., взятых из многочисленных книг и публикаций, а также неофициальных воспоминаний самого Джобса, которыми он поделился со мной во время одной из наших встреч, и воспоминаний других людей, работавших в то время с Джобсом. Особенно ценными были замечания и личный архив Реджиса Маккенны, который любезно предоставил нам хранившиеся в нем заметки, рисунки, экземпляры рекламных материалов, копии годовых отчетов и корреспонденцию, относящиеся к тому периоду. Мы также пользовались материалами интервью с Маккенной, которое брали у него летом 2012 года, и материалами его книги *Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer*. В общей сложности мы получили у Маккенны три продолжительных интервью в 2012 и 2013 годах.

Мы также пользовались книгами Возняка и Смит *iWoz; The Little Kingdom* Moritz; *Swimming Across: A Memoir*, автор Энди Гроув; *Andy Grove: The Life and Times of an American*, автор Ричард Тедлоу; *The Chip: How Two Americans Invented the Microchip and Launched a Revolution*, автор Т. Рейд; *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley*, автор Лесли Берлин. Мы также процитировали большие отрывки из статьи *Digitization*, опубликованной 14 ноября 1977 года в разделе *The Talk of the Town* журнала *The New Yorker*. Мы также использовали данные о компании Apple при первом листинге ее акций на фондовой бирже 12 декабря 1980 года, приведенные в докладе Комиссии по ценным бумагам и биржам США.

Глава 3. Прорыв и срыв

В этой главе описываются обстоятельства, приведшие к лишению Стива Джобса полномочий исполнительного директора и последующему его вынужденному выходу из состава совета директоров

Apple. Здесь мы тоже объединили сведения, почерпнутые из многих источников — от книг до наших интервью и отчетов правительственных органов. Приведены и собственные воспоминания Джобса, содержащиеся в многочисленных беседах, имевших место с нашей первой встречи в 1986 году.

Рассказ о последовательности событий, приведших к смещению Джобса с должности, конфликту с советом директоров и последующему уходу из Apple, был в значительной степени дополнен комментариями людей, которые работали в компании в то время, а также материалами публикаций, относящихся к тому периоду.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, в данной главе приведены также прямые цитаты из интервью со Сьюзен Барнс от 24 июля 2012 года, Ли Клоу от 14 октября 2013 года, Реджисом Маккенной от 31 июля 2012 года, Биллом Гейтсом от 15 июня 2012 года, Майком Слейдом от 23 июля 2012 года и Жаном-Луи Гассе от 17 октября 2012 года.

Мы также использовали отрывки из следующих книг: Gates, авторы Стефан Мейн и Пол Эндрюс; *Odyssey: Pepsi to Apple, A Journey of Adventure, Ideas, and the Future*, автор Джон Скалли; *The Bite in the Apple: A Memoir of My Life with Steve Jobs*, автор Крисэнн Бреннан; *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*, автор Оуэн Линзмайер; *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*, автор Майкл Хилцлик; и *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer That Changed Everything*, автор Стивен Леви.

Использована статья *The Fall of Steve*, опубликованная в журнале *Fortune* 5 августа 1985 года; документальный фильм телеканала PBS *The Entrepreneurs*, демонстрировавшийся в 1986 году. Онлайн-источник — сайт *The Golden Gate Weather* (http://ggweather.com/sjc/daily_records.html#September) предоставил точную сводку погоды в день посещения Джобсом комплекса «Сад Аллаха». Статистические данные по продажам компьютеров были взяты из годовых отчетов *Apple Computer* за 1984–1994 годы.

С этой главы начинаются описания моих частых встреч с Джобсом, сначала в качестве корреспондента журнала Wall Street Journal, а позже в качестве обозревателя журнала Fortune в Кремниевой долине. По иронии судьбы, в первые три года я совсем немного писал о двух первых любимых проектах Джобса — компании NeXT и студии Pixar, поскольку ни одна из этих компаний не пользовалась большим вниманием публики и не представляла особого интереса для журнала Wall Street Journal. Однако после перехода в Fortune в 1989 году я стал гораздо чаще писать о Стиве и постарался установить с ним более близкие отношения. Многие из включенного в данную главу взято из моих личных воспоминаний, записей и расшифровок бесед тех дней. Продолжительные интервью с тогдашними коллегами Джобса, которые они дали мне в последнее время, также явились ценным источником информации для данной главы.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, в главе 4 приведены прямые цитаты из интервью с Дэниелом Левиным от 26 июля 2012 года, Сьюзен Барнс от 24 июля 2012 года, Ави Теваньяном от 12 ноября 2012-го и Джоном Рубинштейном от 25 июля 2012 года. Определенные сведения были получены нами также в объемной электронной переписке с Эллисоном Томасом от 20 января 2014 года.

Дополнительная информация для главы о компании NeXT была почерпнута из двух опубликованных книг: Steve Jobs and the NeXT Big Thing, автор Рэнделл Стросс, и Apple Confidential 2.0, автор Оуэн Линзмейер.

Информация о быстром росте компании Sun Microsystems и конкуренции с ее стороны по рабочим станциям была взята из моих собственных публикаций в журнале Fortune в 1998–2004 годах (см. библиографию). Описание презентации компьютера NeXTcube приводится по моим собственным воспоминаниям и моей же статье в журнале Wall Street Journal, которая была опубликована 13 октября 1988 года под названием Next Project: Apple Era Behind Him, Steve Jobs Tries Again, Using a New System.

Статистические данные об относительных возможностях твердых дисков и полупроводников взяты из двух источников: статьи Moore's Law — The Genius Lives On, автор Пэт Гелзингер, которая была опубликована 13 июля 2007 года в журнале Solid State Circuits, и статьи Kryder's Law, автор Чип Уолтер, которая была опубликована 25 июля 2005 года в журнале Scientific American. В ней содержались и наши собственные данные по объемам памяти жестких дисков.

Нам помогли также и другие журнальные публикации. Среди них особо следует отметить статью Steve Jobs Comes Back, автор Джон Шварц, опубликованную в журнале Newsweek от 24 октября 1988 года. Мы делаем также большую ссылку на статью The Second Coming of Steven Jobs, автор Джо Носера, которая появилась в журнале Esquire в декабре 1986 года. В этой главе мы также использовали данные из документального фильма телеканала PBS The Entrepreneurs, демонстрировавшегося в 1986 году.

Онлайн-ресурсы, приведенные в этой статье, включают в себя: базу данных National Mining Hall of Fame, Leadville, Colorado, <http://www.mininghalloffame.org/inductee/jackling>; Philip Elmer-DeWitt, "Inside Steve's Teardown Mansion," 27 апреля 2009 г., Fortune.com, <http://fortune.com/2009/04/27/inside-steve-jobs-tear-down-mansion/> и <http://www.sec.gov/cgi-bin/browseedgar?company=sun+microsystems&owner=exclude&action=get+company>. Последний ресурс содержит данные по финансовому состоянию компании Sun Microsystems, собранные Комиссией по ценным бумагам и биржам.

Глава 5. Дополнительная ставка

Глава описывает приобретение Джобсом компании, которая впоследствии превратится в Pixar. Здесь, как и в предыдущих главах, многое взято из моих статей, которые появились в журнале Fortune в период с 1989 по 2006 год. Нам также помогли недавние интервью с Эдом Кэтмеллом и его недавно вышедшая книга о работе на студии Pixar Creativity Inc.: *Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. Для уточнения некоторых фактологических обстоятельств мы также использовали книгу *To Infinity and Beyond: The Story of Pixar Animation Studios*, автор Карен Пэйк.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, в главе 5 приведены также прямые цитаты из интервью со Сьюзен Барнс от 24 июля 2012 года, Эдом Кэтмеллом от 16 января 2014 года, Джоном Лассетером от 8 мая 2014 года, Бобом Айгером от 14 мая 2014 года и Лорин Пауэлл Джобс от 25 октября 2013 года.

Глава 6. Визит Билла Гейтса

Эта необычная глава основана на единственной, ставшей исторической, продолжительной встрече между Биллом Гейтсом и Стивом Джобсом. Как таковых внешних источников информации о ней не существует. Есть только расшифровка моего интервью, мои записи, мои собственные воспоминания и анализ ситуации в отрасли на тот период.

Статистическая информация получена нами в Американском бюро по экономике и содержится в отчетах Бюро Annual Industry Accounts 1976–2012, которые можно найти по адресу https://www.bea.gov/scb/pdf/2005/01January/0105_Industry_Acct.pdf.

Общая информация о Гейтсе содержится в статье The Deal That Made Bill Gates, Age 30, \$350 Million, опубликованной в журнале Fortune 21 июля 1986 года; в интервью с Майком Слейдом от 23 июля 2012-го, а также в объемном интервью с самим Биллом Гейтсом от 15 июня 2012 года.

Глава 7. Удача

В этой главе описывается, как компания Pixar превратилась в студию по производству компьютерных анимационных фильмов. В значительной степени глава основывается на наших последних интервью с руководством студии и на многих статьях, которые на протяжении ряда лет я писал о компании Pixar и ее выдающейся деятельности в области анимационной кинематографии. Эд Кэтмелл и Джон Лассетер не жалели своего драгоценного времени, помогая мне в написании отдельных очерков о каждом из них. Они также оказали нам содействие в период работы над этой книгой. Часть материалов мы взяли из моих

интервью с Джеффри Катценбергом из кинокомпании Dreamworks и Майклом Эйснером из корпорации Disney. Много полезной информации почерпнуто нами из книги Эда Кэтмелла Creativity Inc.

Другими источниками информации послужили официальная история компании Pixar *To Infinity and Beyond: The Story of Pixar Animation Studios*, автор Карен Пэйк, и книга *The Pixar Touch: The Making of a Company*, автор Дэвид Прайс. Информация о том, что именно инвестиции в компанию Pixar в конечном счете сделали Джобса миллиардером, получена с сайта Forbes (см. статью *Two Decades of Wealth* по адресу www.forbes.com/static_html/rich400/2002/timemapFLA400.html).

Мы также пользовались сайтом Комиссии по ценным бумагам и биржам для того, чтобы уточнить детали первого предложения ценных бумаг компании Netscape Communications Inc. 9 августа 1995 года. Компания предложила тогда 3,5 миллиона акций по цене 28 долларов за штуку, получив от размещения 98 миллионов долларов. Больше других источников нам помогли интервью с Эдом Кэтмеллом от 16 января 2014 года, Джоном Лассетером от 8 мая 2014 года и мои собственные встречи со Стивеном Джобсом.

Глава 8. Клоуны, подонки и зрители

Эта глава описывает необычный период в наших отношениях с Джобсом, когда он, будучи CEO компаний NeXT и Pixar, начал неожиданно часто звонить мне для того, чтобы обсудить дела в компании Apple Computer. Раньше мы мало говорили с ним о его первой попытке руководства компанией, главным образом потому, что он не любил оглядываться на прошлое. Однако он был явно встревожен тем, что начинало походить на смертельное пике для Apple. Значительную часть 1996 года я провел в подготовке многочисленных материалов, которые должны были стать основой большой статьи о бедах компании. Информацию мне давал не только сам Джобс, но и многие другие, как изнутри, так и извне Apple. Центральная статья, названная «Что-то не так в Купертино» (*Something's Rotten in Cupertino*), была опубликована в журнале

Fortune 3 марта 1997 года, почти через два месяца после того, как Apple приняла спешное решение приобрести NeXT. Материалы этой статьи, а также других статей, в которых я писал о компаниях Microsoft, NeXT и Pixar в период с 1995 по 1997 год, послужили источниками при написании этой главы. Статистические данные о деятельности Apple взяты из годовых отчетов компании за этот период. Нам очень помогли в работе два больших интервью, которые дал мне Фред Андерсон в августе 2012 года. В них он подробно объяснял, как ему удалось вытащить Apple из ужасной финансовой ситуации, в которой она оказалась, когда он пришел в компанию в 1996 году.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, в главе 8 приведены также прямые цитаты из упомянутых интервью с Андерсоном, а также Майком Слейдом от 23 июля 2012 года, Эдом Кэтмеллом от 16 января 2014 года, Жаном-Луи Гассе от 17 октября 2012 года, Ави Теваньяном от 12 ноября 2012 года, Энди Гроувом от 20 июня 2012 года и Биллом Гейтсом от 15 июня 2012 года.

Другими источниками информации явились: архивная видеозапись выступления Джобса на выставке MacWorld Boston, 6 августа 1997-го, <http://www.youtube.com/watch?v=PEHNRqPkefI>, а также статья в газете New York Times от 19 марта 1992-го, озаглавленная Business People: NeXT Finds a President in Telephone Industry, автор Лоуренс Фишер.

Глава 9. Возможно, им нужно быть немного безумными

В данной главе описываются первые четыре года после возвращения Стива Джобса в Apple. Глава основывается на моих собственных статьях о компании в период с 1997 по 2001 год. Несмотря на возникшую тогда сложную ситуацию и вообще неверие в перспективы Apple, знатоки высоких технологий и бизнесмены живо обсуждали, что неожиданного может предпринять Джобс для возрождения компании, ставшей для отрасли своеобразной иконой. Джобс понимал, что для стабилизации ситуации в его интересах быть откровенным со мной относительно избранной им тактики. В то время мы уже доверяли

друг другу. В течение первых лет после возвращения Стив и близкие не были таким закрытым, каким он стал с начала 2000-х годов.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство цитат, приведенных в главе 9, взяты из моих интервью с Ли Клоу от 14 октября 2013 года, Джоном Рубинштейном от 25 июля 2012 года, Ави Теваньяном от 12 ноября 2012 года, Рубинштейном и Теваньяном от 12 октября 2012 года, Джони Айвом от 10 июня 2014 года, Биллом Гейтсом от 16 июня 2012 года и Майком Слейдом от 23 июля 2012 года.

Данные о финансовых показателях работы Apple и численности ее сотрудников получены из ежегодных отчетов компании перед Комиссией по ценным бумагам и биржам за период с 1996 по 2000 год. Отдельно они здесь не перечисляются. Нашумевшая фраза Майкла Делла о том, что Джобсу следует просто закрыть Apple, прозвучала в ходе пресс-конференции на торгово-промышленной выставке IT-технологий и симпозиуме, состоявшихся 6 октября 1997 года в Орландо, http://news.cnet.com/Dell-Apple-should-close-shop/2100-1001_3-203937.html. Общая информация о Дитере Рамсе, легендарном дизайнере, первом вдохновителе Джони Айва, главного дизайнера Apple, получена на сайте немецкой мебельной дизайнерской компании Vitsoe, <https://www.vitsoe.com/us/about/dieter-rams> и <https://www.vitsoe.com/us/about/good-design>. Технические детали, которые мы цитируем в отношении iMac и других компьютеров, содержатся на сайте www.everymac.com/systems/apple/imac/specs/imac_ab.html.

Глава 10. Подчиняться своей интуиции

В этой главе рассказывается, как Apple в конечном счете нашла свой путь к возрождению, выйдя на совершенно новый для нее рынок и основательно встряхнув его. Речь идет о рынке цифровой музыки, создании компьютерной программы обработки музыкальных файлов iTunes и портативного мобильного плеера iPod. В главе также подробно рассказывается о новой бизнес-стратегии, разработанной Джобсом. Ее суть состояла в том, чтобы подчиняться своей интуиции, а не разрабатывать

перспективные планы типа «дорожных карт». Уникальность продуктовой линейки компании от программы iTunes через плеер iPod до музыкального онлайн-магазина iTunes Music Store заключается в том, что один продукт плавно и логически перетекал в другой. Я последовательно описывал этот процесс в журнале Fortune по мере появления каждого нового изделия. Только теперь, в ретроспективе, видно, что все они явились плодом интуиции руководства компании, которое правильно оценивало каждый последующий шаг. Материалы, которые мы готовили, писали и публиковали тогда о компании в Fortune, составили главную часть фактологической базы данной главы.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 10, взяты из моих интервью с Тони Фаделлом от 1 мая 2014 года, Эдди Кью от 29 апреля 2014 года, Джони Айвом от 10 июня 2014 года, Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Джоном Рубинштейном и Ави Теваньяном от 12 октября 2012 года.

Информация о главной речи, с которой Гейтс выступил на Международной выставке потребительской электроники, была взята из архива пресс-релизов корпорации Microsoft. Финансовые данные содержались в онлайн-файлах Международной выставки. Онлайн-архив компании Apple Computer Inc. явился источником пресс-релиза iTunes Downloads top 275,000 in First Week и годового отчета Apple Computer Inc. за финансовый год, закончившийся 30 сентября 2001 года. Другие онлайн-ресурсы, использовавшиеся при написании этой главы, включают сайт Gartner Group со статистикой по различным товарным группам: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2301715>; и Quora.com, <http://www.quora.com/Steve-Jobs/What-are-the-best-stories-about-people-randomly-meeting-Steve-Jobs/answer/Tim-Smith-18>.

Глава 11. На пределе своих возможностей

Эта глава раскрывает талант Стива Джобса как торговца. При ее написании использовались две статьи журналистов из журнала Fortune — Девина Леонарда от 2003 года о том, как программа iTunes

положила начало гигантскому розничному музыкальному бизнесу, и Джерри Усима, опубликованная в 2007 году и описывающая, как магазины Apple стали одним из самых прибыльных торговых предприятий в мире. Опыт Рика, полученный в ходе работы в журнале *Entertainment Weekly*, также помог нам объяснить читателю динамику развития цифрового музыкального бизнеса после создания компанией Apple онлайн-магазина Apple's iTunes Music Store.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 11, взяты из моих интервью с Эдди Кью от 29 апреля 2014 года, Тимом Куком от 30 апреля 2014 года и Лорин Пауэлл Джобс от 14 октября 2013 года.

В данной главе процитированы следующие журнальные статьи: *Apple: America's Best Retailer* Джерри Усима, опубликованная 8 марта 2007 года в журнале *Fortune*; *Songs in the Key of Steve Jobs* Девина Леонарда, опубликованная 12 мая 2003 года в *Fortune*, и *Commentary: Sorry Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work* Клиффа Эдвардса, опубликованная 20 мая 2001 года в журнале *BusinessWeek*.

Глава 12. Два решения

В данной главе в основном описывается извилистый путь, по которому Джобс и его команда пришли к решению о создании портативного телефона-компьютера «смартфона». Мы использовали при работе над главой несколько последних интервью, а также книги *Dogfight: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution*, автор Фред Вогелстайн, и *Steve Jobs*, автор Уолтер Исааксон.

При работе над главой мы пользовались книгой *Artificial Reality II*, автор Мирон Крюгер, в которой описывается эволюция пользовательского интерфейса.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 12, взяты из моих интервью с Джимом Коллинзом от 15 апреля 2014 года, Тони Фаделлом от 1 мая 2014 года, Джони Айвом от 6 мая 2014 года и 10 июня 2014 года, Лорин

Пауэлл Джобс от 14 октября 2013 года, Тимом Куком от 30 апреля 2014 года и Эдди Кью от 29 апреля 2014 года.

445

Использовались следующие онлайн-ресурсы: сайт Mitsubishi Research Laboratories и находящаяся на нем статья Diamond Touch: A Multi-User Touch Technology, авторы Пол Дитц и Даррен Лей, опубликованная в октябре 2003 года и расположенная по адресу <http://www.merl.com/publications/docs/TR2003-125.pdf>; сайт Национального института рака <http://www.cancer.gov/cancertopics/pdq/treatment/isletcell/HealthProfessional>; и электронный архив Apple Computer Inc. с финансовыми результатами деятельности компании от 2 августа 2004 года, а также другая внутренняя информация компании.

Глава 13. Стэнфорд

В главе описываются обстоятельства произнесения Стивом Джобсом торжественной речи перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 году. Это было неординарное событие, потому что Джобс редко выступал публично где бы то ни было, кроме мероприятий компаний Apple и Pixar. Он всегда делал это исключительно ради представления нового продукта. Значительная часть главы основывается на моих интервью с Лорин Пауэлл Джобс, которая поделилась своими воспоминаниями о том, насколько Стив был поглощен подготовкой выступления, а также о приключениях семьи Джобс по дороге на мероприятие. Компания Apple и Лорин Пауэлл Джобс также дали разрешение на воспроизведение речи Джобса в ее полном варианте.

Кроме речи Джобса, большинство прямых цитат, приведенных в главе 13, взяты из моих интервью с Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Кэти Коттон от 30 апреля 2014 года, Джимом Коллинзом от 15 апреля 2014 года, Лорин Пауэлл Джобс от 25 октября 2013 года, 6 декабря 2013 года и 30 апреля 2014 года.

Глава 14. Тихая гавань на студии Pixar

Эта глава содержит малоизвестные факты о том, как Стив Джобс продал киностудию Pixar Animation Studios компании Walt Disney Company в начале 2006 года, то есть в тот период, когда отношения между двумя компаниями были особенно напряженными. Мы основывались на воспоминаниях CEO компании Disney Боба Айгера, основателя студии Pixar Эда Кэтмелла и ее творческого вдохновителя и лидера Джона Лассетера. Причем эти воспоминания не походили на большинство сюжетов картин студии, в которых герои иногда спотыкаются на ровном месте. Продолжительные и увлекательные интервью со всеми тремя указанными выше лицами, состоявшиеся в начале 2014 года, оказались, кроме всего прочего, и чрезвычайно полезными.

При написании главы мы использовали также книги *Disney War*, автор Джеймс Стюарт, и *Walter Isaacson's Steve Jobs*, автор Волтер Исааксон.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 14, взяты из моих интервью с Джоном Лассетером от 8 мая 2014 года, Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Эдом Кэтмеллом от 16 января 2014 года и Робертом Айгером от 14 мая 2014 года.

Глава 15. Полный виджет

Данная глава раскрывает несколько сюжетов, обозначивших новые сложности в управлении компанией, которая скоро станет называться просто Apple Inc. в связи с ее ростом и расширением ассортимента продукции. Между концом 2004-го и 2008 годами Apple выпустила в продажу iPhone, выдержала серьезную смену в рядах руководства и вступила в новый для себя тип деловых отношений с корпорацией AT&T. За этот же период объем продаж и численность работников Apple увеличились почти втрое.

Однако в Купертино появились и проблемы в виде расследования Комиссией по ценным бумагам и биржам случаев незаконного премирования руководящих сотрудников биржевыми опционами, публичной критики условий труда на подрядных предприятиях в Китае и обвинений в нарушении антимонопольного законодательства в связи со сговором с издателями по вопросу о ценах на электронные книжные издания и запретом на «переманивание» кадров между компаниями Кремниевой долины. Но Apple продолжала расти, и с увеличением продаж iPhone Джобс завершил свой план по выпуску трех из четырех культовых продуктов компании. И все это несмотря на значительное ухудшение своего здоровья. При написании главы мы использовали материалы продолжительных интервью с нынешними и прошлыми руководителями Apple, включая ее CEO Тима Кука, старшего вице-президента по дизайну Джони Айва; старшего вице-президента по разработке интернет-приложений Эдди Кью, вице-президента по связям с общественностью Кэти Коттон и Тони Фаделла, основателя Nest Lab, которая теперь является дочерним предприятием поисковой системы Google. Мы также использовали пресс-релизы Apple и материалы Комиссии по ценным бумагам и записи расследования, проводившегося в связи с инцидентом вокруг опционных бонусов.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 15, взяты из моих интервью с Эдди Кью от 29 апреля 2014 года, Фредом Андерсоном от 8 августа 2012 года, Ави Теваньяном от 11 октября 2012 года, Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Джони Айвом от 6 мая и 10 июня 2014 года, Джоном Доэрром от 7 мая 2014 года, Жаном-Луи Гассе от 17 октября 2012 года и Марком Андресеном 7 мая 2014 года.

Использовались следующие онлайн-ресурсы: Fastcodesign.com, сайт журнала Fast Company, 22 мая 2014 года, <http://www.fastcodesign.com/3030923/4-myths-about-apple-design-from-an-ex-apple-designer>; и блог бывшего инженера Apple Дона Мелтона, donmelton.com/2014/04/10/memories-of-steve/. Данные о продажах компании по каждому кварталу с 2000 по 2013 финансовый год получены из официальных отчетных материалов, которые Apple представляла в Комиссию по ценным бумагам и биржам.

Глава 16. Белые пятна, обиды и острые локти

Эта глава необычна тем, что скорее не передает события в их последовательности, а пытается раскрыть противоречивость характера и манеры поведения Стива Джобса, особенно в контексте стремительного роста компании и стресса, в котором он находился в связи с неизлечимой болезнью. Определенные решения и действия Джобса породили судебные иски и претензии к компании со стороны государственных регуляторов. Другие создали болезненные проблемы в отношениях с общественностью. Осложнения возникали из нежелания Джобса отказываться «замазывать» свою точку зрения. В основном при написании этой главы мы основывались на судебных материалах, а также газетных и журнальных публикациях об этих скандальных ситуациях. Мы также обращались к ближайшим коллегам Джобса с просьбой рассказать о них. Мы не пытаемся высказывать каких-то определенных суждений, особенно в отношении тех судебных дел, которые продолжаются до сих пор. Но мы почувствовали, что должны попытаться объяснить, как все это отражало особенности характера и темперамента Джобса тогда, когда он был на вершине успеха. Мы также рассказываем о процессах, которые происходили внутри собранной Стивом команды, и о переходном периоде в руководстве компании середины 2000-х годов, когда несколько центральных его фигур покинули Apple на пике славы. Мы опишем некоторые межличностные перипетии в собранной Джобсом команде и переходный период в середине «нулевых», когда некоторые из ключевых фигур покинули ее.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 16, взяты из моих интервью с Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Эдди Кью от 29 апреля 2014 года, Кэти Коттон от 30 апреля 2014 года, Фредом Андерсоном от 8 августа 2012 года, Джоном Рубинштейном от 25 июля 2012 года, Ави Теваньяном от 11 октября 2012 года и Биллом Гейтсом от 15 июня 2012 года.

Использовались следующие онлайн-ресурсы: статья в газете New York Times Talking Business: Apple's Culture of Secrecy, автор Джо

Носера, опубликованная 26 июля 2008 года, <http://www.nytimes.com/2008/07/26/business/26nocera.html?pagewanted=all>; онлайн-пресс-релизы Комиссии по ценным бумагам и биржам, в частности № 20086 по вопросу об урегулировании проблемы записи бонусных опционов задним числом <http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2007/lr20086.htm>; онлайн-архив Министерства юстиции США по вопросу о жалобе по нарушению антимонопольного законодательства в отношении компаний Apple, Adobe, Google, Intel, Intuit и Pixar, где содержалась информация о заключенном ими между собой сговоре, нарушающем законы конкуренции при приеме на работу сотрудников, <http://www.justice.gov/atr/cases/f262600/262654.pdf>, и жалоба в отношении Apple и нескольких книгоиздателей в связи с их сговором по вопросам фиксирования цен на электронные книги <http://www.justice.gov/atr/cases/f299200/299275.pdf>; Thoughts on Flash, ставшее открытым письмом Стива Джобса, объясняющим причины, по которым он запрещал использовать обеспечение, производимое Adobe Corp.'s Flash, на смартфоне Apple iPhone, <https://www.apple.com/hot-news/thoughts-on-flash/>; архив пресс-релизов Apple Inc. по вопросу о жалобе в отношении корпорации Samsung, которая на протяжении многих лет была лидером по производству смартфонов, использующих операционную систему Google's Android; How the U. S. Lost Out on iPhone Work, авторы Чарльз Дюигг и Кейт Бредшер, опубликовано в газете New York Times 21 января 2012 года, <http://www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html>; In China, Human Costs Are Built into an iPad, авторы Чарльз Дюигг и Дэвид Барбоза, опубликована в газете New York Times 25 января 2012 года, <http://www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-china.html>; How Apple Sidesteps Billions in Taxes, авторы Чарльз Дюигг и Дэвид Коценъевски, опубликовано в газете New York Times 28 апреля 2012 года, <http://www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html>; Apple's Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay, автор Дэвид Сигал, опубликовано в газете New York Times 23 июня 2012 года, <http://www.nytimes.com/2012/06/24/business/apple-store-workers-loyal-but-short-on-pay.html>.

Мы также использовали книгу Dogfight: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution, автор Вогелстайн.

Глава 17. Просто скажите им, что я придурок

Эта последняя глава затрагивает много тем. В ней рассказывается о моих встречах со Стивом Джобсом и отношениях с ним в последние годы его жизни и необычном решении вопроса о пересадке ему печени. Глава вновь поднимает вопрос о публичной критике условий труда на заводах-подрядчиках Apple в Китае, а также о нарушении антитрестового законодательства в книготорговле и сговоре руководителей компаний Кремниевой долины о взаимном «неприеме» на работу сотрудников. Мы также показываем в ней, как iPad стал самым быстро продаваемым продуктом в истории компании. Однако главная задача данной главы — проследить, как из беспечного молодого предпринимателя Стив Джобс превратился в зрелого созидателя новых технологий производства персональной электроники и бизнес-инфраструктуры, необходимой для того, чтобы обеспечивать это производство. При этом мы широко использовали опыт и мнения многих людей, которые лучше других знали Джобса.

Описаниями семейной поминальной службы, посвященной Стиву Джобсу, с нами поделились несколько человек, которые попросили не ссылаться на них. Полный текст речи Лорин Пауэлл Джобс, произнесенной ею на публичной поминальной службе в память о Стиве Джобсе 17 октября 2011 года, приводится в этой книге с ее разрешения.

Кроме отрывков из моих собственных интервью с Джобсом, большинство прямых цитат, приведенных в главе 17, взяты из моих интервью с Тимом Куком от 30 апреля 2014 года, Бобом Айгером от 14 мая 2014 года, Эдди Кью от 29 апреля 2014 года, Ли Клоу от 20 января 2014 года, Биллом Гейтсом от 15 июня 2012 года, Лорин Пауэлл Джобс от 30 апреля 2014 года, Джоном Лассетером от 8 мая 2014 года, Джимом Коллинзом от 15 апреля 2014 года и Майком Слейдом от 23 июля 2012 года.

При написании данной главы использовался видеоархив городского совета Купертино с записью высказываний Джобса, которые он сделал 7 июня 2011 года при представлении плана строительства новой штаб-квартиры Apple <http://www.cupertino.org/index.aspx?recordid=463&page=26>; и онлайн-видеоархивы компании для

точного воспроизведения выступлений Билла Кэмпбелла и Джони Айва на мемориальной службе в память Стива Джобса в штаб-квартире Apple Inc. 20 октября 2011 года <http://events.apple.com.edgesuite.net/100iuhfvojb23/event/index.html>.

БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаем благодарность Крису Далю, нашему литературному агенту. На протяжении всего периода «вызревания» нашей первоначальной идеи в эту книгу Крис проявлял постоянство и мудрость и служил для нас источником вдохновения. Шеф-редактор издательства Crown*, Роджер Шолл, поддерживал этот проект с самого начала и предоставлял нам неоценимую помощь на каждом этапе его развития. Лучшего партнера в процессе издания книги трудно было бы найти. Джон Хэй стоял у истоков нашего сотрудничества, которое со временем перешло в глубокую дружбу и соавторство в написании этой книги. Кэти Кук на протяжении всей нашей работы в Кремниевой долине являлась нашим тактичным и строгим советчиком. Дженни Лисс со свойственной ей теплотой и щедростью подсказала нам название этой книги за одним из ужинов. У нас было много друзей, которые помогали нам в работе, но особенно хотелось бы выделить Ларри Бриллианта, Энни Чиа, Ларри Козна, Кэти Коттон, Миа Дил, Стива Доулинга, Кэролин Айзенманн, Хизер Фенг, Сэди Фергюсон, Сару Филиппи, Веронику Гарсия, Селин Гроуард, Билла Джоя, Теда Келлера, Джорджа Лэнджа, Кристен Маккой, Реджиса Маккенну, Гретхен Менн, Дуга Менуэса, Мишель Моретта, Зению Муху, Терри Мёрфи, Карен Пэйк, Эмили Филпott, Дерек Рид, Эбби Ройл, Уэнди Танзилло, Эллисон Томас, Фреда Фогельштейна и Тома Уолдропа.

Не перечисляя здесь имен, хотим также поблагодарить всех, кто был близок к Стиву Джобсу: членов его семьи, близких друзей, коллег по работе, наставников, соперников и конкурентов. Тех, кто решил доверить нам свои личные воспоминания, впечатления и идеи. В списке источников полностью перечисляются те, кто давал интервью под запись. Мы благодарны им за ту щедрость духа, которую они проявили, поделившись с нами сокровенными чувствами, даже несмотря на понятную сдержанность.

Брент Шлендер и Рик Тетцели

* The Crown Publishing Group — дочерняя компания крупнейшего в мире американского издательства Random House (создано в 1933 году). Выпускает художественную и научно-популярную литературу, биографии, автобиографии и мемуары известных людей, книги по дизайну и моде, медицине, кулинарии и т. д. *Прим. пер.*

Я хотел бы поблагодарить мою семью. Свою жену Лорну, которая вот уже в течение тридцати лет терпеливо сносит непредсказуемые перемены настроения и неожиданные дальние командировки своего мужа, неизбежные в жизни журналиста. А также двух своих дочерей — Грету и Фернанду, которые сыграли небольшие, но яркие роли в написании нами нашей книги и которые, как и их мать, много сделали для того, чтобы я оправился от тяжелой болезни и продолжил свою работу, несмотря ни на что. Я должен высказать слова благодарности в адрес своей покойной матери Шарлотты, преподавательницы английского языка. Спасибо тебе, мама, за то, что приучила меня докапываться до греческих и латинских корней многих слов и показала мне, что в языке всегда есть более удачное или подходящее слово... если только такое слово существует в природе! Особую благодарность я адресую своему отцу Гарольду, который всю жизнь занимался строительством домов, — настоящему мастеру своего дела! Ему исполнилось девяносто как раз в том месяце, когда эта книга увидела свет. С самого раннего моего детства он учил меня, что наши ошибки обходятся нам дорого по трем причинам: мы впустую тратим усилия и ресурсы; мы должны тратить время на анализ «косяков»; мы должны переделать все заново и так, как полагается. Это великолепное правило применимо к любому делу. А еще мой отец учил меня, что в жизни никогда не поздно ставить перед собой большие задачи. Между прочим, он работал над реставрацией величественного исторического здания оперы в моем родном городе Макферсон, которое было открыто вновь, в том числе благодаря его мастерству и физическому труду, — а ведь ему в пору этой работы было уже восемьдесят пять лет!

И, наконец, я хочу передать привет одному из моих старинных и дорогих друзей, Родни Пёрлману, настоящему эрудиту, который дал мне очень ценные и глубоко обоснованные советы при подготовке рукописи.

Брент Шлендер

Боб Сафьян, главный редактор журнала Fast Company*, одобрил этот проект и дал мне возможность заниматься им со значительно большей степенью свободы, чем я ожидал. Мир нуждается в таких руководителях, как Боб. Пусть такое смелое заявление его не смущает, поскольку это правда. Дэвид Лидски оказал нам неоценимую услугу, став одним из первых читателей этой рукописи. Я искренне благодарен Дэвиду, Ларри Хоффману и Джилл Бернштайн за то, что они заменили меня в редакции журнала Fast Company на период творческого отпуска, в течение которого я работал над этой книгой. Фрэнк Дэвис и Нэнси Блэхэр Дэвис представили свои ценные критические замечания. Они самые замечательные кузены на свете! На протяжении многих лет образцом для подражания в нашей семье была Кристин Пьерр, которая помогла мне значительно больше, чем она сама думает. Постоянными моими советчиками были братья Билл и Крис, так же как и Эдам Блюштайн, Николь Герон, Картер Стрикланд и Стив Тэйджер. Мои дети Джона, Тал и Аня иногда уставали от моей работы над книгой, но в основном относились к ней с любопытством и любовью. И наконец, Мари, моя жена, с которой мы вместе вот уже семнадцать лет, была нашим самым строгим и неутомимым читателем. Ее твердыми подчеркиваниями пестрели все страницы рукописей. Она заставляла нас писать как можно яснее, полнее и глубже. И что особенно важно, она мой хороший друг и лучший соратник, какого только можно найти на свете. Кто знал, Мари, что наша первая прогулка, когда я провожал тебя целых шестьдесят пять кварталов, перевернет мою жизнь? Мои благодарности всему, что приключилось со мной в этой жизни, начинаются с того, что я благодарен судьбе за встречу с тобой и за то, что женился на тебе.

Рик Тетцели

* Fast Company — американский «толстый» цветной журнал, который выходит 10 раз в год и публикует информацию о достижениях в области высоких технологий и дизайна, а также об общих тенденциях в мире бизнеса. С 2007 года главным редактором журнала является Роберт Сафьян. Журнал удостоен ряда престижных премий. *Прим. пер.*

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Шлендер Брент

Тетцели Рик

Становление Стива Джобса

Путь от безрассудного выскочки до лидера-визионера

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Карташова*

Литературный редактор *Лейла Мамедова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Наталья Витько, Юлия Молокова*