Уолтер Айзексон

Стив Джобс

Астрель, CORPUS; Москва; 2011
ISBN 978-5-271-39378-5

Аннотация

В основу книги Уолтера Айзексона «Стив Джобс» легли беседы с самим Стивом Джобсом, а также с его родственниками, друзьями, врагами, соперниками и коллегами. Джобс никак не контролировал автора. Он откровенно отвечал на все вопросы и ждал такой же честности от остальных. Это рассказ о жизни, полной падений и взлетов, о сильном человеке и талантливом бизнесмене, который одним из первых понял: чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно соединить креативность и технологии. Книга вышла в США в октябре 2011 года и сразу стала первой в рейтинге amazon.com.

Содержание

Действующие лица 5
Предисловие: как появилась эта книга 8
Глава 1. Детство. Брошен и выбран 13
Глава 2. Странная парочка. Два Стива 26
Глава 3. Исключение из школы. Включайтесь, настраивайтесь… 32
Глава 4. Atari и Индия. Дзен и дизайн игр 39
Глава 5. Apple I. Включись, настройся, улетай 47
Глава 6. Apple II. Заря новой эры 56
Глава 7. Крисэнн и Лиза. Тот, кого бросили… 65
Глава 8. Xerox и Lisa. Графические интерфейсы пользователя 69
Глава 9. Открытое акционерное общество. Богатый и знаменитый 75
Глава 10. Рождение Mac. Говорите, вам нужна революция…[6] 79
Глава 11. Поле искажения реальности. Игра по своим правилам 84
Глава 12. Дизайн. Настоящие художники упрощают 89
Глава 13. Создание Mac. Путешествие — это награда 95
Глава 14. Появляется Скалли. Pepsi бросает вызов 103
Глава 15. Выпуск. След во вселенной 110
Глава 16. Гейтс и Джобс. Пересечение орбит 118
Глава 17. Икар. Чем выше взлет… 124
Глава 18. NeXT. Освобожденный Прометей 144
Глава 19. Pixar. Союз искусства и технологии 161
Глава 20. Обычный парень. Такое слово, любовь[10] 168
Глава 21. «История игрушек». Базз и Вуди спешат на помощь 188
Глава 22. Второе пришествие. И что за чудище, дождавшись часа… [13] 194
Глава 23. Реставрация. Кто сейчас проиграл, тот потом победит[14] 202
Глава 24. Think Different.[15] Временный генеральный директор 216
Глава 25. Принципы дизайна. Студия Джобса и Айва 224
Глава 26. iMac. Привет (снова) 229
Глава 27. Генеральный директор. Все так же безумен 235
Глава 28. Apple Store. Бар гениев и тосканский песчаник 242
Глава 29. Цифровой узел. От iTunes к iPod 248
Глава 30. iTunes Store. Я — крысолов[18] 259
Глава 31. Человек музыки. Саундтрек его жизни 270
Глава 32. Pixar и его друзья …и враги 280
Глава 33. Mac XXI века. Разделение Apple 291
Глава 34. Первый раунд. Memento Mori[28] 296
Глава 35. iPhone. Три революционных продукта в одном 305
Глава 36. Второй раунд. Рак возвращается 312
Глава 37. iPad. На пути в посткомпьютерную эру 321
Глава 38. Новые сражения. И отзвуки старых 335
Глава 39. В бесконечность.[49] Облако, космический корабль и далее 345
Глава 40. Третий раунд. Сумерки. Борьба 354
Глава 41. Наследие. Яркий небосвод воображения[52] 367
Благодарности 375
Источники 376

Библиография 377
Примечания 378
Приложение 393

Уолтер Айзексон
Стив Джобс

Безумцы, уверенные, что способны переделать мир, на самом деле его меняют.
Из рекламного ролика Apple «Думай иначе», 1997 год

Действующие лица

Клара Агопян-Джобс. Дочь армянских эмигрантов. В 1946 году вышла замуж за Пола Джобса. В 1955 году супруги усыновили Стива.

Джонатан «Джони» Айв. Ведущий дизайнер *Apple,* партнер и доверенное лицо Джобса.

Роберт Айгер. С 2005 года — преемник Эйснера на посту главы *Disney.*

Гил Амелио. В 1996 году стал исполнительным директором *Apple,* купил *NeXT,* вернул Джобса.

Билл Аткинсон. Один из первых сотрудников *Apple,* разработчик графических программ для *Macintosh.*

Крисэнн Бреннан. Девушка Джобса в школе Хоумстед, мать его дочери Лизы.

Лиза Бреннан-Джобс. Дочь Джобса и Крисэнн Бреннан. Родилась в 1978 году. Сначала Джобс ее не признавал.

Нолан Бушнелл. Основатель компании *Atari.* Образец бизнесмена для Джобса.

Джеймс Винсент. Младший партнер Ли Клоу и Дункана Милнера в рекламном агентстве *Apple.* Уроженец Великобритании. Меломан.

Стивен Возняк. Закончил школу в Хоумстеде. Гик и компьютерный гений. Джобс придумал, как лучше преподносить и продавать его удивительные монтажные схемы.

Жан-Луи Гассе. Глава *Apple* во Франции. В 1985 году после увольнения Джобса возглавил подразделение *Macintosh*.

Билл Гейтс. Еще один компьютерный вундеркинд 1955 года рождения.

Абдулфатта «Джон» Джандали. Биологический отец Стива Джобса и Моны Симпсон. Родился в Сирии, окончил Университет Висконсина. Впоследствии заведовал службой питания в *Boomtown Resort & Casino* неподалеку от Рено.

Ив Джобс. Младшая дочь Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Энергичная, подвижная, живая.

Патти Джобс. Приемная дочь Клары и Пола Джобса. Удочерена спустя два года после того, как усыновили Стива.

Пол Рейнголд Джобс. Приемный отец Стива. Родился в Висконсине. Служил в береговой охране.

Рид Джобс. Старший сын Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Унаследовал обаятельную внешность отца и доброту матери.

Эрин Джобс. Средняя дочь Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Тихая, спокойная, серьезная.

Рон Джонсон. Нанят Джобсом в 2000 году для продвижения магазинов *Apple.*

Андреа «Энди» Каннингем. Рекламный агент в компании Реджиса Маккенны. Сотрудничала с Джобсом, когда появились первые компьютеры *Macintosh*.

Джеффри Катценберг. Глава *Disney Studios.* В 1994 году поссорился с Эйснером, уволился и стал соучредителем *Dream Works SKG.*

Ли Клоу. Дерзкий рекламный гений, автор кампании *Apple* «1984». Работал с Джобсом на протяжении 30 лет.

Дэниел Коттке. Лучший друг Джобса по университету Рид, путешествовал вместе с ним по Индии, один из первых сотрудников *Apple.*

Дебора «Деби» Коулман. Отважный менеджер команды *Mac* раннего периода. Впоследствии отвечала в *Apple* за производство.

Тим Кук. Главный операционный директор (с 25 августа 2011 года — генеральный директор) *Apple.* Надежный и спокойный человек. Принят Джобсом на работу в 1998 году.

Эдди Кью. Глава интернет-подразделения и вице-президент *Apple.* Правая рука Джобса во всем, что касается сотрудничества с компаниями — поставщиками контента.

Билл Кэмпбелл. Начальник отдела маркетинга в первый период работы Джобса в *Apple.* После возвращения в 1997-м — член совета директоров и доверенное лицо Джобса.

Эдвин Кэтмалл. Один из основателей *Pixar;* впоследствии глава *Disney.*

Джон Лассетер. Один из основателей и главных креативщиков *Pixar.*

Дэниел Левин. Директор по маркетингу, работавший с Джобсом сначала в *Apple*, потом в *NeXT*.

Реджис Маккенна. Ас рекламы, существенно повлиял на Джобса на раннем этапе и так и остался для него гуру.

Майк Марккула. Первый крупный инвестор и председатель совета директоров *Apple.* Непререкаемый авторитет для Джобса.

Майк Мюррей. Один из первых директоров по маркетингу *Macintosh*.

Пол Отеллини. Глава компании *Intel.* Помогал перевести *Macintosh* на процессоры *Intel,* но так и не заключил контракт на *iPhone.*

Лорен Пауэлл. Выпускница Пенсильванского университета. Работала в банке *Goldman Sachs* и в Стэнфорде. В 1991 году вышла замуж за Стива Джобса. Мудрая и добрая женщина.

Артур Рок. Легендарный инвестор *Apple* и один из первых членов совета директоров. Непререкаемый авторитет для Джобса.

Джонатан «Руби» Рубинштейн. Коллега Джобса по *NeXT.* В 1997 году стал главным разработчиком аппаратуры *Apple.*

Мона Симпсон. Родная сестра Джобса. О своем родстве они узнали в 1986 году и с тех пор тесно общаются. Писательница. В романе «Где угодно, только не здесь» описываются ее отношения с матерью, в «Обычном парне» — Джобс и его дочь Лиза, а в «Потерянном отце» — ее отец, Абдулфатта Джандали.

Джон Скалли. Руководитель *Pepsi.* В 1983 году Джобс взял его на пост генерального директора *Apple.* Поссорился с Джобсом и в 1985 году стал инициатором его увольнения.

Майк Скотт. В 1977 году Марккула назначил его президентом *Apple* и руководителем Джобса.

Баррелл Смит. Программист первой команды Mac. Человек выдающегося ума и ангельской внешности. Беспокойная натура; из тех, кто по-настоящему горит на работе. В 1990-х годах заболел шизофренией.

Элви Рэй Смит. Один из основателей *Pixar*. Конфликтовал с Джобсом.

Авадис «Эви» Теванян. Работал с Джобсом и Рубинштейном в *NeXT.* В 1997 году стал главным разработчиком программного обеспечения *Apple.*

Рон Уэйн. Познакомился с Джобсом в *Atari.* Вместе с Джобсом и Возняком стоял у истоков *Apple,* но недальновидно отказался от своего пакета акций.

Тони Фаделл. Инженер, в 2001 году принятый в *Apple* для разработки *iPod*.

Скотт Форсталл. Вице-президент *Apple* по *iOS.*

Роберт Фридланд. Выпускник университета Рид, управляющий на яблоневой ферме, последователь восточной философии. Оказал большое влияние на Джобса. В настоящее время — владелец горнодобывающей компании.

Энди Херцфельд. Разработчик программного обеспечения, товарищ Джобса по первой команде *Mac*. Дружелюбный и веселый человек.

Элизабет Холмс. Девушка Дэниела Коттке в университете Рид, одна из первых работников *Apple.*

Род Холт. Инженер-электрик, нанятый Джобсом в 1976 году для работы над *Apple II*. Заядлый курильщик. Марксист.

Джоанна Хоффман. Член первой команды *Mac*. Отваживалась спорить с Джобсом.

Кобун Чино Отогава. Мастер сото-дзен из Калифорнии, духовный наставник Джобса.

Джоан Шибле Джандали Симпсон. Биологическая мать Стива Джобса. Уроженка Висконсина. Отдала сына приемным родителям. Вырастила сестру Джобса, Мону Симпсон.

Майкл Эйснер. Глава корпорации *Disney.* Жесткий и требовательный человек. Заключил сделку с *Pixar,* после чего поссорился с Джобсом.

Эл Элкорн. Главный инженер компании *Atari*. Создал компьютерную игру *Pong* и взял Джобса на работу.

Ларри Эллисон. Глава компании *Oracle,* близкий друг Джобса.

Предисловие: как появилась эта книга

В начале лета 2004 года мне позвонил Стив Джобс. За годы нашего знакомства с ним периодически случались приступы дружелюбия, особенно когда он планировал выпустить новый продукт и хотел, чтобы я поместил фото на обложку журнала *Time* или рассказал о новинке по *CNN*, где я тогда трудился. Но поскольку я больше не работал ни там, ни там, Стив объявлялся нечасто. Мы поболтали про Институт Аспена, куда я недавно перешел работать, и я пригласил его выступить с речью в нашем летнем лагере в Колорадо. Стив ответил, что приедет с радостью, но речей говорить не будет. Вместо этого предложил пройтись и побеседовать.

Мне это показалось странным. Я еще не знал, что все серьезные разговоры Стив предпочитает вести во время долгих прогулок. Как выяснилось, он хотел, чтобы я написал его биографию. У меня только что вышла книга о Бенджамине Франклине, и я работал над следующей — об Альберте Эйнштейне. Разумеется, я в шутку поинтересовался, считает ли он себя преемником этих двух гениев. Я полагал, что карьера Джобса в самом разгаре, что впереди немало взлетов и падений, и отказался. Ответил, что, мол, не сейчас. Может, лет через десять-двадцать, когда он отойдет от дел.

Мы познакомились в 1984 году, когда он пришел в небоскреб *Time & Life* на обед с редакторами, чтобы прорекламировать свой новый *Macintosh.* Стив был, по обыкновению, резок: он обвинил одного из наших журналистов в том, что тот раскрыл в своей статье факты, о которых Джобс предпочел бы умолчать. Но чем больше мы общались, тем больше мне нравились его напор и энергия, подчиняющая себе всё и вся. Мы поддерживали отношения и после того, как Стива выгнали из *Apple.* Собираясь явить миру очередной проект, будь то компьютер *NeXT* или фильм, снятый на студии *Pixar,* он снова обрушивал на меня все свое обаяние и приглашал в какой-нибудь суши-бар на Нижнем Манхэттене, чтобы сообщить: продвигаемая новинка — лучшее из того, что он когда-либо создал. И он мне нравился.

Когда Джобс вновь занял престол *Apple*, мы поместили его фото на обложку *Time*; вскоре он подал несколько идей, связанных с нашей серией статей о самых значимых людях столетия. Стив тогда уже запустил нашумевшую рекламную кампанию «Думай иначе» с портретами некоторых из тех, о ком писали и мы; ему было интересно проанализировать влияние знаменитостей на ход истории.

Хоть я и отказался написать его биографию, но мы периодически созванивались. Как-то я спросил его в письме, правда ли, что, как рассказала мне дочь, логотип *Apple* — знак уважения Алану Тьюрингу, английскому криптографу и пионеру информатики, который в годы Второй мировой войны взламывал немецкие шифры. Жизнь компьютерного гения закончилась трагически: в 1954 году он покончил с собой — съел яблоко, начиненное цианидом. Стив ответил, что был бы рад, если бы так и было, но это не пришло ему в голову. Так между нами завязалась переписка об истории создания *Apple*; я начал потихоньку собирать материал на случай, если когда-нибудь все-таки возьмусь за биографию Джобса. Когда вышла моя книга об Эйнштейне, Стив приехал на презентацию в Пало-Альто, улучив момент, отвел меня в сторонку и снова предложил написать о нем.

Его настойчивость меня озадачила. Всем известно, как ревностно Стив оберегает тайну личной жизни; к тому же я никогда бы не поверил, что он прочел хоть одну мою книгу. Может, когда-нибудь потом, ответил я. Но в 2009 году Лорен Пауэлл, жена Джобса, сказала мне напрямик: «Если ты собираешься написать книгу о Стиве, лучше поторопись». Он тогда как раз прошел второй курс лечения. Я поклялся: когда Джобс впервые заговорил о книге, я понятия не имел, что он болен. Лорен ответила, что об этом почти никто не знал. Стив

позвонил мне как раз перед тем, как лечь на операцию, он по-прежнему скрывал от всех, что у него рак, объяснила она.

И тогда я решил написать его биографию. Джобс пообещал, что не станет меня контролировать, даже не попросит показать рукопись, чем немало меня удивил. «Это твоя книга, — заявил он. — Я ее даже читать не буду». Но осенью он, похоже, оставил идею про книгу. Я тогда не знал, что у него началось обострение болезни. Стив перестал отвечать на звонки, и я на время отложил проект.

Джобс неожиданно позвонил мне в канун нового, 2009 года. Он был дома в Пало-Альто с сестрой, писательницей Моной Симпсон. Жена с детьми уехали кататься на лыжах, а Стив по состоянию здоровья не смог их сопровождать. Стив был в философском настроении; мы проговорили больше часа. Он вспоминал, как в двенадцать лет решил построить цифровой частотомер, нашел в справочнике телефон Билла Хьюлетта, основателя *HP,* позвонил ему и попросил прислать нужные детали. Сказал, что последние двенадцать лет, начиная с возвращения в *Apple,* были самыми эффективными в его жизни: было создано много новых продуктов. Но гораздо важнее, признался Стив, для него повторить то, что когда-то удалось Хьюлетту и его другу Дэвиду Паккарду: они основали компанию, которая оказалась настолько инновационной и креативной, что пережила своих создателей.

«В детстве я считал себя гуманитарием, но мне всегда нравилась электроника, — вспоминал Стив. — Как-то я прочитал, что пишет один из моих кумиров, Эдвин Лэнд из *Polaroid*, о том, как важны люди, решающие задачи на пересечении гуманитарных и точных наук. И решил, что как раз этим я и хочу заниматься». Казалось, Стив подбрасывает мне идеи для книги (кстати, в этом случае подсказка оказалась полезной). Когда я работал над биографиями Франклина и Эйнштейна, меня больше всего интересовало творческое начало в людях, в которых любовь к гуманитарным дисциплинам сочетается со способностями к точным наукам. Более того, я уверен, что это ключ к созданию инновационной экономики XXI века.

Я спросил Джобса, почему он хочет, чтобы именно я написал его биографию. «У тебя неплохо получается вызывать людей на откровенность», — признался Стив. Я не ожидал такого ответа. Я понимал, что мне придется опросить многих из тех, кого он когда-то уволил, обидел, бросил или просто разозлил, и боялся, что Стиву не очень-то понравится, если я вызову их на откровенный разговор. И действительно, когда до Джобса дошли слухи о том, с кем именно я беседую, он занервничал. Но спустя пару месяцев сам стал уговаривать людей со мной поговорить, даже бывших возлюбленных и врагов. Не пытался он и ограничивать меня. «Я в жизни сделал много такого, за что мне стыдно. Когда мне было 23 года, я бросил девушку, которая была от меня беременна, — вспоминал Стив. — Но скелетов в шкафу, которые нельзя было бы извлечь на свет, у меня нет».

В конце концов я записал около сорока интервью с ним. Некоторые проходили довольно формально, в его гостиной в Пало-Альто; другие — во время долгих прогулок, поездок или телефонных разговоров. За те полтора года, что я собирал материал для книги, мы со Стивом очень сблизились, стали откровенны, хотя время от времени я сталкивался с тем, что его давние коллеги по *Apple* называли «полем искажения реальности». Иногда он что-то неумышленно забывал, как это бывает со всеми нами; порой выдавал мне, да и себе, альтернативную версию событий. Чтобы проверить и дополнить его истории, я опросил более сотни его друзей, родственников, конкурентов, врагов, коллег.

Его жена Лорен, помогавшая мне в работе над проектом, также не хотела меня никак ограничивать или контролировать, не просила показывать ей рукопись. Она хотела, чтобы я честно рассказал не только о его победах, но и о неудачах. Лорен — одна из самых мудрых и рассудительных людей, которых я только встречал в своей жизни. «Некоторые подробности его биографии и черты характера довольно неприглядны, это правда, — говорила она. — Не

стоит их обелять. Ему случается искажать действительность, но история его жизни заслуживает того, чтобы о ней рассказали правдиво».

Удалось ли мне это — судить читателю. Уверен, что многие действующие лица этой книги могут иначе рассказать о тех или иных событиях или решат, что я попал в поле искажения реальности Джобса. С его биографией случилось то же, что с книгой о Генри Киссинджере (которая, кстати, в каком-то смысле стала неплохой подготовкой к этому проекту): я обнаружил, что люди настолько бурно относятся к Джобсу, будь то положительно или отрицательно, что зачастую это можно объяснить только «эффектом Расёмона», суть которого в том, что одно и то же событие воспринимается его участниками совершенно по-разному. Я, как мог, старался примирить противоположные точки зрения и не скрывал источников, к которым обращался.

Эта книга о жизни, полной падений и взлетов, о невероятно сильной личности и талантливом бизнесмене, чье стремление к совершенству и необузданная энергия совершили революцию в шести сферах, касающихся персональных компьютеров, анимации, музыки, телефонов, планшетников и электронных книг. Можно добавить седьмую сферу — продажи. Здесь Джобс не то чтобы произвел переворот, но переосмыслил концепцию магазинов. А еще открыл путь новому рынку цифрового контента — через приложения, а не только с помощью веб-сайтов. Он не просто создавал инновационную продукцию, он создал (пусть и со второй попытки) надежную, жизнеспособную компанию, вдохнул в нее собственную творческую энергию, нанял на работу креативных дизайнеров и передовых разработчиков, способных претворить его замыслы в жизнь.

Надеюсь, что эта книга о новаторстве. Сейчас, когда Соединенные Штаты изо всех сил стараются сохранить позиции в области инноваций, когда страны всего мира пытаются выстроить новые экономики эпохи цифровых технологий, Джобс является олицетворением творчества, воображения, изобретательности. Он одним из первых понял: чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно соединить креативность и технологии. И основал компанию, в которой игра воображения органично сочетается с новейшими достижениями техники. Он и его коллеги из *Apple* отваживались думать иначе и не просто усовершенствовали имеющиеся товары на основе анализа мнений фокус-групп, но создали продукты и услуги, о которых потребитель прежде не подозревал.

Джобса не назовешь идеальным руководителем или примером для подражания. Обуреваемый страстями, он мог и разозлить, и расстроить тех, кто был рядом. Но все его изобретения несут на себе отпечаток его характера, его достоинств и недостатков, они взаимосвязаны, как взаимосвязаны программное обеспечение и комплектующие *Apple.* Все это — часть единой системы. Его история и назидательна, и поучительна. Из нее можно узнать многое об инновациях и о чертах характера, о лидерских качествах и жизненных ценностях.

Хроника Шекспира «Генрих V», история инфантильного и своенравного принца Хала, который стал королем, одновременно несдержанным и чутким, черствым и сентиментальным, робким, но способным вести за собой, начинается с призыва: «О, если б муза вознеслась, пылая, на яркий небосвод воображенья!»[1] Вознесение Стива Джобса к яркому небосводу воображенья начинается с истории о двух парах родителей и о детстве в Силиконовой долине, которая тогда только училась превращать кремний в золото.

Стив Джобс

[1] У. Шекспир, «Генрих V». Акт I, пролог. *Перевод Е. Бируковой.*

Пол Джобс со Стивом, 1956 год

Дом в Саннивейле и гараж, где начиналась компания Apple

Из альбома выпускников школы Хоумстед, 1972 год

С плакатом, который был сделан для школьного вечера

Глава 1. Детство. Брошен и выбран

Усыновление

Пол Джобс, демобилизовавшись после Второй мировой войны из береговой охраны, заключил с сослуживцами пари. Личный состав их корабля был списан на берег в Сан-Франциско, и Пол заявил, что за две недели найдет себе здесь жену. Статный, весь в татуировках, механик-моторист Джобс удивительно походил на актера Джеймса Дина. Но Клару Агопян, добродушную и веселую дочь армянских эмигрантов, привлекла вовсе не его внешность. Просто у Пола с друзьями оказалась машина, каковой у компании, с которой Клара собиралась на прогулку в тот вечер, не было. Десять дней спустя, в марте 1946 года, молодые люди обручились, и Пол выиграл пари. Брак оказался удачным; супруги Джобс прожили вместе более 40 лет, пока смерть не разлучила их.

Детство Пола Рейнголда Джобса прошло на молочной ферме в Джермантауне, штат Висконсин. Отец его был алкоголиком, нередко давал волю рукам, но, несмотря на это, Пол вырос спокойным и добрым. Правда, школу он бросил, недоучившись, и отправился странствовать по Среднему Западу; подрабатывал механиком, а в 19 лет поступил в береговую охрану (хотя и не умел плавать). Службу Джобс проходил на транспортном судне «Генерал М. К. Мегс», которое во время Второй мировой войны доставляло войска в Италию, к генералу Паттону. Пол зарекомендовал себя неплохим механиком и кочегаром, был представлен к награде, должен был получить повышение, но проштрафился и выше матроса так и не поднялся.

Клара, его будущая жена, родилась в Нью-Джерси; именно здесь осели ее родители, бежавшие из Армении от турок. Позже они перебрались в Сан-Франциско, поселились в районе Мишн-дистрикт. У Клары был секрет, о котором она предпочитала не распространяться: однажды она уже была замужем, но ее мужа убили на войне. Знакомство с Полом Джобсом дало ей возможность начать все заново.

Как многие из тех, кто пережил страшную войну, Пол и Клара мечтали только об одном — завести семью и жить спокойно. Денег у них было немного, так что они на несколько лет переехали в Висконсин к родителям Пола, а потом перебрались в Индиану: Джобс устроился механиком в *International Harvester,* компанию по производству грузовиков и сельхозтехники. На досуге Пол обожал возиться со старыми автомобилями: покупал, доводил до ума и продавал, что приносило дополнительный доход. В конце концов он ушел с работы и стал торговать подержанными машинами.

Кларе нравился Сан-Франциско, и в 1952 году она уговорила мужа вернуться в любимый город. Супруги поселились в районе Сансет, к югу от парка «Золотые ворота», на побережье Тихого океана. Пол устроился на работу в финансовую компанию — изымал автомобили неплательщиков. В свободное время по-прежнему покупал, ремонтировал и продавал старые машины. В целом на жизнь хватало.

Не хватало Полу с Кларой только одного. Оба очень хотели детей, но после внематочной беременности (когда яйцеклетка вызревает не в матке, а в фаллопиевой трубе) Клара осталась бесплодной. И к 1955 году, на десятом году брака, супруги решили усыновить ребенка.

Джоан Шибле, как и Пол Джобс, происходила из семьи немецких эмигрантов, которые осели в Висконсине и стали фермерами. Ее отец, Артур Шибле, перебрался в пригород Грин-Бей, где у них с женой была норковая ферма, а также небезуспешно занимался самой

различной деятельностью — от торговли недвижимостью до цинкографии. Мистер Шибле придерживался строгих правил, особенно в том, что касалось дочери, и поэтому с большим неодобрением отнесся к ее первой любви, некоему художнику, который вдобавок не был католиком. Поэтому неудивительно, что, когда Джоан, учившаяся в магистратуре университета Висконсина, влюбилась в Абдулфатту Джона Джандали, ассистента преподавателя, мусульманина родом из Сирии, суровый отец пригрозил лишить ее содержания.

Джандали был младшим из девяти детей в богатой сирийской семье. Его отцу принадлежали нефтеперерабатывающие заводы и множество других компаний, а также земли в Дамаске и Хомсе; одно время он даже контролировал стоимость пшеницы в регионе. Как и Шибле, Джандали серьезно относились к образованию: из поколения в поколение отпрыски семейства учились в Стамбуле и Сорбонне. Абдулфатта Джандали, хоть и был мусульманином, воспитывался в пансионе у иезуитов; степень бакалавра получил в Американском университете в Бейруте, после чего поступил в аспирантуру университета Висконсина по специальности «политология» и устроился там же ассистентом преподавателя.

Летом 1954 года Джоан отправилась с Абдулфаттой в Сирию. Два месяца они провели в Хомсе; мать и сестры Абдулфатты учили Джоан готовить блюда сирийской кухни. По возвращении в Висконсин девушка обнаружила, что беременна. Им с Джандали было по 23 года, но они решили пока не связывать себя узами брака. Отец Джоан был при смерти; он пригрозил лишить дочь наследства, если она выйдет за Абдулфатту. Сделать аборт так, чтобы никто из соседей-католиков об этом не узнал, было невозможно. Поэтому в начале 1955 года Джоан уехала в Сан-Франциско, где о ней позаботился некий добрый врач, который предоставлял матерям-одиночкам кров, принимал роды и помогал отдать детей на усыновление.

Джоан поставила одно условие: ее ребенок должен расти в семье людей с высшим образованием. По этому уговору врач нашел подходящую семейную пару, адвоката с супругой. Но после рождения малыша — мальчик появился на свет 24 февраля 1955 года — потенциальные приемные родители передумали: они хотели девочку. Вот так и вышло, что малютку усыновил не адвокат, а механик, не получивший даже среднего образования, и его добрая жена, трудившаяся простым бухгалтером. Пол и Клара Джобс назвали сына Стивеном Полом.

Возник вопрос: как быть с Джоан, которая настаивала, чтобы приемные родители ее ребенка непременно имели высшее образование? Когда женщина выяснила, что супруги Джобс не закончили даже среднюю школу, она отказалась подписывать документы на усыновление. Несколько недель дело не двигалось с мертвой точки, даже несмотря на то что Пол и Клара уже забрали Стива к себе. В конце концов Джоан уступила; Джобсы дали письменное обещание, что соберут денег и оплатят обучение сына в колледже.

Существовала и другая причина, по которой Джоан тянула с подписанием документов. Отец ее был совсем плох, и после его смерти она рассчитывала обвенчаться с Джандали. Она надеялась, — о чем впоследствии неоднократно говорила членам семьи, иногда даже со слезами на глазах, — что, как только они поженятся, она заберет сына обратно.

Но вышло так, что Артур Шибле скончался в августе 1955 года, спустя несколько недель после того, как были улажены все формальности с усыновлением. После Рождества Джоан и Абдулфатта Джандали обвенчались в церкви апостола Филиппа в Грин-Бей. На следующий год Абдулфатта защитил диссертацию по международной политике. У супругов родилась дочь Мона. В 1962 году Джоан и Абдулфатта расстались. После развода Джоан переезжала с места на место, нигде не задерживаясь надолго; впоследствии ее дочь, писательница Мона Симпсон, иронически описала эту бродяжническую жизнь в романе «Где угодно, только не здесь». А поскольку Стива усыновили официально и местонахождение его

новой семьи держалось в тайне, прошло двадцать лет, прежде чем он наконец увиделся со своими матерью и сестрой.

О том, что его усыновили, Стив Джобс знал с детства. «Родители не скрывали от меня, что я приемный ребенок», — вспоминал он. Стив рассказывал, как однажды, когда ему было лет шесть или семь, он сидел на лужайке возле дома с подружкой из дома напротив.

— Значит, твоим настоящим родителям ты не нужен? — спросила девочка.

— Что тут было! — вспоминал Стив. — Меня как током ударило. Я вскочил и в слезах кинулся домой. А родители посмотрели на меня серьезно и сказали: «Нет, ты не понимаешь. Мы специально тебя выбрали». Они сказали это несколько раз. Причем так веско, что я понял: это правда».

Брошенный. Выбранный. Особенный. Эти три слова повлияли на личность и самооценку Джобса. Его лучшие друзья считают: то, что родная мать бросила Стива сразу после рождения, оставило в его душе след. «Мне кажется, вечное стремление Стива контролировать все, что он делает, обусловлено характером и тем, что родители отказались от него, — говорит Дэл Йокам, коллега Джобса, проработавший с ним бок о бок не один год. — Он хочет контролировать все, что его окружает. Продукт труда для него — продолжение собственной личности». Грег Кэлхун, с которым Джобс сдружился после университета, усматривает другое следствие: «Стив много говорил о том, что настоящие родители его бросили. Признавался, что это причинило ему боль. Но это научило его ни от кого не зависеть. Он всегда поступал по-своему. Выделялся из толпы. Потому что с рождения жил в ином, собственном мире».

Кстати, когда Джобсу исполнилось столько же, сколько было его биологическому отцу, когда родился он (то есть 23 года), он тоже отказался от своего ребенка. Правда, потом все-таки стал заботиться о дочери. Крисэнн Бреннан, мать девочки, говорила, что Стив всегда переживал, что его отдали на усыновление, и это отчасти объясняет его поведение. «Тот, кого в детстве бросили, скорее всего, и сам бросит ребенка», — говорит она. Энди Херцфельд, в начале 1980-х годов работавший в *Apple,* был одним из немногих, кто поддерживал тесные отношения и с Бреннан, и с Джобсом. «Чтобы понять Стива, нужно прежде всего понять, почему он иногда не может сдержаться и бывает жесток и злопамятен. Все дело в том, что мать отказалась от него сразу после его рождения. Именно здесь кроется корень всех проблем в жизни Стива».

Сам Джобс с этим не согласен. «Некоторые считают, что я так много работал и разбогател, потому что от меня отказались родители. Поэтому, мол, я лез из кожи вон, чтобы они поняли, какой я замечательный, и пожалели, что меня бросили. Это полная чушь, — настаивает Стив. — Я знал, что меня усыновили, и чувствовал себя более независимым, но никогда — брошенным. Я всегда верил, что я особенный. И мои родители поддерживали во мне эту веру». Кстати, Джобс терпеть не может, когда Клару и Пола называют его приемными родителями или намекают, что они ему не родные. «Они — мои настоящие родители на сто процентов», — говорит он. О своих же биологических родителях отзывается резко: «Для меня эти люди — доноры спермы и яйцеклетки. Я никого не хочу обидеть, я просто констатирую факт. Доноры спермы, не более того».

Силиконовая долина

Детство, которое Пол и Клара Джобс обеспечили своему сыну, во многом было типичным для второй половины 1950-х годов. Когда Стиву исполнилось два года, они удочерили девочку по имени Патти, а три года спустя перебрались в типовой дом в пригороде. *CIT,* финансовая компания, в которой работал Пол, перевела его в отделение в Пало-Альто, но

жить там Джобсу-старшему было не по карману, поэтому он перешел в подразделение, расположенное неподалеку — в Маунтин-Вью, где жизнь была дешевле.

Пол Джобс пытался привить сыну любовь к автомобилям и вообще к технике. «Вот, Стив, теперь это твое рабочее место», — с этими словами он выделил мальчику верстак в гараже. Впоследствии Джобс-младший вспоминал, что всегда с восторгом смотрел, как отец с чем-нибудь возится. «У отца была инженерная жилка, — рассказывал Стив. — Он мог смастерить все что угодно. Если нам был нужен шкаф, он делал шкаф. Помню, папа строил забор и дал мне молоток, чтобы я ему помогал».

Прошло полвека, а этот забор на заднем дворе дома в Маунтин-Вью так и стоит. Показывая мне его, Джобс гладил штакетины и вспоминал урок, который преподал ему отец. Нужно тщательно отделывать обратную сторону шкафа и забора, учил Пол. Неважно, что они не на виду. «Ему нравилось все делать хорошо. Даже то, что никто никогда не увидит».

Отец Джобса по-прежнему ремонтировал и продавал старые машины; стены в гараже были увешаны фотографиями его любимых автомобилей. Пол обращал внимание сына на дизайн машин — на их контуры, на отделку салона. Каждый день после работы он переодевался и шел в гараж, часто вместе со Стивом. «Я надеялся привить ему хоть какие-то навыки механика, но Стиву не очень-то хотелось пачкать руки, — вспоминал Пол. — Он никогда не любил копаться в моторе».

Действительно, Джобсу было неинтересно возиться под капотом. «Мне не нравилось ремонтировать машины, но я с радостью общался с папой». Он уже хорошо понимал, что его усыновили, но еще сильнее привязывался к отцу. Однажды Стив — ему тогда было лет восемь — нашел фотографию Пола времен службы в береговой охране. «На ней папа в машинном отделении, без рубашки. Очень похож на Джеймса Дина. Снимок меня потряс. „Ничего себе, — подумал я, — а ведь мои родители когда-то были молодыми и красивыми!“»

Через автомобили отец познакомил Стива с электроникой. «Папа не очень разбирался в ней, но частенько с ней сталкивался, когда чинил машины и прочую технику. Он объяснил мне самые азы, и меня это очень заинтересовало». Но еще интереснее оказались поездки за запчастями. «Каждые выходные мы отправлялись на свалку старых автомобилей — то за генератором, то за карбюратором, то еще за чем». Джобс вспоминал, как умело отец торговался. «У него это неплохо получалось, потому что он лучше продавца знал, сколько должна стоить та или иная деталь». Это помогло сдержать клятву, которую дали родители Стива. «Папа покупал за 50 долларов «форд фолкэн» или еще какую-нибудь развалюху не на ходу, несколько недель доводил ее до ума, а потом продавал уже за 250 долларов — разумеется, без всяких налогов. Так он заработал мне на учебу в колледже».

Дом Джобсов — номер 286 по Диабло — и другие здания по соседству были построены Джозефом Эйхлером. Всего же его строительная компания с 1950 по 1974 год возвела свыше 11 тысяч домов в различных уголках Калифорнии. Вдохновленный созданным Фрэнком Ллойдом Райтом образом простого современного дома для «рядового американца», Эйхлер строил недорогие дома с панорамными окнами от пола до потолка, открытой планировкой, бетонными полами и множеством раздвижных стеклянных дверей. «Эйхлер молодец, — заметил Джобс в одну из наших прогулок по окрестностям. — Он строил хорошие, удобные и дешевые дома. Простые, но со вкусом, они были доступны даже для семей с небольшим доходом. В его домах все было продумано до мелочей — например, полы с лучистым отоплением. Стелешь на них ковер — и вот тебе приятный теплый пол. В детстве мы любили играть на таком».

Джобс признавался, что восхищение домами Эйхлера укрепило в нем стремление делать стильные товары для массового потребителя. «Мне нравится, когда вещь красивая, при этом очень функциональная и недорогая, — говорил он, вспоминая элегантные и про-

стые здания Эйхлера. — Так была изначально задумана продукция *Apple.* Этого мы пытались добиться с первым *Mac.* И этого достигли с *iPod».*

Напротив Джобсов жил успешный риелтор. «Он звезд с неба не хватал, — вспоминал Стив, — но при этом зарабатывал кучу денег. И мой отец подумал: «А я чем хуже?» Папа старался изо всех сил. Ходил на вечерние курсы, сдал экзамен, получил лицензию и занялся недвижимостью. А потом рынок рухнул». На следующий год семейству пришлось туго. Стив тогда ходил в начальную школу. Мама устроилась бухгалтером в *Varian Associates,* компанию по изготовлению приборов для научных лабораторий. Родителям пришлось перезаложить дом. Однажды, когда Стив учился в четвертом классе, учитель спросил его: «Что тебе непонятно про Вселенную?» «Я не понимаю, почему мой папа ни с того ни с сего остался на бобах», — ответил Джобс. При этом он очень гордился, что его отец так и не усвоил услужливую манеру, которая помогла бы ему стать лучшим продавцом. «Чтобы торговать недвижимостью, нужно льстить и подхалимничать; у отца это никогда не получалось, потому что было противно его натуре. И мне это всегда в нем нравилось». Пол Джобс снова стал механиком.

Отец Стива был спокойным и добрым — черты характера, которые его сын высоко ценил, но едва ли перенял. Однако и решительности Полу было не занимать.

> По соседству с нами жил инженер, занимавшийся фотогальваническими элементами в компании *Westinghouse.* Смахивал на битника. Холостой. У него была девушка. Иногда родители просили ее присмотреть за мной в их отсутствие. Родители работали, и я после школы на пару часов шел к соседям. Инженер, случалось, напивался и поколачивал свою подружку. Как-то раз она прибежала к нам среди ночи, перепуганная до смерти. За ней явился ее приятель, пьяный в стельку. Отец вышел и жестко объяснил ему: да, твоя девушка у нас, но тебя я не пущу. В общем, прогнал его, и все. Пятидесятые любят представлять в идиллическом свете. Но наш сосед-инженер был из тех бедолаг, которые окончательно запутались в жизни.

Местечко, в котором жили Джобсы, отличалось от тысяч таких же американских городков тем, что здесь даже самые непутевые оказывались инженерами. «Когда мы сюда переехали, повсюду были сады с абрикосами и сливами, — вспоминал Стив. — Но расцвета город достиг благодаря военным инвестициям». Джобс с восторгом узнавал историю здешних краев и мечтал, что когда-нибудь тоже сыграет в ней роль. Впоследствии Эдвин Лэнд из *Polaroid* рассказывал ему, как Эйзенхауэр попросил его помочь создать камеру для самолетов-разведчиков: нужно было понять, насколько реальна советская военная угроза. Пленку клали в контейнеры и отправляли в *NASA,* в научно-исследовательский центр Эймса в Саннивейле, неподалеку от города, где жил Джобс. «Впервые в жизни я увидел компьютерный терминал, когда папа взял меня с собой в центр Эймса, — рассказывал Джобс. — Тогда я влюбился в компьютеры».

В 1950-е шло бурное развитие компаний, работавших на оборонную промышленность. В 1956 году неподалеку от центра *NASA* открылось подразделение компании *Lockheed,* занимавшееся баллистическими ракетами для подводных лодок; четыре года спустя, когда туда перебрались Джобсы, там работало 20 тысяч человек. По соседству располагались корпуса *Westinghouse*, где производили лампы и трансформаторы для ракетных комплексов. «Все эти военные предприятия были оснащены по последнему слову техники и изготавливали таинственную новейшую продукцию, — говорил Джобс. — Поэтому жить там было очень интересно».

Благодаря заказам оборонного комплекса в регионе оказались востребованными компании, так или иначе связанные с новыми технологиями. Этот процесс начался еще в 1938 году, когда в Пало-Альто перебрались Дэйв Паккард с женой. При их доме имелся сарай, где вскоре поселился друг Паккарда Билл Хьюлетт. Был там и гараж — как оказалось, не только полезное, но и знаковое место для населения Долины, — в котором приятели в конце концов собрали свое первое изделие — низкочастотный генератор. В пятидесятые компания *Hewlett-Packard* занималась производством различных приборов и быстро росла.

К счастью, нашлось в Долине место и для предпринимателей, чей масштаб деятельности уже перерос мастерские в гаражах. Декан инженерного факультета Стэнфорда Фредерик Терман первым включился в процесс, благодаря которому регион стал колыбелью технологической революции: он отдал около 300 гектаров университетской территории частным компаниям, которые могли бы запускать изобретения студентов в серийное производство. Первым арендатором стала *Varian Associates,* где работала Клара Джобс. «Терману пришла в голову гениальная идея, благодаря которой в конечном счете в регионе стали развиваться высокие технологии», — говорил Джобс. К тому времени, когда Стиву исполнилось десять лет, *HP*, чей штат насчитывал уже 9 тысяч человек, превратилась в ведущую компанию в своей области, работать в которой стремился любой инженер, мечтавший о финансовой стабильности.

Но прежде всего на развитие региона повлияло, конечно же, производство полупроводников. Уильям Шокли, один из изобретателей транзистора, работавший в корпорации *Bell Labs* в Нью-Джерси, переехал в Маунтин-Вью и в 1956 году основал собственную компанию, выпускавшую транзисторы на кремнии вместо германия, который стоил дороже. Но в конце концов Шокли, как ни странно, передумал и прекратил выпуск кремниевых транзисторов; из-за этого восемь его инженеров, в частности Роберт Нойс и Гордон Мур, уволились и создали собственную компанию — *Fairchild Semiconductor.* Со временем ее штат увеличился до 12 тысяч человек, но в 1968 году, когда Нойс потерпел поражение в борьбе за пост президента, компания разделилась на две отдельные фирмы. Нойс забрал Гордона Мура и основал корпорацию *Integrated Electronics,* сокращенно *Intel.* Третьим компаньоном стал Эндрю Гроув; в 1980-е годы благодаря ему компания вышла на новый виток развития, переключившись с изготовления интегральных схем памяти на микропроцессоры. Через несколько лет в Долине было свыше пятидесяти компаний, занимающихся производством полупроводников.

Бурный рост этой отрасли промышленности тесно связан с законом, который открыл Мур в 1965 году. Он начертил диаграмму скорости интегральных схем, основанную на количестве транзисторов, которые можно поместить в микросхему: каждые два года их количество удваивалось — траектория, которая, предположительно, должна продолжаться. В 1971 году этот закон получил подтверждение, когда корпорации *Intel* удалось целиком уместить центральный процессор на одну микросхему — *Intel 4004,* которую назвали микропроцессором. Закон Мура актуален и по сей день, а влияние функциональных характеристик на стоимость позволило двум поколениям молодых бизнесменов, среди которых были и Стив Джобс с Биллом Гейтсом, планировать затраты на свою передовую продукцию.

Благодаря производству микросхем у региона появилось новое название: в январе 1971 года Дон Хефлер, журналист еженедельника *Electronic News,* озаглавил серию статей «Силиконовая долина США». Главной коммерческой артерией долины Санта-Клара, протянувшейся на сорок миль от Саут-Сан-Франциско и Пало-Альто до Сан-Хосе, стала Эль-Камино-Реал, историческая дорога, некогда соединявшая 21 калифорнийскую миссию, а ныне оживленная магистраль, связывающая процветающие компании и стартапы, на долю которых в американских венчурных инвестициях приходится около тридцати процентов.

«Меня вдохновляла история края, где я рос, — рассказывал Джобс. — И мне всегда хотелось стать ее частью».

Как многие дети, Стив перенимал увлечения окружавших его взрослых. «Большинство отцов семейств, обитавших по соседству, изготавливали всякие хитроумные приборы: устройства для преобразования солнечной энергии, аккумуляторы, радары. Меня все это очень занимало, и я постоянно приставал к взрослым с расспросами, как что устроено». Самый знаменитый из соседей, Ларри Лэнг, жил через семь домов от Джобсов. «В моем представлении это был идеал работника *HP*: радист-любитель, отличный инженер-электронщик, — вспоминал Стив. — Он приносил мне детали, с которыми я играл».

Когда мы проходили мимо бывшего дома Лэнгов, Джобс рассказал:

— Как-то он взял угольный микрофон, батарейку и динамик и поставил во дворе. Потом попросил меня что-нибудь сказать в микрофон; из динамика донесся звук.

От отца Стив знал, что микрофон без электронного усилителя работать не будет.

— Я пулей полетел домой и сообщил папе, что он ошибается.

— Нет, нужен усилитель, — отмахнулся отец, но Стив стоял на своем, и Пол обозвал его чокнутым. — Не будет он работать без усилителя. Тебя надули.

— Я не отставал, просил, чтобы отец сам сходил и посмотрел. Наконец папа согласился. А когда увидел своими глазами, сказал: «Ничего себе!»

Джобс так хорошо запомнил этот случай, потому что тогда впервые осознал: папа знает не все. Вскоре мальчик понял еще кое-что: он умнее своих родителей. Стив всегда восхищался способностями и смекалкой отца. «Его нельзя назвать высокообразованным человеком, но я всегда считал, что папа очень умен. Он мало читал, но многое мог сделать своими руками. Не было такого механизма, в котором отец не сумел бы разобраться». Но после случая с микрофоном Стив догадался, что он на самом деле гораздо сообразительнее, чем родители. «Меня тогда словно осенило. Эта история врезалась мне в память. Я понял, что умнее родителей, и мне стало стыдно, что я мог подумать такое. Никогда этого не забуду». Впоследствии Джобс рассказывал друзьям, что именно это, а еще то, что его усыновили, усугубило ощущение, что он всегда будет сам по себе, что он стоит особняком как от семьи, так и от мира в целом.

Вскоре выяснилось еще кое-что. Не только Стив осознал, что он толковее своих родителей; он обнаружил, что Пол и Клара тоже это поняли. Джобсы души не чаяли в сыне и готовы были менять жизнь, чтобы лучше соответствовать потребностям талантливого, но своенравного ребенка. Они были готовы на все, лишь бы ему было хорошо. Супруги верили, что их сын — особенный. Об этом Стив тоже догадался. «Папа с мамой очень меня любили. И когда поняли, что я особенный, почувствовали свою ответственность. Старались купить мне все необходимое, устроить в лучшую школу. В общем, помочь мне раскрыть потенциал».

Итак, мальчик вырос с осознанием не только того, что его бросили, но и собственной исключительности. И, по его словам, это оказало куда большее влияние на формирование его характера.

Школа

Еще до того, как Стив пошел в школу, мама научила его читать. Но и тут все складывалось не так гладко. «Первые несколько лет мне было настолько скучно в школе, что я постоянно попадал во всякие истории». Вскоре выяснилось, что Джобс, как по воспитанию, так и по складу характера, не склонен подчиняться кому бы то ни было. «В школе я столкнулся с тем, чего никогда раньше не встречал: с необходимостью подчиняться. На меня давили авторитетом. И едва не отбили охоту к учебе».

Начальная школа Мона-Лома, в которой учился Стив, представляла собой ряд приземистых зданий в четырех кварталах от дома Джобсов. Мальчик боролся со скукой, разыгрывая учителей и одноклассников. «У меня был друг по имени Рик Феррентино, и вместе мы постоянно откалывали какие-то штуки, — вспоминал Джобс. — Например, расклеивали объявления «Завтра все должны принести в школу домашнее животное». Получался полный кавардак: собаки гоняли кошек, а учителя кипели от злости». В другой раз Рик со Стивом выведали у однокашников коды от их велосипедных замков. «Потом вышли на улицу и поменяли все замки местами, так что никто не мог забрать свой велик. Ребята до вечера разбирались, где чей». К третьему классу розыгрыши стали опаснее. «Как-то мы подложили под стул учительницы, миссис Турман, бомбочку. Бедняга чуть заикой не осталась».

Неудивительно, что за первые три года учебы Стива несколько раз исключали из школы. Но веру отца в выдающиеся способности сына не могло поколебать ничто, и Джобс-старший спокойно и хладнокровно объяснил учителям, что ждет от них того же. «Мальчик не виноват, — втолковывал Пол. — Это вы виноваты, что не умеете его заинтересовать». Стив утверждал, что не припомнит, чтобы его наказывали за школьные проделки. «Отец моего отца был алкоголиком и порол сына ремнем. А меня даже ни разу не отшлепали». Оба родителя, добавлял Джобс, «считали, что неправы учителя, которые заставляют меня запоминать всякую ерунду, вместо того чтобы поощрять любознательность». Противоречия, из которых складывалась его натура, уже тогда давали о себе знать: восприимчивость и безразличие, вспыльчивость и отстраненность.

К четвертому году учебы учителя решили развести Джобса и Феррентино по разным классам. В продвинутом классе преподавала Имоджен Хилл по прозвищу Тедди, женщина весьма горячего нрава. Джобс утверждал, что она стала одним из его добрых гениев. Понаблюдав за Стивом пару недель, учительница решила, что лучший способ договориться с ним — это взятка. «Однажды после школы она протянула мне сборник задач по математике и велела дома решить все до единой. Я подумал, что она рехнулась. Тогда миссис Хилл достала огромный леденец и пообещала, что, когда я все сделаю, получу его и еще пять долларов в придачу. Спустя два дня я отдал ей тетрадь с выполненными заданиями». А через несколько месяцев нужда во взятках отпала сама собой. «Мне захотелось учиться и радовать учительницу успехами».

За прилежание миссис Хилл поощряла способного ребенка наборами «сделай сам», с помощью которых можно было, к примеру, ошлифовать линзу и сделать фотоаппарат. «От нее я узнал больше, чем от любого другого учителя. Если бы не она, я бы точно в конце концов оказался за решеткой». Внимание учительницы укрепило Стива в уверенности, что он особенный. «В нашем классе она выделяла только меня. Видимо, что-то во мне разглядела».

И явно не только ум. Спустя годы миссис Хилл вспоминала, показывая всем фотографию с Дня Гавайев, как Стив, который пришел в школу без нужного костюма, тем не менее уговорил кого-то из детей поменяться и на фотографии стоит в первом ряду в центре в гавайской рубашке. Он буквально мог уговорить отдать последнюю рубашку.

К концу четвертого класса миссис Хилл устроила Джобсу экзамен. «Я его сдал с результатом десятиклассника», — вспоминал Стив. Теперь не только мальчику и его родителям, но и учителям стало ясно, насколько он одарен. И директор школы принял необычное решение: предложил Стиву перешагнуть через два класса и пойти после четвертого сразу в седьмой. Так было бы проще всего поддерживать в нем интерес к учебе. Но родители рассудили, что разумнее будет перескочить только через один класс.

Решение оказалось неудачным. Джобс и со сверстниками-то общался с трудом, а теперь оказался в компании ребят на год старше. Но еще хуже, что шестой класс — это уже средняя школа, и он перешел в Криттенден. От Мона-Лома ее отделяли какие-нибудь восемь кварталов, но в определенном смысле это был другой мир, район, где было полно этнических

банд. «Дрались тут каждый день. Равно как и вытряхивали у тех, кто послабее, мелочь в туалете, — писал журналист из Силиконовой долины Майкл С. Мэлоун. — Принес в школу нож — значит, ты настоящий мачо». Примерно в то время, как сюда поступил Джобс, несколько школьников попали в тюрьму за групповое изнасилование, а другие ученики сожгли автобус соседней школы, команда которой обыграла Криттенден на соревнованиях по борьбе.

Хулиганы не давали Стиву проходу, и в седьмом классе он поставил перед родителями ультиматум. «Я настаивал, чтобы меня перевели в другую школу», — рассказывает он. Но это им было не по карману. Пол и Клара едва сводили концы с концами. Однако к этому моменту мальчик уже усвоил, что рано или поздно они уступят. «Родители уперлись, но я пригрозил, что если мне придется ходить в Криттенден, я просто брошу учебу. Тогда они стали искать лучшие варианты, откладывали каждый цент, но купили за 21 тысячу долларов дом в районе поприличнее».

Семейство перебралось на несколько километров южнее, в бывший абрикосовый сад в южном Лос-Альтосе, превратившийся в район типовых домов, похожих друг на друга как две капли воды. Жилище Джобсов, номер 2066 по Крист-драйв, представляло собой одноэтажный дом с тремя спальнями и, что самое главное, выходящим на улицу гаражом с ролетными воротами, где Пол Джобс мог возиться с автомобилями, а его сын — с радиоаппаратурой. Удобно было и то, что новый дом находился в школьном округе Купертино-Саннивейл, одном из самых спокойных и лучших в Долине. «Когда мы сюда перебрались, на том углу еще росли сады, — показывал мне Джобс во время прогулки неподалеку от его старого дома. — Сосед, который жил вон там, учил меня, как готовить компост. Он выращивал совершенно потрясающие овощи и фрукты. Ничего вкуснее я в жизни не ел. Именно тогда я полюбил органические продукты».

Пол и Клара не были истово верующими людьми, но хотели дать сыну религиозное воспитание и поэтому по воскресеньям брали его с собой в лютеранскую церковь. Но когда Стиву исполнилось тринадцать, он туда ходить перестал. Джобсы выписывали журнал *Life;* на обложке июльского номера за 1968 год была фотография голодающих детей из Биафры. Стив принес журнал в воскресную школу и спросил пастора:

— Если я подниму палец, узнает ли Господь, какой именно из пальцев я хочу поднять, еще до того, как я сделаю это?

Пастор ответил:

— Ну разумеется, Господу все известно.

Тогда Джобс показал снимок из *Life:*

— Знает ли Господь о том, что эти дети голодают?

— Стив, я понимаю, что тебе трудно в это поверить, но Господь знает и об этом.

Тогда Джобс заявил, что не хочет верить в такого бога, и никогда больше не бывал в церкви. Правда, многие годы изучал и практиковал дзен-буддизм. Впоследствии, размышляя о своих духовных исканиях, Джобс говорил, что, по его мнению, лучше всего, если религия занята поисками истины, а не насаждением догматов. «Когда христианство сосредоточивается на принципах веры, вместо того чтобы стараться жить, как Иисус, видеть мир, как видел его Иисус, оно моментально теряет свою сущность, — сказал мне Стив. — Мне кажется, все религии — это лишь разные двери в один и тот же дом. Иногда я верю, что этот дом существует, иногда нет. Это великая загадка».

Отец Джобса в то время работал в соседнем городке Санта-Клара механиком в *Spectra-Physics,* компании, занимавшейся производством лазеров для электронного и медицинского оборудования. Он изготавливал модели изделий, которые придумывали инженеры. Сына восхищало его стремление к совершенству. «Лазеры требуют особой точности, — рассказывал Джобс. — Самые сложные — для нужд авиации или медицины. Папе, например, говорили: «Вот что нам надо, причем из одного листа металла, чтобы коэффициенты расширения

везде были одинаковыми». И он ломал голову, как это сделать». Большинство деталей приходилось придумывать с нуля, а это значило, что Полу нужно было также изготовить необходимые инструменты и штампы. Стиву это очень нравилось, но в мастерскую он заглядывал нечасто. «Было бы здорово, если бы папа научил меня работать на фрезерном и токарном станках. Но, к сожалению, я не ходил к нему на работу, потому что меня больше интересовала электроника».

Однажды летом Пол и Стив побывали в Висконсине на семейной молочной ферме. Деревенская жизнь не привлекала мальчика, но одно ему врезалось в память навсегда: как-то он увидел рождение теленка, и его удивило, что кроха через несколько минут поднялся на ноги и пошел. «Он этому не учился: это словно было запрограммировано в нем, — вспоминал Джобс. — Ребенок так не может. Никто моего восторга не разделил, но мне это показалось невероятным». Стив описывал свои ощущения так: «Будто некий орган в теле животного и какая-то область в его мозгу были спроектированы для совместной работы, поэтому теленку не пришлось учиться ходить».

В девятом классе Джобс перешел в старшую школу Хоумстед, на обширной территории которой стояли двухэтажные блочные корпуса, в те годы выкрашенные в розовый цвет; здесь занималось более двух тысяч учеников. «Строил ее архитектор, прославившийся проектами тюрем, — вспоминал Джобс. — Школа задумывалась как несокрушимая». Стив полюбил гулять пешком и каждый день проходил пятнадцать кварталов до школы.

У него было несколько товарищей-сверстников; познакомился он и со старшими ребятами, увлекавшимися контркультурой конца шестидесятых. Это было время, когда миры гиков и хиппи в определенных аспектах начали пересекаться. «Мои друзья были умны, — говорил Джобс. — Я интересовался математикой, точными науками, электроникой. Они тоже. Но, помимо этого, экспериментировали с ЛСД и прочими контркультурными штучками».

К этому времени ни один розыгрыш Стива не обходился без электроники. Как-то мальчик установил по всему дому колонки. А поскольку их можно было также использовать как микрофоны, у себя в шкафу он оборудовал рубку, в которой прослушивал, что делается в других комнатах. Однажды вечером, когда Стив в наушниках сидел и слушал, что происходит в родительской спальне, отец поймал его за этим занятием, пришел в ярость и потребовал все разобрать. Немало вечеров Стив провел в гараже Ларри Лэнга, инженера, жившего по соседству со старым домом Джобсов. Лэнг подарил ему угольный микрофон, который привел парнишку в восторг, и приобщил к конструкторам «сделай сам», с помощью которых можно было собрать и спаять любительский радиоприемник и прочие приборы. «Детали в наборах были маркированы по цвету, но в инструкции объяснялось, как это работает, — вспоминал Джобс. — И ты чувствовал, что можешь разобраться в любом устройстве, сделать что угодно. Смастерив пару радиоприемников, ты смотрел в каталог и думал, что тебе по плечу собрать и телевизор. Мне очень повезло, что в детстве я благодаря папе и таким вот конструкторам поверил в свои силы, в то, что я могу все сделать своими руками».

Лэнг также привел Стива в научно-исследовательский клуб *Hewlett-Packard (Hewlett-Packard Explorers Club).* В кружке занималось человек пятнадцать; они собирались во вторник вечером в кафетерии компании. «На занятие приглашали инженера из какой-нибудь лаборатории, он приходил и рассказывал, над чем сейчас работает, — вспоминал Джобс. — Папа меня туда возил. Я был на седьмом небе от счастья. *HP* первой стала выпускать светодиоды. И мы обсуждали возможности их применения». Эта тема особенно занимала мальчика, поскольку отец работал в компании, производившей лазеры. Как-то вечером после занятия Стив подошел к инженеру, занимавшемуся лазерами, и попросил показать голографическую лабораторию. Но самое большое впечатление на Джобса произвели мини-компьютеры, которые компания разрабатывала. «Тогда я впервые в жизни увидел ПК. Он назы-

вался 9100A и был, по сути, всего лишь навороченным калькулятором, но все-таки это был первый настольный ПК. Он был огромный, весил килограмм двадцать, но мне показался верхом совершенства. Я просто влюбился в него».

Участникам кружка предлагали работать над собственными научными проектами, и Джобс решил собрать цифровой частотомер, определяющий количество импульсов электронного сигнала в секунду. Для этого ему нужны были детали, которые производили в *HP*; он снял трубку и позвонил прямо президенту компании. «Тогда люди не держали в секрете номера своих телефонов. Я открыл справочник, нашел Билла Хьюлетта из Пало-Альто и позвонил ему домой. Он ответил, проговорил со мной целых двадцать минут, прислал необходимые детали и предложил работу на заводе, где изготавливали цифровые частотомеры». Джобс устроился туда летом после первого школьного года в школе Хоумстед. «Папа утром привозил меня, а вечером забирал».

На заводе Стиву приходилось в основном «прикручивать гайки и болты» на конвейере. Коллеги относились к юному проныре, который устроился на работу по звонку боссу, с завистью и обидой. «Помню, как признался одному из контролеров: „До чего же я все это люблю!“ — и спросил, что нравится ему. Он ответил: „Трахаться“». Джобсу проще было найти общий язык с инженерами, работавшими этажом выше. «Каждое утро в 10 часов они пили кофе с пончиками. Я поднимался к ним пообщаться».

Работа Джобсу нравилась. Еще он разносил газеты — если шел дождь, отец отвозил Стива на машине, — а на второй год обучения в Хоумстеде по выходным и летом работал складским служащим в огромном магазине электроники *Haltek.* Этот рай для любителя электроники занимал целый квартал и напоминал барахолки, на которых Джобс-старший покупал запчасти для старых автомобилей. Чего здесь только не было! Новые, лишние, подержанные, сданные в утиль детали громоздились на полках лабиринтов стеллажей, лежали россыпью в корзинах, валялись на дворе. «За магазином, неподалеку от залива, располагалась огороженная территория, где можно было найти, к примеру, детали подводной лодки «Поларис», которую разобрали и сдали в утиль, — вспоминал Джобс. — Там были блоки управления, всевозможные кнопки. Окрашены они были в обычные военные цвета, зеленый и серый, но попадались красные и желтые плафоны и выключатели — такие большие старые рубильники: щелкаешь — и кажется, будто взорвал Чикаго».

У деревянных прилавков, заваленных толстыми каталогами в потрепанных обложках, покупатели торговались за выключатели, резисторы, конденсаторы, а иногда и за новейшие чипы памяти. Джобс-старший всегда старался сбить цену на автомобильные запчасти, и обычно ему везло, потому что он лучше продавцов знал, сколько должна стоить та или иная деталь. Стив брал с него пример. Он тщательно изучил все электронные детали, а уж любви поторговаться и выгадать свое парнишке было не занимать. Он ездил на блошиные рынки электроники, например в Сан-Хосе, выторговывал подержанную монтажную плату, в которую входили какие-нибудь ценные детали или микросхемы, и продавал своему директору в *Haltek*.

Когда Джобсу исполнилось пятнадцать лет, у него (не без помощи отца) появилась первая машина — двухцветный *Nash Metropolitan,* на который Пол установил двигатель *MG.* Стиву машина не очень нравилась, но отцу он в этом признаваться не хотел, равно как и не собирался упускать шанс обзавестись собственным автомобилем. «Теперь, много лет спустя, *Nash Metropolitan* кажется невероятно крутой тачкой, — говорил впоследствии Стив. — А в то время она казалась мне полным отстоем. Но это все-таки была машина, что само по себе было здорово». Через год Джобс-младший скопил достаточно денег, чтобы обменять *Nash* на красный «фиат 850 купе» с двигателем итальянской фирмы *Abarth.* «Отец помог мне купить и проверить машину. Помню, я был счастлив, что мне удалось самому на нее заработать».

В то же лето, между вторым и третьим годом обучения в Хоумстеде, Джобс попробовал марихуану. «Я тогда впервые поймал кайф. Мне было пятнадцать. С тех пор я стал курить траву постоянно». Однажды отец обнаружил у Стива в машине косяк. «Это еще что такое?» — спросил он. «Марихуана», — невозмутимо ответил Джобс. Обычно спокойный, Пол вышел из себя. «Это была наша единственная настоящая ссора», — рассказывал Стив. Но в конце концов отец смирился. «Он хотел, чтобы я пообещал никогда больше не курить траву, но я отказался». К четвертому году обучения Стив попробовал ЛСД и гашиш и экспериментировал с депривацией сна. «Я стал чаще ловить кайф. Время от времени мы закидывались кислотой, обычно где-то в поле или в машине».

Последние два года в Хоумстеде Стив делал успехи в учебе и вскоре понял, что его влечет как к электронике и компьютерам, так и к литературе и творчеству. «Я полюбил слушать музыку и прочел много книг, не относившихся к науке и технике, например Шекспира, Платона. Мне очень понравился „Король Лир“». Еще Стив обожал «Моби Дика» и стихи Дилана Томаса. Я поинтересовался, чем ему близки король Лир и капитан Ахав, одни из самых своенравных и одержимых литературных персонажей, но он проигнорировал намек, и я не стал настаивать. «На четвертом году я стал ходить в класс углубленного изучения английского. Это было что-то невероятное. Преподаватель смахивал на Хемингуэя. Мы с ним катались на лыжах в Йосемити».

Один из курсов, которые посещал Джобс, стал в Силиконовой долине легендой. Это были занятия по электронике, которые вел Джон Макколлум, бывший летчик военно-морской авиации. В его манере преподавания было что-то от шоумена: ему нравилось возбуждать любопытство учеников, например, показывая им трансформатор Теслы. Его тесная кладовка, ключ от которой он давал только любимчикам, была битком набита транзисторами и прочими деталями, которые он регулярно пересчитывал. Он мог объяснить любое правило и показать его применение на практике, например, как соединять резисторы и конденсаторы в последовательную и параллельную цепь и как потом собрать усилитель или радиоприемник.

Кабинет Макколлума находился в похожем на сарай здании на краю кампуса, возле автостоянки. «Вон там мы занимались, — показывал Джобс. — А в соседнем классе учились автомеханики». Такое соседство наглядно демонстрирует смену интересов молодого поколения. «Мистер Макколлум считал, что электроника — это новая механика».

Старый летчик верил, что в школе должна быть военная дисциплина, а ученики обязаны уважать учителей. А Джобс так не думал. Он больше не пытался скрывать свое отвращение к любого рода принуждению, держался открыто, но несколько отстраненно и даже вызывающе и не признавал ничьих авторитетов. «На уроках он обычно занимался чем-то своим в уголке и не стремился общаться ни со мной, ни с одноклассниками», — вспоминал Макколлум. Джобсу он никогда не доверял ключ от кладовки. Как-то раз Стиву понадобилась деталь, которой в классе не нашлось; он позвонил в корпорацию *Burroughs,* расположенную в Детройте (причем звонок был за их счет), заявил, что разрабатывает новый продукт и хочет протестировать запчасть. Через несколько дней его заказ доставили авиапочтой. Макколлум поинтересовался, где Джобс раздобыл деталь, и тот признался — не без гордости, — как все было. «Я пришел в ярость, — рассказывал Макколлум. — Мои ученики не должны так себя вести!» А Джобс ответил: «Мне звонить им за свой счет слишком дорого. А у них денег куры не клюют».

Стив проучился у Макколлума всего год, хотя курс был рассчитан на три. Для одного из проектов он изготовил прибор на фотоэлементах, который, будучи освещен, включал цепь. Но с таким заданием справился бы любой старшеклассник, увлекающийся электроникой. Джобсу куда интереснее было экспериментировать с лазерами, о которых он узнал от отца.

Стив с друзьями устраивали на вечеринках музыкальные световые шоу: лазерные лучи отражались от зеркал на колонках стереосистемы.

Глава 2. Странная парочка. Два Стива

Воз

Занимаясь у Макколлума, Джобс познакомился и подружился с выпускником, чьи поразительные способности стали в школе легендой. Мало того, он был вечным любимчиком учителя. Стивен Возняк, младший брат которого входил в одну с Джобсом команду по плаванию, был на пять лет старше и намного лучше понимал в электронике, но в душе оставался подростком, помешанным на компьютерах.

Как и Джобс, Возняк многому научился у отца. Но учились они разному. Пол Джобс не получил даже среднего образования, правда, разбирался в автомобилях и знал, как с выгодой купить нужные запчасти. Фрэнсис Возняк, которого все звали Джерри, с блеском окончил инженерный факультет Калифорнийского технологического института; во время учебы был защитником в футбольной команде, преклонялся перед инженерами, а на торговцев и бизнесменов смотрел свысока. В компании *Lockheed* Возняк-старший разрабатывал системы наведения ракет. «Отец говорил, что карьера инженера — высшее достижение, которого только можно желать, — вспоминал Стив Возняк. — Потому что именно они выводят развитие общества на новый уровень».

Одним из первых детских воспоминаний Возняка было, как он по выходным приходил к отцу на работу и рассматривал электронные детали: «Папа выкладывал их на стол, и я с ними играл». Мальчик зачарованно следил, как отец пытался добиться, чтобы форма сигнала на мониторе оставалась прямой линией и он мог продемонстрировать, что одна из рассчитанных схем работает как надо. «Я понимал: что бы папа ни делал, это правильно и важно». Если Воз, как его с детства все называли, спрашивал, зачем нужны резисторы и транзисторы, валявшиеся по всему дому, отец доставал доску и наглядно объяснял, как они работают. «Рассказ о резисторах папа начал с атомов и электронов. Когда я был во втором классе, он объяснил, что делают резисторы, безо всяких уравнений — просто нарисовал на доске».

От отца Воз усвоил и еще одно важное правило: лгать нехорошо. «Папа считал, что нужно всегда говорить правду. Чего бы это ни стоило. Это самое главное, чему он меня научил. Я по сей день никогда не вру». (Розыгрыши не в счет.) Еще Воз унаследовал отвращение к чрезмерному честолюбию — качество, отличающее его от Джобса. Спустя сорок лет после знакомства, на презентации очередного продукта *Apple*, Воз размышлял об их несхожести: «Отец всегда говорил мне: держись середины. Я не стремился вверх, к людям уровня Стива. Мой отец был инженером, и мне всегда хотелось быть только инженером. Я был слишком застенчив и не мог стать бизнес-лидером, как Джобс».

К четвертому классу Возняк превратился, как он это называет, в одного из «детей электроники». Он свободнее чувствовал себя с транзисторами, чем с девочками. Выглядел Стив довольно нелепо: коренастый, сутулый парень, большую часть времени проводивший над монтажными платами. В том возрасте, когда юный Джобс ломал голову над устройством угольного микрофона, которое отец не мог ему объяснить, Возняк с помощью транзисторов создал систему внутренней связи, куда входили усилители, реле, лампы и звонки. Система соединяла детские комнаты шести соседних домов. Когда Джобс увлекся конструкторами «сделай сам», Возняк собрал приемник и передатчик из деталей, производимых компанией *Hallicrafters,* и вместе с отцом получил лицензию радиолюбителя.

Дома Воз читал отцовские журналы по электронике; его увлекали рассказы о новых компьютерах, например мощном *ENIAC*.[2]

Поскольку булева алгебра далась Стивену на удивление легко, он восхищался простотой новых вычислительных машин. В восьмом классе, используя теорию двоичных чисел, он собрал калькулятор, на который ушла сотня транзисторов, двести диодов и двести резисторов на десяти монтажных платах. Изобретение получило первый приз на городском конкурсе, который проводили ВВС США, несмотря на то что среди конкурсантов попадались даже двенадцатиклассники.

Когда его сверстники начали встречаться с девушками и ходить на вечеринки, Воз почувствовал себя еще более одиноко: ему куда проще было собирать электросхемы. «Раньше у меня было много друзей, мы катались на велосипедах, общались и так далее, а тут я вдруг я оказался в изоляции, — вспоминает он. — Кажется, так долго я никогда прежде не бывал один: никто со мной даже не разговаривал». Воз нашел отдушину в подростковых проделках. В двенадцатом классе он собрал электронный метроном — прибор, который помогает держать ритм во время занятий музыкой, — и заметил, что его тиканье похоже на работу часового механизма бомбы. Тогда он снял наклейки с нескольких больших батареек, связал их вместе и спрятал в шкафчики, настроив прибор так, что когда дверца открывалась, метроном начинал тикать быстрее. Вскоре его вызвали к директору. Воз решил, что опять выиграл главный школьный приз за знание математики. Но в кабинете его ждала полиция. Директор, мистер Брилд, увидев прибор, не растерялся, схватил «бомбу», выбежал, прижимая к груди батарейки, на футбольное поле и только там оторвал провода. Стив не удержался от смеха. В итоге его отправили в центр для несовершеннолетних правонарушителей. Ночь, проведенная за решеткой, запомнилась ему надолго. Воз научил сокамерников, как подвести к решетке провода от потолочных вентиляторов, чтобы каждого, кто до них дотронется, било током.

Шокировать окружающих для Воза было делом чести. Он гордился тем, что разрабатывает аппаратуру, а это значит, что периодически его бьет током. Как-то он придумал своеобразный вариант рулетки: четверо игроков должны были засунуть большие пальцы в щель; когда шарик выпадал на определенный сектор, одного из участников било током. «Инженеры-электронщики соглашались поиграть, а у программистов кишка оказалась тонка», — усмехался Возняк.

На четвертом году обучения Воз устроился на неполный день в компанию *Sylvania* и получил возможность впервые в жизни поработать на компьютере. Он выучил фортран[3] по учебнику и прочитал большинство руководств по существовавшим тогда ЭВМ, начиная с первого коммерческого мини-компьютера *PDP-8* от корпорации *Digital Equipment.* Потом изучил инструкции к новейшим микросхемам и попытался модернизировать с их помощью компьютер. Он поставил себе задачу собрать такую же машину, используя как можно меньше деталей. «Я работал в одиночестве у себя в комнате, закрыв дверь», — вспоминает он. Каждый вечер Воз старался усовершенствовать чертежи, которые сделал накануне. К концу четвертого года обучения он достиг вершин мастерства. «Теперь я проектировал компьютеры, используя вполовину меньше микросхем, чем было у существующих моделей. Но все мои идеи оставались на бумаге». Друзьям он об этом не рассказывал. Ведь большинство мальчишек в 17 лет интересуются совсем другим.

В том году на День благодарения Возняк побывал в университете Колорадо. На праздниках университет не работал, но Стив нашел студента инженерного факультета, который

[2] *ENIAC,* сокр. от *Electronical Numerical Integrator and Computer* (Электронный числовой интегратор и вычислитель) — первый широкомасштабный электронный цифровой компьютер. Создан в 1946 году.

[3] *Фортран — FORTRAN,* один из первых языков программирования.

показал ему лаборатории. Воз просил отца отправить его туда, но учеба в другом штате была семье не по карману. Тогда они заключили сделку: Стиву разрешат на год уехать в Колорадо, но потом он вернется домой и поступит в колледж Де-Анса. В конце концов Стиву пришлось-таки выполнить это условие. Приехав осенью 1969 года в Колорадо, он столько времени тратил на розыгрыши (например, распечатывал листовки с надписью «К черту Никсона»), что завалил пару экзаменов. Его оставили в университете, но с испытательным сроком. Кроме того, он придумал программу, вычислявшую числа Фибоначчи, которая тратила столько компьютерного времени, что руководство университета пригрозило выставить Стиву счет. Чтобы не рассказывать об этом родителям, Воз предпочел перевестись в Де-Анса.

Проучившись год в Де-Анса, Воз решил сделать перерыв и подзаработать денег. Он устроился в компанию, выпускавшую компьютеры для автомобильной промышленности. Один из коллег сделал ему замечательное предложение: он даст Стиву необходимые детали, чтобы тот собрал компьютер, который спроектировал. Возняк решил использовать как можно меньше микросхем, чтобы и себя проверить, и не злоупотреблять щедростью коллеги.

Большая часть работы была проделана в гараже друга, обитавшего по соседству, — Билла Фернандеса, который еще учился в Хоумстеде. Успехи приятели отмечали крем-содой *Cragmont;* ездили на велосипедах в магазин *Safeway* в Саннивейл сдать бутылки и на вырученные деньги покупали новые порции газировки. «Поэтому мы прозвали наш проект „крем-содовым компьютером“», — объясняет Возняк. По сути это был калькулятор: он умножал числа, которые вводили при помощи набора переключателей, и выводил результат в бинарной кодировке набором светящихся лампочек.

Когда работа над изобретением завершилась, Фернандес рассказал Возняку, что у него есть однокашник по Хоумстеду, с которым Возу стоит познакомиться. «Его зовут Стив. Он, как и ты, обожает устраивать розыгрыши и увлекается электроникой». Пожалуй, это была самая знаменательная встреча в Силиконовой долине с тех пор, как за 32 года до этого Хьюлетт пришел в гараж к Паккарду. «Мы со Стивом несколько часов сидели на тротуаре перед домом Билла и рассказывали друг другу истории из жизни — в основном о розыгрышах, которые мы устроили, и о своих изобретениях, — вспоминает Возняк. — У нас оказалось много общего. Обычно мне с трудом удавалось объяснить другим, что именно я сейчас придумываю, но Стив ловил на лету. Он мне понравился. Тощий, но крепкий и полный сил». На Джобса новый приятель тоже произвел большое впечатление. «Воз был первым из моих знакомых, кто разбирался в электронике лучше меня, — заметил он однажды (впрочем, преувеличивая собственную компетентность). — Он мне сразу понравился. Я чувствовал себя старше своих лет, а Воз держался как мальчишка, так что в целом мы были ровесниками. Стив был очень умен, но по манерам подросток».

Помимо компьютеров, друзья сошлись на любви к музыке. «Это было время расцвета, — вспоминает Джобс. — Это было все равно что жить в эпоху Бетховена или Моцарта. Правда. Нам еще предстоит это понять. Мы с Возом слушали музыку запоем». В частности, Возняк открыл для Джобса Боба Дилана. «Мы нашли в Санта-Крус парня, который анонсировал концерты Дилана, — рассказывал Джобс. — Все свои концерты Дилан записывал на пленку. Люди в его окружении попадались всякие, в том числе и не очень честные, и вскоре кассеты с этими записями ходили по рукам. И у этого парня все они были».

Охота за записями Дилана превратилась в совместное предприятие. «Мы прочесывали университеты Сан-Хосе и Беркли, узнавали, у кого есть пиратские записи Дилана, и собирали их, — вспоминал Возняк. — Покупали стихи Дилана и до ночи их толковали. Тексты Дилана пробуждают творческую жилку». Джобс добавил: «У меня было свыше ста часов записей, в том числе все концерты с гастролей 1965 и 1966 годов, где он играет на электрогитаре». Оба Стива купили себе катушечные магнитофоны *TEAC.* «Я записывал кассеты на

низкой скорости, чтобы больше уместилось», — рассказывал Возняк. Джобс разделял его увлечение: «А я вместо колонок купил пару отличных наушников, часами валялся на кровати и слушал Дилана».

Джобс организовал в Хоумстеде клуб, чтобы устраивать музыкально-световые шоу и розыгрыши (как-то они приклеили к цветочному горшку стульчак, выкрашенный золотой краской). Называлось это «Клуб Бака Фрая» — это была анаграмма имени директора. Возняк с товарищем по имени Аллен Баум, хоть уже и окончили школу, в конце третьего года обучения с удовольствием помогли Джобсу устроить прощальную шутку для выпускников. Показывая мне сорок лет спустя кампус Хоумстеда, Стив вспомнил об этой проделке и сказал, указывая на балкон: «Вот туда мы повесили перетяжку, которая скрепила нашу дружбу». На заднем дворе у Баума, на простыне, выкрашенной в бело-зеленый (цвета школы), приятели изобразили огромную руку с поднятым средним пальцем. Добрая еврейская мама Баума помогла им с рисунком, показала, как положить тень, чтобы рука выглядела естественно. «Я знаю, что это», — хихикала миссис Баум. Друзья придумали целую систему веревок и блоков, чтобы плакат торжественно опустился ровно в тот момент, когда выпускники пройдут мимо балкона, и написали крупными буквами *SWAB JOB* — инициалы Возняка, Баума и часть фамилии Джобса (фразу можно перевести как «работай поршнем»). Розыгрыш вошел в легенду, а Джобса в очередной раз на время исключили из школы.

Для другого розыгрыша Возняк собрал портативный прибор, испускающий телевизионные сигналы. С этим устройством в кармане он заходил в комнату, где люди смотрели телевизор, например в спальню студенческого общежития, и незаметно нажимал на кнопку. По экрану телевизора шли статические помехи. Когда кто-то вскакивал и хлопал по телевизору, Возняк отпускал кнопку, и появлялось изображение. Так повторялось несколько раз; но самое интересное начиналось дальше. Стив не отпускал кнопку, пока кто-нибудь не поправлял антенну. В конце концов аудитория решала, что нужно держать антенну, стоя на одной ноге или касаясь телевизора. Годы спустя на какой-то важной презентации, когда Джобсу никак не удавалось включить видео, он вспомнил эту историю и рассказал, как они всех разыгрывали: «Воз с этим прибором в кармане заходил в комнату, где несколько человек смотрели, скажем, «Звездный путь», и портил изображение. Кто-то вставал, чтобы все исправить, и Стив тут же отпускал кнопку, а стоило человеку сесть, он снова ее нажимал. — Тут Джобс скрючился пополам и закончил под общий хохот: — И спустя пять минут все уже были вот такие».

Синяя коробочка

Самый искусный розыгрыш с использованием электроники — и приключение, благодаря которому появилась на свет компания *Apple*, — был придуман в один прекрасный воскресный день, когда Возняк прочитал статью в журнале *Esquire*, который мама оставила для него на кухонном столе. Стоял сентябрь 1971 года; на следующий день Стив должен был ехать в Беркли, свой третий по счету университет. В статье Рона Розенбаума «Тайны синей коробочки» описывалось, как хакеры и телефонные мошенники научились бесплатно звонить по междугородней и международной связи, воспроизводя тоны, маршрутизировавшие сигналы в сети *AT&T*. «Дочитав до середины, я позвонил своему лучшему другу, Стиву Джобсу, и зачитал ему длинные выдержки из статьи», — вспоминает Возняк. Он знал, что Джобс, у которого тогда как раз начался четвертый учебный год в Хоумстеде, — один из немногих, кто способен разделить его восторг.

Герой статьи, хакер Джон Дрейпер, получил прозвище Капитан Кранч, потому что обнаружил, что звук игрушечного свистка, прилагавшегося к коробке с одноименными хлопьями для завтрака, совпадает по частоте с сигналом коммутатора, который переключает

звонки в телефонной сети (2600 Гц). С его помощью можно было обмануть систему и бесплатно звонить в другие города и страны. В статье также упоминалось, что частота других сигналов, маршрутизирующих звонки, указана в одном из номеров *Bell System Technical Journal.* Разумеется, *AT&T* немедленно обратилась во все библиотеки с просьбой изъять его.

Джобс загорелся желанием раздобыть номер журнала с указанием частот сигналов. «Спустя несколько минут за мной зашел Воз, и мы отправились в библиотеку *SLAC* (Стэнфордского центра линейных ускорителей), чтобы поискать его там», — рассказывал Джобс. Библиотека в воскресенье не работала, но друзья знали дверь, которая почти всегда была открыта. «Помню, как мы судорожно рылись на стеллажах; наконец Воз отыскал нужный номер. „Вот это да!“ — воскликнули мы, открыли журнал — и действительно обнаружили там список. Мы повторяли, как заведенные: „Вот это да! Ничего себе!“ Там было все: тоны, частоты».

В тот же вечер до закрытия Возняк успел заскочить в магазин электроники в Саннивейле и купить детали для аналогового генератора звуковой частоты. С помощью цифрового частотомера, который Джобс в свое время собрал в научно-техническом клубе компании *HP*, друзья намеревались выверять нужные частоты. Наборный диск позволял повторять и записывать звуки, о которых шла речь в статье. К полуночи два Стива были готовы протестировать устройство. К сожалению, генераторы, которые они использовали, оказались недостаточно стабильны и не смогли воспроизвести нужные частоты, чтобы обмануть телефонную компанию. «Нам не удалось добиться стабильного сигнала, — рассказывал Возняк. — Наутро мне нужно было уезжать в Беркли, и мы договорились, что в колледже я сделаю цифровой аналог устройства».

Цифровой версии синей коробочки не существовало в природе, но Воз с радостью ухватился за возможность проверить свои силы. Он взял диоды и транзисторы, производимые компанией *RadioShack,* и с помощью студента-музыканта, у которого был абсолютный слух, ко Дню благодарения собрал нужный прибор. «Ни одной из собранных мною схем я не гордился больше, — вспоминает он. — Я по сей день считаю ее гениальной».

Однажды вечером Возняк приехал из Беркли к Джобсу, чтобы испытать изобретение. Друзья попытались дозвониться до дяди Воза в Лос-Анджелесе, но ошиблись номером. Впрочем, их это ничуть не смутило. Главное, что прибор работал. «Привет! Мы звоним вам бесплатно! Мы звоним вам бесплатно!» — прокричал Возняк в трубку. Абонент на том конце ничего не понял и рассердился, а Джобс добавил: «Мы звоним из Калифорнии! Из Калифорнии! С помощью синей коробочки!» Его слова еще больше озадачили собеседника, который тоже находился в Калифорнии.

Поначалу с помощью синей коробочки друзья устраивали розыгрыши. Самым запоминающимся стал звонок в Ватикан: Возняк притворился Генри Киссинджером и сказал, что хочет поговорить с папой. «Бы да саммите в Москве, и дам дадо поговорить с папой», — произнес Воз. Ему ответили, что в Ватикане половина шестого утра и папа еще спит. Когда Воз перезвонил, ему ответил епископ, который должен был переводить их беседу. Но с папой пообщаться так и не удалось. «Они догадались, что это не Генри Киссинджер, — признавался Джобс. — Потому что мы звонили из уличного телефона-автомата».

Именно тогда сложилась схема их дальнейшего сотрудничества. Джобс сообразил, что с помощью синих коробочек можно не только устраивать розыгрыши, но и получать прибыль. «Я докупил все необходимое: упаковку, блок питания, клавиши — и подсчитал, за сколько мы сможем продавать устройство», — рассказывал Джобс. Позже, когда они с Возом основали *Apple*, роли распределились именно таким образом. Готовый продукт был размером с две колоды игральных карт. Детали обошлись приятелям примерно в 40 долларов, и Джобс решил, что продавать устройства нужно по 150 долларов.

Следуя примеру телефонных мошенников вроде Капитана Кранча, друзья взяли псевдонимы. Возняк стал Беркли Блу, а Джобс — Оуфом Тобарком. Они обходили комнаты общежития, предлагали свое изобретение всем желающим и демонстрировали потенциальным покупателям, как оно функционирует: подсоединяли устройство к телефону и наушникам и звонили в разные места — например, в лондонский отель *Ritz* или в службу телефонных розыгрышей в Австралию. «Мы сделали около сотни синих коробочек и почти все продали», — вспоминал Джобс.

Но после происшествия в пиццерии в Саннивейле веселью пришел конец. Джобс и Возняк собирались ехать в Беркли с синей коробочкой, которую только что закончили. Джобсу были нужны деньги, он хотел продать прибор и предложил его посетителям за соседним столиком. Те заинтересовались; Джобс пошел в телефонную будку и показал, как работает устройство, позвонив в Чикаго. Потенциальные покупатели ответили, что им нужно сходить за деньгами в машину. «Мы с Возом отправились с ними. Синяя коробочка была у меня. Чувак залез в машину, пошарил под сиденьем и достал пистолет», — рассказывал Джобс. Стиву никогда прежде не доводилось видеть оружие так близко; он перепугался до смерти. «Потом прицелился мне в живот и сказал: „Давай ее сюда“. Я растерялся. Подумал: может, успею ударить его дверью машины по ногам и убежать. Но, скорее всего, этот подонок успел бы выстрелить. И я осторожно протянул ему прибор». Ограбление получилось необычное: негодяй, отобравший у друзей синюю коробочку, оставил Джобсу телефон и пообещал заплатить потом, если устройство будет работать. Когда Джобс позвонил по этому номеру, выяснилось, что преступнику так и не удалось разобраться с прибором. Тогда Джобс, не раздумывая ни секунды, уговорил негодяя встретиться с ним и Возняком где-нибудь в людном месте. Но в конце концов друзья перетрусили и решили, что лучше отказаться от 150 долларов, но больше не подставляться под дуло пистолета.

Это небольшое приключение подготовило почву для авантюры посерьезнее. «Без синих коробочек не было бы и *Apple,* — говорил впоследствии Джобс. — Я в этом уверен на все сто. Мы с Возом научились работать вместе, убедились, что можем решать технические задачи и сделать что-то стоящее». Собранная ими крохотная монтажная плата позволяла контролировать инфраструктуру, стоимость которой исчислялась в миллиардах долларов. «Вы даже представить себе не можете, как это нас ободрило, — заключил Воз. — Наверное, не стоило ими торговать, но так мы поняли, чего способны добиться с помощью моих инженерных знаний и деловой жилки Стива». История с синей коробочкой определила принципы их будущего партнерства: Возняк придумывает очередное гениальное изобретение, которым готов поделиться с человечеством просто так, а Джобс решает, как приспособить его к нуждам потребителя, как лучше преподнести, как продавать и как на этом заработать.

Глава 3. Исключение из школы. Включайтесь, настраивайтесь…

Крисэнн Бреннан

К концу четвертого года обучения в Хоумстеде, весной 1972 года, Джобс начал встречаться с Крисэнн Бреннан — девушкой-хиппи, эфемерным созданием со светло-каштановыми волосами, зелеными глазами и высокими скулами. Она была ровесницей Джобса, но училась на курс младше. Хрупкая и нежная Крисэнн была очень красива. Девушка тяжело переживала развод родителей и все воспринимала очень остро. «Мы вместе работали над мультфильмом, потом начали встречаться, и она стала моей первой настоящей девушкой», — рассказывал Джобс. Бреннан вспоминала: «Стив был сумасшедший. Но это меня в нем и привлекало».

Это качество он культивировал в себе сознательно. Именно тогда Джобс начал экспериментировать со строгими диетами — увлечение, которое он пронес через всю жизнь. Он неделями сидел на фруктах и овощах, стал поджарым, как гончая. Стив выучился смотреть на собеседника не моргая, подолгу молчал, а потом вдруг что-то быстро, взахлеб говорил. Одновременно замкнутый и напористый, с волосами до плеч и жидкой бородкой, он походил на безумного шамана. Люди либо ненавидели его, либо восхищались харизмой. «Стив смахивал на чокнутого, — говорит Бреннан. — Его часто грызла тоска. Окутывала его, точно грозовая туча».

Джобс тогда уже начал принимать кислоту и подсадил на нее Крисэнн. Дело было на пшеничном поле неподалеку от Саннивейла. «Это было что-то невероятное, — вспоминает Стив. — Я слушал Баха, и в какое-то мгновение мне почудилось, что поле тоже играет Баха. На тот момент это было самое яркое переживание в моей жизни. Я словно дирижировал симфонией колосьев».

Летом 1972 года, окончив школу, они с Бреннан перебрались жить в хижину в горах над Лос-Альтосом. «Мы с Крисэнн будем жить в горах», — объявил Стив родителям. Пол рассвирепел. «Ни за что, — отрезал он. — Только через мой труп». Они не так давно поругались из-за марихуаны; но Джобс-младший и на этот раз настоял на своем — попрощался с родителями и был таков.

В то лето Бреннан много рисовала; у нее определенно был талант. Написала картину, на которой был изображен клоун, и подарила Джобсу; Стив повесил подарок на стену. Джобс писал стихи и играл на гитаре. Временами он бывал с Крисэнн холоден и груб, но умел быть очаровательным и настойчивым. «Одухотворенность уживалась в нем с жестокостью, — вспоминала Бреннан. — Странное сочетание».

В середине лета Джобс едва не погиб, когда загорелся его красный «фиат». Они со школьным другом, Тимом Брауном, ехали по шоссе Скайлайн в горах Санта-Крус. Тим оглянулся, заметил вырывавшийся из двигателя огонь и сказал Джобсу: «Тормози, машина горит». Джобс остановился. Его отец, несмотря на все разногласия, приехал в горы и отбуксировал «фиат» домой.

Чтобы заработать на новую машину, Джобс подбил Возняка съездить в колледж Де-Ажа посмотреть вакансии на доске объявлений. Друзья выяснили, что торговому центру *Westgate* в Сан-Хосе нужны студенты колледжа на должность аниматоров. За три доллара в час Джобс, Возняк и Бреннан надевали тяжелые костюмы и изображали Алису, Болванщика и Белого Кролика. Возняк, добрая душа, искренне веселился: «Почему бы и нет, сказал я

себе. Детей я люблю. И взял отпуск в *HP.* Стив же, мягко выражаясь, был не в восторге от этой работы. А мне все это казалось забавным приключением». Джобсу это занятие действительно пришлось не по нраву. «Стояла жара, костюмы были тяжелые, а дети попадались такие противные, что руки чесались их отшлепать». Терпением Стив не мог похвастаться никогда.

Университет Рид

Семнадцать лет назад, усыновив Стива, его родители поклялись, что он будет учиться в университете. Им пришлось упорно трудиться и откладывать каждый цент, чтобы скопить денег на обучение. И к тому моменту, как Стив закончил школу, сумма набралась скромная, но достаточная. Но Джобс и тут показал характер. Сначала заявил, что вообще не пойдет ни в какой университет. «Я думал, что если не пойду учиться, то уеду в Нью-Йорк», — размышлял он впоследствии о том, как изменилась бы его жизнь — да и наша тоже, — выбери он этот путь. Однако родители настояли на своем; Стив неохотно подчинился, но капризничать не прекратил. Государственные университеты, например Беркли, где учился Воз, он даже не рассматривал, хотя это обошлось бы гораздо дешевле. Не хотел Стив и в Стэнфорд, который находился в двух шагах от дома и где ему наверняка выплачивали бы стипендию. «Ребята, поступавшие в Стэнфорд, уже знали, кем хотят быть, — говорил Джобс. — Креативности в них было маловато. Мне же хотелось найти место, которое было бы мне интересно и помогло раскрыть творческие способности».

В итоге Джобс остановился на одном-единственном варианте — Риде, частном гуманитарном университете в Портленде, штат Орегон, одном из самых дорогих в Америке. Стив навещал Воза в Беркли, когда позвонил его отец, сообщил, что его приняли в Рид, и попытался отговорить сына там учиться. Мать тоже постаралась образумить Стива. Но Джобс поставил родителям ультиматум: либо он учится в Риде, либо нигде. Как обычно, они подчинились.

В Риде училась всего тысяча человек — вполовину меньше, чем в Хоумстеде. Университет славился вольными нравами и хипповским образом жизни, который было не так-то просто совместить со строгими академическими стандартами и насыщенным учебным планом. Пятью годами раньше здесь сиживал в позе лотоса Тимоти Лири, гуру психоделики, во время тура по университетам со своей *LSD — League for Spiritual Discovery,* «Лигой духовных открытий», и учил: «Как всякая великая религия прошлого, мы хотим отыскать божественное в себе… И эти древние цели определяем в метафорах современности — включайтесь, настраивайтесь и отпадайте». Многие студенты Рида поняли призыв «отпасть» буквально: количество отчисленных в 1970-е годы составляло более трети от общего потока.

Осенью 1972 года, когда Джобса должны были зачислить в Рид, родители отвезли его в Портленд, но Стив снова уперся и запретил им появляться в колледже. Даже не попрощался с ними и не поблагодарил. Спустя годы он вспоминал об этом с несвойственным ему сожалением: «Это один из немногих поступков, за которые мне по-настоящему стыдно. Я не отличался особым тактом и обидел их. И зря. Они так старались, чтобы я поступил в Рид, но я был против, чтобы они пришли на церемонию. Не хотел, чтобы кто-то узнал, что у меня есть родители. Мне нравилось казаться сиротой, который болтается по стране, путешествует на поездах и возник из ниоткуда — без связей, без корней, без родных и близких».

В 1972 году, когда Джобс поступил в Рид, в университетской жизни Америки наметились существенные перемены. Война во Вьетнаме, а значит, и набор призывников постепенно подходили к концу. Политическая активность и митинги в университетах понемногу сходили на нет; студенты охотнее обсуждали способы самореализации. Значительное влияние на Джобса оказали книги о духовности и просветлении, в особенности «Будь здесь и

сейчас» Баба Рам Дасса (настоящее имя — Ричард Альперт), посвященная медитации и расширителям сознания. «Мудрая книга, — вспоминает Джобс. — Она изменила меня и многих моих друзей».

Ближайшим из них был Дэниел Коттке, еще один первокурсник с жидкой бородкой; с Джобсом они познакомились спустя неделю после зачисления в Рид. Друзья сошлись на любви к дзену, Дилану и кислоте. Коттке, родом из богатого нью-йоркского пригорода, был умен, но вял, а увлечение буддизмом еще больше смягчало его и без того добродушную манеру держаться, характерную для поколения детей-цветов. Духовные поиски привели Коттке к отрицанию материального, но магнитофон Джобса ему все-таки понравился. «У Стива был катушечный *TEAC* и куча пиратских записей Дилана, — вспоминает Коттке. — Ему удавалось сочетать духовные интересы с увлечением техникой».

Джобс много времени проводил с Коттке и его подружкой Элизабет Холмс, даже несмотря на то что в первую встречу довел ее до белого каления, выясняя, за какую сумму она согласилась бы переспать с другим мужчиной. Троица вместе ездила автостопом к океану и до ночи беседовала о смысле жизни, посещала праздники любви в местном храме Харе Кришны и ходила в центр дзен-буддизма за бесплатными обедами. «Мы много смеялись, — говорил Коттке, — но и философствовали тоже. Вообще мы относились к дзену очень серьезно».

Джобс часто посещал библиотеку и охотно делился с Коттке книгами по дзену, среди которых были «Ум дзен, ум новичка» Шунрью Сузуки, «Автобиография йога» Парамахансы Йогананды, «Космическое сознание» Ричарда Мориса Бёкка и «Преодоление духовного материализма» Чогьяма Трунгпа. На чердаке над спальней Элизабет друзья оборудовали комнату для медитации: развесили по стенам мандалы, постелили ковер, расставили свечи, благовония, разложили подушки для медитации. «В потолке был люк, который вел на просторный чердак, — рассказывал Стив. — Иногда мы там принимали наркотики, но чаще всего просто медитировали».

Интерес Джобса к восточным духовным практикам не был преходящим юношеским увлечением: Стив взялся за дело со своим обычным напором. «Дзен-буддизм серьезно на него повлиял, — говорил Коттке. — Это заметно и по его пристрастию к минималистской эстетике, и по сосредоточенности». Очень повлияло на Джобса и то, что буддизм во многом опирается на интуицию. «Я начал понимать, что интуитивное осознание гораздо важнее абстрактного мышления и логического анализа», — впоследствии говорил он. Но свойственная ему активность не позволила Стиву достичь подлинной нирваны; углубляясь в познание дзен-буддизма, он не обретал больше внутренней тишины, спокойствия духа или кротости.

Джобс и Коттке полюбили играть в «кригшпиль» — немецкую разновидность шахмат, появившуюся в XIX веке. Игроки садятся спиной к спине; у каждого своя доска и лист бумаги. Противники не видят фигуры друг друга. Арбитр объявляет, возможен ли тот или иной ход, который игроки намереваются сделать, а им на основе этого нужно вычислить, на каких клетках стоят фигуры соперника. «Самая сумасшедшая партия, в которой мне довелось участвовать, состоялась однажды во время грозы, — вспоминает Холмс, обычно выступавшая в качестве арбитра. — Мы сидели у камина. Стив и Дэниел были под кислотой и делали ходы так быстро, что я за ними еле успевала».

Еще одной книгой, оказавшей глубокое, пожалуй, даже слишком глубокое влияние на Джобса в первый год колледжа, стала «Диета для маленькой планеты» Фрэнсиса Мура Лаппе, в которой описывались преимущества вегетарианства — как для отдельно взятого человека, так и для планеты в целом. «Прочитав ее, я навсегда отказался от мяса», — вспоминал Джобс. Книга лишь укрепила его в стремлении соблюдать самые строгие диеты: он очищал кишечник, голодал или употреблял на протяжении нескольких недель всего один-два продукта — например, только морковь или яблоки.

В первый год в колледже Джобс и Коттке стали фанатичными вегетарианцами. «Стив усердствовал еще больше меня, — рассказывает Коттке. — Например, мог есть только кашу из хлопьев *Roman meal».* Друзья ходили за покупками в фермерский магазин; Джобс покупал пачку овсянки, которой хватало на неделю, и другую здоровую пищу. «Он брал финики, миндаль, морковь, у нас была соковыжималка, мы делали морковный сок и салаты из моркови. Рассказывают, что однажды он переел моркови и ходил абсолютно оранжевый. И эти слухи не лишены основания». Друзья действительно припоминают, что временами кожа Стива приобретала морковно-рыжий цвет.

Джобс стал питаться еще более странно после того, как он прочитал книгу «Целебная система бесслизистой диеты» немецкого автора Арнольда Эрета, сторонника здорового питания, жившего в начале XX века. Эрет учил, что питаться нужно исключительно фруктами и теми из овощей, которые не содержат крахмала, якобы так в организме не скапливается вредная слизь. Также он советовал регулярно очищать кишечник посредством длительного голодания. Так из рациона Джобса исчезла овсянка, а также рис, хлеб, любая крупа и молоко. Джобс стращал друзей рассказами об опасной слизи, которая копится в их организмах с каждым съеденным бубликом. «Словом, я, как обычно, хватил через край», — признавался Джобс. Как-то раз они с Коттке неделю питались исключительно яблоками; чем дальше, тем строже становились периоды голодания. Джобс начинал с двух дней и постепенно доводил этот срок до недели; после же пил много воды и ел только листовые овощи. «Проходит неделя — и ты чувствуешь себя великолепно, — рассказывал Джобс. — Ты полон сил: ведь тебе не надо тратить энергию на переваривание пищи. Я был в отличной форме. Казалось, могу в любой момент встать и дойди до самого Сан-Франциско, если захочу». (Эрет умер в 56 лет: на прогулке упал и ударился головой.)

Вегетарианство и дзен-буддизм, медитация и духовные практики, рок-н-ролл и кислота — Джобс разделял многие из интересов, характерных для искавших просветления студентов его поколения. Правда, Стив, как водится, доводил все до крайности. Любовь к технике тоже никуда не делась (хотя в Риде он не увлекался электроникой); в один прекрасный день ей суждено было органично дополнить причудливую смесь его увлечений.

Роберт Фридланд

Однажды, когда Джобсу понадобились деньги, он решил продать свою пишущую машинку *IBM Selectric.* Стив вошел в комнату студента, который собирался ее купить, и обнаружил, что тот занимается сексом с подружкой. Стив хотел было уйти, но студент предложил ему присесть и подождать, пока они закончат. «Я подумал: „Во дает!“» — вспоминал Джобс. Так началось его знакомство с Робертом Фридландом, одним из немногих людей в жизни Джобса, кем Стив был просто очарован. Он перенял у Фридланда кое-какие харизматические черты и несколько лет считал его чуть ли не гуру, пока не понял, что перед ним скорее мошенник и шарлатан.

Фридланд был на четыре года старше Джобса, но еще учился на последнем курсе. Сын бывшего узника Освенцима, ставшего процветающим чикагским архитектором, Фридланд до Рида занимался в Боудойне, гуманитарном университете в Мэне. Но на втором курсе его арестовали за хранение 24 тысяч таблеток ЛСД на общую сумму 125 тысяч долларов. В местной газете опубликовали фотографию Фридланда во время ареста: волнистые светлые волосы до плеч, ослепительная улыбка. Роберта приговорили к двум годам заключения в федеральной тюрьме штата Виргиния и условно освободили в 1972 году. Осенью он уехал в Рид, где сразу же баллотировался на пост президента студенческого совета, заявив, что должен очистить свое имя от «судебной ошибки», и выиграл выборы.

Побывав в Бостоне на выступлении Баба Рам Дасса, автора «Будь здесь и сейчас», Фридланд, как Джобс и Коттке, глубоко заинтересовался восточными духовными практиками. Летом 1973 года Роберт ездил в Индию к гуру Рам Дасса, Ним Кароли Баба, также известному как Махарадж-джи. Осенью, вернувшись в Америку, Фридланд взял себе духовное имя и принялся расхаживать по кампусу в сандалиях и просторных индийских одеждах. Жил он за территорией университета, в комнате над гаражом, и Джобс частенько туда заглядывал. Во Фридланде его восхищала скорее уверенность, чем просветленность — реальная или потенциальная. «Он помог мне перейти на новый уровень духовного развития», — признавался Джобс.

Фридланду Стив тоже нравился. «Он вечно ходил босиком, — вспоминал Роберт. — Меня восхищала его увлеченность. Уж если он чем интересовался, то отдавался делу всей душой». Джобс наловчился манипулировать людьми с помощью пристального взгляда и продуманных пауз в разговоре. «Он любил уставиться на тебя, не моргая, смотреть прямо в глаза, задавать вопросы и ждать ответа, гипнотизируя собеседника, точно удав кролика».

По словам Коттке, некоторые индивидуальные особенности, в том числе и те, которые Джобс сохранил на всю жизнь, тот перенял у Фридланда. «От Роберта Стив узнал о поле искажения реальности, — рассказывал Коттке. — Роберт был харизматик, немного аферист и умел настоять на своем. Деятельный, уверенный в себе, немного деспотичный. Стиву импонировали эти черты, и, общаясь с Робертом, он многое от него брал».

У Фридланда Джобс также научился тому, как привлечь к себе всеобщее внимание. «Роберт был экстраверт, харизматик, настоящий продавец, — вспоминает Коттке. — А Стив, когда я познакомился с ним, был застенчив, скрытен, держался в тени. Думаю, это Роберт научил его, как грамотно себя подать, выйти из своей скорлупы, раскрыться, овладеть ситуацией». Фридланду легко удавалось держать публику в напряжении и заражать энтузиазмом. «Стоило ему войти в комнату, как все взгляды тут же обращались на него. Когда Стив только поступил в Рид, он был полной противоположностью Роберта. Но, пообщавшись с ним, начал в чем-то его копировать».

Воскресными вечерами Джобс и Фридланд ходили в храм Харе Кришны на западной окраине Портленда, Коттке и Холмс частенько их сопровождали. Они танцевали и во все горло распевали песни. «Мы доводили себя до неистовства, — вспоминает Холмс. — Роберт терял голову и отплясывал как угорелый. Стив был сдержаннее, словно стеснялся дать волю своим чувствам». После танцев всех друзей кормили вегетарианской пищей.

Фридланд работал управляющим в яблоневом саду общей площадью 90 гектаров. Сад находился километрах в шестидесяти к юго-западу от Портленда и принадлежал эксцентричному швейцарскому миллионеру по имени Марсель Мюллер. Старик сколотил состояние в Родезии: был главным поставщиком метрического крепежа. Фридланд, увлекшись восточными духовными практиками, организовал в саду коммуну под названием «Единая ферма» *(All One Farm),* где Джобс проводил выходные с Коттке, Холмс и другими такими же искателями просветления. На ферме имелись главный дом, просторный амбар и сарай, где спали Коттке и Холмс. Джобс вместе с другим обитателем коммуны, Грегом Кэлхуном, подрезали ветви яблонь «гравенштейн». «Стив занимался яблонями, — вспоминал Фридланд. — Мы производили сидр, и задачей Джобса было заставить нас подрезать ветки и ухаживать за садом».

Монахи и ученики храма Харе Кришна навещали ферму и готовили вегетарианские блюда, щедро приправленные тмином, кориандром и куркумой. «Стив, приезжая туда, обычно голодал, потом наедался, после чего шел и чистил желудок, — вспоминает Холмс. — Долгие годы я думала, что он страдает булимией. Мне было его ужасно жаль: он так старался выдержать голодовку, но не всегда получалось».

Диктаторские замашки Фридланда начали надоедать Джобсу. «Мне кажется, Стив просто замечал в себе слишком многие черты Роберта», — говорит Коттке. Предполагалось, что коммуна должна стать убежищем от излишних меркантильности и практичности, но Фридланд постепенно превратил ее в бизнес: обитателям коммуны было велено собирать и продавать дрова, изготавливать прессы для отжима яблочного сока и деревянные печи, а также участвовать в других коммерческих предприятиях, за которые им не платили. Однажды ночью Джобсу довелось спать под столом на кухне, и он был немало удивлен, заметив, что члены коммуны втихомолку воруют из холодильника чужие продукты. Жизнь в коммуне оказалась не для Стива. «Дело приняло слишком материалистический оборот, — вспоминал Джобс. — Люди поняли, что просто гнут спину на Роберта, и потихоньку начали разбегаться с фермы. Меня все это тоже порядком достало».

Много лет спустя, когда Фридланд уже успел поработать в Ванкувере, Сингапуре и Монголии, стал миллиардером, золотопромышленником и владельцем горнодобывающей корпорации, я пригласил его в Нью-Йорке на коктейль. В тот же вечер я написал Джобсу письмо с рассказом о встрече. Спустя час он позвонил мне из Калифорнии и предупредил, чтобы я не верил ни одному слову Фридланда. Объяснил, что у Фридланда недавно начались проблемы из-за того, что некоторые его шахты угрожали окружающей среде, и он связался с Джобсом и попросил его поговорить с Биллом Клинтоном. Но Стив не ответил. «Роберт всегда изображал себя человеком духовным, но из харизматика превратился в обыкновенного мошенника, — сказал Джобс. — Так странно, когда человек, который в юности был тебе духовно близок, превращается в делягу в прямом и переносном смысле слова».

…и отпадайте

В университете Джобсу быстро надоело. Ему там нравилось, но не хотелось посещать обязательные занятия. Если честно, он был даже удивлен, обнаружив, что, несмотря на всю хипповскую романтику, в Риде достаточно жесткие требования к студентам.

Например, предполагалось, что он должен прочесть «Илиаду» и выучить историю Пелопоннесских войн. Джобс пожаловался Возняку, который приехал его навестить, что его заставляют ходить на занятия. Тот ответил: «А что ты хотел? Это же университет. Здесь есть обязательные предметы». Но Джобс на эти курсы ходить отказался, а вместо них посещал занятия по выбору, например уроки танцев: там была творческая атмосфера и можно было знакомиться с девушками. «У меня бы не хватило духу отказаться от обязательных занятий, — говорил Возняк. — В этом-то и разница между мной и Стивом».

Впоследствии Джобс признавался, что ему было стыдно, что он тратит деньги родителей на учебу, от которой, казалось, нет никакого толку. «Все трудовые сбережения моих родителей пошли на оплату моей учебы, — рассказывал он в своей знаменитой речи в Стэнфорде. — А я между тем даже не представлял, чем хочу в жизни заниматься и как университет может помочь мне это понять. При этом тратил на обучение деньги, которые родители копили всю жизнь. Поэтому я решил бросить учебу. Я надеялся, что, может быть, тогда у меня что-то получится».

На самом деле Стиву было жаль уходить из Рида: ему просто больше не хотелось платить за обучение и посещать занятия, которые его не интересовали. Как ни странно, деканат пошел на уступки. «Стив отличался пытливым умом и невероятным обаянием, — вспоминал Джек Дадмэн, декан. — Он отказывался автоматически принимать на веру общепринятые истины, пытался до всего докопаться самостоятельно». Дадмэн разрешил Джобсу слушать лекции и ночевать у друзей в общежитии даже после того, как тот перестал платить за обучение.

«Меня отчислили, и мне больше не нужно было посещать нудные обязательные занятия: я ходил только на те, которые меня по-настоящему интересовали», — вспоминал Джобс. Среди них была каллиграфия, на которую он обратил внимание, заметив, что большинство плакатов в университете выглядят очень красиво. «Я узнал, что такое шрифты с засечками и без засечек, о том, каким должно быть расстояние между разными сочетаниями букв, о том, что такое правильный шрифт. Курс был прекрасный, очень интересный, с историческими экскурсами и необходимой долей творчества, не поддающейся логическому анализу. Мне очень понравилась каллиграфия».

Это еще один пример того, как Джобсу удавалось объединить интерес к искусству с любовью к технологии. Во всех продуктах *Apple* органично сочетаются технические решения, стильный дизайн, ясность и простота; в конце концов, их просто приятно взять в руки. Именно Стив одним из первых продумал графическое решение интерфейса пользователя, и не в последнюю очередь благодаря курсу каллиграфии. «Если бы в колледже я не увлекся каллиграфией, у *Mac* не было бы множества шрифтов, пропорционального кернинга и интерлиньяжа. А поскольку *Windows* скопирован с *Mac*, то и ни у одного персонального компьютера всего этого не было бы вообще».

Тем временем Джобс продолжал вести в Риде богемный образ жизни. Ходил преимущественно босиком; когда выпадал снег, обувал сандалии. Элизабет Холмс готовила ему еду, стараясь придерживаться правил его диет. Стив сдавал бутылки из-под газировки, получал деньги, по воскресеньям посещал бесплатные обеды в храме Харе Кришна, жил в неотапливаемой комнатушке над гаражом, аренда которой обходилась ему всего в двадцать долларов в месяц. Дома приходилось носить куртку. Когда были нужны деньги, Джобс устраивался техником по обслуживанию электронного оборудования в лабораторию психологического факультета, где изучали поведение животных. Иногда его навещала Крисэнн Бреннан, отношения с которой уже трещали по швам. Стива куда больше интересовало самопознание и духовный поиск.

«Я вырос в потрясающее время, — размышлял впоследствии Джобс. — Мы воспитывались на идеях дзен и на ЛСД». Даже повзрослев, он продолжал верить, что своим просветлением обязан психоделикам. «ЛСД оказал на меня огромное влияние, одно из самых важных в моей жизни. Под кайфом понимаешь, что есть и другая сторона медали; правда, когда отпускает, ничего не помнишь, но тем не менее. Кислота помогла расставить приоритеты: самое важное — заниматься творчеством, изобретать гениальные вещи. Я понял, что хочу вписать свое имя в историю и, насколько это возможно, повлиять на сознание людей».

Глава 4. Atari и Индия. Дзен и дизайн игр

Atari

Проучившись в Риде полтора года, в феврале 1974-го Джобс решил вернуться к родителям в Лос-Альтос и устроиться на работу. Долго искать ему не пришлось. В 1970-е был пик спроса на технических специалистов: объявления о вакансиях в газете *San Jose Mercury* занимали до шестидесяти страниц. Одно из таких объявлений привлекло внимание Джобса. «Зарабатывайте легко и весело», — говорилось в нем. В тот же день Стив явился в компанию *Atari*, занимавшуюся производством видеоигр, и сообщил директору по персоналу (которого и без того шокировала неопрятная прическа и небрежный внешний вид соискателя), что никуда не уйдет, пока они не возьмут его на работу.

В *Atari* в то время жизнь била ключом. Основатель компании Нолан Бушнелл, дородный, харизматичный, с замашками визионера и отчасти афериста, стал для Джобса очередным образцом для подражания. Разбогатев, Бушнелл полюбил рассекать в «роллс-ройсе», курить траву и проводить рабочие совещания, сидя в горячей ванне. Сила его обаяния была настолько велика, что он без труда подчинял себе других (что в совершенстве умел Фридланд и чему впоследствии научился Джобс): очаровывал, уговаривал, приукрашивал факты, а когда нужно, мог и припугнуть. Главным инженером у него трудился Эл Элкорн, веселый здоровяк, более приземленный и рассудительный, нежели босс. Частенько ему, точно воспитателю, приходилось возвращать Нолана с небес на землю и обуздывать его неуемное воображение.

В 1972 году Бушнелл поручил Элкорну адаптировать видеоигру под названием *Pong* для автоматов. Суть ее в том, что двое игроков двумя подвижными линиями, как веслами, бьют по мишени на экране (если вам еще нет сорока, спросите у родителей). Элкорн сделал автомат, потратив всего 500 долларов; изобретение установили в баре на Камино-Реал в Саннивейле. Спустя несколько дней Бушнеллу позвонили и пожаловались, что автомат не работает. Тот послал Элкорна разобраться: оказалось, что машина битком набита мелочью. *Atari* сорвала куш.

Именно Элкорну, в числе прочих, позвонили, когда Джобс в сандалиях заявился в приемную *Atari* и потребовал, чтобы его приняли на работу. «Мне сказали: „К нам пришел какой-то хиппи и угрожает, что никуда не уйдет, пока мы его не возьмем. Вызвать полицию или пустить его к вам в кабинет?“ Я ответил: „Конечно пустить!“»

Так Джобс стал одним из первых пятидесяти сотрудников *Atari*. Устроился техником за пять долларов в час. «Если подумать, странное решение — брать на работу парня, которого отчислили из Рида, — признается Элкорн. — Но я разглядел в нем большой потенциал. Стив был очень умен, любил электронику и горел желанием работать». Элкорн приставил его к чопорному инженеру по имени Дон Лэнг. На следующий день тот пожаловался: «Кого вы мне всучили? Какой-то вонючий хиппи! Да еще и нахал в придачу». Джобс полагал, что если питаться одними фруктами, то избавишься не только от слизи, но и от запаха пота, даже если моешься редко и дезодорантом не пользуешься. Практика показала, что это заблуждение.

Лэнг и другие сотрудники просили уволить Джобса, но Бушнелл решил иначе. «Меня не волновали ни хамство, ни вонь, — рассказывает он. — Стив был вспыльчив, но он мне нравился. И я велел ему выходить в ночную смену. Так мне удалось оставить его в компании». Джобс приходил на работу, когда Лэнг и остальные уходили домой, и работал до утра. Но и с таким графиком ему удалось прослыть записным нахалом. В тех немногих случаях,

когда ему доводилось сталкиваться с другими сотрудниками, он не упускал возможности сообщить им, что они «тупые говнюки». Джобс так и остался при этом мнении. «Я смог выделиться только потому, что остальные никуда не годились».

Несмотря на заносчивость (а может, и благодаря ей), Стиву удалось понравиться боссу *Atari*. «Он был философом, в отличие от многих, с кем мне приходилось работать, — вспоминал Бушнелл. — Мы частенько рассуждали о свободе воли и предопределении. Я утверждал, что все предопределено, что мы запрограммированы. И если знать наверняка, то можно предсказывать действия других людей. Стив считал иначе». Джобс верил, что сильная воля может изменить мир.

Он многому научился в *Atari*. Помог улучшить некоторые игры, предложив интересный и стильный дизайн. Любовь Бушнелла к преувеличениям, стремление играть по своим правилам передались Джобсу. Еще ему импонировала простота игр *Atari*. Инструкций к ним не полагалось, а значит, они должны были быть настолько просты, чтобы даже вдрызг пьяный новичок разобрался, что к чему. Например, правила игры «Звездный путь» включали всего два пункта: «1. Вставьте монету. 2. Уворачивайтесь от клингонов».

Однако не все коллеги сторонились Джобса. Он подружился с конструктором Роном Уэйном, который до *Atari* работал в собственной инженерно-технической компании, производившей игровые автоматы. Правда, в конце концов фирма разорилась. Мысль о том, что можно основать свою компанию, привела Стива в восторг. «Рон был потрясающий, — рассказывал Джобс. — У него была своя фирма. Я никогда раньше не встречал таких людей». Он предложил Уэйну открыть совместное предприятие, чтобы придумывать и изготавливать игровые автоматы; сказал, что возьмет в кредит 50 тысяч долларов. Но Рон уже один раз прогорел, так что сразу отказался. «Я ответил, что это простейший способ потерять 50 тысяч, — вспоминает Уэйн. — Но мне понравилось, что Стив загорелся идеей начать собственный бизнес».

Однажды Джобс пришел в гости к Уэйну; как обычно, они вели философские беседы, как вдруг Рон сообщил, что хочет кое в чем признаться Стиву. «Кажется, я догадываюсь, о чем речь, — ответил тот. — Тебе нравятся мужчины». Уэйн кивнул. «Среди моих знакомых Рон был первым, про кого я знал, что он гей, — вспоминает Джобс. — Он мне сам все объяснил». Стив спросил приятеля: «Что ты чувствуешь, глядя на красивую женщину?» — и Уэйн ответил: «То же самое, что и глядя на красивую лошадь. Понимаешь, что она хороша, но заниматься сексом с ней не хочется. Просто любуешься красотой». Уэйн вспоминал, что проникся доверием к Стиву и поэтому ему все рассказал. «В *Atari* никто ничего не знал. Тех, кому я за всю жизнь признался, что гей, можно по пальцам сосчитать. А ему я доверился. Я чувствовал, что Стив все правильно поймет и это никак не помешает нашей дружбе».

Индия

В 1974 году Джобсу срочно понадобилось заработать еще и потому, что Роберт Фридланд, годом ранее побывавший в Индии, уговаривал его туда поехать. В Индии Фридланд учился у Нима Кароли Бабы (Махарадж-джи), гуру большинства хиппи 1960-х годов. Джобс решил, что ему тоже необходимо побывать в Индии, и уговорил Дэниела Коттке поехать с ним. Для Стива это было не просто приключение. «Я ехал искать себя, — признавался он. — Надеялся достичь просветления, понять, кто я, что мне делать дальше». Коттке добавлял, что духовные поиски Джобса были отчасти обусловлены тем, что он не знал, кто его настоящие родители. «В его душе была пустота, которую он стремился заполнить».

Сообщение о том, что Джобс увольняется из *Atari* и едет в Индию на поиски своего гуру, добродушного Элкорна только развеселило. «Стив зашел, уставился на меня в упор и заявил: „Я еду на поиски гуру“, а я ответил: „Ух ты, круто! Ну пиши, как дела“. Он попросил

меня помочь оплатить поездку, но я сказал: „Вот уж дудки!“» Но в конце концов Элкорн придумал выход. *Atari* производила детали и отправляла в Мюнхен, где их вставляли в готовые автоматы, которые продавали оптовому покупателю в Турине. И тут возникала одна проблема. Игры создавались для Америки; соответственно, частота смены кадров была 60 в секунду против 50 европейских. Элкорн с Джобсом придумали, как это исправить, и решили, что Стив отправится в Европу, чтобы на месте разобраться, а компания оплатит ему эту поездку. «Оттуда перелет в Индию выйдет дешевле», — пояснил Элкорн. Джобс согласился, и Эл отправил его в Германию, попросив на прощанье передать привет гуру.

Несколько дней Джобс провел в Мюнхене. Он успешно решил проблему совместимости, но успел вызвать раздражение чопорных немецких руководителей. Они пожаловались Элкорну, что от Джобса воняет, как из помойки, а ведет он себя вызывающе. «Я поинтересовался: „Но проблему он решил?“ Да, говорят. Тогда я ответил: „Ну, если возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните, у меня таких ребят много!“ — „Нет-нет, спасибо, сами справимся“». Джобс, со своей стороны, злился, что немцы пытались кормить его картошкой с мясом. «Какая вегетарианская пища, они даже слова такого не знают!» — жаловался он по телефону Элкорну.

В Турине, куда он приехал на встречу с дистрибьютором, ему понравилось больше: итальянская паста и гостеприимство хозяина пришлись Стиву по душе. «Я провел две чудесные недели в Турине. Такой оживленный промышленный город, — вспоминал Джобс. — Дистрибьютор оказался замечательным человеком. Каждый вечер приглашал меня поужинать в ресторан, где было всего восемь столиков и никакого меню. Просто говоришь официанту, чего хочешь, и тебе это готовят. Один из столиков был зарезервирован за президентом *Fiat*. В общем, место шикарное». Из Турина Стив отправился в Швейцарию, в Лугано, где остановился у дяди Фридланда, а оттуда уже улетел в Индию.

Он спуститься по трапу самолета в Нью-Дели, и на него тут же дохнуло удушливой жарой, несмотря на то что стоял только апрель. Джобсу сказали название отеля, но тот оказался переполнен, и Стив отправился в гостиницу, которую порекомендовал ему водитель такси: «Он наверняка получал за это какие-то проценты, потому что привез меня в полнейшую дыру». Стив спросил хозяина, фильтрованная ли вода в кране, и имел неосторожность ему поверить. «Я моментально подхватил дизентерию. Мне было очень плохо, поднялась температура. За неделю я похудел на 15 килограммов».

Немного оклемавшись, Стив решил, что из Дели надо срочно уезжать. Он отправился в Харидвар, город в западной части Индии, у истоков Ганга, где каждые три года проходил крупнейший индуистский фестиваль под названием Мела. Оказалось, что 1974 год — завершение двенадцатилетнего цикла, следовательно, праздник будет еще более пышным, так называемая Кумбха-мела. Десять миллионов паломников съедутся в город размером с Пало-Альто, где живет всего сто тысяч человек. «Святые были повсюду. Куда ни кинь, палатки: в одной один учитель, в другой — другой. Погонщики слонов и тому подобное. Я пробыл там всего несколько дней и решил, что пора сваливать».

Поездом и автобусом Стив добрался до деревни в предгорьях Гималаев неподалеку от Наинитала. Там обитал Ним Кароли Баба, вернее, стоял его дом. К приезду Джобса гуру уже не было в живых, по крайней мере в прежнем земном воплощении. В одном семействе Джобс снял комнату с тюфяком на полу; хозяева кормили Стива вегетарианскими блюдами и помогли восстановить силы после болезни. «У них оказалась «Автобиография йога» на английском; ее оставил предыдущий путешественник. От нечего делать я ее несколько раз перечитал. Еще я бродил по окрестностям и в целом оправлялся от болезни». В ашраме Джобс познакомился с Ларри Бриллиантом, эпидемиологом, боровшимся с оспой; впоследствии он отвечал в компании *Google* за благотворительность и руководил фондом Сколла. Стив и Ларри подружились на всю жизнь.

Как-то Джобсу рассказали о юном индийском праведнике, который должен был встретиться с учениками в гималайском поместье одного богатого бизнесмена. «Это был шанс познакомиться с просветленным человеком, пообщаться с его последователями, ну и поесть, конечно. Помню, как мы шли туда, и едой пахло так, что у меня слюнки текли. Я ужасно проголодался». Когда Стив ел, праведник (оказавшийся не намного старше Джобса) заметил его в толпе, указал на него пальцем и расхохотался как сумасшедший. «Подбежал ко мне, схватил за руку, присвистнул и говорит: „Ты как ребенок“, — вспоминает Джобс. — Меня его внимание насторожило». А праведник потащил Стива прочь из толпы, в горы, к колодцу у маленького пруда. «Мы сели, и тут он вынул бритву. Я решил, что праведник спятил, перепугался, но он достал кусок мыла, намылил мне голову — у меня тогда были длинные волосы — и обрил налысо. Сказал, что спасает мне жизнь».

В начале лета в Индию прилетел Дэниел Коттке, и Джобс отправился в Нью-Дели его встречать. Они много путешествовали по стране, в основном автобусом. К этому времени Джобс уже не искал гуру, который поделится с ним мудростью, а пытался достичь просветления с помощью аскезы, голодания и простоты. Внутренней тишины ему добиться так и не удалось. Коттке вспоминал, как Стив рассердился на торговку с деревенского рынка, продававшую им молоко, кричал, что она разбавляет молоко водой.

Джобс мог быть и щедрым. В Манали, неподалеку от границы с Тибетом, у Коттке украли спальный мешок с дорожными чеками. «Стив меня кормил и купил мне билет на автобус до Дели», — вспоминает Коттке. Еще Джобс отдал приятелю сто долларов — все, что у него оставалось.

Осенью по дороге домой Стив остановился в Лондоне у женщины, с которой познакомился в Индии. Оттуда был дешевый чартерный рейс до Окленда. Родителям Стив писал редко, а почту забирал в офисе *American Express,* если случалось пройти мимо, поэтому Пол и Клара очень удивились, когда сын позвонил им из аэропорта и попросил его встретить. Они тут же отправились из Лос-Альтоса в Окленд. «Я был бритый налысо, в индийской одежде из хлопка, красно-коричневый от загара, — вспоминает Джобс. — Сижу в аэропорту, смотрю, идут родители. Не узнали меня, прошли мимо, причем раз пять. Наконец, мама подошла и спросила: „Стив, это ты?“, а я ответил: „Привет!“»

Родители отвезли сына в Лос-Альтос, где он продолжал искать себя. Причем просвещался Стив самыми разными способами. Утром и вечером медитировал и изучал дзен, а в промежутках слушал лекции по физике и инженерному делу в Стэнфорде.

Поиск

Интерес Джобса к восточной философии, индуизму, дзен-буддизму, поиск просветления не был всего лишь преходящим увлечением 19-летнего юноши. Стив всю жизнь старался следовать большинству основных правил восточных вероучений, например стремлению к праджне, то есть высшей мудрости и божественной интуиции, которой можно достичь путем концентрации. Годы спустя, сидя у себя в саду в Пало-Альто, Джобс размышлял о влиянии, которое оказало на всю его жизнь путешествие в Индию:

> Вернувшись в Америку, я испытал больший культурный шок, нежели когда приехал в Индию. Люди в индийской глубинке не мыслят категориями, привычными для западного человека: они доверяют интуиции, и она у них развита гораздо тоньше, чем у жителей других стран. Я считаю, что интуиция — мощнейший способ познания мира, гораздо более эффективный, нежели рассудок. Она оказала огромное влияние на мою работу.

Западный рационализм — не врожденное, а благоприобретенное свойство человека и величайшее достижение нашей цивилизации. Индийских крестьян никто никогда этому не учил. Зато они знают кое-что другое, что в определенных ситуациях более ценно; но, разумеется, не во всех. Такова сила интуиции и эмпирики.

Вернувшись в Америку спустя семь месяцев, проведенных в индийских деревнях, я осознал безумие западного человека — наравне с его способностью рационально мыслить. Если сесть и сосредоточиться, то можно заметить, до чего возбужден наш ум. И если попытаться его успокоить, будет только хуже. Однако со временем он все-таки успокаивается, и тогда начинаешь слышать более тонкие вещи. Тогда-то и расцветает интуиция. Ты яснее смотришь на вещи и живешь в настоящем. Ум работает не так быстро, ты чувствуешь величие каждого мгновения. Вообще видишь гораздо больше прежнего. Это внутренняя дисциплина, ей нужно учиться.

Дзен глубоко повлиял на всю мою жизнь. Одно время я хотел отправиться в Японию и попытаться поступить в школу при храме Эйхэйдзи, но мой духовный наставник уговорил меня остаться в Америке. Сказал, что там нет ничего, чего не было бы здесь. И оказался прав. Я понял истинность дзенской пословицы: если ты намерен объехать весь мир в поисках гуру, найдешь его в соседнем доме.

Джобс на самом деле нашел духовного учителя в Лос-Альтосе, причем недалеко от дома. Шунрью Сузуки, автор книги «Ум дзен. Ум новичка» и руководитель центра дзен-буддизма в Сан-Франциско, каждую среду читал в городе вечернюю лекцию и проводил медитацию с группой учеников. Вскоре Джобсу и остальным этого показалось мало, и Сузуки попросил своего помощника Кобуна Чино Отогаву открыть в городе центр, который работал бы всю неделю. Джобс, как и его тогдашняя подружка Крисэнн Бреннан, Дэниел Коттке и Элизабет Холмс, стал преданным последователем учителя. Он также начал посещать ретриты в центре дзен «Тассахара» — монастыре неподалеку от Кармела, где также преподавал Кобун.

Коттке считал Кобуна забавным. «По-английски он говорил ужасно, — вспоминает Дэниел. — Изъяснялся в лирической многозначительной манере, как будто сочинял хокку. Мы сидели и слушали его, чаще всего просто не понимая, о чем он вообще. Я воспринимал все это как веселое предисловие». Элизабет Холмс, девушка Коттке, лучше разбиралась в происходящем. «Мы приходили на медитацию к Кобуну, садились на подушки дзафу, а Кобун сидел на возвышении, — рассказывала она. — Мы учились концентрироваться. Это было что-то волшебное. Однажды вечером мы медитировали с Кобуном. Шел дождь. И учитель объяснил нам, как с помощью доносящихся снаружи звуков сосредоточиться на медитации».

Джобс всей душой отдался новому увлечению. «Стив стал очень серьезным, важным и в целом просто невыносимым», — вспоминает Коттке. Джобс встречался с Кобуном практически ежедневно, а раз в несколько месяцев они вдвоем уединялись для углубленной медитации. «Встреча с Кобуном очень много значила для меня. Мне хотелось проводить с ним как можно больше времени, — признавался Джобс. — Его жена работала медсестрой в Стэнфорде. У них было двое детей. Когда она выходила в вечернюю смену, я весь вечер проводил с Кобуном. Около полуночи жена возвращалась и выставляла меня за дверь». Время от времени Джобс заводил разговор о том, что хочет целиком и полностью посвятить свою жизнь духовным поискам, но Кобун его отговаривал — говорил, что Стив может заботиться о душе,

продолжая заниматься бизнесом. Их дружба оказалась крепкой и долгой; семнадцать лет спустя Кобун провел церемонию бракосочетания Джобса и Лорен.

Напряженные поиски себя заставили Стива пройти курс терапии первичного крика, которую в 1970 году придумал и популяризировал Артур Янов, психотерапевт из Лос-Анджелеса. Лечение основывалось на предположении Фрейда о том, что психологические проблемы обусловлены вытесненными в подсознание детскими травмами. Янов утверждал, что с ними можно справиться, заново испытав болезненные переживания и при этом открыто выражая свои чувства (иногда воплями и стонами). Джобсу это подходило больше обычной беседы с психотерапевтом, потому что тут требовались не логический анализ, а интуитивное переживание и эмоциональный отклик. «Нужно было не думать, а делать, — рассказывал Джобс, — закрыть глаза, задержать дыхание, вспомнить и выйти после сеанса обновленным».

Группа последователей Янова вела проект под названием «Орегонский центр чувств» *(Oregon Feeling Center)* в старом отеле в Юджине; управлял всем (что, пожалуй, неудивительно) гуру Джобса из университета Рид Роберт Фридланд, чья «Единая ферма» находилась неподалеку. В конце 1974 года Джобс записался на трехмесячный курс терапии, который обошелся ему в тысячу долларов. «Вопросы личностного роста очень занимали нас со Стивом, и мне хотелось пойти с ним, — вспоминает Коттке, — но мне этот курс оказался не по карману».

Близким друзьям Джобс признавался, что хочет научиться справляться с болью, которую испытывал из-за того, что его усыновили и он не знает своих настоящих родителей. «Стив мечтал познакомиться с родителями, чтобы лучше познать себя», — утверждал впоследствии Фридланд. От Клары и Пола Стив узнал, что его настоящие родители были выпускники университета и что его отец, скорее всего, сириец. Он даже подумывал нанять частного детектива, но отказался от этой мысли. «Я не хотел ранить чувства родителей», — объяснял он, имея в виду Клару и Пола.

«Он пытался смириться с тем, что его усыновили, — говорит Элизабет Холмс. — Стив понимал, что должен справиться со своими чувствами». Джобс сам признался в этом Холмс. «Меня это мучит; значит, нужно сконцентрироваться на этом», — говорил он. С Грегом Кэлхуном он был еще откровеннее. «Стив постоянно анализировал свои переживания по поводу усыновления и часто обсуждал это со мной, — вспоминал Кэлхун. — С помощью терапии первичного крика и диеты, изгоняющей слизь, он пытался очиститься и глубже проникнуть в ощущение фрустрации, связанное с усыновлением. Стив не скрывал, что предательство биологических родителей приводит его в ярость».

В 1970 году Джон Леннон тоже прошел курс терапии первичного крика и в декабре того же года выпустил песню *Mother* совместно с *Plastic Ono Band.* В песне рассказывалось о чувствах Леннона к отцу, который их бросил, и матери, которую убили, когда Джон был подростком. В припеве повторялась строчка: «Мама, не уходи, папа, вернись домой». Холмс вспоминает, что Джобс частенько наигрывал ее на гитаре.

Впоследствии Джобс признавался, что учение Янова не очень ему помогло. «Он предлагал готовое консервативное решение, которое мне показалось излишне упрощенным. Мне быстро стало ясно, что никаких глубоких прозрений не откроется». Но Холмс утверждает, что курс терапии помог Джобсу поверить в себя. «Стив очень изменился, — вспоминает она. — Обычно грубый, раздражительный, он на какое-то время стал спокойнее, увереннее в себе».

Постепенно Джобс стал понимать, что может внушать уверенность другим и заставлять их совершать поступки, на которые они не отваживались. Холмс вступила в религиозную секту в Сан-Франциско и рассталась с Коттке: учение требовало от своих адептов, чтобы они порвали всякую связь с прошлым. Но Джобс плевать хотел на запреты. В один

прекрасный день приехал в общинный дом на своем *Ford Ranchero,* заявил, что направляется на ферму к Фридланду и что Холмс тоже там ждут. Мало того, часть пути вести машину придется ей, несмотря на то что она не умела водить автомобиль с ручной коробкой передач. «Мы выехали на шоссе, Стив заставил меня сесть за руль и сам переключал передачи, пока мы не разогнались до 90 километров в час, — вспоминает Элизабет. — Тогда он поставил альбом Дилана *Blood on the Tracks,* положил мне голову на колени и уснул. Стив всегда вел себя так, будто способен на все, а значит, и остальные тоже все могут. Он доверил мне свою жизнь. И это заставило меня сделать то, на что я раньше не осмелилась бы».

Это положительная сторона явления, известного как «поле искажения реальности». «Если веришь Стиву, то сможешь все, — говорит Холмс. — Если он что-то решил, то непременно сделает».

Прорыв

Однажды в начале 1975 года в кабинет Эла Элкорна в *Atari* влетел Рон Уэйн. «Представляешь, Стиви вернулся!» — воскликнул он. «Ого! Так пусть зайдет», — ответил Элкорн.

Вошел Джобс, босиком, в темно-оранжевой одежде, с книгой «Будь здесь и сейчас» в руках. Он протянул ее Элкорну и потребовал, чтобы тот обязательно ее прочитал. «Я могу вернуться на работу?» — поинтересовался Джобс.

«Стив походил на кришнаита, но я был очень рад его видеть, — вспоминал Элкорн. — Поэтому, разумеется, ответил „да“».

Ради спокойствия в коллективе работать Джобсу, как и прежде, приходилось по ночам. После ужина к нему заглядывал Возняк, который, устроившись в *HP,* снимал квартиру неподалеку, — поболтать и поиграть в видеоигры. К *Pong* он пристрастился в боулинге Санниveйла и даже собрал для себя приставку к телевизору.

В конце лета 1975 года Нолан Бушнелл, наплевав на всеобщее мнение, что время таких игр прошло, решил разработать версию *Pong* для одного игрока. Вместо того чтобы играть с партнером, нужно было бить мячом по стенке, из которой от каждого удара выпадал кирпичик. Нолан вызвал Джобса, нарисовал на доске эскиз и поручил Стиву воплотить замысел. И добавил, что если Джобсу удастся собрать игру, потратив менее пятидесяти деталей, то за каждую сэкономленную деталь он получит вознаграждение. Бушнелл знал, что Джобс не самый лучший инженер, но справедливо предположил, что тот привлечет к работе Возняка, который частенько навещал друга. «Для меня это было вдвойне выгодно, — вспоминает Бушнелл. — Потому что Воз как инженер, конечно, был намного способнее».

Когда Джобс попросил Возняка о помощи и пообещал поделить вознаграждение пополам, тот очень обрадовался. «Проект игры, в которую будут играть миллионы, стал самым интересным предложением в моей жизни», — рассказывал Возняк. Но Джобс заявил, что все должно быть готово за четыре дня, причем с минимумом деталей. Он умолчал, что сам поставил такие сроки, потому что собирался на ферму к Фридланду — помочь готовиться к уборке урожая. Еще он словом не обмолвился о вознаграждении, которое Нолан пообещал за каждую сэкономленную деталь.

«На создание такой игры у большинства инженеров ушло бы несколько месяцев, — вспоминает Возняк. — Я думал, что ни за что не справлюсь, но Стив вселил в меня уверенность, что все получится». Воз четыре ночи не спал, но выполнил проект. Днем в *HP* он делал чертежи, а потом, наскоро перекусив, мчался в *Atari* и трудился ночи напролет. Пока Возняк корпел над чертежами, Джобс сидел рядом и соединял провода микросхем на макетной плате. «Стив собирал модель, а я играл в любимую игру — автогонки *Gran Trak 10*», — рассказывает Возняк.

Друзьям действительно удалось закончить проект за четыре дня, использовав всего 45 микросхем. Тут мнения расходятся, но большинство утверждает, что Джобс отдал Возняку половину гонорара, но не премию, который Бушнелл выплатил ему за сэкономленные детали. И только десять лет спустя Возняк узнал об этом вознаграждении, когда ему показали главу в книге об истории *Atari*. «Наверное, Стиву были нужны деньги, вот он мне ничего и не сказал, — помолчав, предположил Возняк и признался, что эта история больно его задела. — Лучше бы он, конечно, сказал мне правду. Если бы он честно сказал, что ему нужны деньги, я бы и сам все ему отдал. Он же мой друг. А друзьям надо помогать». Эта история, по словам Возняка, продемонстрировала несхожесть их характеров. «Порядочность для меня — не пустой звук. Я по сей день не понимаю, зачем Стиву понадобилось скрывать от меня, сколько ему заплатили на самом деле. Но все люди разные», — сказал он.

Когда спустя десять лет эта история просочилась в печать, Джобс позвонил Возняку и все отрицал. По словам Возняка, Стив «сказал, что ничего такого не припомнит, что если бы он что-то такое сделал, то наверняка бы запомнил, а раз не помнит, значит, и не было». Когда я напрямую спросил Джобса об этом, он помолчал, а потом ответил неуверенно: «Не знаю, откуда взялись эти слухи. Я отдал Стиву половину денег, которые мне заплатили. Я всегда так поступал. Заметьте, Воз бросил работу в 1978 году и с тех пор палец о палец не ударил, но получал ту же долю акций основного капитала *Apple,* что и я».

Быть может, это всего лишь недоразумение и Джобс на самом деле не обманывал Возняка? «Может, я и ошибся, забыл, — сказал мне Возняк, но тут же поправился: — Хотя нет. Я точно помню. Стив дал мне чек на 350 долларов». Он уточнил у Бушнелла и Элкорна. «Помню, что сказал Возу про премию, и он расстроился, — сказал Бушнелл. — Я подтвердил, что за каждую сэкономленную деталь было вознаграждение, и он только головой покачал».

Как бы там ни было, Возняк говорил потом, что прошлое ворошить ни к чему. Говорил, что Джобс — человек сложный и манипуляции — всего лишь обратная сторона тех черт его характера, которые помогли ему добиться успеха. Возняк утверждал, что никогда бы так не поступил, но признавался, что и *Apple* бы он тоже не создал. «Предпочитаю спустить все на тормозах, — ответил он, когда я заговорил об этом. — Не хочу судить о Стиве по этой истории».

Опыт работы в *Atari* помог Джобсу выработать свой подход к бизнесу и дизайну. Простота и доступность игр *Atari* («вставьте монету, уворачивайтесь от клингонов») пришлись ему по душе. «Джобс перенял эту простоту и привнес ее в продукцию *Apple*», — сказал коллега Стива Рон Уэйн. У Бушнелла Джобс перенял и умение настоять на своем. «Нолан категорически не принимал отказов, — вспоминал Элкорн, — и Стив сделал это своим рабочим принципом. Правда, Бушнелл, в отличие от Джобса, никогда никого не оскорблял. Но надавить мог, что да, то да. Меня такое отношение коробило, но, как бы то ни было, такой подход срабатывал. В этом смысле можно сказать, что Нолан послужил примером для Джобса».

Бушнелл с этим согласен. «Талант бизнесмена не спрячешь, и я разглядел его в Стиве, — сказал он. — Его интересовали не только чертежи, но и деловые вопросы. Я объяснил ему: если ты держишься так, словно тебе все по плечу, это сработает. Сделай вид, будто контролируешь ситуацию, и люди в это поверят».

Глава 5. Apple I. Включись, настройся, улетай

Автоматы благодати и любви

Во второй половине 1960-х годов в Сан-Франциско и Силиконовой долине параллельно развивались различные культурные течения. Техническая революция началась с роста компаний, работавших на военную промышленность; вскоре за ними подтянулись фирмы, производившие радиоэлектронное оборудование, разработчики микросхем, видеоигр и компьютерные компании. Процветала субкультура хакеров: тут были и сетевики, и телефонные мошенники, киберпанки, обычные любители и просто гики, в том числе инженеры, не вписывавшиеся в иерархию *HP*, и их дети, не работавшие ни в одном из подразделений компании. Существовали группы квазиученых, занятые исследованием воздействия ЛСД; среди прочих были Даг Энгельбарт из Исследовательского центра аугментации *(Augmentation Research Center)* в Пало-Альто, разработавший впоследствии компьютерную мышь и графические пользовательские интерфейсы, и Кен Кизи, прославивший кислоту своими музыкально-световыми шоу с участием группы, которая впоследствии приобрела известность как *Grateful Dead.* Развивалось движение хиппи, выросших из поколения битников Сан-Франциско и окрестностей. На основе возникшего в Беркли Движения за свободу слова появлялись различные политические деятели, несогласные с существовавшим порядком вещей. Кроме того, буйным цветом цвели всевозможные духовные практики, направленные на поиски просветления: от дзен-буддизма, индуизма, медитации и йоги до терапии первичного крика, сенсорной депривации и обучающих семинаров Эрхарда.

Олицетворением сплава субкультуры хиппи и хакеров, поисков просветления и интереса к новым технологиям был Стив Джобс: по утрам он медитировал, днем слушал лекции по физике в Стэнфорде, ночами работал в *Atari* и мечтал основать собственный бизнес. «Жизнь била ключом, — вспоминал он. — Появлялись потрясающие музыканты — *Grateful Dead, Jefferson Airplane,* Джоан Баэз, Дженис Джоплин; да прибавьте еще сюда интегральные схемы и книги вроде „Каталога всей Земли“».

Сперва хиппи и любители науки и техники не очень-то ладили. Большинство представителей контркультуры считали, что компьютеры подтверждают справедливость пророчеств Оруэлла, что они — воплощение власти Пентагона и правящего режима. В «Мифе машины» историк Льюис Мамфорд утверждал, что компьютеры крадут свободу и нивелируют жизненно важные ценности. Фраза, которую писали на перфокартах: «Не сгибать, не протыкать и не сминать», превратилась в иронический девиз левых пацифистов.

Но к началу 1970-х годов настроения переменились. «Из орудия бюрократического контроля компьютеры превратились в средство самовыражения и раскрепощения», — писал Джон Маркоф в книге «Что сказала соня», исследовании, посвященном сближению контркультуры и компьютерной отрасли. Эта же тенденция воспета в появившемся в 1967 году стихотворении Ричарда Бротигана «И все под присмотром автоматов благодати и любви». Слияние психоделии и кибернетики признавал и Тимоти Лири; он заявил, что персональные компьютеры стали новым ЛСД, и изменил свой знаменитый призыв — теперь он звучал как «Включись, настройся, улетай». Лидер *U2* Боно, с которым Джобс впоследствии подружился, часто обсуждал с ним, почему культура бунтарей-неформалов из Сан-Франциско и окрестностей, основанная на любви к року и наркотикам, в конце концов привела к появлению отрасли персональных компьютеров. «Двадцать первый век придумали хиппи с Западного побережья, которые, как Стив, ходили в сандалиях и курили траву. Они сумели

взглянуть на мир иначе, — сказал Боно. — Строгая иерархия, которая царит на Восточном побережье, в Англии, Германии и Японии, не поощряет инакомыслия. Шестидесятые породили анархический склад ума, позволявший вообразить мир, которого нет».

Одним из тех, кто приветствовал сближение программистов и представителей контркультуры, был Стюарт Бранд. Мистификатор и визионер, на протяжении нескольких десятилетий поражавший публику новыми идеями, в первой половине 1960-х годов Бранд участвовал в одном из экспериментов с ЛСД в Пало-Альто. Совместно с Кеном Кизи он организовал серию «Трип-фестивалей»; о нем упоминает Том Вулф в начале «Электропрохладительного кислотного теста». Также Бранд вместе с Дагом Энгельбартом создали светозвуковую презентацию новых технологий под названием «Мать всех презентаций». «Большая часть нашего поколения считала компьютерные технологии воплощением централизованного контроля, — говорил позже Бранд. — Но крошечная группа — впоследствии ее назвали хакерами — подошла к компьютерам иначе и смогла превратить их в средство освобождения. И это оказалось истинным путем в будущее».

Бранд управлял магазином *The Whole Earth Truck Store* («Автолавка всей земли»), где продавались всевозможные инструменты, приспособления и книги; в 1968 году он решил расширить сферу деятельности и выпустил «Каталог всей Земли». На первой странице красовалась знаменитая фотография Земли, сделанная из космоса, и стоял подзаголовок: «Выбор инструментов». Смысл был в том, что техника может стать другом человека. На первой странице первого издания Бранд написал: «Расширяется пространство личной свободы — свободы человека заниматься самообразованием, искать вдохновение, формировать свою среду и делиться опытом с теми, кого это интересует. Инструменты, которые этому способствуют, вы найдете и сможете приобрести с помощью „Каталога всей Земли“». Бакминстер Фуллер откликнулся на это стихотворением, которое начиналось со строк: «Я вижу Господа в инструментах и механизмах, что работают надежно…»

Джобсу каталог очень понравился. Особенно последний выпуск, который вышел в 1971 году, когда Стив еще учился в старших классах. Джобс приносил его в школу, а впоследствии захватил на «Единую ферму». «На задней обложке была фотография проселочной дороги ранним утром — такой, по которой можно путешествовать автостопом, если, конечно, вам нравятся такие приключения. Подпись гласила: „Будь голоден. Будь глуп“». Бранд считает Джобса органичным воплощением взаимопроникновения двух культур, которому, собственно, и был посвящен каталог. «Стив — связующее звено между контркультурой и технологиями, — сказал он. — Он понял, какую пользу могут принести компьютеры в деле личностного роста».

Каталог Бранда выходил при поддержке фонда *Portola Institute,* созданного для повышения уровня компьютерного образования. Также фонд помогал выпускать *People“s Computer Company;* за этим названием скрывалась не компания, а информационный бюллетень и организация, девиз которой был «Возможности компьютеров — людям». Время от времени по средам устраивались встречи; двое завсегдатаев этих вечеринок, Гордон Френч и Фред Мур, решили создать постоянный клуб, где можно было бы рассказывать о своих новых изобретениях.

Друзей вдохновил январский выпуск журнала *Popular Mechanics* 1975 года, на обложке которого была напечатана фотография первого набора для персонального компьютера *Altair*. Ничем особенным он не отличался — обычный набор деталей, которые нужно было спаять; да и стоил он 495 долларов. Но для любителей компьютеров и хакеров это стало началом новой эры. Билл Гейтс и Пол Аллен прочли статью и начали разрабатывать для *Altair* версию языка бейсик. Джобс и Возняк тоже заинтересовались новым компьютером. И когда экземпляр *Altair* прислали в *People“s Computer Company,* на первом собрании организованного Френчем и Муром клуба это стало гвоздем программы.

«Домашний компьютерный клуб»

Кружок назвали «Домашним компьютерным клубом» *(The Homebrew Computer Club*); он пропагандировал отраженную в «Каталоге всей Земли» идею слияния технологии и контркультуры. Для эры персональных компьютеров он стал тем же, чем была кофейня «Голова турка» во времена доктора Джонсона: местом, где единомышленники обменивались идеями. В приглашении на первую встречу, которая состоялась 5 марта 1975 года в гараже Френча в Менло-Парке, Мур писал: «Собираете собственный компьютер? А может, телевизор или пишущую машинку? Приходите пообщаться с людьми, у которых те же интересы».

Аллен Баум увидел приглашение на доске объявлений в *HP* и позвонил Возняку, который согласился пойти с ним. «Тот вечер оказался одним из самых значимых в моей жизни», — вспоминал Возняк. В гараже Френча собрались человек тридцать, и все по очереди рассказывали о своих увлечениях. Возняк признавался впоследствии, что очень волновался, он сказал, если верить протоколам, которые вел Мур, что ему «нравятся видеоигры, нравится проектировать микрокалькуляторы для научных расчетов и видеотерминалы для телевизоров». На встрече продемонстрировали новый *Altair*, но Возняку гораздо важнее было посмотреть список технических требований к микропроцессору.

Когда Воз размышлял над микропроцессором (микросхемой со встроенным центральным процессором), его осенило. Он тогда собирал терминал с клавиатурой и монитором для подсоединения к удаленному мини-компьютеру. Микропроцессор позволил бы устройству иметь часть вычислительной мощи мини-компьютера, то есть получился бы независимый настольный компьютер. Замысел оказался пророческим: клавиатура, экран, компьютер — и все это в комплексе. «Я вдруг представил себе, каким должен быть персональный компьютер, — рассказывает Воз. — В тот же вечер я набросал на бумаге то, что впоследствии стало *Apple I*».

Воз планировал воспользоваться тем же микропроцессором, который стоял на *Altair: Intel 8080.* Но стоимость одной такой детали почти равнялась «месячной плате за квартиру», так что пришлось искать другой вариант. Сначала Воз остановился на *Motorola 6800:* приятель из *HP* был готов продавать их Возу по 40 долларов за штуку. Однако вскоре Стив нашел процессор производства *MOS Technologies* с теми же характеристиками, но уже по 20 долларов. Это удешевляло стоимость его изобретения, но в будущем обернулось лишними расходами. Со временем микросхемы *Intel* стали стандартом отрасли, и в конце концов это аукнулось *Apple*, потому что компьютеры оказались несовместимыми с ними.

Каждый день после работы Возняк возвращался домой, ужинал перед телевизором и снова шел в *HP*, чтобы поработать над своим изобретением. Детали компьютера он разложил у себя в кабинке, определил, что где встанет, и теперь припаивал их к материнской плате. Потом начал писать программу, с помощью которой микропроцессор смог бы выводить изображения на экран. Пользоваться для расчетов компьютером Возу было не по карману, и он писал код на бумаге. Спустя пару месяцев изобретение было готово к испытаниям. «Я нажал пару клавиш и был потрясен. На экране появлялись буквы!» Так день 29 июня 1975 года стал вехой развития индустрии персональных компьютеров. «Впервые в истории человек увидел на экране те самые символы, которые набрал на клавиатуре», — вспоминал Воз.

Джобс был поражен. Он засыпал Возняка вопросами. Удастся ли соединить несколько компьютеров в сеть? Можно ли поставить на компьютер диск для хранения данных? Отныне он помогал другу доставать детали; важнее всего оказалась динамическая оперативная память. Джобс кое-кому позвонил, и ему удалось раздобыть в *Intel* бесплатные микросхемы. «Стив такой, он всегда умел договариваться, — говорил Возняк. — У меня бы так никогда не получилось. Я слишком застенчив».

Джобс стал вместе с Возом посещать «Домашний компьютерный клуб»: нес телемонитор, помогал с наладкой. Теперь на собрания приходило более 100 любителей, и заседания перенесли в аудиторию Стэнфордского центра линейных ускорителей, в библиотеке которого друзья когда-то отыскали журнал с описанием синей коробочки. Встречи по-прежнему проходили в неформальной обстановке, председательствовал обычно Ли Фелзенштейн, еще одно живое воплощение слияния контркультуры и компьютерных технологий. Ли был участником Движения за свободу слова, активным пацифистом, писал статьи в неофициальную газету *Berkeley Barb;* высшего образования он так и не получил, но впоследствии работал компьютерным инженером.

Каждое собрание Фелзенштейн начинал с короткого обмена мнениями, затем кто-нибудь делал доклад; по окончании все могли друг с другом пообщаться, обменяться мнениями, завязать знакомства. Воз обычно стеснялся заговаривать с незнакомыми, но после презентаций вокруг его компьютера собирались любопытные, и он с гордостью демонстрировал, как идет работа. Мур хотел, чтобы «Домашний клуб» служил для свободного обмена идеями, а не для коммерции. «Идея клуба была в том, чтобы помогать друг другу», — вспоминал Воз. Этика хакеров предполагала свободу информации и недоверие к властям. «Я собрал *Apple I,* потому что мне хотелось поделиться им с другими. Причем бесплатно», — сказал Возняк.

Биллу Гейтсу такая благотворительность была чужда. Узнав, что в клубе ходят по рукам копии версии бейсика для *Altair,* которую написали они с Алленом, Гейтс был возмущен: никто не дал ему за это ни цента. И тогда он написал в клуб свое знаменитое письмо: «Вы должны понимать, что воруете чужие идеи. Разве это честно?.. Из-за таких, как вы, никто не станет писать хорошие программы. Никто не будет делать свою работу бесплатно. Я буду рад, если вы откликнетесь и заплатите мне».

Стив Джобс тоже полагал, что изобретения Возняка, будь то синяя коробочка или компьютер, должны приносить доход, и убедил друга не раздавать копии своих чертежей. Джобс утверждал, что большинство все равно не найдет времени на сборку. «Так почему бы нам не делать печатные платы на продажу?» Вот вам еще один пример их симбиоза. «Я придумывал что-нибудь интересное, а Стив решал, как на этом заработать», — сказал Возняк. По его словам, сам бы он никогда до такого не додумался. «Мне и в голову не приходило продавать компьютеры, — вспоминал он. — Это Стив предложил: „Давай-ка придержим парочку для себя и продадим“».

Джобс придумал план: заплатить знакомому из *Atari*, чтобы тот начертил монтажные платы, и сделать штук пятьдесят копий. Это обошлось бы примерно в тысячу долларов плюс гонорар конструктору. Если продавать чертежи по 40 долларов за копию, чистая прибыль составила бы 700 долларов. Возняк не поверил, что кто-то вообще это купит. «Я сомневался, что нам удастся хотя бы вернуть вложенные средства», — рассказывает он. Тем более что хозяин квартиры и так уже имел на него зуб из-за того, что его чеки банк не принимал, и приходилось каждый месяц расплачиваться наличными.

Но Джобс знал, как уговорить друга. Он не стал убеждать Воза в том, что они на этом непременно заработают: просто сказал, что это будет увлекательное приключение. «Даже если прогорим, у нас будет своя компания, — сказал он, когда они ехали в его микроавтобусе „фольксваген“. — Пусть раз в жизни, но мы хотя бы узнаем, что это такое». Это заинтересовало Возняка гораздо больше, чем перспективы разбогатеть: «Я подумал, что это будет здорово. Два лучших друга организуют свою компанию. Класс. Я понял, что очень этого хочу. Почему бы не попробовать?»

Чтобы собрать необходимую сумму, Возняк продал за 500 долларов свой калькулятор *HP* 65; правда, в итоге покупатель обманул его и отдал только половину. Джобс за 1500 долларов сбыл с рук свой микроавтобус. Отец вообще отговаривал Стива его покупать, и Джобсу

пришлось признать, что Пол был прав: «фольксваген» оказался развалюхой. Человек, который купил его у Джобса, спустя две недели предъявил ему претензию, что двигатель вышел из строя. Стив согласился оплатить половину стоимости ремонта. Но, даже несмотря на эти досадные помехи, теперь у друзей было 1300 долларов рабочего капитала, чертеж и план. Они собирались основать собственную компьютерную компанию.

Рождение Apple

Новой компании нужно было название. Джобс съездил на «Единую ферму», где когда-то обрезал яблони; Возняк встречал его в аэропорту. На обратном пути в Лос-Альтос друзья придумывали названия. Перебрали стандартные технические наименования вроде *Matrix,* изобрели пару неологизмов наподобие *Executek* и разбавили список банальным *Personal Computers Inc.* К утру нужно было определиться с окончательным вариантом: Джобс планировал начать оформлять документы. Наконец Джобс предложил *Apple Computer*. «Я как раз сидел на яблочной диете, — объяснял он. — И только что вернулся с фермы. Название звучало забавно, энергично и не страшно. Слово *apple* смягчало серьезное „компьютер“. К тому же в телефонном справочнике мы бы оказались перед *Atari*». Стив сказал Возу, что, если до завтра ничего лучше в голову не придет, компания будет называться *Apple.* Так и вышло.

Apple. Остроумное решение. Слово олицетворяло простоту и располагало к себе. Оригинальное, но при этом привычное, как кусок пирога. Было в нем что-то от контркультуры, возвращения к природе; при этом оно как нельзя лучше подходило американской компании. Казалось, эти два слова — *Apple Computer* — совершенно не гармонируют друг с другом, и это было забавно. «Это была почти бессмыслица, — рассказывал Майк Марккула, вскоре ставший первым директором новой компании. — Но заставляло задуматься. Яблоки и компьютеры: что между ними общего? Зато все запомнили название и стали нас узнавать».

Возняк не захотел сразу же перейти в новую компанию на полный рабочий день. В глубине души он был — или думал так — типичным инженером *HP* и не был готов уволиться. Джобс понял, что ему понадобится помощник, чтобы уговорить Возняка бросить *HP*, а также третий голос на случай, если они с Возом разойдутся во мнениях. Поэтому он пригласил своего друга Рона Уэйна, инженера *Atari*, который когда-то основал собственную компанию по производству игровых автоматов и прогорел.

Уэйн знал, что уговорить Возняка уйти из *HP* будет не так-то просто; впрочем, срочной необходимости в этом и не было. Главное — убедить Воза, что все проекты его компьютеров должны принадлежать *Apple.* «Воз трепетно относился к схемам, которые придумывал, и хотел использовать их для других целей или отдавать *HP,* — вспоминал Уэйн. — Мы же со Стивом понимали, что эти чертежи должны лечь в основу *Apple.* Мы битых два часа обсуждали это у меня дома, и наконец мне удалось уговорить Воза». Рон объяснил ему, что великий инженер может прославиться, только если объединит усилия с великим бизнесменом, а это значит, что все его чертежи должны принадлежать компании *Apple.* На Джобса выступление Уэйна произвело такое впечатление, что он предложил ему 10 % акций *Apple,* статус одного из основателей компании — что-то вроде Пита Беста для *The Beatles*, — и, что важнее, роль третейского судьи в вопросах, по которым Джобс и Воз разойдутся во мнениях.

«Они были очень разные, но вместе — сильнейшая команда», — рассказывал Уэйн. Джобс, словно обуреваемый демонами, и ангельски-добродушный Воз, наивный как ребенок. Дерзость Джобса помогала ему решать вопросы, пусть иногда и манипулируя другими. Его харизма завораживала, но он мог быть холодным и даже жестоким. Возняк же был робок, застенчив и от этого казался инфантильным, хоть и милым. «Воз — умница, светлая голова, но в присутствии чужих теряется и не знает, как себя вести, — говорил Джобс. — Так что мы органично друг друга дополняли». Помогало и то, что Джобс восхищался инженерным

талантом Воза, а тот, в свою очередь, высоко ценил деловые способности Стива. «Мне никогда не хотелось заключать сделки, расталкивать кого-то локтями, с кем-то соперничать. А Стив как ни в чем не бывало звонил людям, с которыми даже не был знаком, и добивался своего, — сказал Возняк. — С теми, кого Стив считал туповатыми, он не церемонился. Но я от него за всю жизнь грубого слова не услышал, даже потом, когда у меня, бывало, не получалось ответить на вопрос так хорошо, как ему бы того хотелось».

Хотя Возняк согласился, что придуманный им новый компьютер должен стать собственностью *Apple*, но все равно сперва намеревался предложить эти чертежи *HP* как своему непосредственному работодателю. «Я считал себя обязанным рассказать *HP* об изобретении, которое придумал во время работы в компании, — говорил Возняк. — Так было честно. И правильно». Весной 1976 года Стив показал чертежи своему боссу и руководству компании; те впечатлились, но по зрелом размышлении решили, что *HP* не будет работать над этим проектом. Мол, это продукт для ограниченной группы любителей, по крайней мере в таком виде, а следовательно, не вписывается в концепцию производимых компанией массовых товаров высокого качества. «Я расстроился, — признался Возняк, — но отказ *HP* развязал мне руки, и я отдал чертежи *Apple*».

Первого апреля 1976 года Джобс и Возняк отправились к Уэйну в Маунтин-Вью, чтобы составить соглашение о партнерстве. Уэйн сказал, что ему уже доводилось писать кое-какую «юридическую чушь», и самостоятельно накатал документ на трех листах. Читать это было невозможно. В тексте встречались предложения с оборотами вроде «Настоящим уведомляем… На основании вышеизложенного… Учитывая все вышесказанное и принимая во внимание передачу соответствующих долей…» Но проценты прописали четко: 45 % — 45 % — 10 %, не забыв упомянуть, что на любые расходы, превышающие 100 долларов, требуется согласие минимум двух партнеров. Указали и обязанности сторон. «Возняк нес общую и главную ответственность за проектирование электротехники; Джобс — за электротехнику и маркетинг, а Уэйн — за техническое проектирование и документацию». Джобс подписал соглашение строчными буквами, Возняк вывел свою подпись аккуратным почерком, а Уэйн поставил неразборчивую закорючку.

А потом Уэйн испугался. Когда Джобс начал строить планы, как взять кредит и потратить деньги, Рон вспомнил неудачу с собственной фирмой. Ему не хотелось снова прогореть. У Джобса и Возняка сбережений не было, но Уэйн (опасавшийся глобального финансового кризиса) прятал в матрасе золотые монеты. И поскольку по документам *Apple* была не корпорацией, а простым товариществом, партнеры лично несли ответственность по долгам. Уэйн побоялся, что в случае чего кредиторы начнут за ним охоту. Через одиннадцать дней он явился в налоговую инспекцию Санта-Клары с «заявлением о выходе из товарищества» и поправками к договору. «Ввиду пересмотра соглашения сторон, — говорилось в документе, — Уэйн утрачивает статус партнера». Также было указано, что за свою долю — 10 % акций компании — он получил 800 долларов, а потом еще 1500.

Если бы Уэйн не передумал, в 2010 году эти 10 % составили бы около 2,6 миллиарда долларов. Теперь же Рон живет на пенсионное пособие в небольшом домике в Парампе, штат Невада, играет по мелочи на автоматах, но утверждает, что ни о чем не жалеет. «Тогда мне показалось, что это лучший выход, — рассуждает он. — Энергия у ребят была ураганная, и я, зная себя, решил, что я не потяну».

Вскоре после заключения договора о создании *Apple* Джобс и Возняк вместе выступили на заседании «Домашнего компьютерного клуба». Возняк показал одну из недавно изготовленных ими плат с микропроцессором и 8 Кбайтами памяти и рассказал про написанную под него версию бейсика. Особое внимание он уделил тому, что считал главным: «Удобная, привычная для людей клавиатура вместо сложной панели для ввода со множеством лампочек и переключателей». После него пришел черед Джобса. Он сообщил, что

у *Apple*, в отличие от *Altair*, все основные компоненты уже встроены в компьютер. После чего задал слушателям вопрос: сколько, по их мнению, покупатели будут готовы заплатить за такой чудо-компьютер? Так он хотел подчеркнуть важность *Apple.* В дальнейшем на презентациях Джобс не раз прибегал к этому риторическому вопросу.

Выступление не произвело на аудиторию особого впечатления. В *Apple I* стоял уценённый микропроцессор, а не *Intel 8080.* Однако один человек все же заинтересовался компьютером. Его звали Пол Террелл; в 1975 году он открыл на Камино-Реал в Менло-Парке компьютерный магазин под названием «Байт». Теперь же, год спустя, у него было уже три магазина, и он планировал со временем открыть сеть по всей стране. Джобс был польщен вниманием и с удовольствием устроил для Террелла персональную презентацию. «Взгляните на этот компьютер! — вдохновенно вещал он. — Вам непременно понравится то, что вы увидите». Террелл проникся и оставил Джобсу с Возом свою визитку. «Обсудим», — пообещал он на прощанье.

«Я готов все обсудить», — заявил назавтра Джобс, войдя босиком в магазин Террелла. Ему удалось заключить сделку. Террелл заказал у друзей 50 компьютеров, но с одним условием: ему не нужны были печатные платы за 50 долларов, чтобы покупатели потом сами приобретали необходимые микросхемы и собирали компьютер. Это могло заинтересовать лишь немногих любителей. Террелл настаивал, что платы должны быть целиком и полностью укомплектованы; тогда он был готов заплатить по 500 долларов за штуку — сразу же, как заказ будет доставлен.

Джобс немедленно позвонил Возняку в *HP.* «Сядь, а то упадешь!» — начал он. Возняк ответил, что стоит, но Джобс все равно сообщил ему новость. «Я был потрясен, просто потрясен, — вспоминал Возняк. — Этот момент я никогда не забуду».

Чтобы выполнить заказ, друзьям нужно было купить деталей на 15 тысяч долларов. Аллен Баум, их старый товарищ по Хоумстеду, и его отец согласились дать Возу и Джобсу взаймы 5 тысяч долларов. Стив попытался взять кредит в банке Лос-Альтоса, но, как и следовало ожидать, менеджер, посмотрев на него, заявку отклонил. Тогда Джобс отправился в магазин *Halted* и предложил долю в акциях *Apple* в обмен на детали, но владелец отказал «парочке юных нерях». Элкорн из *Atari* продал бы им микросхемы, но только если бы ему заплатили вперед. Наконец Джобсу удалось уговорить менеджера *Cramer Electronics* позвонить Терреллу, чтобы тот подтвердил, что заказал у них с Возом компьютеров на 25 тысяч долларов. Террелл был на совещании, когда его по громкой связи срочно позвали к телефону (Джобс умел настоять на своем). Менеджер из *Cramer* объяснил, что к нему пришли двое неопрятных парней с заказом из «Байта». Можно ли им верить? Террелл подтвердил, что все правда, и магазин согласился выдать Джобсу детали в кредит на 30 дней.

Цех в гараже

Первые 50 компьютеров *Apple I,* которые через месяц, по истечении срока оплаты за купленные в кредит детали, нужно было доставить в «Байт», собирали в доме Джобсов в Лос-Альтосе. К работе привлекли всех кого можно: Джобса, Возняка, Дэниела Коттке, его бывшую девушку Элизабет Холмс (она уже бросила секту, в которую ранее вступила) и Патти, беременную сестру Джобса. Ее бывшая спальня, кухонный стол и гараж превратились в рабочие места. Холмс, посещавшая занятия по ювелирному мастерству, паяла микросхемы. «В основном я справлялась, но однажды случайно капнула на них припоем», — вспоминает она. Стив рассердился. «Запасных деталей у нас нет», — справедливо заметил он и поручил Элизабет вести учет и оформлять документы, а паять стал сам. Готовую монтажную плату передавали Возняку. «Я подключал платы к телевизору и клавиатуре, чтобы проверить, работают ли они, — рассказывал Воз. — Если все было в порядке, складывал в коробку. Если нет, вычислял, что не так, и устранял неисправность».

Пол Джобс на время перестал возиться со старыми автомобилями и освободил сыну с друзьями весь гараж, принес туда длинный старый верстак, повесил на стену лист гипсокартона, прикрепил к нему схему компьютера и поставил ряд пронумерованных ящиков для деталей. Еще он установил под инфракрасными лампами жаропрочный контейнер, чтобы можно было проверять, как работают компьютеры ночь напролет при высокой температуре. Периодически Стив, потеряв терпение, срывался на крик, и Пол его успокаивал. «В чем дело? — спрашивал он. — У тебя что, в заднице свербит?» Еще он время от времени просил вернуть телевизор (единственный в доме), чтобы посмотреть финал какого-нибудь футбольного матча. Тогда Джобс и Коттке устраивали перерыв в работе и усаживались с гитарой на лужайке перед домом.

Клара не возражала, что в доме постоянно толкутся друзья Стива и все завалено деталями компьютеров; ее расстраивало, что сын питается непонятно чем. «Она только вздыхала, когда слышала о его очередной диете, — вспоминает Холмс. — Клара хотела, чтобы Стив был здоров, он же в ответ нес какую-нибудь чушь вроде „Я фрутарианец и буду есть только листья, собранные девственницами при свете луны“».

После того как Возняк одобрил дюжину собранных монтажных плат, Джобс отвез их в «Байт». Увиденное озадачило Террелла. К платам не прилагалось ни блока питания, ни коробки, ни монитора с клавиатурой. Он же все-таки ожидал получить готовый товар, не требовавший доработки. Но Джобс смерил его таким взглядом, что Террелл согласился принять заказ и заплатить.

Спустя тридцать дней стало ясно, что *Apple* скоро начнет приносить прибыль. «Платы обошлись нам дешевле, чем мы предполагали, потому что мне удалось получить хорошую скидку на детали, — вспоминал Джобс. — И те пятьдесят компьютеров, что мы продали в „Байт“, окупили почти всю сотню». Теперь можно было распродать друзьям и знакомым из «Домашнего компьютерного клуба» оставшиеся пятьдесят и получить прибыль.

Элизабет Холмс теперь работала в *Apple* бухгалтером на неполный день и получала 4 доллара в час. Раз в неделю она приезжала из Сан-Франциско и приводила в порядок записи, которые вел Джобс. Чтобы *Apple* больше походила на серьезную компанию, Стив договорился с телефонной службой, которая переадресовывала все сообщения Кларе. Рон Уэйн нарисовал логотип в орнаментальном стиле графических иллюстраций к книгам викторианской эпохи. Он изобразил Ньютона, сидящего под деревом; подписью служила цитата из «Прелюдии» Вордсворта: «Ум, что в одиночку плывет сквозь мысли странные моря». Довольно нелепый девиз, который больше подходил самому Уэйну, нежели компании *Apple Computer.* Ей скорее соответствовала строчка, в которой Вордсворт описывал начало Французской революции: «Видеть ту зарю уже было счастьем; но быть молодым блаженством было высшим». Возняк подтверждал: «Мне тогда казалось, что мы участвуем в величайшей революции всех времен. И я был счастлив, что мне выпала такая честь».

Воз уже начал обдумывать следующую версию компьютера, поэтому первый так и назвали — *Apple I.* Джобс и Воз заезжали в магазины электроники на Камино-Реал, чтобы уговорить их взять товар на продажу. Вдобавок к той партии, которую купил «Байт», и к тем пятидесяти, что распродали друзьям, они собрали еще сотню для магазинов. Однако по поводу стоимости мнения снова разошлись: Воз думал продавать компьютеры примерно за ту же цену, в которую обошлись детали; Джобс же хотел получить серьезную прибыль. Разумеется, он одержал верх. В магазины компьютеры отдавали по цене, втрое превышавшей себестоимость монтажных плат, плюс 33 % надбавки к пятистам долларам — оптовой стоимости, которую платил друзьям Террелл и хозяева других магазинов. В итоге получилось 666 долларов 66 центов. «Мне всегда нравилось повторять цифры, — говорит Воз. — Номер

моей службы телефонных розыгрышей был 255-6666». Друзья не знали, что в «Откровении» Иоанна Богослова 666 названо «числом зверя»; но вскоре на них полился поток жалоб, усилившийся после того, как число 666 появилось в фильме «Омен», который вышел в том же году. (В 2010 году один из первых *Apple I* был продан на аукционе «Кристи» за 213 тысяч долларов.)

Первая статья о новых компьютерах появилась в июльском выпуске ныне не существующего журнала *Interface* за 1976 год. Джобс с друзьями по-прежнему собирали компьютеры вручную дома у Стива, но в статье его назвали «директором по маркетингу» и «бывшим неофициальным консультантом *Atari».* Все это придавало *Apple* необходимый вес. «Стив поддерживает связь со многими компьютерными клубами, чтобы держать руку на пульсе и следить за развитием новой отрасли», — говорилось в статье. Дальше автор цитировал слова Джобса: «Обсудив с покупателями их потребности, ожидания и мотивы, в ответ мы дадим им то, что они хотят».

К этому времени у *Apple* появились конкуренты и помимо *Altair:* в частности, *IMSAI 8080* и *SOL-20,* выпущенный корпорацией *Processor Technology. SOL-20* собрали Ли Фелзенштейн и Гордон Френч из «Домашнего компьютерного клуба». Друзьям удалось попасть на презентацию в День труда, когда состоялся первый ежегодный Фестиваль персональных компьютеров *(Personal Computer Festival).* Мероприятие проходило в старом отеле на набережной в Атлантик-Сити, штат Нью-Джерси. Джобс и Возняк прилетели рейсом авиакомпании *TWA* в Филадельфию; при них была коробка из-под сигар с *Apple I* и еще одна, с моделью его преемника, над которым работал Воз. В самолете за ними сидел Фелзенштейн, который, взглянув на *Apple I*, заявил, что «ничего интересного» не увидел. Возняку такие разговоры за спиной действовали на нервы. «Мы слышали, как они обсуждают бизнес-планы, — рассказывал он, — сыплют терминами, которых мы никогда раньше не слышали».

Большую часть времени Возняк проводил в номере, работая над новой моделью компьютера. Он был слишком застенчив, чтобы стоять у столика, который выделили *Apple* в самом дальнем углу павильона. Дэниел Коттке приехал на поезде из Нью-Йорка (он теперь учился в Колумбийском университете) и общался с посетителями, пока Джобс бродил по залу и рассматривал изобретения конкурентов. Увиденное его не впечатлило. Стив понял, что Возняк — лучший инженер-схемотехник, а *Apple I* (как и, разумеется, его преемник) с точки зрения функциональности даст любому из представленных компьютеров сто очков вперед. Но *SOL-20* оказался презентабельнее: блестящий металлический корпус, клавиатура, блок питания, провода. Он выглядел солидно, тогда как *Apple I* небрежным внешним видом напоминал своих создателей.

Глава 6. Apple II. Заря новой эры

Интегрированный пакет

Попав на Фестиваль персональных компьютеров, Джобс понял, что Пол Террелл из магазина «Байт» прав: товар должен продаваться полностью укомплектованным. Стив решил, что у следующей версии *Apple* будет стильный корпус, встроенная клавиатура и полный пакет дополнительного оборудования — от блока питания до монитора и необходимых программ. «Я решил создать полностью укомплектованный компьютер, — вспоминал Джобс. — Мы хотели, чтобы нашими покупателями стала не только ограниченная группа любителей, которые знают, где купить клавиатуру, трансформатор, и сами собирают компьютеры. На одного такого знатока приходится тысяча людей, которые предпочтут купить устройство, готовое к использованию».

В те майские выходные 1976 года в номере их отеля Возняк собирал модель нового компьютера (друзья впоследствии назовут его *Apple* II), который, как надеялся Джобс, выведет их компанию на новый уровень развития. Выносили модель из номера лишь однажды, поздно вечером — проверить цвета на проекционном телевизоре в одном из конференц-залов. Возняк придумал гениальный способ передачи цветов с помощью микросхем и решил проверить, будет ли это работать с экраном, изображение на который передается с проектора. «Я предположил, что у проектора может оказаться другая цветовая схема, несовместимая с моим решением, — вспоминал он. — Подключил *Apple II* к этому проектору, и оказалось, что все отлично работает». Воз нажимал на кнопки клавиатуры, и на экране появлялись разноцветные линии и завитки. Единственный, кому довелось увидеть первую модель *Apple II*, был техник из отеля. Он признался, что повидал немало компьютеров, но такой точно купил бы.

Производство полностью укомплектованного *Apple II* требовало значительных затрат, и друзья решили продать права какой-нибудь крупной компании. Джобс отправился к Элу Элкорну и попросил, чтобы тот договорился о презентации для руководства *Atari.* Эл назначил встречу с президентом, Джо Кинаном, который был намного консервативнее Элкорна и Бушнелла. «Джобс пришел, чтобы отрекламировать ему новый продукт, но Кинан его едва дослушал, — вспоминает Элкорн. — От Стива пахло так, что старика мутило». Джобс ходил босиком и в какой-то момент забросил ноги на стол. Терпение Кинана лопнуло. «Я никогда у вас ничего не куплю, — закричал он. — И уберите ноги с моего стола!» Элкорн вспоминает: «Я подумал: „Все, шансов нет“».

В сентябре Джобса навестил Чак Педдл из компании *Commodore computer,* чтобы взглянуть на *Apple II.* «Мы распахнули двери гаража, чтобы было светлее, и появился он — в костюме и ковбойской шляпе», — вспоминает Возняк. Педдлу *Apple II* понравился, и он договорился о презентации для руководства через несколько недель в штаб-квартире *Commodore*. «Не исключено, что вы захотите купить нас за несколько сотен тысяч долларов», — бросил Джобс на встрече. Возняк вспоминает, что его такое «идиотское» заявление ошарашило, но Джобс стоял на своем. Боссы *Commodore* перезвонили через несколько дней и сообщили, что компании проще сделать собственный компьютер. Джобс не расстроился. Он кое-что разузнал о компании и решил, что с такой «убогой компанией», как *Commodore*, не стоит связываться. Возняк не жалел о потерянных деньгах, но, когда спустя девять месяцев компания выпустила *PET*, его инженерское самолюбие было задето. «Меня чуть не стош-

нило, — рассказывал он. — Что называется, поспешили и людей насмешили. Могли купить *Apple,* а вместо этого выпустили какую-то ерунду».

История с *Commodore* выявила потенциальный конфликт между Джобсом и Возняком: одинаков ли их вклад в *Apple* и какую прибыль оба должны получать? Джерри Возняк, ценивший инженеров выше бизнесменов, считал, что большая часть по справедливости положена его сыну. И когда Стив пришел навестить Воза, обрушился на Джобса. «Ты никто и звать тебя никак, — кричал он. — Ты ничего сам не придумал». Джобс заплакал; такое с ним бывало нередко. Ему никогда не удавалось скрывать чувства. Он заявил Стиву, что хочет разорвать договор партнерства. «Если не пополам, тогда забирай себе все», — сказал он другу. Но Возняк-младший, в отличие от отца, понимал, что добиться успеха они могут только в команде. И если бы не Джобс, Воз так бы бесплатно и раздавал схемы своих устройств на встречах «Домашнего компьютерного клуба». Именно Джобс придумывал, как извлечь выгоду из его изобретений, начиная с синей коробочки. Возняк согласился, что они должны остаться партнерами и получать равную прибыль.

Решение оказалось дальновидным. Чтобы *Apple II* успешно продавался, одних гениальных схем Возняка было мало. Необходимо было превратить компьютер в полностью укомплектованный готовый продукт — и это была задача Джобса.

Для начала он попросил их бывшего партнера Рона Уэйна спроектировать корпус. «Я решил, что у ребят нет денег, поэтому придумал корпус, который не надо было собирать и можно было заказать в обычной слесарной мастерской», — рассказывает он. Его вариант предусматривал покрытие из плексигласа, соединенное металлическими скобами, с раздвижной шторкой над клавиатурой.

Джобсу дизайн Уэйна не понравился. Ему хотелось чего-то более элегантного и простого, что выделило бы *Apple* на фоне других компьютеров в громоздких серых металлических корпусах. Бродя по отделу электроприборов в универмаге *Macy“s,* Джобс обратил внимание на кухонный комбайн *Cuisinart* и решил, что новому компьютеру нужен обтекаемый корпус из легкого формованного пластика. На собрании «Домашнего клуба» он предложил знакомому консультанту Джерри Мэноку за 1500 долларов придумать дизайн корпуса для *Apple II*. Мэнок, оглядев Джобса с головы до ног, попросил деньги вперед. Тот отказался, но Мэнок тем не менее взялся за работу и спустя несколько недель изготовил обтекаемый пластиковый корпус без каких-либо лишних деталей, воплощавший удобство и простоту. Джобс обрадовался.

Затем настал черед блока питания. Гики вроде Возняка на такие мелочи не обращали внимания, но Джобс решил, что это самое важное. В частности, он задумал обойтись без вентилятора, потому что вентилятор внутри компьютера противоречит принципам дзен и отвлекает от работы. Джобс зашел в *Atari* проконсультироваться с Элкорном, понимавшим в электротехнике. «Эл познакомил меня с Родом Холтом. Светлая голова, марксист, заядлый курильщик, Род много раз был женат и разбирался во всем на свете», — вспоминал Джобс. Как Мэнок и все, кто видел Джобса впервые, Холт отнесся к нему скептически. «Я беру дорого», — заявил он. Но Джобс чувствовал, что игра стоит свеч, и ответил, что заплатит любую цену. «Вот так Стив подбил меня работать», — рассказывал Холт, со временем перешедший в *Apple* на полную ставку.

Вместо стандартного линейного Холт собрал импульсный блок питания, как в осциллографах и прочих приборах, который включался и выключался не шестьдесят, а тысячи раз в секунду, что привело к меньшему нагреванию трансформатора и повышало эффективность его работы. «Импульсный блок питания оказался столь же революционным решением, как и системная плата *Apple II,* — утверждал впоследствии Джобс. — В книгах по истории компьютеров Холта упоминают нечасто, а следовало бы. Теперь импульсные блоки питания стоят в каждом компьютере, и все они скопированы с изобретения Рода». Возняк, несмотря

на весь его ум, до такого бы не додумался. «Я смутно представлял себе, что такое импульсный источник питания», — признавался он.

Отец научил Джобса, что нужно стремиться к совершенству во всем, даже в мелочах. Именно так Стив подошел к топологии системной платы *Apple II:* первый чертеж он отверг, потому что линии показались ему недостаточно прямыми.

Страсть к совершенству усиливала стремление Джобса все контролировать. Большинству любителей и хакеров нравилось доделывать, переделывать и встраивать дополнительные детали в компьютер. Джобс считал это угрозой цельности впечатления, которое пользователь получает от компьютера. Возняк, хакер в душе, не соглашался с этим. Ему хотелось добавить к *Apple II* восемь слотов, в которые при желании можно было вставить меньшие монтажные платы и внешние устройства. Джобс предлагал оставить только два — для принтера и модема. «Обычно я быстро соглашаюсь, но тут настоял на своем: «Если ты так хочешь, собери себе другой компьютер», — говорил Возняк. — Я понимал: таким, как я, рано или поздно захочется модифицировать свою машину». На этот раз победа в споре осталась за Возняком, но он чувствовал, что влияние его слабеет. «Тогда мне удалось одержать верх. Но я понимал, что это ненадолго».

Майк Марккула

Все эти нововведения требовали денег. «Разработка пластикового корпуса обошлась бы нам примерно в сто тысяч долларов, — вспоминал Джобс. — А чтобы запустить компьютер в производство, потребовалось бы тысяч двести». Он снова отправился к Нолану Бушнеллу, чтобы уговорить его вложить в дело деньги в обмен на миноритарный пакет акций. «Стив предложил мне вложить пятьдесят тысяч долларов за треть акций компании, — рассказывает Бушнелл. — А я, умник такой, отказался. Это было бы даже смешно, если бы не было так грустно».

Бушнелл предложил Джобсу обратиться к Дону Валентайну, бывшему директору по маркетингу *National Semiconductor* и основателю *Sequoia Capital,* одной из первых венчурных инвестиционных компаний; Валентайн славился своей деловой хваткой. Он приехал в гараж к Джобсу на «мерседесе», в синем деловом костюме и строгой рубашке с галстуком. Бушнелл вспоминает, что Валентайн сразу же позвонил ему и спросил, якобы в шутку: «Зачем ты послал меня к этому отребью?» Валентайн утверждает, что не помнит такого, но признается: ему действительно показалось, что Джобс странно выглядит и дурно пахнет. «Стив старательно косил под неформала, — вспоминает Валентайн. — Тощий, с редкой бородкой, похожий на Хо Ши Мина».

Однако вложить деньги в *Apple* он отказался вовсе не из-за внешнего вида Стива. Валентайна насторожило, что Джобс совершенно не разбирается в маркетинге: казалось, его ничуть не смущает, что приходится обходить магазины электроники и договариваться о поставках компьютеров. «Если хотите, чтобы я вас финансировал, — заявил Валентайн, — возьмите партнера, который понимает в маркетинге и дистрибуции и может составить бизнес-план». Обычно, когда Джобсу что-то советовали люди старше его, он либо огрызался, либо задумывался над услышанным, как вышло в случае с Валентайном. «Пришлите ко мне трех кандидатов», — ответил он. Валентайн прислал, Джобс с ними побеседовал и остановился на Майке Марккуле, которому в последующие двадцать лет предстояло сыграть ключевую роль в развитии *Apple.*

Марккуле было всего 33 года, но он уже успел поработать в *Fairchild* и *Intel* и выйти в отставку. В *Intel* он заработал миллионы на акционерных опционах, когда компанию преобразовали в открытое акционерное общество. Он был проницателен, осторожен, точен в движениях, как человек, который в школе занимался спортивной гимнастикой. Никто лучше

него не разбирался в ценообразовании, системе сбыта, маркетинге и финансах. Сдержанный по характеру, Марккула тем не менее вовсю наслаждался своим недавно приобретенным состоянием: построил дом у озера Тахо, а затем огромный особняк в горах неподалеку от Вудсайда. На первую встречу в гараж Джобса он приехал не на «мерседесе», как Валентайн, а на отполированном до зеркального блеска золотистом кабриолете «корветт». «Когда я приехал, Воз стоял у верстака и сразу же принялся демонстрировать мне *Apple II*, — вспоминает Марккула. — То, что я увидел, настолько меня поразило, что я решил не обращать внимания на внешний вид ребят. В конце концов, постричься никогда не поздно».

Джобсу Марккула сразу понравился. «Он был резок, и в *Intel* он не получил должности главы маркетинга, поэтому, думаю, захотел доказать, что много стоит». Кроме того, Джобса привлекла порядочность Марккулы. «Было видно: если выпадет случай кого-то надуть, он им не воспользуется. У него были нравственные принципы». На Возняка новый знакомый тоже произвел хорошее впечатление. «Отличный малый, — говорит он. — И что самое приятное, ему понравился наш компьютер!»

Марккула предложил Джобсу вместе составить бизнес-план. «Если все получится, я вложу деньги, — пообещал он, — ну а если дело не выгорит, значит, поработаю несколько недель бесплатно». Теперь Джобс по вечерам приезжал к Марккуле, они строили планы и говорили ночи напролет. «Мы размышляли о будущем — например, сколько семей купят компьютер; иногда засиживались до четырех часов утра», — рассказывал Джобс. В итоге большую часть бизнес-плана пришлось писать Марккуле. «Стив все время обещал, что в следующий раз непременно принесет свою часть, но вечно не успевал, и в конце концов я все сделал сам».

План Марккулы строился на том, чтобы ориентироваться не только на узкую группу любителей электроники. «Майк думал, как продавать компьютеры обычному потребителю, чтобы люди могли с помощью *Apple* записывать любимые рецепты или вести счета», — вспоминает Возняк. Марккула рисовал заоблачные перспективы. «Через два года мы войдем в список 500 лучших компаний *Fortune,* — утверждал он. — Мы создадим новую отрасль промышленности. Такое бывает раз в десять лет». На то, чтобы попасть в *Fortune* 500, у *Apple* ушло семь лет, но, самое главное, прогнозы Марккулы сбылись.

Марккула предложил друзьям кредитную линию до 250 тысяч долларов в обмен на третью часть акций *Apple.* Таким образом компания превращалась в корпорацию, а Марккула, Джобс и Возняк получали по 26 % акций. Остальное решили оставить для привлечения потенциальных инвесторов. Будущие партнеры собрались в домике возле бассейна Марккулы и заключили сделку. «Как-то не верилось, что Майку удастся вернуть свои 250 тысяч, и меня поразило, что он готов рискнуть такой суммой», — вспоминал Джобс.

Теперь надо было уговорить Возняка окончательно перейти работать в *Apple.* «Но почему я не могу по-прежнему заниматься этим в свободное время, по совместительству с *HP?* Все-таки это стабильный доход», — недоумевал Воз. Марккула ответил, что так ничего не получится, и дал ему несколько дней на раздумье. «Я сомневался, что у меня получится руководить и контролировать подчиненных, — признался Возняк. — Я давным-давно решил для себя, что хочу быть только инженером, и точка». Воз заявил Марккуле, что не уйдет из *HP.*

Марккула в ответ лишь плечами пожал, но Джобс очень расстроился. Он принялся звонить и уговаривать Возняка. Подбивал друзей повлиять на него. Плакал, кричал и пару раз закатил истерику. Даже съездил к родителям Стива и слезно умолял Джерри Возняка о помощи. К тому моменту отец Воза уже понял, что на *Apple II* можно неплохо заработать, и перешел на сторону Джобса. «Мне начали звонить на работу все кто только можно: папа, мама, брат, друзья, — вспоминал Возняк. — И все в один голос утверждали, что я принял неправильное решение». Но все было зря. Тогда позвонил Аллен Баум, товарищ Воза

и Джобса по Хоумстеду и Клубу Бака Фрая. «Ты просто обязан попробовать», — заявил он и убедил Воза, что, если тот перейдет работать в *Apple,* ему не придется бросать любимое занятие и переквалифицироваться из инженеров в начальники. «Именно это я и хотел услышать, — говорил Возняк. — Я мог остаться внизу организационной структуры и по-прежнему быть простым инженером». Он позвонил Джобсу и сказал, что согласен.

3 января 1977 года была официально зарегистрирована новая корпорация *Apple Computer Co.;* она выкупила контрольный пакет акций товарищества, организованного Возом и Джобсом девятью месяцами ранее. Впрочем, это мало кто заметил. В тот месяц «Домашний компьютерный клуб» провел опрос среди своих членов, и выяснилось, что из 181 владельца компьютеров только у шести был *Apple.* Джобс был уверен, что *Apple II* это изменит.

Марккула имел на Джобса огромное влияние, сравнимое с авторитетом отца. Как и Пол, он сначала поощрял целеустремленность Стива, но в конце концов бросил. «Марккула в определенном смысле заменил Стиву отца», — рассуждал венчурный финансист Артур Рок. Именно Марккула преподал Джобсу азы маркетинга и продаж. «Майк взял меня под свое крыло, — вспоминал Стив. — Наши взгляды на мир во многом совпадали. Марккула утверждал, что, создавая компанию, нужно не стремиться разбогатеть, а просто делать то, во что веришь. Только так можно добиться успеха».

Марккула составил список правил под названием «Философия маркетинга *Apple*», уделив особое внимание трем ключевым пунктам. Первый — эмпатия, понимание чувств покупателя. «Мы должны понимать потребности клиентов лучше любой другой компании». Второй — сосредоточенность. «Чтобы преуспеть в том, чем мы занимаемся, нужно отбросить все второстепенное».

Третье, не менее важное, правило носило странное название «внушение» и объясняло, что люди составляют мнение о компании или продукту на основе первого впечатления. «Покупатели действительно судят о книге по обложке, — писал Марккула. — Можно создать лучший продукт, высочайшего качества, самую полезную программу и так далее; но если презентовать его небрежно, отношение к нему будет соответствующее. Если же мы представим свой товар креативно и профессионально, то внушим нужное нам отношение».

В дальнейшем Джобс всегда уделял особое, подчас чрезмерное, внимание маркетингу, внешнему виду продукта и даже деталям упаковки. «Открывая коробку с *iPhone* или *iPad*, мы хотим, чтобы тактильные ощущения задавали тон в восприятии продукта, — говорил он. — Этому меня научил Майк».

Реджис Маккенна

Теперь необходимо было убедить Реджиса Маккенну, главного рекламщика Силиконовой долины, сотрудничать с *Apple.* Маккенна был родом из Питтсбурга, вырос в большой рабочей семье, суровый нрав он скрывал под маской обаяния. Не закончив колледжа, устроился в *Fairchild and National Semiconductor*, впоследствии открыл собственное рекламное и *PR*-агентство. Специализировался преимущественно на эксклюзивных интервью, которые размещал в дружественных изданиях, и на глобальных имиджевых рекламных кампаниях, в частности для микропроцессоров. Примером такой кампании стала реклама *Intel* в прессе, где вместо скучных диаграмм были гоночные машины и фишки для покера. Эта реклама привлекла внимание Джобса; он позвонил в *Intel* и поинтересовался, кто это сделал. Ему ответили: «Реджис Маккенна». «Тогда я спросил, что такое Реджис Маккенна, — вспоминал Джобс, — и мне ответили, что это человек». Джобс позвонил Маккенне, но поговорить с ним не удалось — вместо этого Стива соединили с Фрэнком Берджем, директором по работе

с клиентами, который попытался отделаться от Джобса. Но Стив не сдавался и принялся названивать почти каждый день.

Бердж вспоминает, что в конце концов, согласившись приехать в гараж Джобса, подумал: «Ну и нахал. Интересно, сколько мне удастся сдерживаться, чтобы не послать его ко всем чертям?» По словам Берджа, при встрече с немытым лохматым Джобсом его поразили две вещи: «Первое — его выдающийся ум. А второе — я не понимал и пятидесятой доли того, о чем он говорит».

Джобса и Возняка пригласили на встречу с «самим» (так было написано на его визитке) Реджисом Маккенной. И тут уже настал черед обычно спокойного Возняка показывать характер. Маккенна просмотрел статью об *Apple*, которую тот написал, и решил, что она слишком узкоспециальна и не мешало бы ее оживить. «Я не хочу, чтобы какой-то пиарщик лез в мой текст», — отрезал Возняк. Маккенна ответил, что в таком случае они могут идти на все четыре стороны. «Стив мне сразу же перезвонил и предложил встретиться еще раз, — вспоминал Маккенна. — Он пришел без Возняка, и мы обо всем договорились».

Маккенна поручил своей команде изготовить рекламный буклет для *Apple II.* Первым делом они заменили придуманный Роном Уэйном логотип в стиле викторианской гравюры, не вписывавшийся в яркий и дерзкий рекламный стиль агентства. Роб Яноф, арт-директор, создал новый логотип. «Ничего вычурного», — предупредил его Джобс. Янов предложил два варианта лого в виде яблока — целое и надкусанное. Первое слишком походило на вишню, поэтому Джобс выбрал второе. Ему также понравился вариант с шестью разноцветными полосами психоделических оттенков, от зеленого до небесно-голубого, хотя это существенно удорожало производство. На обложку буклета Маккенна поместил изречение, которое часто приписывают Леонардо да Винчи: «Простота — высшая мудрость». Для Джобса это стало основным принципом дизайна.

Первая презентация

Презентация *Apple II* должна была состояться на первой Компьютерной выставке Западного побережья, проходившей в апреле 1977 года в Сан-Франциско. Организовал ярмарку постоянный участник «Домашнего компьютерного клуба» Джим Уоррен, и Джобс, как узнал об этом, сразу же забронировал стенд для *Apple.* Для эффектной презентации ему хотелось занять место прямо в центре зала, и он внес пять тысяч долларов аванса, чем шокировал Возняка. «Стив решил, что мы должны громко заявить о себе, — рассказывал Возняк. — Показать миру гениальный компьютер великой компании».

Это было воплощение правила Марккулы: чтобы произвести незабываемое впечатление, нужно поразить аудиторию размахом, в особенности если речь идет о запуске нового продукта. Джобс с особым вниманием отнесся к оформлению выставочного пространства *Apple.* У других участников были обычные столики и плакатные щиты; у *Apple* — стойка, обтянутая черным бархатом, и освещенный задник из плексигласа с новым логотипом, который нарисовал Яноф. На стойку выставили три единственных готовых компьютера *Apple II*, а рядом поставили пустые коробки, будто на самом деле машин гораздо больше.

Когда выяснилось, что на корпусах компьютеров есть небольшие дефекты, Джобс рассвирепел и заставил нескольких подчиненных до начала ярмарки отшлифовать и отполировать компьютеры до блеска. Желание произвести впечатление на публику было так велико, что перемены коснулись даже Джобса с Возняком. Марккула отправил их в ателье в Сан-Франциско за костюмами-тройками, которые смотрелись на приятелях нелепо, точно смокинг на подростке. «Марккула сказал, что мы все должны одеться поприличнее, и объяснил, как себя вести, как общаться с публикой», — вспоминал Возняк.

Усилия себя оправдали. *Apple II* в блестящем бежевом корпусе выглядел солидно, но при этом доступно и просто, в отличие от пугающих металлических машин или просто голых монтажных плат конкурентов. Компания получила заказ на 300 компьютеров уже на выставке; кроме того, Джобс встретился с японским производителем текстиля, Мицусимой Сатоси, который стал первым официальным представителем *Apple* в Японии.

Но ни наставления Марккулы, ни приличная одежда не помешали неугомонному Возняку разыграть публику. Одна из показанных им на выставке программ определяла национальность человека по фамилии, после чего выводила на экран шутку на эту тему. Еще он придумал и раздал рекламный буклет нового псевдокомпьютера под названием *Zaltaire*; описание продукта пародировало напыщенные обороты, характерные для таких текстов, например: «Представьте себе машину с пятью колесами…» Джобс клюнул и какое-то время гордился, что у *Apple II* рейтинг выше, чем у *Zaltaire.* Он так и не догадался, кто устроил розыгрыш, пока Возняк спустя восемь лет не подарил ему на день рождения вставленный в рамку экземпляр того буклета.

Майк Скотт

Теперь *Apple* стала настоящей компанией, с дюжиной работников, кредитным лимитом и обычными проблемами, которые периодически возникают у любой фирмы с клиентами и поставщиками. Из гаража Джобса *Apple* наконец-то перебралась в настоящий офис на бульваре Стивенс-Крик в Купертино, километрах в полутора от школы, где учились Возняк с Джобсом.

Новые обязанности давались Джобсу с трудом. Он всегда отличался вспыльчивостью и бурным темпераментом. В *Atari* ему из-за этого приходилось работать в ночную смену, но в *Apple* это было невозможно. «Стив с каждым днем становился все грубее и деспотичнее, — вспоминал Марккула. — Например, мог сказать сотрудникам, что у них дерьмовые чертежи». Тяжелее всех приходилось юным программистам, подопечным Возняка, Рэнди Уиггинтону и Крису Эспиносе. «Стив заходил в кабинет, смотрел, что я делаю, и заявлял, что это полная фигня. При этом он понятия не имел, что это такое и для чего», — рассказывал Уиггинтон, который на тот момент только-только окончил школу.

Отношение Стива к личной гигиене тоже оставляло желать лучшего. Несмотря ни на что, он по-прежнему верил, что вегетарианцу незачем регулярно принимать душ и пользоваться дезодорантом. «Нам приходилось в буквальном смысле слова загонять его под душ, — говорил Марккула. — А на встречах мы вынуждены были смотреть на его грязные ноги». Иногда, чтобы снять напряжение, Стив споласкивал ноги в унитазе, от чего его коллегам легче не становилось.

Марккула ненавидел конфликты, поэтому решил, что нужен президент, который сумеет обуздать Джобса. На эту должность подходил Майк Скотт. Марккула и Скотт пришли работать в *Fairchild* в один и тот же день в 1967 году, сидели в смежных кабинетах; более того, они появились на свет в один день, поэтому каждый год праздновали дни рождения вместе. В 1977 году, в день, когда Скотту исполнилось 32 года, Марккула пригласил его стать президентом *Apple.*

На первый взгляд Скотт казался превосходной кандидатурой. В *National Semiconductor* он отвечал за производство, разбирался в технических тонкостях и с этой точки зрения был идеальным руководителем. Но были у него и свои странности. Полный, страдавший тиком и целым букетом заболеваний, Скотт был настолько раним, что общение с сотрудниками давалось ему нелегко. К тому же он любил поспорить. Как сложатся его отношения с Джобсом, угадать было трудно.

Возняк быстро догадался, зачем Скотта взяли на работу. Как и Марккула, он терпеть не мог скандалы, которые Джобс то и дело провоцировал, причем, казалось, получал от этого удовольствие. «Мне было всего 22 года, и я понимал, что пока не готов управлять компанией, — признавался Джобс. — Но *Apple* была моим детищем, и сдаваться я не собирался». Перепоручить руководство другому для него было смерти подобно. Уговаривать его пришлось долго — в основном за обедами в любимом кафе Возняка *Bob"s Big Hamburgers* и ресторане *Good Eart,* который предпочитал Джобс. В конце концов Джобс неохотно согласился.

У Майка Скотта, которого все звали Скотти, чтобы отличать от Майка Марккулы, была всего лишь одна, но важная обязанность: укрощение Джобса. Обычно это происходило во время долгих прогулок — излюбленного варианта встреч Стива. «Во время самой первой прогулки мне нужно было внушить ему, чтобы он чаще мылся, — вспоминал Скотт. — Стив ответил, что в обмен я должен прочитать его книгу о фруктовой диете — как руководство к тому, чтобы похудеть». На диету Скотт так и не сел, да и почти не похудел, а Джобс толком не начал мыться. «Стив настаивал, что, поскольку питается только фруктами, ему достаточно мыться раз в неделю», — рассказывал Скотт.

Джобс обожал все контролировать и не признавал ничьих авторитетов, а значит, конфликт с человеком, которого взяли в компанию специально, чтобы управлять Стивом, был неминуем, в особенности когда Джобс понял, что Скотт — один из немногих людей, способных ему противостоять. «У нас со Стивом вопрос стоял так: кто кого переупрямит. А упрямства мне было не занимать, — сказал Скотт. — Стива надо было держать в ежовых рукавицах, и, разумеется, ему это было не по вкусу». Джобс вспоминал: «Ни на кого я не кричал больше, чем на Скотти».

Первое столкновение вышло из-за номеров на карточках сотрудников. Скотт закрепил № 1 за Возняком и № 2 за Джобсом. Стив же, разумеется, хотел непременно быть первым номером. «Я не мог этого допустить, потому что это еще больше укрепило бы его самомнение», — сказал Скотт. Джобс устроил истерику, даже заплакал. Наконец предложил компромисс: сделать ему карточку № 0. Скотт согласился, но только для карточки: *Bank of America* для зарплатной ведомости нужно было целое положительное число, и по документам Джобс остался № 2.

Более серьезная ссора произошла уже не из-за каприза. Джей Эллиот, с которым Джобс случайно познакомился в ресторане и взял на работу, говорит о важной черте характера Стива: «Он одержим совершенствованием продукта, одержим продуктом в целом». Майк Скотт, напротив, не позволял страсти к совершенству брать верх над практичностью. Наглядным примером стала история с корпусом *Apple II*. У компании *Pantone*, которой *Apple* поручила подобрать цвета пластика, было более 2000 оттенков бежевого. «И ни один Стиву не понравился, — вздыхал Скотт. — Ему хотелось создать новый оттенок. Пришлось мне его остановить». Когда дошло до дизайна корпуса, Джобс днями напролет раздумывал, насколько должны быть скруглены углы. «Мне же это было безразлично, — рассказывал Скотт. — Хотелось только, чтобы этот вопрос решился». Следующий спор разгорелся из-за инженерного стола. Скотт хотел, чтобы он был обычным, серым; Джобс настаивал, что нужно заказать белый. Все это в конце концов привело к скандалу в присутствии Марккулы: выясняли, кто имеет право подписывать заказы на поставку — Джобс или Скотт. Марккула выбрал Скотта. Еще Джобс настаивал на отличной от других политике обращения с клиентами: предлагал предоставлять годовую гарантию на *Apple II.* Скотта это неприятно удивило, поскольку стандартная гарантия составляла 90 дней. Но во время очередного спора на эту тему Джобс расплакался, и они долго гуляли по парковке, чтобы он успокоился. В результате Скотт скрепя сердце уступил.

Постоянные конфликты Джобса с коллегами очень огорчали Возняка. «Стив был слишком груб, — вспоминает он. — Я хотел, чтобы наша компания была как одна семья, где нам хорошо и все друг другу помогают». Джобс же считал, что Возняк просто не хочет взрослеть. «Он был очень инфантилен, — говорил Джобс. — Написал отличную версию бейсика, но до версии бейсика, способной работать с числами с плавающей запятой, которая нам была нужна, у него руки так и не дошли. В итоге пришлось подписать контракт с *Microsoft.* Стив был слишком рассеян».

Однако до поры до времени на причуды Джобса можно было закрыть глаза, потому что компания процветала. Бен Розен, аналитик, чьи статьи формировали мнение компьютерного сообщества, принялся с энтузиазмом продвигать *Apple II.* Независимый разработчик создал *VisiCalc,* первую программу расчета таблиц и учета средств для персональных компьютеров; какое-то время она была совместима только с *Apple II,* что оправдывало его покупку как для компаний, так и для обычных семей. *Apple* стала привлекать новых влиятельных инвесторов. На Артура Рока, одного из первых венчурных финансистов, знакомство с Джобсом, которого к нему отправил Марккула, поначалу не произвело никакого впечатления. «Стив выглядел так, будто только что вернулся из индийского ашрама, — вспоминает Рок, — да и пах так же». Но стоило Року опробовать *Apple II*, как он вложил деньги в компанию и вошел в совет директоров.

Apple II (в различных модификациях) продержался на рынке шестнадцать лет; всего было продано около шести миллионов компьютеров. Именно он, более чем какой-либо другой компьютер, повлиял на распространение ПК. Разработанные Возняком монтажные платы и системное программное обеспечение навсегда вписали его имя в историю. Но именно Джобс придумал, как грамотно подать его изобретения — начиная от блока питания до корпуса и упаковки — и извлечь из этого прибыль. По словам Реджиса Маккенны, «Воз создал величайший компьютер, но если бы не Стив Джобс, его изобретение по сей день пылилось бы на полках магазинов для любителей техники». Однако большинство считало появление *Apple II* целиком заслугой Возняка, и это подстегивало Джобса к новым свершениям, которые он по праву смог бы считать своей заслугой.

Глава 7. Крисэнн и Лиза. Тот, кого бросили…

С того самого лета после окончания школы, когда они вдвоем перебрались в хижину в горах, Крисэнн Бреннан то уходила от Джобса, то возвращалась. В 1974 году, когда Джобс приехал из Индии, они вместе поселились на ферме Роберта Фридланда. «Стив меня позвал за компанию. Мы были молоды, общались легко и непринужденно, — вспоминала Крисэнн. — Меня тянуло к нему».

Когда Стив и Крисэнн вернулись в Лос-Альтос, отношения постепенно превратились в дружеские. Стив жил с родителями и работал в *Atari;* Крисэнн снимала квартирку и почти все время проводила в дзен-центре Кобуна Чино. К началу 1975 года у нее завязался роман с их со Стивом общим другом Грегом Кэлхуном. «Она была с Грегом, но периодически возвращалась к Стиву, — рассказывала Элизабет Холмс. — Впрочем, мы все тогда примерно так и жили: то сходились, то расходились. Семидесятые годы, что вы хотите».

Кэлхун учился в Риде с Джобсом, Фридландом, Коттке и Холмс. Как и остальные, он заинтересовался восточными духовными практиками, бросил университет и в конце концов оказался на ферме Фридланда, где поселился в бывшем курятнике площадью 3 на 6 метров; Грег поставил его на блоки из шлакобетона и оборудовал внутри спальное место. Весной 1975 года в курятник перебралась и Бреннан, а на следующий год они с Кэлхуном решили съездить в Индию. Джобс отговаривал Грега брать с собой Крисэнн, говорил, что она только помешает ему в духовных поисках, но молодые люди все равно отправились вместе. «Перемена, произошедшая со Стивом после путешествия по Индии, произвела на меня такое сильное впечатление, что мне захотелось там побывать», — признавалась Бреннан.

Путешествие получилось долгим: началось в марте 1976-го и длилось почти год. В какой-то момент у них кончились деньги, и Кэлхун автостопом отправился в Тегеран преподавать английский. Бреннан осталась в Индии, а когда срок работы Кэлхуна подошел к концу, они встретились на полпути между Ираном и Индией, в Афганистане, куда добирались, разумеется, автостопом. Мир тогда был совсем другим.

Вскоре их отношения себя исчерпали, и из Индии молодые люди вернулись порознь. К лету 1977 года Крисэнн перебралась в Лос-Альтос и какое-то время жила в палатке на территории дзен-центра Кобуна Чино. Джобс съехал от родителей и за 600 долларов в месяц вместе с Дэниелом Коттке снял дом в пригороде Купертино. Странное это было зрелище: два хиппи в типовом доме, который они прозвали Пригородным ранчо. «В доме было четыре спальни; одну мы периодически сдавали разным чудикам. У нас даже какое-то время жила стриптизерша», — рассказывал Джобс. Коттке не очень понимал, почему Стив просто не купит дом, хотя тогда уже мог себе это позволить. «Наверное, ему нужен был компаньон», — предполагает Коттке.

Бреннан тоже переехала к ним, хотя на тот момент они с Джобсом встречались лишь изредка. Расселение по комнатам превратилось в настоящий фарс. В доме были две большие спальни и две маленькие. Разумеется, Джобс занял самую большую, а Бреннан (поскольку они со Стивом официально не были парой) въехала в оставшуюся большую. «Две меньшие спальни размером походили на детские, мне там не нравилось; я поселился в гостиной и спал на туристическом коврике», — вспоминал Коттке. Оставшуюся комнатку использовали как место для медитации и приема кислоты, как когда-то чердак в Риде. Комната была завалена пенопластом из коробок с компьютерами *Apple.* «Соседские дети приходили к нам, мы возились в этом пенопласте и очень веселились, — сказал Коттке, — но потом Крисэнн принесла домой кошек, которые все загадили, и пришлось пенопласт выбросить».

Джобс и Бреннан, поселившись под одной крышей, время от времени спали вместе, и через несколько месяцев выяснилось, что Крисэнн беременна. «До моей беременности мы

со Стивом пять лет сходились и расходились, — рассказывала Бреннан. — Тот случай, когда и вместе тесно, и врозь скучно». В 1977 году на День благодарения из Колорадо в гости к Джобсу приехал автостопом Грег Кэлхун. Бреннан сообщила ему новость. «Мы со Стивом сошлись, я беременна, но отношения у нас запутанные, и я не знаю, что делать», — заявила Крисэнн.

Кэлхун заметил, что Джобс ведет себя так, словно все это его не касается. Он даже уговаривал Грега остаться и работать в *Apple.* «Стиву не было никакого дела ни до Крисэнн, ни до ее беременности, — вспоминал Кэлхун. — Он мог живо заинтересоваться человеком, а потом вдруг уйти в себя. Такое безразличие пугало».

Когда Джобсу не хотелось разбираться с проблемой, он ее игнорировал, словно ее не существует. Иногда ему удавалось искажать реальность не только для других, но и для себя. Он запретил себе думать о беременности Крисэнн. Когда его спрашивали напрямую, заявлял, будто не уверен, что он — отец ребенка, хотя и не отрицает, что спал с Бреннан. «Я не знал точно, мой ли это ребенок: она ведь спала не только со мной, — говорил он мне впоследствии. — Когда Крисэнн забеременела, она даже не была моей девушкой. Просто жила у нас в доме». Бреннан же не сомневалась, что отец именно Джобс. В то время у нее не было отношений ни с Грегом, ни с другими мужчинами.

Действительно ли Джобс не знал, что отец — он, или врал себе? «Мне кажется, он просто не хотел об этом задумываться и брать на себя ответственность», — предполагает Коттке. Элизабет Холмс согласна с этим: «Стив прикинул, что будет, если он признает отцовство и если откажется, и выбрал второе. У него были другие планы в жизни».

Брак даже не обсуждался. «Я понимал, что не хочу на ней жениться, мы никогда не будем счастливы и быстро разбежимся, — признавался Джобс. — Аборт стал бы лучшим выходом, но Крисэнн никак не могла решить, что делать. Она долго колебалась и в конце концов оставила ребенка. А впрочем, я не знаю, было ли это обдуманным решением. Скорее всего, просто сроки прошли». Бреннан же мне сказала, что сознательно оставила ребенка. «Стив заявил, что не возражает против аборта, но никогда не уговаривал меня на этот шаг». Единственное, против чего Джобс возражал, — это усыновление (и неудивительно: достаточно вспомнить его собственную историю). «Стив отговаривал меня отдавать ребенка чужим людям», — вспоминала Крисэнн.

Интересное совпадение: Джобсу и Бреннан было по 23 — столько же, сколько Джоан Шибле и Абдулфатте Джандали, когда у них родился Стив. На тот момент Джобс еще не выяснил, кто его настоящие родители, но Пол и Клара частично рассказали сыну их историю. «Я не знал, что им было столько же лет, и это не сыграло никакой роли в ситуации с Крисэнн», — утверждал Джобс. Он отрицал, что последовал примеру биологического отца и в 23 года не смог взять на себя ответственность, но признался, что, когда узнал о совпадении, у него захватило дух. «Когда выяснилось, что Джоан родила меня в 23, я подумал: „Надо же!“»

Отношения Джобса и Бреннан стремительно ухудшались. «Крисэнн держалась так, словно она жертва, кричала, что мы со Стивом сговорились против нее, — рассказывал Коттке. — Стива это только забавляло. Он не принимал ее всерьез». Бреннан действительно вела себя, мягко выражаясь, неадекватно и впоследствии сама это признавала. Она била тарелки, швыряла в Джобса что под руку попадется, ломала мебель и углем писала на стенах ругательства. Крисэнн утверждает, что Джобс провоцировал ее на это своим бессердечием. «Он человек просветленный, но при этом на удивление жестокий. Странное сочетание». Коттке очутился между двух огней. По словам Бреннан, «Дэниел не был так суров, и поведение Стива его удивляло. Он то утверждал: „Стив с тобой дурно обращается“, то вместе с ним надо мной смеялся».

Помог Роберт Фридланд. «Он узнал, что я беременна, и позвал к себе на ферму, — вспоминала Крисэнн. — Там я и родила». У Фридланда по-прежнему жили Элизабет Холмс и другие друзья; в Орегоне они нашли акушерку, которая приняла роды. 17 мая 1978 года Бреннан родила девочку. Через три дня на ферму прилетел Джобс, чтобы побыть с Крисэнн и дать ребенку имя. В коммуне детей обычно называли восточными духовными именами, но Джобс настоял, что раз девочка родилась в Америке, то и имя должна носить соответствующее. Бреннан с ним согласилась. Они назвали дочь Лизой Николь Бреннан; фамилию Стива давать не стали. Джобс вернулся на работу в *Apple.* «Он не хотел иметь ничего общего ни со мной, ни с дочерью», — сказала Бреннан.

Крисэнн с Лизой перебрались в крошечную развалюху на заднем дворе дома в Менло-Парке. Жили они на социальное пособие, поскольку Бреннан не хотела судиться. В конце концов власти округа Сан-Матео подали против Джобса иск, чтобы доказать отцовство и заставить его содержать ребенка. Сперва Стив собирался протестовать; его адвокаты уговаривали Коттке дать показания, что он никогда не видел Бреннан и Джобса в постели, и собирали доказательства, что Крисэнн спала с другими мужчинами. «Помню, как-то позвонила Стиву и заорала: „Ты же знаешь, что это неправда!“ — рассказывала Бреннан. — Он хотел затащить меня в суд с маленьким ребенком и доказать, что я шлюха и что отцом нашей дочери мог быть кто угодно».

Спустя год после рождения Лизы Джобс согласился пройти тест на отцовство. Семья Бреннан удивилась, но Джобс знал, что *Apple* вскоре должны преобразовать в открытое акционерное общество, и решил все уладить заблаговременно. Тесты на ДНК тогда только появились; Джобс проходил исследование в Калифорнийском университете. «Я читал о тестах на ДНК и с радостью согласился, чтобы все выяснить», — вспоминал Джобс. Результаты оказались вполне убедительными. «Вероятность отцовства… 94,41 %», — значилось в заключении. Суд Калифорнии вынес решение: Джобс должен ежемесячно выплачивать 385 долларов на содержание ребенка, подписать согласие признать отцовство и вернуть государству 5856 долларов, выплаченных Крисэнн в качестве пособия. Джобсу позволили навещать ребенка, но он нескоро воспользовался этим правом.

Даже после этого Джобс продолжал обманывать себя и других. «В конце концов он нам обо всем рассказал на совете директоров, — вспоминал Артур Рок, — но продолжал упорствовать, что, скорее всего, отец не он. Полный бред». Репортеру *Time* Майку Морицу Стив заявил, что, согласно статистике, «отцом ребенка могли стать 28 % мужского населения Соединенных Штатов» — утверждение не только ложное, но и очень странное. И хуже всего, что Крисэнн Бреннан, узнав об этом, по ошибке подумала, будто Джобс сказал, что она переспала с 28 % мужчин в США. «Он пытался выставить меня шлюхой, продажной девкой, — вспоминала Крисэнн. — Ему проще было считать меня проституткой, чем взять на себя ответственность».

Спустя годы Джобс раскаялся в том, как обошелся с Крисэнн, — один из редких случаев в его жизни:

> Мне не стоило так себя вести. Тогда я не представлял себя отцом, не был к этому готов. Но когда результаты теста подтвердили, что Лиза — моя дочь, я ни на секунду в этом не усомнился, согласился содержать ее до 18 лет и помогать деньгами Крисэнн. Я нашел в Пало-Альто дом, отремонтировал его и пустил их туда жить, причем без всякой платы. Крисэнн выбирала для Лизы лучшие школы, и я оплачивал обучение. Я старался поступать правильно. Но если бы сейчас можно было все изменить, я бы, конечно, повел себя лучше.

Разобравшись с Бреннан, Джобс вернулся к работе. В чем-то он стал взрослее, хотя, конечно, не во всем. Бросил наркотики, отказался от строгой вегетарианской диеты, стал меньше времени проводить в ретритах, сделал стильную стрижку, начал покупать костюмы и рубашки в дорогом магазине *Wilkes Bashford* в Сан-Франциско и завел серьезный роман с одной из сотрудниц Реджиса Маккенны, красавицей Барбарой Ясински, наполовину полькой, наполовину полинезийкой.

Оставалась в нем и юношеская страсть к эпатажу. Они с Ясински и Коттке купались голыми в озере Фелт-лейк, находившемся неподалеку от Стэнфорда. Джобс завел себе мотоцикл *BMW R60/2* 1966 года и повесил на руль оранжевые кисточки. Иногда он, как раньше, бывал резок: мог нахамить официантке и часто возвращал заказ, заявляя, что блюдо «дрянь». В 1979 году на первой вечеринке *Apple* в честь Хэллоуина оделся Иисусом Христом. Джобсу это казалось забавным, но окружающие шутку не оценили. И даже в обустройстве жилища не обошлось без причуд. Джобс купил отличный дом в горах неподалеку от Лос-Гатоса, повесил картину Максфилда Пэрриша, купил кофеварку *Braun* и набор ножей *Henckel*. Но когда дело дошло до мебели, Стив никак не мог выбрать, что ему нравится, и дом так и остался полупустым: ни кроватей, ни стульев, ни диванов. В спальне Джобса на полу лежал матрас, стоял компьютер *Apple II*, а на стенах висели портреты Эйнштейна и Махарадж-джи.

Глава 8. Xerox и Lisa. Графические интерфейсы пользователя

Новое детище

Благодаря *Apple II* компания попала из гаража Джобса в авангард новой индустрии. Продажи взлетели до небес — с 2500 компьютеров в 1977 году до 210 тысяч в 1981-м. Но Джобсу этого было мало. Успех — продукт скоропортящийся; к тому же Стив понимал, что все и всегда будут считать *Apple II* целиком и полностью заслугой Возняка, и неважно, сколько усилий Джобс потратил на то, чтобы грамотно подать продукт — подобрать все, от шнура питания до упаковки. Стиву нужно было собственное изобретение. Более того: Джобс хотел, чтобы оно, по его же собственным словам, «оставило след во вселенной».

Сперва он надеялся, что эту роль сыграет *Apple III.* Планировалось увеличить память, экран вмещал бы 80 знаков вместо 40 в верхнем и нижнем регистрах. Джобс, обожавший промышленный дизайн, лично определил размер и форму корпуса и не позволил никому ничего менять даже после того, как группа инженеров добавила к монтажным платам новые компоненты. Получилась плата с чрезмерной плотностью компонентов и плохими коннекторами, которые часто отказывали. Выпуск *Apple III* в мае 1980 года обернулся провалом. Рэнди Уиггинтон, один из инженеров, объяснял: *«Apple III* был похож на ребенка, зачатого во время группового секса: как и следовало ожидать, получился ублюдок, а когда начались проблемы, все заявили, что они тут ни при чем».

Джобс к тому моменту отошел от работы над *Apple III* и раздумывал над тем, как создать что-то абсолютно на него не похожее. Увлекся было идеей сенсорных экранов, но быстро остыл. На очередную встречу, где должны были продемонстрировать техническое решение, Стив опоздал, слушал невнимательно, вертелся, а потом и вовсе прервал докладчика на полуслове бесцеремонным «спасибо, достаточно». Инженеры обиделись. «Может, нам вообще уйти?» — спросили они. Джобс кивнул и ответил, что они зря отнимают его время.

Затем он взял в *Apple* двух инженеров из *Hewlett-Packard* для создания совершенно нового компьютера. Название, которое Стив для него выбрал, насторожило бы даже самого неопытного психиатра: *Lisa*. Другие компьютеры тоже называли в честь детей авторов, но Лизу Джобс бросил и на тот момент так до конца и не признал своей дочерью. «Наверно, им двигало чувство вины, — говорит Андреа Каннингем, PR-менеджер из агентства Реджиса Маккенны, которая вела этот проект. — Чтобы скрыть тот факт, что компьютер назван в честь его дочери, нам пришлось придумывать аббревиатуру». В итоге появилась расшифровка *Local Integrated Systems Architecture* («локальная структура интегрированных систем»); смысла в ней было мало, но она стала официальным объяснением названия. Между собой инженеры называли ее *Lisa: Invented Stupid Acronym* («Лиза: дурацкая надуманная аббревиатура»). Годы спустя, когда я спросил Джобса, почему он все-таки назвал компьютер именно так, Стив ответил просто: «Разумеется, в честь дочери».

В *Lisa* должен был стоять 16-битный микропроцессор (в отличие от 8-битного в *Apple* II); ориентировочная цена нового компьютера составляла 2 тысячи долларов. Без гения Возняка, продолжавшего потихоньку работать над *Apple II,* инженеры спроектировали самый обычный компьютер со стандартным текстовым дисплеем; микропроцессор, хоть и мощный, тоже никакими выдающимися способностями не отличался. Джобс понимал, что машина получается самая заурядная, и его это злило.

Был, однако, программист, ухитрившийся вдохнуть жизнь в проект: Билл Аткинсон, аспирант-нейробиолог, в свое время тоже злоупотреблявший кислотой. Когда ему предложили пойти работать в *Apple*, он отказался. Но ему прислали не подлежавший возврату билет на самолет, и Аткинсон решил съездить и поговорить с Джобсом. «Мы изобретаем будущее, — сказал ему Стив в конце трехчасовой беседы. — Представьте, что вы на гребне волны. Дух захватывает! А теперь представьте, что вы пытаетесь эту волну догнать. Уже не то, верно? Так что присоединяйтесь. Оставим след во вселенной». Аткинсон согласился.

В лохматом, с висячими усами, которые не скрывали его живой улыбки, Аткинсоне сочетались изобретательность Воза и страсть Джобса к совершенству. Первым его заданием стала разработка программы, которая отслеживала портфель акций путем автодозвона до сервиса *Dow Jones*; программа узнавала цену и нажимала отбой. «Работать пришлось быстро, потому что в журнале появилась реклама *Apple II*, на которой муж сидит за кухонным столом и смотрит на экран *Apple*, где показаны графики стоимости акций, а рядом стоит счастливая жена. Но такой программы не существовало в природе, так что я был вынужден ее придумать». Потом Аткинсон написал для *Apple II* версию паскаля,[4] высококачественного языка программирования. Джобс не обрадовался: он считал, что, кроме бейсика, *Apple II* ничего не надо. Но возражать не стал и сказал Аткинсону: «Если тебе так уж хочется, даю шесть дней на то, чтобы доказать мне, что я не прав». Аткинсон справился, и Джобс с тех пор его зауважал.

К осени 1979 года *Apple* разрабатывала три продукта, которые могли стать преемниками *Apple II.* Первый — злополучный *Apple III*. Второй — *Lisa*; но Джобс постепенно разочаровывался в этом проекте. И третий, ускользнувший от внимания Стива, по крайней мере на некоторое время, — небольшой независимый проект недорогого компьютера под кодовым названием *Annie*; занимался им Джеф Раскин, бывший преподаватель, у которого учился Билл Аткинсон. Раскин поставил себе цель сделать «компьютер, доступный массовому потребителю» — простое, как бытовой прибор, самодостаточное устройство с системной платой, клавиатурой, монитором, всеми необходимыми программами и графическим интерфейсом. Раскин хотел свести коллег из *Apple* с сотрудниками одного интересного научно-исследовательского центра, расположенного в Пало-Альто, где работали над такими проектами.

Xerox PARC

Научно-исследовательский центр корпорации *Xerox,* расположенный в Пало-Альто (также известный как *Xerox PARC),* был основан в 1970 году, он был создан как место, где можно было работать над развитием цифровых технологий. Располагался он в четырех с половиной тысячах километров от штаб-квартиры *Xerox* в Коннектикуте — на расстоянии, позволявшем не обращать внимания на соображения прибыли (по крайней мере, руководствоваться в работе не только ими); хорошо это или плохо — другой вопрос. Одним из теоретиков центра был Алан Кей, чьи правила перенял Джобс: первое — «Чтобы предсказать будущее, его нужно изобрести», и второе — «Разработчики программного обеспечения должны уметь разбираться в железе». Кей трудился над проектом небольшого персонального компьютера, который он назвал *Dynabook*, настолько простого, что и ребенок разобрался бы. Поэтому инженеры *Xerox PARC* начали разрабатывать графику, понятную для простого пользователя, вместо командных строк и. DOS-запросов, которые на экране выгля-

[4] Имеется в виду интерпретатор языка *PASCAL* для операционной системы *Apple II.*

дели устрашающе. В итоге они придумали рабочий стол с документами и папками, которые можно было открыть, кликнув по ним мышкой.

Этот графический интерфейс пользователя — *GUI* — удалось упростить благодаря еще одной идее инженеров *Xerox PARC*: вывод данных в виде растровой графики. До этого на большинстве компьютеров стояли текстовые интерфейсы. Нажимаешь кнопку на клавиатуре, и на экране появляется символ — обычно люминесцирующе-зеленоватые линии на темном фоне. Поскольку количество символов было ограничено, для выполнения не требовалось много команд и много процессорной мощности. В растровой же системе каждый из пикселей на экране контролировался битами в памяти компьютера. Чтобы воспроизвести что-либо на экране — например, букву, — компьютер посылал каждому пикселю команду быть светлым или темным либо определял цвет, если дисплей цветной. Это требовало большей вычислительной мощности, но позволяло создать великолепную яркую графику, шрифты и потрясающее качество изображения.

Растровое отображение и графические интерфейсы стали характерными особенностями моделей компьютеров *Xerox PARC* — например, *Alto* — и объектно-ориентированного языка программирования *Smalltalk*. Джеф Раскин считал, что это будущее компьютеров, и уговаривал Джобса и коллег из *Apple* съездить в *Xerox PARC.*

Но это было не так-то просто. Джобс считал Раскина занудой-теоретиком, называл его «долбаным тупицей». Пришлось Раскину привлечь на свою сторону Аткинсона, который по классификации Джобса попадал в категорию «гениев»; только так удалось заинтересовать Стива проектами *Xerox PARC.* Но Раскин не знал, что задумал Джобс. Летом 1979 года отдел *Xerox,* занимавшийся венчурными инвестициями, выразил желание участвовать во втором туре финансирования *Apple.* Джобс предложил: «Я разрешу вам вложить в *Apple* миллион долларов, но вы мне покажете все, над чем работает *PARC».* Руководители *Xerox* согласились: решено было, что компания продемонстрирует *Apple* свою новую технологию, а в обмен приобретет 100 тысяч акций примерно по 10 долларов каждая.

Когда год спустя *Apple* преобразовали в открытое акционерное общество, доля *Xerox* составила уже 17,6 миллиона долларов. Но *Apple* все равно сумела извлечь большую выгоду из сделки. В декабре 1979 года Джобс с коллегами приехали в *Xerox PARC,* чтобы ознакомиться с новой технологией. Когда Джобс понял, что ему показали не все, он добился более подробной демонстрации, которая состоялась через несколько дней. Ларри Теслер, один из сотрудников *Xerox,* которому поручили рассказать *Apple* об изобретении, был польщен вниманием Джобса к их детищу; начальство на Восточном побережье не способно было оценить технологию по достоинству. А вот второй докладчик, Адель Голдберг, возмущалась и недоумевала, с чего вдруг компания решила выдать самые сокровенные секреты. «Идиотское решение. Полное безумие. Я билась как могла, чтобы Джобс не узнал лишнего», — вспоминала она.

На первой встрече Голдберг удалось настоять на своем. Джобса, Раскина и ведущего разработчика *Lisa* Джона Коуча проводили в зал, где стоял *Alto.* «Все было четко спланировано. Мы показали несколько приложений, в основном для обработки текста», — вспоминает Голдберг. Джобса это не удовлетворило, и он позвонил в штаб-квартиру *Xerox* и потребовал продолжения.

Через несколько дней его снова пригласили в *PARC.* На этот раз он захватил с собой еще Билла Аткинсона и Брюса Хорна, программиста *Apple,* который раньше работал в *Xerox PARC.* Они оба знали, на что обратить внимание. «Когда я приехала на работу, там царила непонятная суета. Мне сообщили, что Джобс с программистами в конференц-зале», — рассказывала Голдберг. Один из ее коллег-инженеров пытался занять гостей программами обработки текстов. Но Джобса это не устраивало. «Хватит с нас этой чепухи!» — кричал он. Посовещавшись, сотрудники *Xerox* решили чуть-чуть приоткрыть завесу тайны: договорились, что Теслер покажет Джобсу *Smalltalk,* язык программирования, но только открытую демоверсию. «Это собьет Джобса с толку; ему и в голову не придет, что это не конфиденциальная информация», — успокоил Голдберг руководитель группы.

Они ошиблись. Аткинсон и другие программисты читали кое-какие статьи, опубликованные *Xerox PARC,* и мгновенно догадались, что им продемонстрировали не все характеристики. Джобс позвонил начальнику отдела венчурных инвестиций *Xerox* и нажаловался. Руководители компании в Коннектикуте тут же связались с научно-исследовательским центром и велели показать Джобсу и его коллегам все до конца. Голдберг в ярости выбежала из зала.

Когда Теслер наконец продемонстрировал сотрудникам *Apple* свое изобретение целиком, они пришли в изумление. Аткинсон пристально вглядывался в каждый пиксель, чуть не с головой влез в экран. Джобс прыгал вокруг компьютера, взволнованно размахивая руками. «Он ни секунды не стоял на месте, странно, как ему вообще удалось что-то разглядеть. Но судя по тому, какими вопросами засыпал меня Джобс, он все понял, — вспоминает Теслер. — Каждое мое действие он встречал восторженным воплем». Джобс повторял, что не может понять, почему *Xerox* не запустил эту технологию в серийное производство. «Это же золотая жила! — восклицал Стив. — Поверить не могу, что *Xerox* до сих пор этим не воспользовался!»

На презентации *Smalltalk* Джобсу и его коллегам показали три удивительные вещи. Первое — как компьютеры способны взаимодействовать через сеть. Второе — как работает объектно-ориентированное программирование. Но все это осталось практически незамеченным: больше всего команду Джобса поразили графический интерфейс и экран с растровым отображением. «У меня словно пелена с глаз упала, — признавался впоследствии Стив. — Я понял, каким должно стать будущее компьютеров».

Через два с лишним часа, когда встреча в *Xerox PARC* завершилась, Джобс отвез Билла Аткинсона обратно в офис *Apple* в Купертино. Стив ехал очень быстро; так же стремительно проносились в его голове мысли и слетали с губ слова.

— Вот оно! — кричал Джобс. — Мы обязаны это сделать!

Именно этого он и хотел: приблизить компьютер к человеку, совместить стильный, но доступный дизайн, как у домов Эйхлера, с простотой любого кухонного электроприбора.

— Сколько времени нужно на этот проект? — спросил Стив.

— Не знаю, — ответил Аткинсон. — Может, полгода.

Прогноз был, конечно, дерзкий, но стимулировавший работать изо всех сил.

«Великие художники воруют»

Набег *Apple* на *Xerox PARC* иногда описывают как самый дерзкий грабеж в истории компьютерной индустрии. Джобс порой не без гордости соглашался с этим мнением. «Нужно стараться выбирать лучшее из созданного человеком и применять этот опыт в своем деле, — однажды заметил он. — Пикассо говорил: «Хорошие художники копируют, великие — воруют». И мы никогда не стеснялись воровать великие идеи».

Другие полагают, что дело не в том, что *Apple* была дерзка, а в том, что *Xerox* был неповоротлива. Иногда Джобс поддерживал эту точку зрения. «Создание копировальной машины — их потолок. Они понятия не имели, на что способен компьютер, — говорил он о руководстве *Xerox*. — Победа была у них в руках, но они сами все испортили. А ведь *Xerox* сейчас могла бы владеть всей компьютерной отраслью».

В обоих утверждениях кроется немалая доля истины; однако не все так просто. Между замыслом и творением, замечал Т. С. Элиот, падает тень. И если вспомнить историю вели-

чайших изобретений, новые идеи — лишь один член уравнения. Воплощение не менее важно.

Джобс и его коллеги-инженеры существенно улучшили концепцию графического интерфейса, который им показали в *Xerox PARC,* и сумели воплотить ее так, как *Xerox* и не снилось. К примеру, у мышки, разработанной *Xerox,* было три кнопки, она была сложна в обращении, стоила 300 долларов и не могла плавно перемещаться. Спустя несколько дней после второго визита в *Xerox* Джобс отправился в местную компанию, занимающуюся промышленным дизайном, и заявил одному из владельцев, Дину Хови, что ему нужна простая мышь с одной кнопкой не дороже 15 долларов, «и чтобы скользила хоть по пластику, хоть по моим джинсам». Хови заказ выполнил.

Усовершенствовали не только детали, но идею в целом. С помощью мыши, разработанной *Xerox*, нельзя было перетаскивать окна по экрану. Инженеры *Apple* придумали интерфейс, который позволял не только перетаскивать окна и файлы, но и складывать их в папки. Чтобы выполнить любую операцию, от изменения размера окна до смены расширения файла, в системе *Xerox* нужно было выбрать команду. Система *Apple* воплотила метафору рабочего стола в жизнь: можно было все трогать, двигать, перетаскивать с места на место. Инженеры *Apple* совместно с дизайнерами добавили на рабочий стол симпатичные иконки, разработали выпадающее меню для каждого из окон и ввели возможность открывать файлы и папки двойным щелчком мышки. Джобс их каждый день поторапливал.

Не то чтобы руководство *Xerox* совсем не интересовалось изобретениями своих подчиненных из *PARC.* Они даже пытались поставить разработки на коммерческие рельсы — и в процессе наглядно продемонстрировали, что правильное воплощение не менее важно, чем хорошая идея. В 1981 году, задолго до того, как появились *Lisa* и *Macintosh*, они выпустили компьютер *Xerox Star* с графическим интерфейсом пользователя, мышью, дисплеем с растровым отображением, окнами и рабочим столом. Но машина получилась медлительной (файл большого размера сохраняла несколько минут), дорогой (16 595 долларов в рознице) и предназначалась в основном для использования в условиях корпоративной сети. Разумеется, новинка провалилась; было продано всего 30 тысяч компьютеров.

Как только выпустили *Star*, Джобс с командой отправился в магазин *Xerox,* чтобы взглянуть на новый компьютер, убедился в полной его бесполезности и решил не тратить деньги на покупку. «Мы вздохнули с облегчением, — вспоминает Джобс. — Поняли, что *Xerox* ошиблась, а у нас все получится, причем дешевле». Спустя несколько недель Джобс позвонил Бобу Белвиллу, одному из разработчиков, занимавшихся *Xerox Star.* «Все, что вы сделали за свою жизнь, — полное дерьмо, — заявил Джобс, — так почему бы вам не поработать на меня?» Белвилл согласился. Как и Ларри Теслер.

Джобс с воодушевлением вмешивался в работу над проектом *Lisa,* которым руководил Джон Коуч, бывший инженер *HP.* Не обращая внимания на Коуча, он напрямую делился с Аткинсоном и Теслером идеями, в частности по поводу дизайна графического интерфейса *Lisa.* «Джобс звонил мне в любое время, хоть в два часа ночи, хоть в пять утра, — рассказывал Теслер. — Я-то был не против, а вот моих руководителей по *Lisa* это раздражало». Джобсу велели перестать вмешиваться в процесс, и он умерил пыл, но ненадолго.

Когда Аткинсон решил, что экран должен быть с белым фоном вместо темного, разразился скандал. Белый фон позволил бы добиться того, что Джобс и Аткинсон называли *WYSIWYG* — аббревиатура для *what you see is what you get* («что видишь, то и получаешь»): то, что пользователь видел на экране, он получал и в распечатке. «Разработчики железа вопили как резаные, — вспоминал Аткинсон. — Сказали, что придется использовать люминофор, а он не способен обеспечить непрерывное свечение, и экран будет чаще мигать». Тогда Аткинсон обратился к Джобсу, и тот его поддержал. Инженеры поворчали, но смирились и придумали, как сделать экран со светлым фоном. «Инженер из Стива был не самый

лучший, но он прекрасно понимал, что скрывается за тем или иным ответом, и мог определить, отказываются ли сотрудники потому, что это невозможно, или просто они не уверены в своих силах».

Еще Аткинсон нашел удивительное решение (к которому мы настолько привыкли, что даже не задумываемся об этом): возможность открывать новые окна на экране поверх остальных. Аткинсон придумал, как можно менять окна местами, подобно тому как мы перекладываем бумаги на столе, так чтобы нижние появлялись или пропадали — в зависимости от команды. Разумеется, под пикселями на экране компьютера нет еще одного слоя пикселей, и под открытым окном нет других окон. Чтобы добиться такого эффекта, понадобилась сложная система кодирования, включавшая то, что называется «областями». Аткинсон взялся за эту задачу, потому что ему показалось, будто он видел нечто похожее во время визита в *Xerox PARC.* Выяснилось, что сотрудники научно-исследовательского центра так и не довели эту разработку до ума и впоследствии признавались Аткинсону, что были потрясены, узнав о его успехах. «Вот она, сила неведения, — усмехается Аткинсон. — Я не знал, что задача не имеет решения, и поэтому справился с ней». Он так усердно работал, что однажды утром врезался на своем «корвете» в припаркованный грузовик и едва не погиб. Джобс примчался в больницу его проведать. «Мы за тебя очень беспокоимся», — признался Стив Аткинсону, когда тот пришел в сознание. Аткинсон с трудом улыбнулся и ответил: «Не беспокойтесь, области я помню».

Еще Джобс стремился к тому, чтобы команды выполнялись плавно: просматриваемый документ должен не прыгать со строки на строку, но буквально плыть перед глазами. «Он требовал, чтобы интерфейс нравился пользователю», — вспоминал Аткинсон. Еще им хотелось, чтобы мышью можно было двигать курсор в любом направлении, а не только влево, вправо, вверх и вниз. Для этого вместо двух колесиков требовался шарик. Один из инженеров сказал Аткинсону, что в промышленном масштабе выпустить такую мышь невозможно. За ужином Аткинсон пожаловался Джобсу, и наутро, придя на работу, обнаружил, что того инженера уволили. Первым, что сказал Аткинсону его преемник, было: «Я могу сделать такую мышь».

Какое-то время Аткинсон и Джобс были лучшими друзьями и частенько ужинали в ресторане *Good Earth.* Но Джон Коуч и другие инженеры-консультанты из команды, работавшей над *Lisa,* — люди солидные, консервативные, как большинство сотрудников *HP,* — требовали, чтобы Джобс не вмешивался в работу, и обижались на его грубость. Не обошлось и без конфликта интересов. Джобс хотел создать простой, недорогой, по-настоящему народный компьютер — своего рода «фольклизу» — по аналогии с народным автомобилем «фольксваген». «Между теми, кто, как и я, мечтал о простом компьютере, и ребятами из *HP* вроде Коуча, нацеленными на продукт для корпораций, шла постоянная упорная борьба», — вспоминал Джобс.

Наконец Скотт и Марккула решили навести порядок в *Apple*; агрессивное поведение Джобса их очень беспокоило. В сентябре 1980 года они задумали тайную реорганизацию. Коуча сделали главой отдела по разработке *Lisa,* и его решения не оспаривались. Так Джобс потерял контроль над компьютером, который назвал в честь дочери. Еще его сместили с поста вице-президента по научным исследованиям и разработкам. Он оказался председателем совета директоров без исполнительных полномочий, то есть оставался официальным лицом *Apple,* но без права руководства. Джобса это уязвило. «Я расстроился. Марккула меня бросил, — признавался он. — Они со Скотти решили, что я не способен руководить разработкой *Lisa.* Я много думал об этом; такое пренебрежение меня обижало».

Глава 9. Открытое акционерное общество. Богатый и знаменитый

Опционы

Когда в январе 1977-го Марккула присоединился к Джобсу и Возняку, чтобы преобразовать их товарищество в *Apple Computer Co,* они оценили компанию в 5309 долларов. Менее чем через четыре года компаньоны решили, что пора организовывать открытое акционерное общество. Сумма подписки на первый пробный выпуск акций превзошла все ожидания; такого не было со времен *Ford Motors* в 1956 году. К концу декабря 1980 года стоимость *Apple* достигла 1,79 миллиарда долларов. 300 акционеров компании стали миллионерами.

Но Дэниела Коттке среди них не оказалось. Он был близким другом Джобса в университете, ездил с ним в Индию, жил в коммуне на яблоневой ферме; вместе они снимали дом, когда у Стива были проблемы с Крисэнн Бреннан. Коттке пришел в *Apple,* когда компания еще располагалась в гараже Джобса, и по-прежнему продолжал работать — на почасовой основе. Но при такой должности не приходилось рассчитывать на опцион на покупку акций, которые *Apple* предлагала сотрудникам перед первым выпуском. «Я абсолютно доверял Стиву, полагал, что он не забудет друга, и не хотел на него давить», — признается Коттке. Однако официально Коттке числился техником с почасовой оплатой, а не штатным инженером, а нештатным сотрудникам опционов не полагалось.

Казалось бы, даже несмотря на это, Коттке могли бы предложить «учредительские акции», но Джобс не питал особых чувств к тем, с кем когда-то начинал. «Стив и верность — понятия несовместимые, — говорил Энди Херцфельд, инженер, работавший в *Apple* на первом этапе существования компании. — Он воплощение неверности. Он бросает всех, кто когда-то был ему близок».

Коттке решил подкараулить Джобса возле его кабинета и попросить напрямую. Но Джобс при каждой встрече лишь отмахивался от друга. «Никогда не пойму, почему Стив не сказал мне честно, что с моей должностью опцион не положен, — удивляется Коттке. — Все-таки он был моим другом. Зачем было врать? Когда я спрашивал его про акции, он советовал мне переговорить с моим непосредственным начальником». В конце концов, спустя почти полгода после первого открытого предложения, Коттке собрался с духом и пришел в кабинет к Джобсу, чтобы все обсудить. Но тот встретил его так холодно, что Коттке оробел. «Я молча заплакал. Так и не смог поговорить с ним, — вспоминает он. — Дружба кончилась. А жаль».

У Рода Холта, инженера, собравшего блок питания, опционов было много, и он попытался уговорить Джобса. «Надо что-то решить с твоим приятелем Дэниелом», — сказал Род и предложил поделиться с ним акциями. «Сколько дашь ты, столько и я», — заверил Холт Джобса. «Отлично, — ответил тот. — Я не дам ему ничего».

Возняк вел себя совсем иначе. Еще до первого публичного предложения он решил продать сорока разным сотрудникам среднего звена две тысячи акций по очень низкой цене. В итоге большинство из них заработали достаточно, чтобы купить себе дом. Возняк приобрел для себя и своей новой жены роскошный особняк, но вскоре супруга с ним развелась и отсудила дом. Еще он делился акциями с теми из коллег, с кем, по его мнению, обошлись несправедливо — в том числе с Коттке, Фернандесом, Уиггинтоном и Эспиносой. Возняка все обожали, и не только за щедрость, но многие соглашались с Джобсом, что Стив «наивен как ребенок». Спустя несколько месяцев кто-то повесил на доску объявлений рекламу благотворительного фонда *United Way,* на которой был изображен нищий, а под ней подписал: «Воз в 1990 году».

Джобса наивным не назовешь: не зря же он позаботился о том, чтобы решить все вопросы с Крисэнн Бреннан до того, как компанию преобразовали в открытое акционерное общество.

Джобс стал официальным лицом первого открытого размещения акций, и он же помог выбрать два инвестиционных банка, которые и занимались этой сделкой, — старожилов Уолл-стрит *Morgan Stanley* и *Hambrecht and Quist* — небольшую узкоспециализированную фирму из Сан-Франциско, о которой тогда толком никто не слышал. «К сотрудникам *Morgan Stanley* Стив относился крайне неуважительно; правда, банк тогда переживал не лучшие времена», — вспоминает Билл Хамбрехт. *Morgan Stanley* планировал установить цену в 18 долларов за акцию, несмотря на то что было очевидно: вскоре их стоимость подскочит до небес. «Расскажите-ка мне, что вы делаете с этими акциями, которые мы оценили по 18 долларов? — поинтересовался Стив. — Вы ведь продаете их своим клиентам? А раз так, почему же вы берете с меня 7 % комиссии?» Хамбрехт признавал, что сложившаяся практика была в корне несправедлива, и предложил перед первым публичным выпуском акций провести обратный аукцион для их оценки.

Утром 12 декабря 1980 года *Apple* превратилась в открытое акционерное общество. К тому времени банкиры оценили акции в 22 доллара за штуку. Джобс приехал в офис *Hambrecht and Quist* как раз к открытию торгов. В 25 лет он стал обладателем состояния в 256 миллионов долларов.

Парень, ты богат

Отношение Стива Джобса к деньгам всегда было сложным — и до того, как он стал миллионером, и после. Идеалист и хиппи, разбогатевший на изобретениях своего друга, который был готов делиться ими бесплатно, дзен-буддист, путешествовавший по Индии и решивший, что его призвание — создать свой бизнес. Каким-то странным образом Джобс ухитрялся сочетать в себе все эти черты, так что одно другому не мешало.

Ему нравились какие-то вещи, в особенности первоклассно сделанные — такие, как автомобили «порше» и «мерседес», ножи *Henckel*, бытовая техника *Braun*, мотоциклы *BMW*, фотографии Анселя Адамса, пианино *Bosendorfer* и звуковая аппаратура *Bang & Olufsen.* При этом дома, в которых он жил, вне зависимости от размеров его состояния, не отличались вычурностью, а обставлены были так скромно, что и шейкер[5] устыдился бы. И тогда, и потом путешествовал он без помпы, не держал прислуги; у него даже телохранителей не было. Покупал дорогие автомобили, но водил их сам. Когда Марккула предложил Стиву купить на двоих частный самолет *Learjet,* тот отказался (хотя в конце концов потребовал у *Apple* собственный *Golfstream).* Как и отец, Стив мог торговаться с поставщиками за каждый цент, но из-за прибыли никогда не поступился бы качеством продукта.

Спустя тридцать лет после того, как *Apple* превратилась в открытое акционерное общество, он размышлял о том, как повлияло на него неожиданное богатство:

> Я никогда не думал о деньгах. Я вырос в семье среднего достатка и знал, что голодать точно не буду. В *Atari* я понял, что могу быть неплохим инженером и всегда заработаю на кусок хлеба. В университете и во время путешествия в Индию я сознательно выбирал бедность; я жил очень просто,

[5] *Шейкеры* — члены американской протестантской религиозной секты «Объединенное сообщество верующих во второе пришествие Христа» — сторонники строгих нравов и скромного образа жизни.

даже когда уже начал работать. Я был беден, и это было замечательно, потому что мне не приходилось думать о деньгах, а потом невероятно разбогател и тоже не думал о деньгах.

Я наблюдал за коллегами из *Apple,* которые, разбогатев, решали, что нужно изменить образ жизни. Кто-то покупал «роллс-ройсы» и особняки, нанимал прислугу, а потом тех, кто руководит прислугой. Их жены делали себе пластические операции и превращались в каких-то кукол. Так жить я точно не хотел. Это же безумие. И я дал себе слово, что не допущу, чтобы деньги меня испортили.

При этом филантропом Стива не назовешь. Он основал было благотворительный фонд, но быстро понял, что ему неприятно общаться с директором фонда, которого он сам и нанял: тот все время рассуждал о новых способах благотворительности и о том, как «выгодно использовать» пожертвования. Джобс с презрением относился к тем, кто кичился своей щедростью или полагал, будто способен привнести в благотворительность что-то новое. Он тайком послал Ларри Бриллианту чек на пять тысяч долларов на открытие фонда *Seva Foundation* для борьбы с так называемыми болезнями бедняков и даже согласился войти в совет директоров. Но на одном из собраний поспорил со знаменитым врачом по поводу того, нужно ли поручить агентству Реджиса Маккенны пиар-проекты и поиск новых источников финансирования. Кончилось тем, что Джобс от злости разрыдался. С Бриллиантом они помирились на следующий вечер за кулисами благотворительного концерта, который *Grateful Dead* давал для *Seva*. Но когда вскоре после первого публичного предложения акций Бриллиант и несколько членов совета директоров, среди которых были Уэйви Грей и Джерри Гарсиа, пришли в *Apple* с просьбой о пожертвовании, Джобс встретил их не очень-то приветливо. Вместо денег предложил способы использовать подаренный фонду *Apple II* с программой *VisiCalc* в исследовании, которое *Seva* планировал провести по проблемам слепых в Непале.

Самый щедрый подарок Джобс сделал своим родителям, Полу и Кларе, — акции на сумму около 750 тысяч долларов. Часть они продали, чтобы выплатить кредит за дом в Лос-Альтосе, в честь чего устроили вечеринку. Джобс приехал их навестить. «Впервые в жизни над моими родителями не висела ипотека, — вспоминал он. — Они позвали на вечеринку друзей. Все было очень мило». Однако новый дом они покупать не стали. «Им это не надо, — говорит Джобс. — Они и так счастливы». Единственной роскошью, которую они себе позволяли, были ежегодные поездки в круизы от компании *Princess Cruises.* По словам Стива, плавание по Панамскому каналу «произвело на папу огромное впечатление», потому что напомнило ему о времени, когда корабль, на котором Пол служил во время войны, шел в Сан-Франциско, где личный состав списали на берег.

С успехом *Apple* слава пришла и к его официальному лицу. Первым фотографию Джобса в октябре 1981 года поместил на обложку журнал *Inc*. Заголовок гласил: «Он навсегда изменил бизнес». На фото Джобс, с постриженной бородой, длинноволосый, в джинсах, белой рубашке и чересчур блестящем пиджаке, стоит, опершись на *Apple II,* и смотрит прямо в камеру гипнотическим взглядом, которому научился у Роберта Фридланда. «Когда Стив Джобс говорит, он искрится энтузиазмом — как человек, который видит будущее и сделает все, чтобы претворить его в жизнь», — было написано в статье.

В феврале 1982 года журнал *Time* выпустил серию статей о молодых бизнесменах. На обложке был нарисован Джобс, не сводивший с читателя гипнотического взгляда. Автор статьи утверждал, что Стив «практически в одиночку создал отрасль персональных компьютеров». В краткой биографической справке, написанной Майклом Морицем, было сказано: «В 26 лет Джобс возглавляет компанию, которая всего шесть лет назад располагалась в спальне и гараже дома его родителей, а в этом году объем продаж, по прогнозам, должен составить

600 миллионов долларов… Иногда Джобс как руководитель бывает резок и груб с подчиненными. Он этого не отрицает: „Мне надо научиться владеть собой“».

Несмотря на славу и богатство, Стив продолжал считать себя неформалом. На встрече со студентами в Стэнфорде он снял ботинки и пиджак, купленный в магазине *Wilkes Bashford*, и уселся на столе в позе лотоса. Вопросы слушателей про то, когда акции *Apple* поднимутся в цене, Джобс попросту игнорировал. Вместо этого рассуждал о будущем отрасли, признавался, что надеется в один прекрасный день создать компьютер размером с книгу. Когда вопросы о бизнесе иссякли, Джобс поменялся ролями с аудиторией и спросил сидевших в зале прилизанных тихонь: «Сколько среди вас девственников?» Послышались нервные смешки. «А кто пробовал ЛСД?» Смех усилился; всего один или двое подняли руку. Впоследствии Джобс не без сожаления признавался, что новое поколение показалось ему более меркантильным и зацикленным на карьере, нежели его собственное. «Когда я учился в школе, шестидесятые уже отшумели, а пришедший им на смену практицизм еще не набрал силу, — говорил Стив. — Нынешним студентам чужд идеализм. По крайней мере, они не испытывают такой тяги к духовному, как мы, и не станут тратить время на разные философские вопросы; их интересует бизнес». Джобс утверждал, что его поколение таким не было. «Идеалистический ветер шестидесятых до сих пор раздувает наши паруса. Из большинства моих ровесников, кого я знаю, это уже не вытравишь».

Глава 10. Рождение Mac. Говорите, вам нужна революция…[6]

Детище Джефа Раскина

Джеф Раскин был из тех людей, которые либо восхищали Джобса, либо невероятно раздражали. Причем Раскину удавалось и то, и другое. Человек философского склада, Раскин бывал и нудным, и веселым; изучал информатику, преподавал музыку и изобразительное искусство, дирижировал оркестром камерной оперы и создал свой уличный театр. Докторская диссертация, которую он защитил в 1967 году в университете Сан-Диего, отстаивала преимущество текстовых интерфейсов перед графическими. Когда преподавать ему надоело, Раскин взял напрокат воздушный шар и, пролетая над домом ректора, прокричал, что увольняется.

В 1976 году, подыскивая автора для инструкции к *Apple II*, Джобс позвонил Раскину, у которого была небольшая консалтинговая фирма. Раскин приехал в гараж, увидел Возняка, что-то мастерившего за верстаком, и согласился за 50 долларов написать инструкцию. В конце концов он стал постоянным сотрудником издательского отдела *Apple.* Раскин мечтал создать недорогой компьютер для массового потребителя и в 1979 году уговорил Майка Марккулу назначить его руководителем небольшого проекта *Annie.* Но такое название показалось ему неуважением к женщинам, и Раскин переименовал компьютер в честь своего любимого сорта яблок «макинтош» *(McIntosh*). Однако написание пришлось изменить, чтобы новый проект не путали с производителем аудиоаппаратуры *McIntosh Laboratory.* Теперь будущий компьютер назывался *Macintosh.*

Раскин мечтал о компьютере, который стоил бы тысячу долларов и был не сложнее бытового прибора, со встроенной клавиатурой, системным блоком и всем необходимым. Чтобы сократить расходы, он предложил крохотный экранчик с диагональю пять дюймов и очень дешевый (и слабенький) процессор *Motorola 6809*. Раскин считал себя философом и постоянно записывал мысли в блокнот, который величал «Книгой *Macintosh*». Время от времени он разражался манифестами. Один из них назывался «Компьютеры для миллионов» и начинался со смелого утверждения: «Если персональным компьютерам действительно суждено стать чем-то личным, то весьма вероятно, что рано или поздно они появятся в каждой семье».

Весь 1979-й и первую половину 1980 года работа над *Macintosh* шла ни шатко ни валко. Раз в несколько месяцев заходила речь о закрытии проекта, но Раскину всегда удавалось уговорить Марккулу сменить гнев на милость. Всего над *Macintosh* трудилось четверо инженеров; сидели они в бывшем офисе *Apple* неподалеку от ресторана *Good Earth,* в нескольких кварталах от нового главного здания компании. В кабинете повсюду валялись игрушки и модели радиоуправляемых самолетов (хобби Раскина); все это больше походило на детский сад для великовозрастных гиков. Сотрудники то и дело отвлекались от работы, устраивая перестрелки из игрушечных пистолетов. «Чтобы во время игры ничего не сломать, мы поставили у рабочих столов картонные перегородки, и кабинет превратился в картонный лабиринт», — вспоминал Энди Херцфельд.

Звездой группы был молодой инженер-самоучка по имени Баррелл Смит, — светловолосый, розовощекий, впечатлительный и эксцентричный. Он преклонялся перед гениальными программами Возняка и пытался повторить его подвиги. Аткинсон нашел Смита в отделе технического обслуживания *Apple* и, пораженный его мастерством, порекомендовал Раскину. Он был болен шизофренией, но в начале 1980-х годов это проявлялось лишь в том, что он с маниакальным упорством мог неделями биться над решением той или иной инженерной задачи. Впоследствии болезнь, увы, победила. Джобса увлекали идеи Раскина, но идти на компромиссы ради снижения расходов он не желал. Осенью 1979 года Стив посоветовал ему думать не о деньгах, а о том, чтобы создать «безумно классный», как он выразился, компьютер. «Не думай о цене. Лучше определи, что ты от него хочешь», — сказал Джобс. Раскин в ответ язвительно написал: цветной дисплей с высоким разрешением и возможностью вмещать до 96 символов в строке, принтер, работающий без ленты и в считаные секунды воспроизводящий на бумаге любые оттенки, неограниченный доступ к сети *ARPA,* а еще чтобы компьютер распознавал речь и писал музыку, «мог воспроизвести хоть пение Карузо с церковным хором мормонов и чтобы это звучало натурально». В конце значилось: «Глупо начинать с желаемых возможностей. Начинать надо с цены, минимального набора характеристик, не забывая о том, что технологии не стоят на месте». Другими словами, Раскин, в отличие от Джобса, не верил, что, если чего-то очень захотеть, все получится.

Разумеется, конфликт был неизбежен, в особенности после того, как Джобса в сентябре 1980 года отстранили от работы над *Lisa* и он принялся искать иное применение своей неуемной энергии. Его внимание не мог не привлечь *Macintosh.* Стива вдохновили рассуждения Раскина о недорогом компьютере с понятным графическим интерфейсом и простым дизайном, на массового потребителя. Разумеется, стоило Джобсу увлечься *Macintosh,* как дни Раскина на проекте были сочтены. «Стив принялся указывать нам, что делать, Джеф замкнулся в себе, и быстро стало ясно, чем все это кончится», — вспоминает Джоанна Хоффман, член команды Mac.

Первый спор разразился из-за процессора *Motorola 6809,* на котором настаивал Раскин. На самом деле это был конфликт между стремлением Джефа снизить стоимость *Mac* до тысячи долларов и желанием Джобса создать «безумно классный компьютер». Стив настаивал, чтобы на *Mac* установили более мощный процессор *Motorola 68000,* тот же, что и на *Lisa.* В декабре 1980 года, незадолго до Рождества, Джобс втайне от Раскина поручил Барреллу Смиту сделать модель с более мощным процессором. Смит, как и его кумир Возняк, целиком отдался задаче и работал сутками напролет три недели подряд, поднимаясь на все новые высоты программирования. Когда модель была готова, Джобс настоял на том, чтобы *Mac* перевели на *Motorola 68000,* а Раскину пришлось пересчитать стоимость будущего компьютера.

Но дело было не только в стремлении Джобса настоять на своем. Более дешевый микропроцессор, который предлагал использовать Раскин, был несовместим со всеми новшествами — окнами, меню, мышью, графикой, — которые команда *Apple* видела в *Xerox PARC.* Раскин сам уговаривал сотрудников съездить в *PARC;* ему понравились окна и дисплей с растровым отображением, а вот графика и иконки оставили его равнодушным, и мысль использовать вместо клавиатуры мышь показалась глупостью. «Часть сотрудников, работавших над проектом, загорелась идеей все делать с помощью мыши, — вспоминал он впоследствии. — И эти дурацкие иконки! Пиктограмма — это знак, который ни на одном человеческом языке невозможно объяснить. Не зря же появилась речь!»

Билл Аткинсон, бывший ученик Раскина, поддержал Джобса. Оба ратовали за мощный процессор, поддерживающий более совершенную графику и совместимый с мышью. «Пришлось Стиву отстранить Джефа от руководства проектом, — рассказывает Аткинсон. — Джеф был слишком упрям. Стив правильно сделал, что взял все в свои руки. Ему удалось добиться лучших результатов».

[6] *You say you want a revolution* — строки из песни *Revolution (The Beatles).*

Дело было в разнице не столько философских взглядов, сколько характеров. «Стив любит, чтобы все всё делали по его приказу, — заметил однажды Раскин. — Мне он казался ненадежным, а ему не нравилось, если в нем замечали какие-то недостатки. Ему хотелось, чтобы на него смотрели, раскрыв рот от восхищения». Джобс отзывался о Раскине столь же нелицеприятно. «Джеф слишком серьезно к себе относился, — вспоминал он. — При этом слабо разбирался в интерфейсах. И я решил оставить кого-то из его сотрудников — действительно полезных, вроде Аткинсона, — привести парочку своих людей, взять проект в свои руки и получить в итоге более дешевый вариант *Lisa,* а не халтуру».

Не все члены команды сработались с Джобсом. В декабре 1980 года один из инженеров писал Раскину: «От него только напряжение, склоки и интриги, лучше бы он старался сгладить противоречия. Мне очень нравится с ним общаться, я восхищаюсь его идеями, целеустремленностью и энергией. Но в атмосфере, которую Джобс создает в коллективе, работать неуютно. Мне нужны одобрение, поддержка и покой».

Однако остальные понимали, что Джобс, несмотря на дурной характер, обладает харизмой и большим влиянием, что позволит им действительно оставить след во вселенной. Джобс внушил всем, что Раскин — мечтатель, тогда как он — человек дела и закончит работу над *Mac* за год. Было ясно, что ему нужен реванш за неудачу с *Lisa;* соперничество только подзадоривало Стива. Он предложил Джону Коучу поспорить на 5 тысяч долларов, что *Mac* поступит в продажу раньше, чем *Lisa.* «Мы сделаем компьютер, который будет лучше и дешевле *Lisa,* причем успеем первыми», — заявил он подчиненным.

Джобс продемонстрировал всем, кто теперь главный, отменив неофициальный семинар, который Раскин должен был проводить для всех сотрудников компании в феврале 1981 года. Раскин, случайно проходя мимо конференц-зала, обнаружил, что там собралась сотня человек, чтобы его послушать: Джобс не потрудился сообщить кому бы то ни было, что отменил встречу. Так что выступление все равно состоялось.

После этого инцидента Раскин отправил гневное письмо Майку Скотту, которому снова пришлось решать нелегкую задачу — как ему, президенту, обуздать основателя компании и одного из ее главных акционеров. Письмо было озаглавлено «Работа со Стивом Джобсом и на него». Раскин писал:

> Он отвратительный руководитель… Стив мне всегда нравился, но работать с ним невозможно… Он регулярно пропускает встречи. Это стало настолько обычным делом, что вошло в поговорку… Он действует, не подумав и толком не разобравшись в ситуации… Никому не доверяет… Когда ему рассказывают новые идеи, он сперва все критикует, говорит, что это полная ерунда и бесполезная трата времени. Это уже само по себе неправильно. Но если идея хорошая, то вскоре он начинает рассказывать всем о ней так, будто это он придумал… Он не умеет слушать и вечно перебивает.

В тот день Скотт вызвал Раскина и Джобса на ковер к Марккуле. Джобс расплакался. Они с Раскиным сошлись в одном: работать вместе не получится. В случае с *Lisa* Скотт встал на сторону Коуча, но на этот раз решил отдать победу Джобсу. В конце концов *Mac* был мелким проектом, разработчики сидели далеко от главного здания — прекрасная возможность чем-то занять Джобса, чтобы не мешал основному коллективу работать. Раскина отправили в вынужденный отпуск. «Они решили пойти на уступки и найти мне какое-нибудь дело. Меня это устроило, — вспоминал Джобс. — Я словно вернулся к себе в гараж и снова руководил собственной небольшой командой».

Возможно, Раскина уволили несправедливо, но это оказалось к лучшему для *Macintosh.* Если бы все пошло, как задумал Раскин, получился бы компьютер с маленьким

объемом памяти, слабым процессором, кассетной лентой, без мыши и с минимальной графикой. Возможно, ему в отличие от Джобса удалось бы снизить цену до 1000 долларов, что принесло бы *Apple* кратковременную прибыль. Но Раскину никогда не удалось бы добиться того же, чего достиг Джобс: создать и выпустить на рынок машину, которая изменила само понятие о персональных компьютерах. Собственно, сегодня мы знаем, куда привел путь, выбранный Раскиным. После увольнения из *Apple* его позвали в *Canon,* и там ему удалось собрать компьютер, о котором он мечтал. «В результате появился *Canon Cat,* который с треском провалился, — рассказывает Аткинсон. — Никто не хотел его покупать. Стив же превратил *Mac* в компактную версию *Lisa*, и получился полноценный компьютер, а не бытовой электроприбор».

Башни Техасо

Через несколько дней после увольнения Раскина Джобс зашел в кабинку к Энди Херцфельду, молодому инженеру из команды, работавшей над *Apple II,* такому же озорному и розовощекому, как и его приятель Баррелл Смит. Херцфельд вспоминает, что большинство его коллег побаивались Джобса «из-за неожиданных вспышек раздражения и склонности резать правду-матку, причем, как правило, нелицеприятную». Но Херцфельду Джобс нравился.

— От вас есть толк? — с порога поинтересовался Джобс. — Мы хотим, чтобы над *Mac* работали лучшие головы, и я не уверен, потянете ли.

Херцфельд не растерялся и ответил, что толк от него есть, и еще какой.

Джобс ушел; Херцфельд вернулся к работе. Спустя некоторое время заметил, что Джобс смотрит на него поверх стенки кабинки.

— У меня для вас хорошие новости, — объявил он. — Теперь вы работаете в команде Mac. Идемте.

Херцфельд ответил, что ему нужна еще пара дней, чтобы завершить задание, которое он делал для *Apple II.*

— Что может быть важнее работы над *Macintosh?* — изумился Джобс.

Херцфельд объяснил, что должен привести в порядок DOS-программу для *Apple II,* чтобы передать ее другому сотруднику.

— Это пустая трата времени! — воскликнул Джобс. — Кому сдался этот ваш *Apple II?* Через пару лет о нем никто и не вспомнит. *Macintosh* — будущее компании, и вы начнете работать над ним прямо сейчас! — С этими словами Джобс выдернул из розетки провод *Apple II*, и программа, которую писал Херцфельд, пропала. — Пошли, — сказал Джобс. — Я покажу вам новое рабочее место.

На своем серебристом «мерседесе» Джобс перевез Херцфельда, компьютер и все его вещи в офис *Macintosh.*

— Вот ваш стол, — сообщил он, указывая на место возле Баррелла Смита. — Добро пожаловать в команду *Mac*!

Когда Херцфельд выдвинул ящик стола, оказалось, что раньше здесь сидел Раскин: он собирался в такой спешке, что даже вещи толком не забрал, в том числе и модели самолетов.

Весной 1981 года Джобс подбирал людей в свою развеселую пиратскую шайку по одному принципу: они должны быть по уши влюблены в продукт, над которым работают. Некоторых претендентов он приводил в кабинет, где под покрывалом стояла модель Mac, театральным жестом срывал покров и смотрел, что будет. «Если у кандидата загорались глаза, он хватался за мышку и принимался щелкать по иконкам, Стив улыбался и брал его на работу, — рассказывала Андреа Каннингем. — Он хотел, чтобы при виде *Mac* все ахали».

Брюс Хорн работал программистом в *Xerox PARC*. Некоторые из его друзей, в том числе Ларри Теслер, решили перейти в команду *Macintosh*, и Хорн тоже об этом подумывал. Но в другой компании ему предложили более выгодные условия плюс премию в 15 тысяч долларов при устройстве на работу. В пятницу вечером позвонил Джобс. «Приходите завтра утром в *Apple,* — сказал он. — У меня есть, что вам показать». Хорн пришел, и Джобсу удалось переманить его на свою сторону. «Стив с такой страстью рассказывал о своем замечательном компьютере, который изменит мир, — вспоминает Хорн, — что ему удалось заразить меня своим энтузиазмом». Джобс показал Хорну, какой формы будет пластиковый корпус, как совершенны будут углы, как прекрасно будет выглядеть плата изнутри. «Он заставил меня поверить в то, что все продумано от начала до конца и все так и будет. Ого, сказал я себе, такой пыл встретишь не каждый день. И согласился работать в *Apple».*

Джобс попытался привлечь к работе даже Возняка. «Меня бесило, что он толком ничего не делает, но потом я успокоился и подумал, что без его ума не было бы Apple», — признавался мне впоследствии Джобс. Но не успел он толком рассказать другу о своем новом проекте, как Воз, пытаясь поднять в воздух свой одномоторный самолет *Beechcraft,* попал в аварию в Санта-Крусе, чудом остался жив, но заработал частичную амнезию. Джобс часами просиживал у друга в больнице, но Возняк, поправившись, решил на время уйти из *Apple*, вернуться в Беркли, который бросил десять лет назад, и все-таки получить диплом. В списках студентов Воз значился как Роки Ракун Кларк.

Чтобы сделать проект только своим, Джобс решил поменять его название, которое Раскин дал в честь своего любимого сорта яблок. В различных интервью Стив называл компьютеры «велосипедами для мозга». Изобретение велосипеда позволило человеку передвигаться быстрее кондора; также и компьютерам суждено было увеличить эффективность мышления. В один прекрасный день Джобс заявил, что отныне *Macintosh* должен называться *Bicycle* — «Велосипед». Но команда встретила новое название в штыки. «Мы с Барреллом решили, что ничего глупее в жизни не слышали, и отказывались его так называть», — вспоминал Херцфельд. Через месяц о переименовании забыли.

К началу 1981 года в команде *Mac* было человек двадцать, и Джобс решил подыскать офис попросторнее. В итоге все перебрались на второй этаж двухэтажного дома примерно в трех кварталах от главного здания *Apple.* Рядом находилась автозаправка *Texaco*, и новое пристанище прозвали «Башнями *Texaco*». Дэниела Коттке, который так и не простил Джобсу историю с акциями, тем не менее пригласили для монтажа моделей. Бад Триббл, замечательный программист, придумал заставку, на которой на экране появлялось непринужденное «Привет!». Чтобы как-то оживить обстановку в офисе, Джобс велел команде купить стереосистему. «Мы с Барреллом быстренько сбегали и купили серебристый кассетный магнитофон, пока Джобс не передумал», — вспоминает Херцфельд.

Вскоре Джобса ждал еще один успех. Спустя несколько недель после победы над Раскиным в борьбе за руководство проектом *Mac* ему удалось сместить с поста президента *Apple* Майка Скотта, который уже некоторое время вел себя странно: то угрожал, то принимался читать мораль. После того как он с несвойственной ему жесткостью уволил без предупреждения нескольких сотрудников, терпение коллектива лопнуло. К тому же у него открылся целый букет проблем со здоровьем (не говоря уже о психике) — от глазных инфекций до нарколепсии. Когда Скотт уехал в отпуск на Гавайи, Марккула собрал топ-менеджеров обсудить его увольнение. Большинство, включая Джобса и Джона Коуча, проголосовало «за». Марккула временно сменил Скотта на посту президента (впрочем, эта мера оказалась формальной), а Джобс получил право делать с проектом *Mac* все что заблагорассудится.

Глава 11. Поле искажения реальности. Игра по своим правилам

Когда Энди Херцфельд перешел работать в команду *Mac*, Бад Триббл, другой программист, предупредил его, что потрудиться предстоит немало. Джобс хотел завершить проект к январю 1982 года, то есть меньше чем за год. «Полный бред, — откликнулся Херцфельд. — Не успеем». Но Триббл ответил, что возражений Джобс не принимает. «Лучше всего ситуацию описывает термин из „Звездного пути“, — пояснил Бад. — Стиву свойственно то, что называется полем искажения реальности». Херцфельд удивился, и Триббл пояснил: «Стив меняет реальность как хочет. Может убедить кого угодно в чем угодно. Когда его нет рядом, начинаешь приходить в себя, но сроки от этого разумнее не становятся».

Триббл вспоминает, что позаимствовал фразу из эпизода «Бродячий зверинец» сериала «Звездный путь», где пришельцы «усилием мысли создают собственный новый мир», и утверждает, что это не только предостережение, но и комплимент. «Очутиться в этом поле искажения опасно, но именно благодаря ему Стиву удавалось менять реальность».

Херцфельд сперва решил, что Триббл преувеличивает. Но через две недели тесного общения с Джобсом согласился с оценкой коллеги: «Поле искажения реальности представляло собой сложную смесь харизмы, красноречия, неукротимой воли и готовности представить любое явление так, как ему нужно».

Херцфельд быстро понял, что противостоять такому натиску практически невозможно. «Поле искажения реальности срабатывало даже несмотря на то, что ты отдавал себе отчет в происходящем, — рассказывал он. — Мы с коллегами часто обсуждали, как спустить Стива с небес на землю, но в конце концов сдались и приняли все как данность». После того как Джобс велел заменить газировку в офисном холодильнике на органический апельсиновый и морковный сок *Odwalla,* кто-то из команды сделал футболки с надписью «Поле искажения реальности» на груди и «Во всем виноват сок!» на спине.

Выражение «поле искажения реальности» употребляли, чтобы не говорить напрямую, что Джобс врет. Но на самом деле это более сложная форма маскировки. Когда Стив говорил, что дело обстоит так-то и так-то — шла ли речь об историческом эпизоде или о том, кто именно предложил идею на встрече, — правда его не заботила совершенно. Он сознательно пренебрегал реальностью, причем искажал ее не только для других, но и для себя. «Он умеет себя обмануть, — говорил Билл Аткинсон. — Поэтому ему ничего не стоит заставить других поверить в то, что он говорит: он и сам в это верит до глубины души».

Разумеется, многие искажают реальность. Джобс обычно прибегал к этому для достижения какой-либо цели. Возняк, который был настолько же честен и прям, насколько Джобс ловок и расчетлив, удивлялся, насколько эффективными оказываются методы Стива: «Он искажает реальность, воображая то, чего не может быть — к примеру, говорит мне, что я могу за несколько дней придумать дизайн для *Breakout*. И понимаешь, что это невозможно, но в итоге оказывается, что Стив прав».

Члены команды *Mac*, попадая в его поле искажения реальности, чувствовали себя как под гипнозом. «Он напоминал мне Распутина, — сказала Деби Коулман. — Смотрел, не моргая, пронзительным, как лазер, взглядом. Дай он вам стакан фиолетовой газировки — выпили бы, не поморщившись». При этом Коулман соглашается с Возняком: поле искажения реальности действительно придавало сил. Благодаря ему Джобсу удалось вдохновить команду и изменить историю компьютерной отрасли, располагая лишь малой долей возможностей по сравнению с такими гигантами, как *Xerox* или *IBM*. «Завышенные ожидания сбы-

вались, — размышляла Коулман. — Мы делали невозможное, потому что не знали, что это невозможно».

Искажение реальности основывалось на глубокой и непоколебимой вере Джобса в то, что общие правила его не касаются. На то были свои причины: в детстве ему частенько удавалось настоять на своем. Но главным источником уверенности в том, что он может пренебрегать правилами, были его бунтарский дух и своеволие. Джобс чувствовал, что он не такой, как все, — избранный, просветленный. «Он считает, что выдающихся людей немного — Эйнштейн, Ганди и гуру, с которым Стив познакомился в Индии, — и он один из них, — рассказывал Херцфельд. — Он говорил об этом Крисэнн. Как-то намекнул мне, что считает себя просветленным. Почти как Ницше». Надо сказать, что Джобс никогда не изучал труды Ницше, но своим умом дошел до его идеи воли к власти и особой природы сверхчеловека. В «Так говорил Заратустра» сказано: «Своей воли хочет теперь дух, свой мир находит потерявший мир».[7] Если действительность противоречила его желаниям, Стив ее игнорировал, как было в случае с рождением его дочери Лизы, а годы спустя — и с поставленным ему диагнозом. Даже в бытовых мелочах он вел себя так, словно правила и реальность в целом не имеют к нему никакого отношения: например, отказывался вешать номера на машину или парковал ее на местах для инвалидов.

Другая ключевая характеристика мировоззрения Джобса — его подход к оценке людей и явлений. Окружающих он делил на «толковых» и «придурков». Результаты работы — либо «супер», либо «полное дерьмо». Билл Аткинсон, дизайнер команды Мас, относившийся по классификации Джобса к «толковым», описывает, как это выглядело на деле:

> Работать под руководством Стива было трудно, потому что он всех делил на асов и кретинов, и между этими двумя категориями лежала пропасть. Если ты ас, тебя возносят на пьедестал, и ты по определению не можешь ошибаться. Те из нас, кого Джобс считал асами, и я в том числе, знали, что на самом деле мы, как простые смертные, можем ошибиться, облажаться, и жили в постоянном страхе, что нас свергнут с пьедестала. Кретины же (на самом деле — отличные инженеры, трудяги) чувствовали: что бы они ни сделали, все равно Стив не изменит мнения о них.

Однако Стив не всегда упорствовал в своих оценках, особенно если речь шла не о людях, а об идеях; тут он мог мгновенно передумать. Рассказывая Херцфельду о поле искажения реальности, Триббл предупредил, что Джобс как переменный ток высокого напряжения. «Если сегодня он что-то объявил классным или ужасным, это вовсе не значит, что завтра он будет думать так же, — пояснил Триббл. — Когда делишься с ним новой идеей, обычно он отвечает, что это глупость. Но примерно через неделю, если идея ему понравилась, он придет и предложил тебе твою же идею так, словно он сам это придумал».

Такие дерзкие пируэты поразили бы и Дягилева. «Если один аргумент не срабатывал, он тут же находил другой, — говорит Херцфельд. — Бывало, сбивал с толку, неожиданно принимая вашу точку зрения, хотя до этого думал иначе». С Брюсом Хорном, программистом, которого Джобс вместе с Теслером переманил из *Xerox PARC*, такое происходило постоянно. «Рассказываешь ему идею. Стив отвечает, что это безумие, — вспоминал Хорн. — А на следующей неделе приходит и говорит: „Слушай, мне тут пришла гениальная идея!“— и рассказывает мне мою же идею. Ты ему: „Стив, я же тебе об этом говорил неделю назад!“, а он отвечает: „Да-да“ — и меняет тему».

Казалось, что в микросхеме мозга у Джобса отсутствует устройство, модулирующее всплески импульсивных мыслей, возникающих у него в голове. Поэтому для общения с ним

[7] Перевод Ю. М. Антоновского.

команда *Мас* избрала тактику под названием «фильтр низких частот». Обрабатывая его входные сигналы, сотрудники научились сокращать амплитуду его высокочастотных импульсов. Это позволяло выровнять набор данных и получить более плавный скользящий средний показатель его поведения. «Понаблюдав, как Стив бросается из крайности в крайность, — рассказывал Херцфельд, — мы научились фильтровать его сигналы и не обижаться».

Быть может, неуравновешенность Джобса происходила от недостатка чувствительности? Нет. Скорее наоборот. Он был очень чутким человеком, прекрасно считывал чужие эмоции, видел сильные и слабые стороны. Ему ничего не стоило огорошить ничего не подозревающую жертву какой-нибудь дерзкой выходкой, которая попадала точно в цель. Он чуял, притворяется ли собеседник, будто что-то знает, или говорит правду. Именно поэтому ему так искусно удавалось уговаривать, льстить, убеждать и запугивать других. «У него было сверхъестественное чутье на слабые места. Никто так, как Стив, не умел унизить, заставить почувствовать свое ничтожество, — призналась Хоффман. — Впрочем, как все харизматики и манипуляторы. Ты понимаешь, что ему ничего не стоит тебя раздавить, чувствуешь свою слабость и начинаешь заискивать перед ним. И тогда он тебя поднимет с колен, поставит на пьедестал и ты окажешься полностью в его власти».

Бывало и наоборот: те, кто не сдавался, в конце концов оказывались сильнее. Они лучше работали — из страха, желания понравиться и оправдать ожидания босса. «Общение с ним выматывало, но если перетерпеть, то можно было только выиграть», — сказала Хоффман. Иногда Стиву можно было дать отпор и не только выжить, но и победить. Правда, это не всегда срабатывало. Раскин попытался; на какое-то время ему удалось одержать верх, но в итоге он потерпел поражение. Однако если человек вел себя спокойно и корректно, если Джобс понимал, что сотрудник знает, что делает, он его начинал уважать. Среди его близкого окружения и в личной, и в профессиональной сфере сильных личностей было гораздо больше, нежели подхалимов.

И команда *Мас* это знала. Каждый год, начиная с 1981-го, она вручала премию смельчаку, которому удавалось, не дрогнув, выдержать натиск Джобса. Разумеется, в шутку, но была в этой шутке и доля правды. Джобс об этом знал и не возражал. В первый год премию получила Джоанна Хоффман. Она была из семьи беженцев из Восточной Европы, отличалась сильной волей и крутым нравом. К примеру, однажды, обнаружив, что Джобс поменял ее маркетинговую стратегию на абсолютно нереалистичную, она в ярости ворвалась к нему в кабинет. «Поднимаясь по лестнице, я предупредила его секретаря, что сейчас возьму нож и воткну Джобсу прямо в сердце, — вспоминает она. Эл Эйзенштат, юрист компании, побежал за Джоанной, чтобы ее перехватить. — Но Стив все слышал и спрятался».

В 1982 году премию снова получила Хоффман. «Помню, как я завидовала Джоанне, что она не боится противоречить Стиву; у меня тогда еще на это не хватало смелости, — рассказывала Деби Коулман, пришедшая в команду *Мас* как раз в том году. — А в 1983 году выиграла уже я. Поняла, что нужно отстаивать то, во что веришь. Стив это уважает. После этого он повысил меня в должности». Со временем Коулман стала начальником производства.

Однажды Джобс зашел в кабинку одного из инженеров Аткинсона и, по своему обыкновению, заявил, что тот делает «полное дерьмо». Аткинсон вспоминает: «Парнишка ответил: „Нет, это лучший вариант“, и объяснил Стиву решение, над которым работал». Джобс с ним согласился. Аткинсон научил свою команду переводить слова Стива на обычный язык: «полное дерьмо» на самом деле означало просьбу «докажите мне, почему это лучший вариант». Но на этом история не закончилась; продолжение оказалось не менее поучительным. В конце концов тот инженер придумал, как улучшить функцию, которую раскритиковал Джобс. «Ему удалось усовершенствовать ее, потому что Стив бросил ему вызов, — рассу-

ждал Аткинсон. — Разумеется, Джобсу можно и нужно было возражать, но к нему стоило прислушаться, потому что обычно он оказывался прав».

Вызывающее поведение Джобса отчасти было обусловлено перфекционизмом и неприязнью к тем, кто соглашался на компромисс (пусть и разумный), чтобы не сорвать сроки и вписаться в бюджет. «Стив никогда не шел на уступки, — вспоминал Аткинсон. — Он перфекционист, и ему важно все контролировать. Производители, не заботившиеся о том, чтобы усовершенствовать свой продукт, вызывали у него раздражение». К примеру, на Компьютерной выставке Западного побережья, состоявшейся в апреле 1981 года, Адам Осборн представил первый настоящий портативный персональный компьютер. Небольшой (экран диагональю пять дюймов, маленькая память), но работал неплохо. Осборн с гордостью заявил: «В нем есть самое необходимое. А все остальное — лишнее». Джобса возмутило такое отношение к делу; несколько дней он не мог успокоиться — все высмеивал Осборна. «Он ничего не смыслит, — повторял Джобс, шагая по коридорам *Apple*, — это не искусство, а дерьмо».

Однажды Джобс заглянул в кабинку к Ларри Кеньону, инженеру, разрабатывавшему операционную систему *Macintosh,* и пожаловался, что она слишком долго грузится. Кеньон принялся было объяснять, но Джобс перебил: «А если бы от этого зависела чья-то жизнь, вы бы придумали, как сократить время загрузки на десять секунд?» Кеньон ответил, что постарался бы. Тогда Джобс написал на доске расчеты и продемонстрировал Ларри, что если бы пять миллионов человек использовали *Mac* и каждый день им приходилось бы загружать его лишние десять секунд, в год получилось бы около 300 миллионов часов, что равняется примерно 100 жизням, которые в противном случае можно было бы спасти. «На Ларри это произвело впечатление, и через несколько недель он добился результата: система стала загружаться на 28 секунд быстрее, — вспоминает Аткинсон. — Стив умел мотивировать сотрудников, преподнося ту или иную проблему в глобальном смысле».

В итоге вся команда *Macintosh* прониклась стремлением Джобса создать не просто прибыльный, но в первую очередь гениальный продукт. «Джобс считал себя художником, творцом. Под его влиянием команда дизайнеров приучилась относиться к себе так же, — рассказывает Херцфельд. — Цель была не в том, чтобы обогнать конкурентов или заработать побольше денег: главное — создать лучший в мире компьютер, а если получится, то и лучше лучшего». Стив даже возил подопечных на выставку *Tiffany* в музее Метрополитен на Манхэттене, потому что считал, что им стоит поучиться у Луиса Тиффани, как создавать великое произведение искусства для массового потребителя. «Мы часто обсуждали, что Луис Тиффани не делал все произведения своими руками, а поручал дизайн другим, — вспоминал Бад Триббл. — И мы сказали себе: если уж мы что-то в этой жизни делаем, пусть это будет красиво».

Так ли было необходимо оскорблять и унижать подопечных? Едва ли; по крайней мере, такому поведению нет оправдания. Можно было мотивировать команду и по-другому. Даже несмотря на то, что *Macintosh* удалось добиться головокружительных успехов, из-за постоянного вмешательства и импульсивного поведения Джобса и бюджет превышали, и сроки срывали. Не стоит забывать и об уязвленных чувствах сотрудников, очень многие из которых просто сломались, перегорели. «Стив мог добиться своего, не терроризируя всю команду, — сказал Возняк. — Мне по душе, когда все спокойно, никто не ругается. По-моему, компания должна быть как одна семья. Руководи я проектом *Macintosh,* скорее всего, ничего путного из этого не вышло бы. Но если совместить наши со Стивом стили управления, получилось бы лучше, чем когда Джобс распоряжался всем в одиночку».

У деспотизма Джобса было одно неоспоримое преимущество: Стиву удавалось заразить сотрудников *Apple* стремлением создавать инновационные продукты, внушить им уверенность, что они способны сделать невозможное. Они носили футболки с надписью «Я

работаю 90 часов в неделю и мне это нравится!» Из страха перед Джобсом и желания произвести на него впечатление они оказывались способны превзойти самих себя. И это при том, что Стив запрещал своей команде идти на уступки, которые позволили бы сократить издержки на *Mac* и ускорить производство, и идти на компромиссы, казавшиеся зачастую оптимальными решениями.

«За долгие годы работы я понял: если у тебя по-настоящему хорошие сотрудники, с ними не надо обращаться как с детьми, — объяснял впоследствии Джобс. — Надо требовать от них большего, тогда они создадут шедевр. Первая команда *Mac* научила меня, что первоклассные специалисты любят работать вместе, и им не понравится, если вас удовлетворит даже средний результат. Спросите любого члена команды Mac. Они вам скажут, что игра стоила свеч».

Большинство с этим согласно. «На совещании Стив мог кричать: „Придурок, вечно ты все делаешь через задницу“, — вспоминала Деби Коулман, — и такое повторялось регулярно. Но я считаю, мне невероятно повезло, что я с ним работала».

Глава 12. Дизайн. Настоящие художники упрощают

Эстетика баухауса

В отличие от большинства детей, выросших в домах по проекту Эйхлера, Джобс понимал, в чем их суть, и был способен оценить их по достоинству. Ему нравился простой и функциональный модернизм для массового потребителя. Еще он обожал слушать, как отец рассуждает о концептуальных особенностях автомобилей. С самого основания *Apple* Стив верил, что продуманный промышленный дизайн — простой разноцветный логотип, обтекаемый корпус *Apple II* — выделит компанию на фоне конкурентов и сделает продукцию узнаваемой.

Первый офис *Apple* (после гаража Джобсов) располагался в небольшом здании; там же находился отдел продаж *Sony*, которая славилась запоминающимся, не похожим на других фирменным стилем и дизайном продуктов. Джобс частенько заглядывал туда просмотреть рекламные материалы. «Он, как всегда неряшливо одетый, заходил, пролистывал наши брошюры, расспрашивал о дизайне, — вспоминал бывший сотрудник *Sony* Дэниел Левин. — Иногда просил разрешения взять буклет с собой». К 1980 году Джобс взял Левина в *Apple.*

Однако к июню 1981 года, когда Стив начал посещать ежегодную Международную конференцию по дизайну в Аспене, его страсть к продукции *Sony*, выполненной преимущественно в темных тонах, постепенно сошла на нет. В тот год конференция была посвящена итальянскому стилю; в ней участвовали архитектор и дизайнер Марио Беллини, режиссер Бернардо Бертолуччи, производитель автомобилей Серджио Пининфарина и Сюзанна Аньелли, политик и наследница *Fiat.* «Постепенно я проникся уважением к итальянским дизайнерам, точно так же, как парнишка в фильме „Вырваться вперед“ восхищается итальянскими байкерами, — вспоминал Джобс. — Конференция стала для меня источником вдохновения и удивительных открытий».

В Аспене он познакомился с простым и функциональным дизайном течения баухаус — в том виде, в котором он был представлен в зданиях, построенных Гербертом Бауэром, апартаментах люкс, шрифтах без засечек и мебели Аспенского института. Бауэр, как и его учителя Вальтер Гропиус и Людвиг Мис ван дер Роэ, полагал, что между искусством и прикладным промышленным дизайном различий быть не должно. Модернистский интернациональный стиль, ярчайшим воплощением которого является баухаус, подразумевает простой, но вместе с тем экспрессивный дизайн. Чистота линий и форм сочетаются в нем с рациональностью и функциональностью. Заповеди стиля, сформулированные Мисом ван дер Роэ и Гропиусом, гласят: «Бог в деталях» и «Меньше значит больше». Как и в архитектуре Эйхлера, эстетика здесь не исключает возможности массового производства.

О своем понимании стиля баухаус Джобс рассказал в докладе, который сделал на конференции в Аспене в 1983 году. Доклад назывался «Будущее уже не то, что раньше». Выступление проходило в музыкальном павильоне; в своей речи Джобс предсказал, что простота баухауса придет на смену стилю *Sony.* «Современное течение промышленного дизайна, хайтек в духе *Sony,* латунно-серый и черный цвета — все это выглядит нелепо, — говорил Джобс. — Это несложно повторить. Но неинтересно». Вместо этого Стив предложил альтернативу, порожденную баухаусом, которая лучше отвечала функциональности и характеру продукции *Apple:* «Мы планируем выпускать высокотехнологичные товары, по дизайну которых сразу станет ясно, что это и зачем. Мы подберем им небольшие упаковки; сама продукция будет белая и красивая, как электроника *Braun».*

Джобс неоднократно подчеркивал, что продукция *Apple* будет простой и функциональной. «Наши изделия будут яркими, чистыми, так что сразу станет очевидно: это высокие технологии. Нас не устраивают громоздкие черные коробки *Sony*, — рассуждал он. — Мы считаем, что все должно быть максимально просто, но простота эта достойна Музея современного искусства. Простота во всем — вот наш девиз: в управлении компанией, в дизайне продуктов, в рекламе. Проще простого». Принципы *Apple* совпадали с изречением, напечатанным на обложке первого рекламного буклета компании: «Простота — высшая мудрость».

Джобс полагал, что главный критерий простоты дизайна в том, удастся ли с первого взгляда определить, как пользоваться тем или иным продуктом. Но это не всегда взаимосвязано. Чересчур плавный и простой дизайн, бывает, отпугивает покупателя, и он не понимает, как обращаться с товаром. «Главное, к чему мы должны стремиться, — чтобы наша продукция была интуитивно понятна», — рассказывал Джобс гениям дизайна. Не забыл упомянуть и об аналогии рабочего стола, которую удалось воплотить в *Macintosh.* «Мы все понимаем, что делать с рабочим столом. Входишь в кабинет, на столе лежат бумаги. Сверху — самые важные. Люди умеют расставлять приоритеты. Одна из причин, по которой, создавая компьютеры, мы отталкиваемся от аналогий вроде рабочего стола, в том, чтобы эффективно использовать уже имеющийся опыт».

В ту среду одновременно с Джобсом, но в меньшей аудитории делала доклад двадцатитрехлетняя Майя Лин, прославившаяся тем, что годом ранее, в ноябре, в Вашингтоне открыли сделанный по ее проекту мемориал ветеранам войны во Вьетнаме. Джобс и Лин подружились, и Стив пригласил ее в *Apple.* В присутствии таких людей, как Лин, Джобс робел и поэтому попросил Деби Коулман помочь показать Майе компанию. «Я работала со Стивом неделю, — вспоминала Лин. — Спрашивала, почему компьютеры выглядят громоздкими, как телевизоры. Почему бы не выпустить тонкий компьютер? Плоский, как блокнот?» Джобс отвечал, что именно это и собирается сделать, как только технологии позволят.

В сфере промышленного дизайна в то время ничего интересного не происходило. Джобсу нравились лампы Ричарда Саппера (у него такая была), мебель Чарльза и Рэй Имз, продукция *Braun* дизайна Дитера Рамса. Но не было среди промышленных дизайнеров фигуры уровня Раймонда Лоуи и Герберта Бауэра. «В промышленном дизайне дела обстояли скучно, в том числе и в Силиконовой долине, и Стив хотел это изменить, — вспоминала Лин. — Ему нравился обтекаемый, но не слишком гладкий стиль, к тому же ироничный. Любовь Стива к минимализму проистекала от буддистского стремления к простоте; при этом он не хотел, чтобы его продукция казалась холодной и мертвой. Она должна забавлять. Стив — натура увлекающаяся, он очень серьезно относится к дизайну, но в то же время не чужд юмора».

С годами вкус Стива совершенствовался; особенно он полюбил японский стиль, стал общаться с такими звездами, как Иссей Мияке и Йо Минг Пей. Немалое влияние на Джобса оказало изучение буддизма. «Я всегда считал буддизм — в особенности японский дзен-буддизм — верхом стилистического совершенства, — говорил Джобс. — Никогда не видел ничего прекраснее садов Киото. Я восхищаюсь продуктами этой культуры, которая уходит корнями в дзен-буддизм».

Как Porsche

Джеф Раскин предполагал, что *Macintosh* должен быть небольшой, квадратный и плоский, как чемоданчик, и закрываться клавиатурой к экрану. Джобс, приняв руководство проектом, решил пожертвовать портативностью в пользу стильного дизайна и скромного размера. Он положил на стол телефонный справочник и заявил, к ужасу инженеров, что площадь корпуса должна быть не больше его страницы. Тогда главный дизайнер Джерри Мэнок

и Терри Ояма, его подающий надежды подопечный, придумали решение, при котором экран находился бы над системным блоком, со съемной клавиатурой.

Как-то раз в марте 1981 года Энди Херцфельд вернулся с обеда и обнаружил в кабинете возле одной из моделей *Mac* Джобса, который что-то оживленно обсуждал с креативным директором Джеймсом Феррисом.

— Это должна быть классика, которая не устареет, как «фольксваген-жук», — заявил Джобс. Отец привил ему уважение к автомобилям классического дизайна.

— Вовсе нет, — возразил Феррис. — Линии должны быть плавные, чувственные, как у *Ferrari.*

— Тогда уж не *Ferrari,* он тоже не подойдет, — ответил Джобс. — Скорее, *Porsche*!

Стив как раз тогда ездил на *Porsche* 928 (Феррис, кстати, впоследствии устроился в *Porsche* руководителем отдела рекламы). Как-то в выходные после работы Джобс повел Билла Аткинсона полюбоваться на свой *Porsche.* «Великое искусство развивает вкус, вместо того чтобы следовать ему», — сказал Джобс Аткинсону. Стив также восхищался дизайном «мерседеса». «С годами им удалось сделать линии мягче, а детали выразительнее, — заметил он как-то, бродя по парковке. — Вот к чему нам надо стремиться с *Macintosh».*

Ояма набросал черновой эскиз и сделал гипсовую модель. Когда все было готово, команда *Mac* собралась для обсуждения. Херцфельд назвал новый вариант дизайна «симпатичным». Другим тоже понравилось. Джобс разразился потоком резкой критики. «Слишком квадратная, надо добавить изгибов. Необходимо увеличить радиус первой фаски. И мне не нравится ширина скоса». Вся эта, недавно усвоенная Джобсом, терминология графического дизайна означала «скругленный край», соединяющий две стороны компьютера. Однако закончил Стив на мажорной ноте: «Для начала неплохо».

Раз в месяц или около того Мэнок и Ояма демонстрировали новый вариант дизайна, учитывавший предыдущие замечания Джобса. С очередной гипсовой модели торжественно срывали покрывало, а рядом ставили все предыдущие варианты: это помогало не только отследить ход работы, но и доказать Стиву, что все его предложения были учтены. «Четвертую модель я уже с трудом отличал от третьей, — признался Херцфельд, — но Стив всегда находил что покритиковать; обсуждал детали, на которые я бы и внимания не обратил».

Однажды на выходных Стив снова отправился в универмаг *Macy"s* в Пало-Альто взглянуть на бытовую технику, в частности на *Cuisinart.* В понедельник велел дизайнерам сходить купить кухонный комбайн и на его примере наглядно объяснил, какими должны быть линии, изгибы и скосы. Ояма изготовил новую модель, сильно смахивавшую на кухонное оборудование, но даже Джобс признал, что это чересчур. Это на неделю замедлило работу, но в конце концов Джобс подписал макет корпуса Mac.

Джобс настаивал на том, что компьютер должен располагать к себе. В результате его дизайн все больше напоминал человеческое лицо. Монитор с дисководом был выше и уже, чем у большинства других компьютеров, и походил на голову. Выемка в основании смахивала на подбородок; Джобс сузил полоску пластика наверху, чтобы не было похоже на лоб кроманьонца, который так портил облик *Lisa.* Патент на дизайн корпуса *Apple* был выписан на имя Стива Джобса, Джерри Мэнока и Терри Оямы. «Несмотря на то что Стив к чертежам не прикасался, полученный дизайн — следствие его идей и влияния, — признавался впоследствии Ояма. — Признаться честно, мы понятия не имели, что такое „располагающий" применительно к внешнему виду компьютера, пока Стив нам не объяснил».

Не менее ревностно Джобс относился и к изображению на экране. Однажды Билл Аткинсон прибежал в «Башни *Texaco»* и радостно объявил, что придумал гениальный алгоритм, который позволяет быстро рисовать овалы и круги. Обычно для решения этой задачи необходимо было вычислять квадратные корни, но процессор *Motorola 68000* эту операцию не поддерживал. И Аткинсон нашел выход из положения: сумма последовательности нечетных чисел дает последовательность квадратов простого числа (к примеру, 1 + 3 = 4, 1 + 3 + 5 = 9 и так далее). Херцфельд вспоминает, что, когда Аткинсон поделился своим открытием, все были потрясены — кроме Джобса.

— Круги и овалы — это хорошо, — сказал Стив, — а как насчет прямоугольников с закругленными углами?

— А зачем они нам нужны? — удивился Аткинсон и объяснил, что это, скорее всего, будет сделать невозможно.

«Мне хотелось, чтобы графика была простой и ограничивалась основными геометрическими элементами, без которых не обойтись», — вспоминал он.

— Прямоугольники со скругленными углами повсюду, даже в этом кабинете! — отрезал Джобс, вскочил и с воодушевлением продолжал: — Оглянись! — Стив указала на доску, столешницу и другие предметы, которые действительно оказались прямоугольниками со скругленными углами. — А снаружи их еще больше! Куда ни глянь — везде они!

С этими словами он вытащил Аткинсона на прогулку, по дороге указывая ему на окна машин, вывески и дорожные указатели. «Мы прошли три квартала, а я уже нашел семнадцать примеров, — вспоминал Джобс. — Я указывал на них Биллу, пока он наконец не согласился со мной».

«В конце концов нам попался знак „Стоянка запрещена", и я признал: „Ладно, ты прав, сдаюсь. Прямоугольники с закругленными углами нам нужны!"» Вспоминает Херцфельд: «На следующий день Билл пришел в „Башни *Texaco",* улыбаясь во весь рот. Теперь его демоверсия могла быстро рисовать прямоугольники со скругленными углами». Диалоговые окна *Lisa* и Mac, как почти у каждого последующего компьютера, в конце концов тоже получили скругленные углы.

Занятия каллиграфией, которые Джобс посещал в Риде, научили его внимательно относиться к шрифтам (как с засечками, так и без засечек), пропорциональному разделению пробелов и высоте строки. «И когда мы работали над первым *Macintosh*, мне все это очень пригодилось», — вспоминал Джобс. Поскольку отображение на компьютере было растровым, можно было придумать неограниченное количество шрифтов — от изящных до смешных — и попиксельно передать их на экране.

Для работы над шрифтами Херцфельд пригласил свою бывшую одноклассницу из пригорода Филадельфии Сьюзен Каре. Шрифты назвали в честь остановок старой ветки пригородного поезда до Филадельфии: Овербрук, Мерион, Ардмор, Роузмонт. Джобс тоже включился в процесс. Как-то вечером он задумался над названиями шрифтов. «Об этих городишках никто слыхом не слыхал, — заметил Стив, — если уж называть, то в честь всемирно известных городов!» Вот так, по словам Каре, появились шрифты *Chicago, New York, London, SanFrancisco* и *Venice.*

Марккула и другие не разделяли страсти Джобса к типографике. «Он отлично разбирался в шрифтах и стремился довести их до совершенства, — вспоминает Марккула. — Я же на это отвечал что-то вроде: „Шрифты? Разве нам больше нечем заняться?"» В действительности же богатый ассортимент шрифтов *Macintosh* вместе с лазерной печатью и выдающейся графикой привел к развитию печатной индустрии и принес *Apple* немалую выгоду. Более того, он научил самых обычных людей — от школьников, строчащих первые заметки в классную газету, до матерей, редактирующих письма родительского комитета, — разбираться в шрифтах; ранее это было привилегией типографов, мастодонтов редакторов и прочих книжных червей.

Каре также придумала иконки (например, мусорную корзину для удаленных файлов), характерные для графических интерфейсов. На этой почве они с Джобсом нашли общий язык: оба стремились к простоте и хотели сделать *Mac* непохожим на другие компьютеры. «Стив обычно заглядывал ко мне в кабинет вечером, — вспоминает Сьюзен. — Интересо-

вался, что новенького; у него был хороший вкус и чутье на визуальные детали». Иногда Стив заходил утром в воскресенье, и Каре старалась в такие дни выходить на работу, чтобы показать ему новые варианты. Бывало, они и спорили. К примеру, Стив отклонил придуманную ею иконку-кролика, обозначавшую ускорение щелчка кнопки мыши: сказал, что пушистый зверек выглядит «слишком весело».

Не меньшее внимание Джобс уделял и заголовкам окна. Он заставлял Аткинсона и Каре переделывать их снова и снова, мучительно пытаясь найти верное решение. Заголовки на *Lisa* Стиву не нравились — слишком темные и грубые; ему хотелось, чтобы на *Mac* заголовки были более плавными, с тонкими полосками. «Мы перебрали, наверно, вариантов двадцать, пока наконец не получили то, что хотел Стив», — вспоминает Аткинсон. В какой-то момент Каре и Аткинсон пожаловались, что он заставляет их тратить чересчур много времени на никому не нужные мелочи, в то время как у них есть задания поважнее. Джобс рассердился. «Люди на это будут смотреть каждый день! — кричал он. — Это не мелочи, это работа, и ее надо делать хорошо!»

Крис Эспиноса нашел отличный способ удовлетворить требования Стива и его страсть к контролю. Эспиноса был одним из юных помощников Возняка еще по гаражу; Джобс убедил его бросить Беркли, заявив, что выучиться он всегда успеет, а вот второго шанса поработать в команде *Mac* уже не будет. Эспиноса разработал дизайн компьютерного калькулятора. «Затаив дыхание, мы окружили Криса, когда тот показывал калькулятор Стиву, и ждали, что тот скажет», — вспоминает Херцфельд.

«Что ж, для начала неплохо, — сказал Джобс. — Но в целом полная фигня. Фон слишком темный, линии чересчур толстые и кнопки великоваты». Эспиноса несколько раз переделывал дизайн, но Джобс каждый новый вариант встречал резкой критикой. Наконец на очередной встрече Крис представил версию, которая называлась «Собери сам. Калькулятор-конструктор имени Стива Джобса»: пользователь мог самостоятельно менять толщину линий, размер кнопок, тонирование, фон и так далее. Стив рассмеялся, а потом уселся за компьютер и принялся экспериментировать с опциями, чтобы получить дизайн, который ему понравится. Спустя десять минут ему это удалось. Неудивительно, что в последующие 15 лет именно эта версия калькулятора оставалась стандартом для *Mac*.

Несмотря на то что главным проектом Стива оставался *Macintosh,* ему хотелось создать универсальный стиль для всей продукции *Apple.* С помощью Джерри Мэнока и неофициальной группы под названием «Союз дизайнеров *Apple»* Джобс организовал конкурс на лучшего дизайнера, который стал бы для компании тем же, кем Дитер Рамс для *Braun.* Проект прозвали «Белоснежкой» — не только из-за любви Стива к белому цвету, но и потому, что продукты, дизайн которых предстояло разработать, были названы по именам семи гномов. В итоге победил Хартмут Эсслингер, немецкий дизайнер, работавший над телевизорами *Sony Trinitron.* Джобс полетел в Шварцвальд на встречу с ним; Стива поразила не только увлеченность Эсслингера своим делом, но и то, как он гонял на «мерседесе» на скорости выше 160 километров в час.

Эсслингер, несмотря на то что был немцем, заявил, что «в ДНК *Apple* должен присутствовать исконно американский ген», который создаст «глобальный калифорнийский» стиль, вдохновленный «Голливудом, музыкой, мятежным духом и здоровой сексуальностью». Эсслингер руководствовался принципом «сначала эмоции, потом форма» — перефразированным выражением о первичности функциональности по отношению к форме. Он разработал сорок моделей товаров, чтобы продемонстрировать свой подход; увидев их, Джобс воскликнул: «То, что надо!» Дизайн «Белоснежки», немедленно утвержденный для *Apple II,* предусматривал белый корпус, скругленные изгибы и линии с тонкими прорезами — для украшения и вентиляции. Джобс предложил Эсслингеру контракт при условии, что тот переедет в Калифорнию. Тот согласился; сотрудничество с Джобсом Эсслингер назвал «одним из

самых судьбоносных в истории промышленного дизайна». Его компания, *frogdesign*,[8] открылась в Пало-Альто в середине 1983 года с 1,2-миллионным контрактом с *Apple.* С тех пор на каждом товаре *Apple* стоит гордый знак «Дизайн разработан в Калифорнии».

Отец научил Джобса понимать, что истинный мастер, влюбленный в свое дело, добивается совершенства даже в незаметных, скрытых от глаз деталях. Наиболее ярким примером такого отношения к работе стал случай с топологией печатной платы, на которой были микросхемы и прочие внутренние детали *Macintosh.* Ни один покупатель никогда бы их не увидел. Но Джобс разразился потоком замечаний:

— Вот эта часть превосходна, — сказал он. — Но посмотрите на интегральные схемы памяти. Они уродливы. Линии расположены слишком близко друг к другу.

Один из инженеров, пришедших в *Apple* недавно, перебил Стива:

— А какая разница? Главное — чтобы работало хорошо. Саму плату никто никогда не увидит.

Джобс отреагировал предсказуемо:

— Я хочу, чтобы все было совершенно, даже если это внутренние детали. Хороший плотник не возьмет плохие доски для задней стенки шкафа, хотя ее никто никогда не увидит.

Спустя несколько лет в интервью, которое Джобс дал после выхода *Macintosh*, он повторил то, что усвоил от отца: «Когда плотник делает красивый комод, он не приколотит сзади фанерку — пусть даже ее никто никогда не увидит, потому что комод стоит у стены. Он же все равно знает, что она там. Поэтому для задней стенки возьмет хорошие доски. Он не успокоится, пока не доведет работу до совершенства. В любом предмете все должно гармонировать — и внешний вид, и качество».

Майк Марккула преподал Стиву другой урок, дополнявший слова отца о стремлении к совершенству в мелочах: не менее важны упаковка и подача товара. О книге судят по обложке. Поэтому для коробки и упаковки *Macintosh* Джобс выбрал дизайн с полноцветной печатью и сделал все возможное, чтобы он выглядел наилучшим образом. «Стив заставил ребят все переделывать по пятьдесят раз, — вспоминал Ален Россман, член команды Мас, ставший мужем Джоанны Хоффман. — Понятно, что покупатель, открыв упаковку, тут же ее выбросит, но Стив все равно добивался, чтобы все выглядело идеально». Россман считал, что нелогично выбрасывать деньги на дорогую упаковку, когда они старались сэкономить на микросхемах памяти. Джобс же хотел, чтобы *Macintosh* не только был совершенством, но и выглядел соответственно.

Когда работа над дизайном наконец завершилась, Джобс собрал всю команду *Macintosh* на неофициальную церемонию. «Настоящие художники подписывают свои произведения», — заявил он, достал лист чертежной бумаги, маркер и попросил всех расписаться. Выгравированные подписи можно найти внутри каждого *Macintosh*. Никто и никогда их не увидит, разве что техники, чинящие компьютер. Но каждый член команды знал, что внутри есть его подпись, как знал и то, что компоненты монтажной платы подобраны настолько изящно, насколько это вообще возможно. Джобс вызвал всех поименно. Первым свое имя написал Баррелл Смит. И только когда расписались все 45 сотрудников, пришел черед Стива. Он отыскал свободное место в центре листа и поставил красивую подпись строчными буквами. После этого предложил всем отметить успех бокалом шампанского. «Благодаря Стиву в такие минуты мы чувствовали, что создаем произведение искусства», — сказал Аткинсон.

---

[8] В 2000 году компания была переименована из *frogdesign* в *frog design* и переехала в Сан-Франциско. Эсслингер выбрал такое название не только потому, что лягушка *(frog)* способна метаморфизировать, но и как дань уважения своей родине — *(f)ederal (r)epublic (o)f (g)ermany.* Он считал, что «строчные буквы отвечают характерному для стиля баухаус представлению о неиерархическом языке, что соответствует демократическому духу компании».

Глава 13. Создание Mac. Путешествие — это награда

Соперничество

Когда в августе 1981 года *IBM* выпустила свой персональный компьютер, Джобс попросил коллег купить его и разобрать. Общее мнение было неутешительно: полная ерунда. Крис Эспиноса заявил, что это «банальная недоделка»; доля истины в его словах была. Дисплей *IBM* использовал старомодную командную строку и не поддерживал растровое отображение. *Apph* отнеслась к конкурентам свысока, не задумываясь о том, что руководители технических отделов компаний скорее выберут компьютер, разработанный известной корпорацией, чем названный как сорт яблок. В день, когда объявили о выпуске *IBM PC*, Билл Гейтс приехал на встречу в центральный офис *Apple.* «Кажется, они этого даже не заметили, — вспоминает он. — И только спустя год поняли, что произошло».

Непоколебимая самоуверенность *Apple* простиралась настолько далеко, что компания заказала *The Wall Street Journal* рекламу на разворот: «Добро пожаловать, *IBM.* Серьезно». Грядущая компьютерная битва представала как соперничество молодой и дерзкой *Apple* с Голиафом *IBM.* Такие компании, как *Commodore, Tandy* и *Osborn,* дела у которых шли не хуже, чем у *Apple,* в расчет вообще не принимались.

Джобсу всегда нравилось считать себя бунтарем, восставшим против империй зла, кем-то вроде джедая или самурая, сражающегося с силами тьмы. С этой точки зрения *IBM* была идеальной мишенью. Стив изображал предстоящую схватку не как обычную конкуренцию, а как духовную борьбу. «Если мы вдруг ошибемся и выиграет *IBM*, вся компьютерная отрасль на ближайшие двадцать лет погрузится в мрачное средневековье, помяните мое слово, — говорил он журналисту. — Стоит *IBM* получить контроль над рынком — и они тут же задушат любые инновации». Даже спустя тридцать лет, размышляя об этом соперничестве, Джобс изображает события как крестовый поход: *«IBM* вобрала в себя худшее, что было в *Microsoft.* Они не стремились к инновациям, они тянули всех во тьму. Почти как *ATT, Microsoft* или *Google*».

К несчастью для *Apple*, Джобс избрал еще одного потенциального соперника *Macintosh*: им была *Lisa*, детище его собственной компании. Причины этого были отчасти психологические: его отстранили от проекта, и теперь ему хотелось доказать свое превосходство. К тому же Стив считал, что конкуренция только подзадорит его команду. Поэтому и поспорил с Джоном Коучем на 5 тысяч долларов, что выпустит *Mac* раньше *Lisa.* Проблема была в том, что соревнование обрело болезненные формы. Джобс не уставал повторять, что лучше его инженеров нет никого и они всем утрут нос в отличие от бывших мастодонтов из *HP,* трудившихся над *Lisa.*

Но дело было даже не столько в этом, сколько в том, что, когда Джобс решил отойти от первоначального плана Раскина и вместо недорогого и маломощного портативного компьютера задумал создать настольный ПК с графическим интерфейсом пользователя, *Mac* превратился в уменьшенную копию *Lisa* и неминуемо обошел бы ее по продажам. Это стало очевидно, когда Джобс приказал Барреллу Смиту установить на *Mac* микропроцессор *Motorola 68000*; в итоге усовершенствованное творение Джобса стало быстрее, чем *Lisa.*

Ларри Теслер, разрабатывавший программное обеспечение для *Lisa*, считал, что оба компьютера должны использовать одни и те же программы. Чтобы избежать ссор, он пригласил Смита и Херцфельда продемонстрировать *Mac* группе, работавшей над *Lisa.* На встречу

пришли 25 инженеров; они внимательно слушали рассказ подопечных Джобса, как вдруг в комнату ворвался Рич Пейдж, автор большинства проектных решений для *Lisa,* человек эмоциональный и подозрительный.

— *Macintosh* уничтожит *Lisa!* — воскликнул он. — *Macintosh* погубит *Apple*!

Смит и Херцфельд промолчали, но Пейдж не унимался.

— Джобс хочет уничтожить *Lisa,* потому что его отстранили от проекта, — чуть ли не рыдая, продолжал он. — Никто не купит *Lisa*, все будут ждать выхода *Mac*! А вам и горя мало!

С этими словами Пейдж вылетел из кабинета, хлопнув дверью, но тут же вернулся и бросил Смиту и Херцфельду:

— Я знаю, вы тут ни при чем. Во всем виноват Джобс. Передайте Стиву, что он погубит *Apple*!

Джобс все-таки превратил *Mac* в более доступную версию *Lisa,* причем с независимым программным обеспечением. Но гораздо хуже было то, что оба компьютера оказались несовместимыми с *Apple II.* А так как в *Apple* не нашлось человека, который отвечал бы за работу компании в целом, то и обуздать Джобса было некому.

Непрерывный контроль

Джобс не хотел делать программное обеспечение *Mac* совместимым с *Lisa* не только из духа соперничества или жажды мести. Был в таком решении и философский подтекст, связанный с его стремлением к контролю. Стив считал: в гениальном компьютере аппаратное и программное обеспечение должны быть тесно связаны. Если же на компьютер можно было установить программы, совместимые с другими компьютерами, в конечном счете пришлось бы пожертвовать частью его функциональности. Лучшими продуктами Джобс считал те, что продуманы от начала до конца и созданы цельными; программное обеспечение для таких компьютеров создано с учетом аппаратного, и наоборот. Это отличало тактику *Macintosh,* операционная система которого была совместима только с родным железом, от тактики *Microsoft,* операционную систему которой можно было использовать на железе, произведенном многими другими компаниями.

«Джобс — элитарный художник, решительный и волевой. Он не хочет, чтобы какие-то программисты-недоучки портили его творения, — писал редактор *ZDNET* Дэн Фарбер. — Это как если бы неизвестно кто добавил несколько мазков к полотну Пикассо или изменил строчку песни Боба Дилана». Благодаря такому подходу созданные впоследствии *iPhone, iPod* и *iPad* отличались от аналогичных товаров конкурентов. Стратегия Джобса шла на пользу продукции *Apple*, но с точки зрения господства на рынке она не всегда оказывалась самой выгодной. «Начиная с первого *Mac* и заканчивая новейшим *iPhone,* все товары *Apple* выпускаются в герметичном корпусе, гарантированном от внешнего вмешательства и возможных модификаций», — замечает Линдер Кани, автор книги «Культ *Mac*».

Стремление Джобса контролировать обращение пользователей с продукцией послужило причиной спора с Возняком о слотах расширения для *Apple II* — коннекторах, которые позволяют вставлять в системную плату компьютера дополнительные платы расширения и тем самым добавлять новые возможности. В том споре победил Возняк: у *Apple II* появилось восемь слотов расширения. Но *Macintosh* был детищем Джобса, а не Возняка, и на нем слоты были недоступны для пользователя. Невозможно было даже открыть корпус и добраться до системной платы. Для хакера это было минусом. Однако Джобс создавал *Macintosh* для массового потребителя и не хотел, чтобы пользователи меняли что-то в компьютере. Джобс хотел контролировать то, как потребитель использует его продукцию.

«В этом весь Стив с его стремлением к контролю», — рассуждает Берри Кэш, которого Джобс в 1982 году взял в *Apple* стратегом по маркетингу «Башни *Texaco».* Стив жаловался, что в *Apple II* «мы ничего не контролируем: пользователи меняют компьютер кто во что горазд. Больше я такой ошибки не совершу». Он даже поручил команде разработать специальные инструменты, чтобы корпус *Macintosh* нельзя было открыть обычной отверткой. «Мы сделаем все для того, чтобы никто, кроме сотрудников *Apple*, не смог залезть в компьютер», — говорил он Кэшу.

Также Джобс решил убрать с клавиатуры *Macintosh* клавиши управления курсором, оставив только мышь. Так Стив пытался, пусть и против их воли, приучить консервативных пользователей к навигации по принципу «указал и щелкнул». В отличие от других разработчиков продукции, Джобс не считал, что клиент всегда прав: если покупатели не хотят пользоваться мышью, значит, они ошибаются. И это еще один пример того, как стремление Джобса к усовершенствованию продукта превалировало над желанием угодить потребителю.

В отказе от клавиш управлений курсором были и другие плюсы (и минусы): разработчикам приходилось писать программы специально для операционной системы *Mac*, а не обычные программы, совместимые с большинством компьютеров. Такое решение помогало укрепить взаимосвязь между прикладными программами, операционной системой и аппаратным обеспечением, чего и добивался Джобс.

Из-за стремления к постоянному контролю Стив также отказывал производителям офисного оборудования в лицензии на операционную систему *Macintosh* для изготовления копий. В мае 1982 года Майк Мюррей, новый директор по маркетингу *Apple,* человек настойчивый и энергичный, написал Джобсу письмо, в котором предлагал делать лицензионные программы: «Мы хотим, чтобы программная среда пользователя *Macintosh* стала стандартом отрасли. Уловка в том, что потребителям приходится покупать аппаратное обеспечение *Mac* для использования их операционной системы. Мало какой из компаний удавалось задать общеотраслевой стандарт, который бы не поддерживал ни один другой производитель». Мюррей предлагал предоставить лицензию на операционную систему *Macintosh* компании *Tandy.* Принадлежавшие ей сети магазинов *Radio Shack,* утверждал он, предназначены для другого потребителя, поэтому продажам *Apple* это не угрожает. Но Джобсу его план не понравился: он и помыслить не мог о том, чтобы отдать свое детище в чужие руки. В конечном счете это значило, что *Macintosh*, как того и хотел Стив, оставался регулируемой средой, но значило это также и то, что, как и опасался Мюррей, в мире клонов *IBM* продукции *Apple* едва ли было суждено стать стандартом отрасли.

Компьютер года

К концу 1982-го Джобс был уверен, что журнал *Time* выберет его «Человеком года». Он даже как-то привел в офис *Apple* Майкла Морица, руководителя редакции журнала в Сан-Франциско, и попросил коллег дать ему интервью. Но в конце концов номер вышел без фотографии Стива на обложке: темой финального выпуска стал «Компьютер» (и, соответственно, «Компьютер года»). К главному материалу прилагался краткий биографический очерк о Джобсе, основанный на репортаже Морица. Автором очерка стал редактор *Time* Джей Кокс, обычно писавший заметки о рок-музыке. «Именно Стив Джобс, с его даром убеждения и слепой верой, которой позавидовали бы и первые христианские мученики, пинком распахнул дверь в будущее и открыл эпоху персональных компьютеров», — говорилось в статье. Она получилась хвалебной, но местами и резкой — настолько, что Мориц (после того как написал книгу об *Apple* и вместе с Доном Валентайном стал одним из партнеров венчурной компании *Sequoia Capital)* отрекся от нее, заявив, что его текст «исказил, переделал и напитал ядом сплетен нью-йоркский редактор, обычно писавший о безумном мире рок-

музыки». В статью попали и слова Бада Триббла о «поле искажения реальности», и упоминание о том, что Джобс «периодически рыдает на встречах». Но лучше всех о Стиве сказал Джеф Раскин: из Джобса, заявил он, «получился бы превосходный король Франции».

К ужасу Джобса, в журнале также упоминалась Лиза Бреннан, дочь, которую он бросил. Из этой же статьи взялась цитата о том, что «отцами могут быть 28 % мужского населения Соединенных Штатов», которая привела в такую ярость Крисэнн. Стив догадался, что журналистам о Лизе рассказал Коттке, и публично упрекнул его в этом. «Когда репортер *Time* спросил меня, правда ли, что у Стива есть дочь по имени Лиза, я ответил „да“, — вспоминал Коттке. — Отрицать это было бы не по-товарищески. Я не мог допустить, чтобы мой друг выглядел негодяем, отказавшимся от своего ребенка. Стива это задело, он пришел в ярость и при всех заявил, что я его предал».

Но больше всего Джобса расстроило, что его так и не выбрали «Человеком года». Впоследствии он рассказывал мне:

> *Time* решил выбрать меня «Человеком года». Мне было всего 27 лет, меня волновали такие вещи, и я решил, что это здорово. Журнал прислал ко мне Майка Морица, который должен был написать статью. Мы ровесники, при этом я добился успеха, и он мне явно завидовал; было ясно, что его это задевало. Статья получилась клеветнической и оскорбительной. Нью-йоркские редакторы получили материал и решили, что для «Человека года» я кандидатура неподходящая. Я расстроился. Но это был хороший урок. Я научился спокойнее относиться к известности: все-таки средства массовой информации созданы для развлечения, и не стоит воспринимать их всерьез. Мне прислали экземпляр журнала; помню, как открыл бандероль, ожидая увидеть на обложке свое лицо, а обнаружил там скульптуру в виде компьютера. «Вот оно что», — подумал я. А потом прочитал статью, и она оказалась такой отвратительной, что я заплакал.

В действительности нет никаких причин утверждать, будто Мориц позавидовал Джобсу или намеренно исказил факты. Что бы там ни думал Стив, никто не планировал выбирать его «Человеком года». Редакторы (я тогда был помощником редактора) заблаговременно решили посвятить итоговый выпуск компьютерам, а не какому-то конкретному человеку, и за несколько месяцев выбрали для фотографии на обложку произведение известного скульптора Джорджа Сигала. Главным редактором *Time* тогда был Рэй Кейв. «Мы не рассматривали кандидатуру Джобса, — подтверждает он. — Компьютер невозможно персонифицировать, поэтому тогда мы впервые решили поставить на обложку фото неодушевленного предмета. Скульптура Сигала — настоящий шедевр; мы не искали никакого лица на обложку».

В январе 1983 года *Apple* выпустила *Lisa* — за год до выхода *Mac*, — и Джобс проспорил Коучу 5 тысяч долларов. Несмотря на то что Стив не входил в группу, работавшую над проектом, он отправился в Нью-Йорк на презентацию новинки — в качестве председателя совета директоров *Apple* и лица компании.

У Реджиса Маккенны, PR-консультанта *Apple,* Джобс научился давать эффектные эксклюзивные интервью. Репортеры предварительно задобренных изданий по одному заходили на часовое интервью со Стивом в его люксе отеля *Carlyle,* где на столе в окружении букетов стояла *Lisa.* План пиар-кампании подразумевал, что Джобс должен расхваливать новинку, ни словом не упоминая о *Macintosh,* поскольку это может навредить *Lisa.* Но Стив не удержался. Почти во всех статьях — в *Time, Business Week, The Wall Street Journal* и *Fortune,* — появившихся после той встречи с журналистами, упоминался *Macintosh.* «Вскоре *Apple* планирует выпустить *Macintosh* — менее мощную и недорогую версию *Lisa,* — сообщал *Fortune.* —

Проектом руководил лично Джобс». *Business Week* процитировал высказывание Стива: *«Mac* станет самым потрясающим компьютером в мире». Упоминал он и о том, что *Mac* будет несовместим с *Lisa.* Интервью Джобса немало способствовали провалу *Lisa.*

Проект умирал медленно и мучительно; спустя два года компьютер сняли с производства. *«Lisa* получилась слишком дорогой; наша ошибка была в том, что мы пытались продавать ее корпоративным клиентам, хотя куда лучше умеем работать с обычным потребителем», — признавал впоследствии Джобс. Но была во всей этой истории и светлая сторона: спустя несколько месяцев после выпуска *Lisa* стало ясно, что *Apple* следует возложить надежды на *Macintosh*.

Будем пиратами!

Команда *Macintosh* росла и со временем перебралась из «Башен Техасо» в главное здание *Apple* на Бэндли-драйв и в середине 1983 года окончательно обосновалась по адресу Бэндли, 3. В новом офисе было просторное современное фойе, где можно было поиграть в видеоигры, специально отобранные Барреллом Смитом и Энди Херцфельдом, стоял музыкальный центр с колонками *Martin-Logan* и сотней *CD.* Программисты сидели в похожем на аквариум помещении со стеклянными стенами, которое просматривалось из фойе, а на кухне не переводились соки *Odwalla.* Со временем в фойе появилось больше развлечений, самыми заметными из которых были пианино *Bosendorfer* и мотоцикл *BMW;* Стив считал, что этот шедевр дизайна вдохновит его команду на подвиги.

Новых сотрудников Джобс нанимал лично, стараясь подбирать в команду креативных и умных людей, способных при необходимости настоять на своем. Программисты предлагали кандидатам сразиться в *Defender,* любимую игру Смита, а Джобс в своей излюбленной манере забрасывал их неожиданными вопросами, чтобы проверить, как себя потенциальный сотрудник поведет в нестандартной ситуации, есть ли у него чувство юмора, умеет ли он держать удар. Как-то раз вместе с Херцфельдом и Смитом Стив беседовал с кандидатом в менеджеры по программному обеспечению. Едва тот вошел в кабинет, стало ясно, что для работы с джиннами из стеклянного аквариума он слишком зажат и консервативен, и Джобс принялся потешаться над беднягой.

— Когда вы потеряли девственность?» — спросил он.

Кандидат опешил.

— Простите, что вы сказали?

— Вы девственник? — повторил Стив. У менеджера глаза на лоб полезли, и Джобс сменил тему: — Сколько раз вы пробовали ЛСД?

Херцфельд вспоминает: «Несчастного аж в краску бросило; я решил ему помочь и задал какой-то технический вопрос».

Но не успел бедняга рта раскрыть, как Джобс его перебил:

— Полная фигня.

Смит и Херцфельд едва не лопнули от смеха.

— Мне кажется, я вам не подойду, — проблеял менеджер на прощанье.

Несмотря на все свои капризы, Джобс умел пробудить в подопечных командный дух. Вволю поглумившись, он ухитрялся ободрить их, заставить поверить в то, что работа над *Macintosh* — удивительное приключение и великая честь. Раз в полгода Стив вывозил большую часть команды на двухдневные семинары на близлежащий курорт.

В сентябре 1982-го они выбрались в Пахаро-Дюнс неподалеку от Монтерея. Около пятидесяти сотрудников отдела по разработке *Mac* расположились в домике у камина; Джобс уселся перед ними на стол, какое-то время негромко рассказывал, а потом подошел к доске и принялся записывать свои мысли.

Первой стала «Не соглашаться на компромисс». У этого принципа были как минусы, так и плюсы. Большинству разработчиков все-таки приходится идти на компромисс. С одной стороны, Джобс и его команда приложили все усилия, чтобы *Mac* получился верхом совершенства; вот только вышел компьютер на 16 месяцев позже срока. Упомянув о намеченной дате выпуска, Джобс заявил, что «лучше опоздать, чем напортачить». Другой бы на его месте пошел на компромисс, чтобы закончить проект вовремя, назначил бы число, после которого дальнейшие переделки невозможны. Но не Джобс. Он записал на доске следующее правило: «Пока компьютер не попал на полки магазинов, он не готов».

За первыми двумя последовала фраза в духе буддистских коанов: «Путешествие — это награда». Впоследствии Джобс признавался, что это его любимое высказывание. Команда Mac, подчеркнул он, подобна отряду особого назначения, перед которым стоит благородная задача. Когда-нибудь, вспоминая время, проведенное вместе, они посмеются над трудностями, с которыми пришлось столкнуться; а может, просто забудут о них. Но главное — поймут, что это были самые яркие дни в их жизни.

В завершение своей речи Джобс спросил: «Хотите, покажу классную штуку?», достал устройство размером с ежедневник, открыл его, и оказалось, что это муляж компьютера, который умещался на коленях, с клавиатурой и экраном, закрывавшийся, как блокнот. «Это моя мечта. Надеюсь, с середины 1980-х мы начнем делать такие компьютеры», — поделился Стив. Они строили надежную компанию, которой предстояло создавать будущее.

В следующие два дня выступали руководители различных групп и авторитетный компьютерный аналитик Бен Розен. После докладов устраивали танцы и вечеринки у бассейна. В последний день Джобс собрал всю команду и произнес монолог: «С каждым днем становится все ясней, что работа, которую мы с вами делаем, встряхнет мир, — сказал он. — Я знаю, со мной бывает трудно договориться, но ничего интереснее я в своей жизни не делал». И действительно, годы спустя большая часть команды с улыбкой вспоминала эпизоды «несговорчивости» Стива, соглашаясь с тем, что та попытка встряхнуть мир стала самым интересным делом в их жизни.

Следующий семинар пришелся на январь 1983 года, месяц, когда выпустили *Lisa*, что, разумеется, не могло не сказаться на тоне встречи. Четырьмя месяцами ранее Джобс написал на доске: «Не соглашаться на компромисс». На этот раз одним из главных принципов стало утверждение «Настоящие художники производят продукт». У команды сдавали нервы. Аткинсона не позвали на интервью в связи с выходом *Lisa;* он ворвался к Джобсу в номер и пригрозил, что уволится. Джобс попытался его успокоить, но Аткинсон не смягчился. Джобс разозлился. «Мне сейчас некогда с этим разбираться, — заявил он. — Кроме тебя, есть еще шестьдесят человек, вложивших душу в *Macintosh*, и они ждут, когда начнется встреча». С этими словами он прошмыгнул мимо Аткинсона за дверь и пошел выступать перед паствой.

В своей речи Джобс заверил, что разрешил спор с производителем аудиоаппаратуры *McIntosh* по поводу использования названия *Macintosh* (в действительности переговоры еще не закончились, но Стив счел, что ситуация того требует, и, по своему обыкновению, выдал желаемое за действительное). Потом достал бутылку минералки и символически окрестил демонстрируемую модель компьютера. Аткинсон услышал громкие радостные возгласы и со вздохом присоединился к группе. Вечером в честь радостного события коллеги купались голыми в бассейне, жгли костры на пляже и до глубокой ночи танцевали под громкую музыку. Наутро администрация отеля (это был *La Playa* в Кармеле) попросила их никогда больше не возвращаться. Спустя несколько недель Джобс выдвинул Аткинсона в кандидаты на звание «Лучший сотрудник *Apple» («Apple Fellow»*), что означало прибавку к зарплате, опцион на покупку акций и право самому выбирать проекты. Кроме того, было решено, что, когда *Macintosh* выпустит графический редактор, над которым как раз велась работа, его назовут *«MacPaint* Билла Аткинсона».

Другой принцип, провозглашенный Джобсом на январском семинаре, звучал так: «Лучше быть пиратом, чем служить во флоте». Он хотел привить своей команде мятежный дух, превратить ее в банду отчаянных головорезов, которые гордятся своей работой, но при случае не прочь украсть идею. Как говорила Сьюзен Каре, «он имел в виду вот что: будьте бунтарями, мы можем действовать быстро и все сделать». Спустя несколько недель, ко дню рождения Джобса, группа заказала рекламный щит, который установили по дороге к офису *Apple.* На щите было написано: «С 28-м днем рождения, Стив. Путешествие — это награда. Твои пираты».

Один из лучших программистов команды *Mac*, Стив Кэппс, решил, что раз уж они пираты, то нужно поднять «Веселого Роджера»: купил черной ткани и попросил Каре нарисовать череп с костями, а на повязку на глазу черепа поставил логотип *Apple.* Поздно вечером в воскресенье Кэппс забрался на крышу их нового пристанища на Бэндли, 3, и водрузил флаг на стойку лесов, которые оставили после себя строители. Флаг гордо развевался на ветру до тех пор, пока спустя несколько недель члены команды *Lisa* ночью не пробрались на крышу и не выкрали его, послав соперникам из *Mac* записку с требованием выкупа. Кэппс ворвался в офис врага и в упорной борьбе отобрал у секретаря флаг. «Взрослые», курировавшие *Apple,* забеспокоились, что Джобс с его пиратскими замашками совсем отбился от рук. «Выходка с флагом была глупостью, — говорит Артур Рок. — Тем самым они показали остальным сотрудникам компании, что считают их никчемными». Но Джобсу проделка Кэппса понравилась; он позаботился о том, чтобы флаг гордо реял над их офисом до самого окончания работы над Mac. «Мы были бунтарями и хотели, чтобы все об этом знали», — вспоминал он.

Ветераны команды *Mac* со временем поняли, что с Джобсом можно спорить, если ты уверен в своей правоте: тогда он не обижался на возражения — даже встречал их с улыбкой. К 1983 году те из подопечных Стива, кто чаще всего сталкивался с его полем искажения реальности, поняли и другое: при необходимости его приказы можно игнорировать. Если в итоге правда окажется на их стороне, Стив только похвалит их за непослушание и пренебрежение авторитетами. В конце концов, он и сам так поступал.

Самым ярким примером этого стал выбор дискового накопителя для *Macintosh.* В *Apple* было свое подразделение, занимавшееся накопителями данных. Оно создало систему под кодовым названием *Twiggy,* работавшую с тонкими и гибкими пятидюймовыми дискетами, которые читатели старшего поколения наверняка помнят (как помнят и то, кто такая Твигги). Однако к весне 1983-го, когда *Apple* должна была выпустить *Lisa,* стало ясно, что *Twiggy* часто дает сбои. Но это было полбеды, поскольку у *Lisa* имелся еще и жесткий диск. А вот у *Mac* его не было, поэтому подчиненные Джобса столкнулись с серьезной проблемой. «Команда запаниковала, — вспоминает Херцфельд, — мы использовали один-единственный диск *Twiggy*, а жесткого не было».

Проблему обсуждали в январе 1983 года в Кармеле; Деби Коулман собрала для Джобса информацию о количестве ошибок в работе *Twiggy.* Через несколько дней Стив отправился на фабрику *Apple* в Сан-Хосе, чтобы посмотреть, как делают *Twiggy.* На каждом этапе процесса отбраковывалось более половины. Джобс был вне себя. Красный от злости, он, брызжа слюной, орал, что всех уволит. Боб Беллвилл, ведущий инженер Mac, мягко отвел Стива на парковку — пройтись и все обсудить.

В качестве одного из вариантов Беллвилл предложил использовать разработанные *Sony* новые 3,5-дюймовые дискеты в более прочном пластмассовом корпусе; они были компактнее и помещались в карман рубашки. Еще можно было заказать копии этих дискет небольшой японской компании *Alps Electronics*, поставлявшей дисководы для *Apple II.* Тем более что *Alps* купила у *Sony* лицензию на эту технологию, и сделанные ими дискеты обошлись бы *Apple* гораздо дешевле.

Джобс, Беллвилл и ветеран *Apple* Род Холт (тот самый, которому Джобс поручил сделать первый блок питания для *Apple II)* вылетели в Японию, чтобы на месте решить, как поступить. На экспрессе добрались из Токио на фабрику *Alps.* Оказалось, что у работавших там инженеров пока что нет даже опытного образца, только недоделанный макет. Джобсу он понравился, но Беллвилл очень расстроился. Он понял, что при таких условиях диск для *Mac* будет готов не раньше, чем через год.

Побывали они и на фабриках других японских компаний. Джобс вел себя из рук вон плохо. Являлся в джинсах и кроссовках на встречи с японскими менеджерами в строгих деловых костюмах. Когда ему вручали небольшие подарки, как того требовали традиции, забывал их после встречи и сам никогда не дарил ничего в ответ. Насмешливо улыбался, когда инженеры, выстроившись в ряд, кланялись ему в знак приветствия и вежливо предлагали ознакомиться с их продукцией. Джобса раздражало и подобострастие, и сами изделия. «Зачем вы мне это показываете? — как-то раз не выдержал он. — Это же полное дерьмо! Любой человек с улицы сделает лучше». Большинство обижалось, но некоторых выходки Стива забавляли. Они слышали о его странностях и дерзости; теперь же представился случай наблюдать Джобса во всей красе.

Напоследок коллеги приехали на фабрику *Sony,* расположенную в унылом пригороде Токио. Джобсу она показалась дешевой и грязной. Большая часть работ выполнялась вручную. Стиву это не понравилось. По возвращении в отель Беллвилл принялся настаивать на том, чтобы заказать дискеты в *Sony:* они уже были готовы. Джобс не согласился. Он решил произвести совершенно новый дисковод вместе с *Alps* и велел Беллвиллу прервать все контакты с *Sony.*

Беллвилл решил проигнорировать приказ Стива и объяснил Майку Марккуле, как обстоят дела. Тот втихомолку посоветовал поступать так, как Беллвилл считает нужным, но чтобы дискеты были готовы как можно скорее — однако втайне от Джобса. Заручившись поддержкой главных инженеров, Беллвилл попросил руководителя *Sony* изготовить дисковод для *Macintosh.* Если окажется, что *Alps* не успевает в срок, *Apple* переключится на *Sony.* Компания отправила в *Apple* Хидетоси Комото, инженера, разработавшего дискету, выпускника университета Пердью. К счастью, Комото отнесся к предстоящей задаче с юмором.

Каждый раз, как Джобс заглядывал к инженерам *Mac* — то есть почти каждый день, — Комото приходилось срочно где-то прятаться. Однажды Джобс столкнулся с ним у газетного киоска в Купертино, узнал его (запомнил по встрече в Японии), но ничего не заподозрил. Ближе всего к провалу заговорщики оказались, когда Джобс неожиданно ворвался в помещение, где шла работа над Mac, а Комото как раз сидел в одной из кабинок. Коллега-инженер схватил его за руку и потащил в чулан. «Быстрее! Прячьтесь! Я вас умоляю!» Херцфельд вспоминает, что Комото изумился, но вскочил и побежал прятаться. В чулане ему пришлось просидеть пять минут, пока Джобс не ушел. Инженер извинился. «Ничего страшного, — ответил Комото. — Но все-таки странные у вас в Америке обычаи. Очень странные».

Предчувствия Беллвилла сбылись. В мае 1983-го сотрудники *Alps* признались, что на изготовление копии дискет *Sony* у них уйдет еще года полтора. На выездном семинаре, проходившем на курорте Пахаро-Дюнс, Марккула допытывался у Джобса, что тот намерен делать. Наконец вмешался Беллвилл и сообщил, что дискетам *Alps* скоро будет готова замена. Джобс опешил, но потом догадался, что именно главный разработчик дисководов *Sony* делал в Купертино. «Сукин ты сын!» — беззлобно бросил Джобс и расплылся в широкой улыбке. Как только до него дошло, что Беллвилл и другие инженеры сделали за его спиной, вспоминал Херцфельд, «Стив подавил обиду и поблагодарил коллег за то, что они его не послушали и сделали все как надо». Ведь он на их месте поступил бы так же.

Глава 14. Появляется Скалли. Pepsi бросает вызов

Ухаживание

Майк Марккула никогда не стремился быть президентом *Apple.* Ему нравилось продумывать дизайн своих новых домов, летать на частном самолете, жить на дивиденды с акций и совсем не хотелось постоянно улаживать конфликты или тешить чье-то самолюбие. Обязанности президента он неохотно принял на себя, когда пришлось уволить Майка Скотта, и пообещал жене, что это ненадолго. Два года спустя, к концу 1982 года, супруга поставила Марккуле ультиматум: он должен немедленно найти себе замену.

Джобс понимал, что пока не готов в одиночку управлять компанией, хотя, конечно, попытаться хотелось. Несмотря на самонадеянность, Стив мог объективно оценить свои возможности. Марккула согласился, что для должности президента *Apple* Джобс еще не созрел. Значит, нужно было найти кандидата со стороны.

Больше всего их устраивала кандидатура Дона Эстриджа, создавшего с нуля подразделение персональных компьютеров в корпорации *IBM* и выпустившего линейку продуктов, которые, что бы себе ни думали Джобс с коллегами, по продажам обгоняли *Apple.* Подразделение Эстриджа находилось в Бока-Ратоне, штат Флорида — подальше от главного офиса в Армонке, штат Нью-Йорк, а значит, и от корпоративных игр. Как и Джобс, Эстридж был целеустремленный, умный, по натуре лидер и отчасти бунтарь, но ему, в отличие от Стива, хватало мудрости позволять другим думать, что его блестящие идеи — их собственные. Джобс полетел в Бока-Ратон, предложил Эстриджу оклад в миллион долларов в год и такую же премию при устройстве на работу, но тот отказался. Он был не из тех, кто переходит в стан врага. Ему нравилось быть частью системы — то есть служить во флоте, а не подвизаться с шайкой пиратов. Его покоробили рассказы Джобса о том, как они с Возом надули телефонную компанию. Эстриджу нравилось говорить, что он работает в *IBM.*

Тогда Джобс и Марккула поручили Джерри Рошу, руководителю кадровой службы, подобрать другую кандидатуру, желательно не из технической отрасли. Им нужен был маркетолог, разбиравшийся в рекламе, исследованиях рынка, имевший вес на Уоллстрит. Рош нацелился на главного рекламного мага и волшебника того времени, Джона Скалли, президента подразделения *PepsiCola* корпорации *PepsiCo*, чья кампания *«Pepsi* бросает вызов» с головокружительным успехом прогремела по всей стране. Выступая с речью в Стэнфорде, Джобс слышал о Скалли, который общался со студентами до него, много хорошего. Поэтому дал понять Рошу, что будет рад с ним встретиться.

Жизненный путь Скалли складывался иначе, чем у Джобса. Его мать, светская дама с Манхэттена, не выходила из дому без длинных белых перчаток, а отец был адвокатом и сделал блестящую карьеру на Уолл-стрит. Скалли ходил в школу Сент-Марк, получил степень бакалавра в Брауне, после чего закончил Уортон. Добился успеха в *PepsiCo* как талантливый маркетолог и рекламист; разработка продукции и информационные технологии не входили в сферу его интересов.

Скалли прилетел в Лос-Анджелес на Рождество повидаться с детьми от первого брака. Он повел их в компьютерный магазин; там ему бросилось в глаза, до чего непродуманно подается товар с точки зрения маркетинга. Дети поинтересовались, почему его это так волнует, и Скалли признался, что собирается съездить в Купертино на встречу со Стивом Джобсом. Дети рты разинули от изумления. Они росли в окружении кинозвезд, но Стив для них

был настоящей знаменитостью. Это заставило Скалли внимательнее отнестись к перспективе стать боссом самого Джобса.

Непринужденная атмосфера, царившая в *Apple,* поразила Скалли — равно как и простота оформления офиса. «Большинство сотрудников были одеты даже свободнее, чем обслуживающий персонал в *PepsiCo»,* — заметил он. За обедом Джобс молча ковырял вилкой в салате, но когда Скалли признался, что большинство руководителей считает компьютеры сплошной головной болью, Стив дал волю красноречию. «Мы хотим изменить отношение людей к компьютерам», — вдохновенно вещал он.

По дороге домой Скалли исписал восемь страниц размышлениями о том, как продавать компьютеры корпоративным и частным клиентам. Местами его план походил на студенческий конспект — подчеркнутые фразы, таблицы, графики, — но главным было то, что Скалли загорелся желанием продавать что-то поинтереснее газировки. Среди прочих предложений встречались и такие: «Развивать мерчандайзинг в магазинах, чтобы увлечь покупателей и заставить поверить в то, что продукция *Apple* способна изменить их жизнь к лучшему!» Уходить из *Pepsi* он пока не собирался, но Джобс его заинтриговал. «Меня очаровал этот пылкий юный гений, и я решил, что неплохо бы познакомиться с ним поближе», — вспоминает он.

Поэтому, когда в январе 1983 года Джобс прилетел в Нью-Йорк на презентацию *Lisa,* проводившуюся в отеле *Carlyle,* Скалли согласился встретиться с ним еще раз. Команда *Apple* немало удивилась, когда после целого дня пресс-конференций к ним в номер явился нежданный посетитель. Джобс ослабил галстук и представил всем Скалли как президента *Pepsi* и потенциального крупного корпоративного клиента *Apple.* Джон Коуч начал рассказывать о *Lisa,* а Джобс периодически перебивал его комментариями, пересыпанными его излюбленными словечками «невероятный» и «революционный» (он рассуждал, что новинка *Apple* изменит взаимодействие человека и компьютера).

После презентации Скалли и Джобс отправились в ресторан *Four Seasons* — воплощение могущества и стиля, созданное Мисом ван дер Роэ и Филипом Джонсоном. Пока Джобс ел заказанное вегетарианское блюдо, Скалли описывал ему маркетинговые успехи *Pepsi* — к примеру, рассказывал, что рекламная кампания «Поколение *Pepsi»* продвигала не товар, но стиль жизни и оптимистический взгляд на мир. «Думаю, у вас есть все шансы создать „Поколение *Apple“»,* — заметил Скалли, и Джобс с радостью с ним согласился. Кампания *«Pepsi* бросает вызов», напротив, была нацелена в первую очередь на продвижение продукта и совмещала рекламу и PR-мероприятия. Скалли удалось добиться того, что появления нового продукта с нетерпением ждала вся страна. Джобс подумал, что именно этого они с Маккенной старались достичь для *Apple.*

Разговор закончился ближе к полуночи. «Это один из лучших вечеров в моей жизни, — признался Джобс, когда Скалли провожал его до отеля. — Я вам передать не могу, до чего мне было интересно». Вернувшись домой в Гринвич, штат Коннектикут, Скалли не мог заснуть. Общаться с Джобсом оказалось намного увлекательнее, чем вести переговоры с разливочными заводами. «Разговор со Стивом дал мне стимул, пробудил давнее желание придумывать новые идеи», — отмечал впоследствии Скалли. Наутро ему позвонил Рош: «Я не знаю, что вы вчера обсуждали со Стивом, но он в эйфории».

В общем, ухаживание продолжалось, Скалли держался твердо, но потихоньку начинал сдаваться. Однажды в субботу в феврале Джобс прилетел на Восточное побережье и на лимузине приехал в Гринвич. Новенький особняк Скалли с окнами от пола до потолка показался ему вычурным; но Стиву понравились 300-фунтовые дубовые двери, выполненные на заказ: они были настолько отлажены, что открывались, стоило тронуть их пальцем. «Стив пришел в восторг, потому что, как и я, был перфекционистом», — вспоминал Скалли. Чем

дальше, тем больше он замечал в Джобсе качества, которыми гордился в себе; со временем этот процесс принял опасный оборот.

Обычно Скалли ездил на «кадиллаке», но, инстинктивно угадав предпочтения гостя, взял у жены ее кабриолет «мерседес 450 SL», чтобы показать Джобсу штаб-квартиру *Pepsi,* занимавшую территорию площадью свыше 58 гектаров, — настолько же роскошную, насколько скромным был офис *Apple.* Джобс усмотрел в этом воплощенное различие между молодой и дерзкой цифровой экономикой и гигантскими корпорациями из списка *Fortune 500.* Дорога вилась среди ухоженных полей и через сад скульптур (где попадались шедевры Родена, Мура, Колдера и Джакометти) привела к зданию из стекла и бетона, выстроенному по проекту Эдварда Даррела Стоуна. У Скалли был просторный кабинет с девятью окнами, небольшой садик, потайная комната, собственная ванная и туалет, а на полу лежал персидский ковер. Когда Джобс увидел корпоративный фитнес-центр, его поразило, что для руководства предусмотрено отдельное помещение с собственным бассейном. «Странно», — заметил он. Скалли поспешно согласился. «Вообще-то я был против. Сам я частенько тренируюсь в общем зале», — пояснил он.

Следующая встреча состоялась в Купертино; Скалли заехал туда по дороге с проходивших на Гавайях переговоров с руководством разливочных заводов *Pepsi.* Майк Мюррей, главный маркетолог *Macintosh*, взялся подготовить команду к приему высокого гостя, но понятия не имел о настоящей цели визита. «В ближайшие годы *PepsiCo* может заказать буквально тысячи компьютеров *Mac*, — распинался он в письме сотрудникам. — За последний год мистер Скалли и небезызвестный вам мистер Джобс стали добрыми друзьями. Мистер Скалли считается одним из лучших маркетологов среди руководства крупных корпораций, так что давайте постараемся, чтобы ему у нас понравилось».

Джобсу хотелось, чтобы Скалли, как и он, влюбился в *Macintosh.* «Этот компьютер значит для меня больше, чем все, что я когда-либо сделал, — признавался он. — И я хочу, чтобы вы стали первым, помимо сотрудников *Apple,* кто его увидит». Стив торжественно достал из пластикового пакета *Mac* и продемонстрировал его Скалли, на которого театральная манера Джобса произвела не меньшее впечатление, нежели сам компьютер. «В нем было больше от шоумена, чем от бизнесмена. Каждый его жест казался продуманным, словно он заранее все отрепетировал, чтобы добиться нужного эффекта».

Джобс попросил Херцфельда и команду сделать особую заставку, чтобы позабавить Скалли. «Это золотая голова, — сообщил им Стив. — Вы не поверите, до чего он умен». Тот факт, что Скалли может заказать крупную партию *Macintosh* для *Pepsi,* «мне показался сомнительным», признавался Херцфельд, но вместе со Сьюзен Каре придумал заставку с крышками и банками *Pepsi*, всплывавшими на экране вместе с логотипом *Apple.* Во время презентации Херцфельд так разошелся, что принялся размахивать руками, но на Скалли, похоже, его энтузиазм не произвел впечатления. «Задал несколько вопросов, но, казалось, ему все это не особо интересно», — вспоминает Херцфельд. Скалли ему не понравился. «Он был очень неискренний, позер до мозга костей, — говорил потом Херцфельд. — Делал вид, что интересуется технологиями, но на деле ему было плевать. Он рекламщик, а значит, притворщик, как все рекламщики».

Решающая стадия переговоров настала, когда Джобс в марте приехал в Нью-Йорк, чтобы перейти от слов к делу; ухаживание должно было рано или поздно вылиться в головокружительный роман. «Я считаю, вы тот, кто нам нужен, — сообщил он Скалли на прогулке в Центральном парке. — Я хочу, чтобы вы работали у нас. Я могу многому у вас научиться». Стиву и прежде случалось встречать людей, которые стали для него непререкаемым авторитетом, он неплохо изучил их сильные и слабые стороны и знал, как польстить Скалли. Его тактика сработала. «Он меня очаровал, — признавался Скалли. — Стив был одной из самых неординарных личностей из всех, кого я знал. Нас объединяла жажда творчества».

Скалли интересовался историей и повел Джобса в музей Метрополитен, чтобы убедиться, действительно ли он способен учиться у других. «Я хотел проверить, как Стив поведет себя, если ему станут рассказывать о том, в чем он не разбирается», — вспоминал Скалли. Когда они бродили по залам Древней Греции и Рима, Скалли объяснил, чем скульптура архаичного периода 6 в. до н. э. отличается от скульптур Перикла веком позднее. Джобс, казалось, впитывал его слова, как губка: в университете он не проходил историю искусств, и ему нравилось слушать рассказы на эту тему. «Я почувствовал себя учителем, встретившим блестящего ученика, — вспоминал Скалли; этот эпизод укрепил его в заблуждении, что они похожи. — Я видел в Стиве свое зеркальное отражение в молодости. Я тоже был нетерпелив, упрям, заносчив и импульсивен. Мне в голову постоянно приходили идеи, зачастую взаимоисключающие. Как и Стив, я был нетерпим к тем, кто недотягивал до моих требований».

На прогулке Скалли признался, что на каникулах в Париже садился на левом берегу Сены с альбомом и рисовал: если бы не занялся бизнесом, непременно стал бы художником. Джобс ответил, что, если бы не компьютеры, он уехал бы в Париж и стал поэтом. Они дошли по Бродвею до магазина *Colony Records* на Сорок девятой улице, где Джобс показал Скалли пластинки любимых музыкантов, в том числе Боба Дилана, Джоан Баэз, Эллы Фитцджеральд и джазменов, альбомы которых выпускал *Windham Hill Records.* На обратном пути они дошли до жилого комплекса «Сан-Ремо» на углу Западной Сентрал-Парк и Семьдесят четвертой улицы, где Джобс планировал купить двухэтажный пентхаус.

Решающий разговор состоялся на одном из балконов; Скалли сидел, прижавшись к стене, потому что боялся высоты. Сперва обсудили зарплату. «Я сказал, что хочу оклад в миллион долларов, миллион в качестве премии при поступлении в *Apple* и еще миллион при увольнении, если не сработаемся», — вспоминает Скалли. Джобс ответил, что все можно решить. «Даже если мне придется заплатить из собственного кармана, — заявил он. — Мы с этим разберемся, потому что я еще не встречал человека лучше вас. Я считаю, вы идеально подходите *Apple,* а наша компания достойна самого лучшего». Еще Стив добавил, что никогда прежде не работал под началом того, кого бы по-настоящему уважал, и знает, что Скалли может многому его научить. Говоря все это, Джобс не сводил с него своего знаменитого немигающего взгляда. Скалли поразило, какие густые у Джобса волосы.

Для проформы Скалли попытался было возразить: он предположил, что они со Стивом могут остаться друзьями и он будет периодически что-то ему советовать. Впоследствии Скалли вспоминал этот решающий момент: «Стив опустил голову и уставился себе под ноги. Повисло неловкое тяжелое молчание; наконец он произнес фразу, которая долго не давала мне покоя: „Вы хотите до конца своих дней продавать подслащенную водичку или все-таки решитесь попробовать изменить мир?“»

Скалли почувствовал себя так, словно его ударили под дых. После такого оставалось только согласиться. «Стив умел всегда добиваться своего, он читал людей, как открытую книгу, и точно знал, что нужно сказать каждому, — вспоминал Скалли. — Впервые за четыре месяца я почувствовал, что не могу отказаться». Зимнее солнце садилось. Они вышли из квартиры и через парк вернулись в отель.

Медовый месяц

Марккуле удалось уговорить Скалли на компенсационный пакет в 500 тысяч долларов и такую же премию; тот приехал в Калифорнию как раз к майскому семинару руководства *Apple* в Пахаро-Дюнс. Строгие деловые костюмы Скалли оставил в Гринвиче, захватив с собой всего один, но даже несмотря на это он с трудом привыкал к неформальной атмосфере. Джобс с отсутствующим видом уселся посреди конференц-зала в позе лотоса. Скалли сооб-

щил повестку дня: как разграничить *Apple II, Apple III, Lisa* и *Mac*, имеет ли смысл выстраивать компанию на основе линейки продуктов, рынков сбыта или функций. Но дискуссия вылилась в обмен идеями, обсуждение и высказывание претензий.

Джобс обвинил команду *Lisa* в том, что они сделали неудачный продукт. «И что? — раздался выкрик из зала. — Вы так и не выпустили *Macintosh!* Сперва доделайте, а потом критикуйте!» Скалли был ошеломлен. В *Pepsi* никто бы не осмелился в таком тоне возражать председателю совета директоров. «Тут все набросились на Стива». Это напомнило Скалли старую шутку, которую он слышал от одного из рекламных агентов *Apple:* «В чем разница между *Apple* и бойскаутами? Скауты уважают старших».

В разгар спора разразилось небольшое землетрясение. «Все на пляж!» — выкрикнул кто-то. И все помчались к океану. Потом кто-то припомнил, что в прошлый раз во время землетрясения пошла сейсмическая волна, все развернулись и побежали обратно. «Нерешительность, противоречивые указания, и все это на фоне стихийного бедствия: все это было предзнаменованием того, как обернется дело», — говорил впоследствии Скалли.

Между различными рабочими группами шла серьезная борьба, в которой были и свои забавные стороны — взять хотя бы историю с пиратским флагом. Когда Джобс заявил, что команда *Macintosh* трудится по 90 часов в неделю, Деби Коулман сделала фуфайки с капюшоном, на которых было написано: «Работаю 90 часов в неделю, и мне это нравится!» Группа *Lisa* в ответ изготовила футболки с надписью «Работаем 70 часов в неделю и выпускаем продукт». Рабочие лошадки из группы *Apple II* откликнулись на это девизом «Работаем 60 часов в неделю и зарабатываем деньги на оплату *Lisa* и Мас». Членов группы *Apple II* Джобс пренебрежительно называл «тяжеловозами», но понимал, что именно они тащат всю повозку *Apple.*

Утром в субботу Джобс пригласил Скалли и его жену Лизи на завтрак. Он тогда жил в Лос-Гатосе, в красивом, но заурядном особнячке в тюдоровском стиле вместе со своей девушкой Барбарой Ясински, умной, но холодной красавицей, работавшей у Реджиса Маккенны. Лизи прихватила с собой сковородку и приготовила вегетарианский омлет (Джобс на тот момент отказался от строгих диет). «Уж не обессудьте, у меня пусто, — извинился он перед гостями. — Никак не могу выбрать мебель». Это была одна из его странностей: высокие требования к качеству вещи и спартанская жилка мешали купить мебель, если только она не нравилась Стиву до безумия. У него была лампа *Tiffany,* антикварный обеденный стол и видеомагнитофон с оптическим диском, подключенный к телевизору *Sony Trinitron,* но при этом вместо диванов и стульев — подушки из стирофома. Скалли улыбнулся, ошибочно полагая, что это похоже на его молодость — «бурную, но при этом спартанскую жизнь в захламленной нью-йоркской квартирке».

Джобс признался Скалли: он думает, что умрет молодым, поэтому должен действовать быстро, чтобы успеть оставить след в истории Силиконовой долины. «Нам отпущено очень мало времени, — сообщил он в то утро за завтраком супругам Скалли. — И не так много дано сделать по-настоящему хорошо. Никто не знает, сколько проживет, не знаю этого и я, но чувствую, что, пока молод, должен успеть как можно больше».

В самом начале сотрудничества Джобс и Скалли общались по десять раз на дню. «Мы со Стивом стали единомышленниками, очень подружились, — признавался Скалли. — Стоило одному что-то сказать, как другой подхватывал». Джобс постоянно льстил Скалли. Разговоры он начинал с фразы «Ты единственный, кто меня поймет». Они то и дело твердили — так часто, что это настораживало, — что безумно рады работать вместе. Скалли постоянно подмечал в Стиве какие-то свои черты:

> Мы заканчивали друг за другом предложения, потому что были на одной волне. Стив мог позвонить мне в два часа ночи, чтобы поделиться осенившей его идеей. «Привет, это я», — как ни в чем не бывало говорил он собеседнику, не соображавшему спросонья, который час. Любопытно, что в начале работы в *Pepsi* я вел себя так же. Стив был способен порвать на клочки распечатку презентации, которую ему предстояло проводить наутро, и выкинуть слайды и текст. На заре карьеры в *Pepsi* я тоже старался превратить публичные выступления в важное средство управления. Когда стал начальником, постоянно поторапливал подчиненных и верил, что сам бы справился с работой гораздо лучше. Стив такой же. Иногда мне кажется, будто он играет меня самого в каком-то кино. Мы невероятно похожи — наверно, поэтому так и совпали.

Разумеется, Скалли заблуждался, и это самообольщение кончилось для него плачевно. Джобс почувствовал это первым. «Мы по-разному смотрим на мир, людей, у нас разные ценности, — признавался он. — Я это понял через несколько месяцев после того, как он устроился в *Apple.* Скалли медленно схватывал, а сотрудники, которым он покровительствовал, как правило, оказывались тупицами».

Джобс понимал, что может вертеть Скалли как хочет, укрепляя его веру в то, что они похожи. И чем увереннее он им манипулировал, тем больше презирал. Отдельные члены команды Мас, в том числе Джоанна Хоффман, быстро смекнули что к чему и поняли, что неизбежный разрыв будет бурным. «Стив заставил поверить Скалли в то, что он особенный, — говорит она. — Так с ним еще никто не обращался. Разумеется, он потерял голову. Стив спроецировал на него целый набор качеств, которыми тот на самом деле не обладал. Джобс очаровал Скалли, вскружил ему голову. Когда выяснилось, что он не соответствует ожиданиям, создалась взрывоопасная ситуация, и причиной тому — поле искажения реальности».

Со временем восторги Скалли тоже поутихли. Он старался со всеми поладить, что для руководителя компании, раздираемой противоборством нескольких групп, разумеется, стало ошибкой. И это стремление угодить отличало его от Стива. Проще говоря, Скалли был воспитанным и вежливым человеком, а Джобс — нет. Грубость Стива с подчиненными задевала Скалли за живое. «Нам случалось заглянуть в офис *Mac* в 11 часов вечера, — поясняет он, — сотрудники несли Стиву показать программу, а тот, не посмотрев, швырял бумаги им в лицо. Я говорил: «Так нельзя, ты ведь даже не взглянул», а он отвечал: „Я же знаю, что они могут лучше“». Скалли пытался обуздать Джобса. «Учись сдерживаться», — говорил он. Джобс соглашался, но скрывать чувства было не в его правилах.

Какое-то время Скалли полагал, что неровный характер Стива и его манера общаться — следствие психологических проблем, быть может, легкого биполярного расстройства. У него часто менялось настроение: он впадал то в эйфорию, то в депрессию. Мог вдруг разразиться потоком оскорблений, и Скалли приходилось его успокаивать. «Спустя двадцать минут мне снова звонили и просили прийти, потому что Стив опять не в себе», — вспоминал он.

Первое серьезное столкновение произошло из-за цены на *Macintosh.* Предполагалось, что компьютер должен стоить 1000 долларов, но из-за вносимых Джобсом поправок пришлось поднять цену до 1995 долларов. Когда же Джобс и Скалли приступили к обсуждению грандиозного запуска и продвижения продукта, Скалли решил, что эту сумму необходимо увеличить еще на 500 долларов. Затраты на маркетинг и рекламу, по мнению Скалли, это те же производственные расходы, а значит, их необходимо включить в стоимость. Джобс яростно воспротивился этому. «Это уничтожит саму идею, ради которой все затевалось, — кричал он. — Наша цель — выпустить революционный продукт, а не выжать прибыль любой ценой». Скалли ответил, что выбор прост: либо цена в 1995 долларов, либо бюджет для громкого запуска продукта, но никак не то и другое вместе.

«Должен вас огорчить, — сообщил Джобс Херцфельду и прочим инженерам, — но Скалли настаивает, чтобы мы продавали *Macintosh* по 2495 долларов вместо 1995». Те были потрясены. Херцфельд заметил, что *Mac* предназначался для простых людей, таких, как они сами, и завышенная цена станет «предательством идеалов». Тогда Джобс пообещал: «Не волнуйтесь, я не дам ему настоять на своем». Но в итоге победил Скалли. Даже спустя 25 лет Стив кипел от гнева, вспоминая об этом: «Это главная причина, по которой *Macintosh* продавался вяло и *Microsoft* захватила рынок». Решение Скалли заставило Джобса почувствовать, что он теряет контроль над своим продуктом и компанией, а это было так же опасно, как загонять тигра в угол.

Глава 15. Выпуск. След во вселенной

Настоящие художники производят продукт

Ключевым моментом конференции *Apple* по продажам, проходившей в октябре 1983 года на Гавайях, стал срежиссированный Джобсом скетч, пародирующий телешоу *The Dating Game* («Игра в свидания»). Стив был ведущим, а участниками — Билл Гейтс и двое других руководителей фирм — производителей программного обеспечения, Митч Капор и Фред Гиббонс. Прозвучала музыкальная заставка шоу, участники заняли свои места и представились. Заявление похожего на старшеклассника Гейтса вызвало бурную овацию всех 750 торговых агентов *Apple:* «В 1984 году половину дохода *Microsoft* составят продажи программного обеспечения для *Macintosh*». Джобс, бодрый и чисто выбритый, ослепительно улыбнулся и спросил, считает ли Билл, что операционная система *Macintosh* станет одним из новых стандартов отрасли. Гейтс ответил: «Чтобы задать стандарт, необходимо разработать не просто решение, отличное от других, но принципиально новый продукт, который овладеет умами аудитории. Из всех компьютеров, что я видел, *Macintosh* — единственный, который отвечает этому требованию».

Несмотря на это, *Microsoft* из партнера *Apple* постепенно превращалась в конкурента. Компания Гейтса по-прежнему разрабатывала версии программ для *Apple* (например, *Microsoft Word*), но продажи операционной системы, созданной специально для *IBM PC,* приносили все больший доход. В 1982 году было продано 279 тысяч компьютеров *Apple II* по сравнению с 240 тысячами *IBM PC* и его аналогов. В 1983 году расклад изменился: 420 тысяч *Apple II* против 1,3 миллиона *IBM* и его аналогов. *Apple III* и *Lisa* остались далеко позади.

В то время как на Гавайях проходила встреча торговых представителей *Apple,* на обложке *Business Week* появилось подтверждение этой перемены. Заголовок гласил: «Персональные компьютеры: победил… *IBM».* В статье подробно описывался взлет *IBM PC.* «Борьба за первенство завершилась, — утверждал автор. — За два года *IBM* удалось получить 26 *%* доли рынка, а к 1985 году продажи компании достигнут 50 % — плюс 25 % от реализации аналогов IBM».

Поэтому на *Macintosh*, выпуск которого был запланирован на январь 1984 года, возлагались большие надежды как на потенциального сильного соперника *IBM.* На конференции Джобс дал противнику решительный бой: взял слово и перечислил все промахи, допущенные *IBM* начиная с 1958 года, после чего зловещим тоном описал нынешние попытки компании получить господство над рынком персональных компьютеров: «Удастся ли Голубому гиганту установить контроль над всей компьютерной отраслью? Над эпохой информационных технологий в целом? Сбудется ли пророчество Джорджа Оруэлла насчет 1984 года?» В это мгновение с потолка спустился экран, и начался 60-секундный рекламный ролик *Macintosh*, снятый в духе научно-фантастических фильмов. Через несколько месяцев ему суждено было войти в историю рекламы. Сейчас же он должен был вдохновить деморализованных торговых представителей *Apple.* Джобсу всегда удавалось вселить в слушателей уверенность, разыгрывая бунтаря, восставшего против сил тьмы; получилось и на этот раз.

Оставалось преодолеть одно препятствие. Херцфельду и прочим компьютерным гениям нужно было дописать программу для *Macintosh*. Компьютер должен был поступить в продажу 16 января, в понедельник. За неделю до этого инженеры пришли к выводу, что не успеют в срок: мешали недоработки.

Джобс тогда находился на Манхэттене, в отеле *Grand Hyatt,* и готовился к пресс-показу, поэтому команда решила устроить совещание по конференц-связи. Руководитель отдела программного обеспечения спокойно объяснил Джобсу ситуацию; Херцфельд и остальные, затаив дыхание, сгрудились вокруг аппарата. Им нужно было еще две недели. На первые партии компьютеров планировалось установить демоверсию ПО, а к концу месяца, как только программа будет готова, заменить ее на полноценную. Тут повисло молчание. Джобс не рассердился: спокойно, хоть и без особой радости в голосе, он сообщил подчиненным, что они молодцы. Он верит, что такие замечательные сотрудники все успеют.

— Переносить сроки мы не будем ни за что! — отрезал он. В кабинете на Бэндли послышался громкий общий вздох. — Вы работаете над этим вот уже несколько месяцев, и лишняя пара недель погоды не сделает. Заканчивайте. Программа должна попасть к пользователям через понедельник, и на ней будут ваши имена.

— Придется успеть, — сказал Стив Кэппс.

И они успели. Сила убеждения Джобса в очередной раз помогла команде сделать невозможное. В пятницу Рэнди Уиггинтон принес в офис огромную коробку кофейных зерен в шоколаде: предстояли три последние бессонные ночи. В понедельник Джобс приехал на работу в половине девятого утра и обнаружил на диване Херцфельда в полубессознательном состоянии. Они быстренько обсудили остававшийся мелкий глюк, и Джобс заявил: ничего страшного. Херцфельд доплелся до своего синего «фольксвагена рэббит» (на номерном знаке которого стояло гордое *MACWIZ* — «гений Мас») и уехал домой отсыпаться. Вскоре с конвейера завода *Apple* во Фремонте сошли первые разноцветные коробки с *Macintosh.* Настоящие художники производят продукт, заявил Джобс. Теперь это удалось и команде *Macintosh*.

Рекламная кампания «1984»

Весной 1983 года, планируя запуск *Macintosh*, Джобс решил, что рекламный ролик должен быть таким же удивительным и революционным, как сам компьютер. «Я хочу, чтобы люди, увидев его, онемели от изумления, — говорил он. — Застыли, как громом пораженные». Задачу поручили рекламному агентству *Chiat/Day,* которому *Apple* досталась по наследству после того, как агентство выкупило рекламную часть конторы Реджиса Маккенны. Вел проект Ли Клоу, креативный директор подразделения, расположенного в районе Винис-Бич в Лос-Анджелесе. Долговязый, с густой бородой, растрепанными волосами, глуповатой улыбкой и глазами, в которых плясали чертики, Клоу большую часть времени проводил на пляже. Он отличался смекалкой и чувством юмора, держался непринужденно, но дело свое знал; их сотрудничество с Джобсом продолжалось три десятка лет.

Клоу и двое его подопечных — копирайтер Стив Хэйден и арт-директор Брент Томас — придумали концепцию, в которой обыгрывалось название романа Джорджа Оруэлла: «Почему 1984 не будет похож на „1984“». Джобсу это понравилось, и он выбрал ее для запуска *Macintosh.* Креативщики сделали раскадровку 60-секундного ролика в стиле научной фантастики. По сценарию юная бунтарка, убегающая от «полиции мысли» Оруэлла, швыряет молот в экран, с которого вещает Большой Брат.

В концепции был ухвачен дух революции, которую произвели персональные компьютеры. Большинство молодежи, особенно принадлежавшей к контркультуре, считало компьютеры инструментами, с помощью которых власти, подобные тем, что описаны у Оруэлла, и гигантские корпорации обезличивают человека, лишают индивидуальности. Но к концу 1970-х годов компьютеры также стали рассматривать как средство самореализации. Ролик изображал *Macintosh* борцом за духовные идеалы, а *Apple* — передовой, нонконформистской, героической компанией, которая единственная способна противостоять зловещему плану крупных корпораций поработить мир и сознание людей.

Джобсу это понравилось. Концепция ролика имела для него особое значение. Ему было приятно чувствовать себя бунтарем, ассоциироваться с ценностями шайки хакеров и пиратов, каковой он представлял группу *Macintosh.* Недаром они водрузили над своим зданием «Веселого Роджера». Даже уйдя из коммуны на яблоневой ферме в Орегоне, чтобы создать корпорацию *Apple,* Джобс по-прежнему хотел, чтобы его считали частью не корпоративной, а неформальной культуры.

Разумеется, в глубине души он понимал, что давным-давно отрекся от хакерских идеалов. Кто-то даже мог упрекнуть его в том, что он продался. Если Возняк, бесплатно раздававший чертежи *Apple I*, оставался верен духу «Домашнего компьютерного клуба», то Джобс настоял на том, чтобы продавать монтажные платы. Именно он, несмотря на протесты Возняка, превратил *Apple* в корпорацию, открытое акционерное общество, а не раздавал опционы друзьям, которые помогали им, когда компания еще ютилась в гараже. Теперь же он собирался выпустить *Macintosh* и знал, что этот компьютер противоречит очень многим принципам хакеров. Во-первых, цена завышена. Во-вторых, Стив настоял на отсутствии слотов, а это значило, что программисты-любители не могли подключить платы расширения или усовершенствовать материнскую плату под свои потребности. Именно по его распоряжению в компьютере невозможно было покопаться. Чтобы открыть пластиковый корпус, понадобились бы специальные инструменты. Это была закрытая контролируемая система, как будто ее спроектировал не хакер, а Большой Брат.

С помощью рекламной кампании «1984» Джобс надеялся подать не только целевой аудитории, но и самому себе идеализированный образ себя. Героиня в майке, на которой нарисован *Macintosh,* бросает вызов обществу и властям. Режиссером пригласили Ридли Скотта, который незадолго до этого снял фильм «Бегущий по лезвию бритвы», пользовавшийся оглушительным успехом; так Джобс надеялся вписаться в дух киберпанка. В ролике *Apple* идентифицировалась с бунтарями, хакерами, инакомыслящими, а значит, Джобс тоже обретал право считать себя таковым.

Скалли раскадровки не понравились, но Джобс настаивал, что им нужна революционная реклама. На один только ролик ему удалось выбить беспрецедентный бюджет — 750 тысяч долларов. Ридли Скотт снимал его в Лондоне, причем в качестве покорной толпы, внимающей речи Большого Брата, набрал несколько десятков настоящих скинхедов. На роль главной героини взяли метательницу диска. Холодные и мрачные индустриальные декорации в серых металлических тонах воссоздавали атмосферу «Бегущего по лезвию». Когда Большой Брат восклицает: «Мы победим!», молот, брошенный героиней, разбивает экран, который исчезает в дыму и вспышке света.

У торговых представителей *Apple* во время встречи на Гавайях ролик вызвал бурный восторг. Поэтому Джобс решил показать его в декабре 1983 года на собрании совета директоров. Когда ролик закончился и включили свет, в зале воцарилась тишина. Филип Шлейн, глава подразделения *Macy“s* в Калифорнии, положил голову на стол. Марккула молча уставился в пространство; казалось, ролик его потряс, но тут Майк проговорил: «Кто за то, чтобы сменить агентство?» Скалли вспоминает: «Большинство присутствовавших на встрече согласилось, что это худший ролик, который они когда-либо видели».

Скалли струсил и попросил *Chiat/Day* сделать две версии ролика — на 60 и на 30 секунд. Как-то раз вечером в офис *Macintosh* забрел Воз; последние два года он то возвращался в *Apple*, то снова уходил. Джобс схватил его за руку и повел за собой, обронив на ходу: «Пошли, я тебе кое-что покажу». В кабинете он достал видеомагнитофон и включил ролик. «Я был потрясен, — признается Возняк. — В жизни не видел ничего круче». Тогда Джобс сообщил, что совет директоров решил не показывать ролик во время Суперкубка; Возняк

поинтересовался, сколько стоит рекламное время. Джобс ответил: 800 тысяч долларов. Воз, добрая душа, повинуясь порыву, заявил, что готов заплатить половину, если Джобс сделает так же.

Но до этого не дошло. Агентству удалось продать 30-секундную версию, но самолюбие креативщиков было задето, и полный вариант они продавать не стали. «Мы сказали, что 60-секундный ролик продать не можем, хотя, по правде говоря, и не пытались», — вспоминает Ли Клоу. Скалли, вероятно, чтобы избежать конфликта как с Джобсом, так и с советом директоров, поручил Биллу Кэмпбеллу, руководителю отдела маркетинга, придумать, как быть. Кэмпбелл, бывший футбольный тренер, решил рискнуть. «Я считаю, надо попробовать», — заявил он своей команде.

В самом начале третьей четверти XVIII Суперкубка лидировавшая команда *Paiders* открыла счет в матче с *Redskins,* но экраны телевизоров по всей стране вместо повтора на добрые две секунды потемнели; потом появилось призрачное черно-белое изображение толпы, марширующей под зловещую музыку. Более 96 миллионов зрителей посмотрели ролик, непохожий ни на один другой. В конце, когда Большой Брат исчез и покорное стадо ахнуло от ужаса, диктор спокойно объявлял: «24 января *Apple Computer* представит *Macintosh,* и вы поймете, почему 1984 не будет похож на „1984“».

Это была бомба. В тот же вечер три федеральные телекомпании и пятьдесят местных телеканалов рассказали в новостях о нашумевшем ролике, сообщив ему небывалую для эпохи до появления *YouTube* вирусную рекламу. Журналы *TV Guide* и *Advertising Age* назвали «1984» величайшим роликом всех времен.

Рекламная шумиха

С годами Стив Джобс стал виртуозом громких рекламных кампаний по запуску нового продукта. В случае с *Macintosh* ролик, снятый Ридли Скоттом, был лишь одним из ингредиентов. Помимо него рецепт включал освещение в СМИ. Джобсу удавалось спровоцировать взрыв интереса к продукту, и волны от этого взрыва расходились сами собой, запуская цепную реакцию. Этот прием Джобс повторял всякий раз, как планировался запуск очередного грандиозного продукта — от *Macintosh* в 1984 году до *iPad* в 2010-м. С ловкостью фокусника он снова и снова проделывал старый трюк, и это срабатывало, хотя журналисты видели его десятки раз и знали секрет. Некоторым приемам он научился у Реджиса Маккенны, который как никто умел обрабатывать и приручать журналистов. Однако Джобс инстинктивно чувствовал, как подогреть интерес публики, умел сыграть на амбициях репортеров и духе соперничества, предоставить эксклюзивный доступ к новинке в обмен на хвалебную статью.

В декабре 1983 года Стив вместе со своими гениальными инженерами Энди Херцфельдом и Барреллом Смитом отправились в Нью-Йорк на интервью журналу *Newsweek,* который собирался написать о «ребятах, создавших *Mac*». После демонстрации *Macintosh* их проводили наверх к Кэтрин Грэм, легендарной владелице журнала, которая живо интересовалась всеми новинками. *Newsweek* откомандировал журналиста и фотографа в Пало-Альто на встречу с Херцфельдом и Смитом. В результате этой поездки вышла хвалебная статья на четыре полосы с фотографиями Энди и Баррелла в домашней обстановке, на которых они казались ангелами эпохи нью-эйдж. Журналист цитировал размышления Смита о планах на будущее: «Я хочу собрать компьютер 1990-х. Причем уже завтра». Упоминались в статье непостоянство и харизма Стива: «Джобс иногда отстаивает свои идеи на повышенных тонах, и это не пустые угрозы; ходят слухи, что он обещал уволить сотрудников, настаивавших на том, чтобы оставить клавиши управления курсором, которые сам Стив считает пережитком прошлого. В лучшие же свои моменты Джобс ухитряется быть одновременно

обаятельным и раздражительным; может и грубо оборвать подчиненного, и ободрить своим любимым „Безумно классно“».

Стивен Леви, в то время писавший о технике для журнала *Rolling Stone,* приехал на интервью с Джобсом, который тут же принялся настаивать, чтобы фото команды *Macintosh* появилось на обложке журнала. «Шансы на то, что Янн Веннер согласится вместо Стинга поставить каких-то компьютерных чудаков, приблизительно один к миллиарду», — справедливо подумал Леви. Джобс повел его в пиццерию; за едой Стив настаивал, что у *Rolling Stone* «дело табак, журнал публикует дрянные статьи, отчаянно ищет новые темы и пытается привлечь новых читателей, и *Mac* может стать для него спасением!». Леви возразил, что *Rolling Stone* — отличное издание, и вообще, давно ли Джобс брал журнал в руки? Тот ответил, что в самолете прочитал статью о *MTV,* оказавшуюся, по его словам, «полной фигней». Леви признался, что автор — он. К чести Джобса, он не отрекся от своей оценки, а перевел разговор и раскритиковал *Time* за «клевету», которую на него возвели год назад. Потом впал в философское настроение и принялся рассуждать о *Macintosh.* Достижения тех, кто были до нас, разработки прошлых поколений приносят нам пользу, рассуждал Джобс. «Создавая изобретение, которое пополнит сокровищницу знаний и человеческого опыта, испытываешь невероятный, ни с чем не сравнимый восторг».

Статья Леви на обложку не попала. Но в дальнейшем каждый громкий запуск нового продукта, в котором принимал участие Джобс — будь то в *NeXT, Pixar* или *Apple,* куда он вернулся годы спустя, — становился темой номера таких журналов, как *Time, Newsweek* или *Business Week*.

Выпуск, 24 января 1984 года

Утром того дня, когда он и его коллеги завершили работу над программным обеспечением для *Macintosh,* Энди Херцфельд, выжатый как лимон, поехал домой, намереваясь проваляться в постели сутки кряду. Но, проспав всего шесть часов, вернулся в офис, чтобы проверить, нет ли каких проблем. Большинство сотрудников последовали его примеру. Уставшие, но оживленные, они слонялись по кабинету, как вдруг зашел Джобс и заявил: «Встряхнитесь, ребята, мы еще не закончили! Нам нужна заставка для презентации». Стив хотел торжественно предъявить публике *Macintosh* и под вдохновенную мелодию из «Огненных колесниц» продемонстрировать кое-какие функции. «Все должно быть готово к выходным, будем репетировать», — добавил он. Раздался дружный стон, вспоминает Херцфельд, «но, посоветовавшись, мы решили: будет интересно сделать что-то необычное, чтобы все ахнули».

Презентация была приурочена к ежегодному собранию акционеров *Apple* 24 января — через восемь дней — и должна была состояться в аудитории Флинта университета Де Анса. И это был третий ингредиент — наряду с рекламными роликами и восторженными публикациями в прессе — фирменного рецепта Стива Джобса, как превратить выпуск нового товара в эпохальное событие мировой истории: пышная и торжественная демонстрация самого продукта перед преданными поклонниками *Apple* и охваченными нетерпением журналистами.

Херцфельду удалось невозможное: он за два дня написал программу воспроизведения музыки, способную проиграть тему из «Огненных колесниц». Но Джобсу не понравилась компьютерная звукопередача, и было решено использовать запись. Зато Стиву безумно понравился генератор речи, произносивший написанный текст с очаровательным электронным прононсом; Джобс включил его в презентацию. «Я хочу, чтобы *Macintosh* стал первым компьютером, который сам заявит о себе!» — настаивал он. Стив Хэйден, копирайтер, автор ролика «1984», написал сценарий, Стив Кэппс придумал способ, благодаря которому

на экране появлялось набранное крупными буквами название *Macintosh*, а Сьюзен Каре подготовила заставку для приветствия.

Вечером накануне презентации, на генеральной репетиции, все шло вкривь и вкось. Джобсу не нравилось, как всплывает на экране изображение, он постоянно требовал что-то исправить. Не устроило его и освещение; пока на сцене выставляли свет, он гонял Скалли по залу — чтобы тот смотрел, как все выглядит с разных мест. Скалли освещение не особо волновало, и он отвечал уклончиво, точно пациент окулисту, который допытывается, в каких линзах лучше видно таблицу. Репетиция и переделки продолжались пять часов и закончились за полночь. «Я думал, мы ни за что не успеем до презентации», — признается Скалли.

Больше всего Джобс переживал из-за презентации. «Выбросил слайды, — вспоминает Скалли. — Довел всех до белого каления, орал на рабочих сцены за каждый сбой в презентации». Скалли считал, что хорошо пишет, и предложил поправить текст Джобса. Стива это покоробило, но их отношения тогда как раз находились в той стадии, когда Джобс пел Скалли дифирамбы и льстил его самолюбию. «Ты для меня все равно что Воз или Марккула, — говорил он Скалли. — Один из основателей компании. Они создали компанию, а мы с тобой создаем будущее». Скалли упивался похвалой; годы спустя он вспоминал слова Джобса.

На следующее утро аудитория Флинт-центра на 2600 мест была переполнена. Джобс приехал в двубортном синем пиджаке, накрахмаленной белой рубашке и бледно-зеленом галстуке-бабочке. «Это самый важный момент в моей жизни, — признался он Скалли, пока они сидели за кулисами в ожидании начала. — Я очень волнуюсь. Ты, наверно, единственный человек, кто знает, что я на самом деле чувствую». Скалли стиснул руку Стива и шепотом пожелал ему удачи.

Как председатель совета директоров компании Джобс первым вышел на сцену, чтобы открыть собрание акционеров. Сделал он это в своем обычном стиле:

— Я хотел бы начать нашу встречу со стихотворения, которое двадцать лет назад написал Дилан. Боб Дилан.

Джобс расплылся в улыбке, опустил глаза и пронзительным голосом прочел вторую строфу из *The Times They Are A-Changing* («Времена меняются»). Стив быстро оттарабанил все десять строф, включая последнюю: «…И тот, кому не везет, когда-нибудь победит, потому что время летит вперед»). Эта песня была гимном, который помогал мультимиллионеру и председателю совета директоров поддерживать связь с идеальным образом самого себя. Больше всего Стив любил концертную версию с выступления Дилана на Хэллоуин 1964 года в филармонии Линкольн-холла вместе с Джоан Баэз. У Джобса был бутлег с этого концерта.

Затем вышел Скалли с докладом о прибыли компании; пока он бубнил свое, зрители нетерпеливо ерзали в креслах. Напоследок Скалли признался:

— Самое важное, что случилось со мной за последние девять месяцев в *Apple,* это возможность подружиться со Стивом Джобсом. Наши отношения очень много значат для меня.

В зале погас свет, на сцене снова появился Джобс и издал эффектный боевой клич, как это было на собрании торговых представителей на Гавайях.

— 1958 год, — начал он. — *IBM* упускает шанс купить молодую, стремительно развивающуюся компанию, которая изобрела новую технологию под названием «ксерография». Два года спустя появилась компания *Xerox*, а *IBM* до сих пор кусает локти.

Аудитория расхохоталась. Херцфельд не раз слышал эту речь Джобса — и на Гавайях, и в других местах, — но его поразило, с каким жаром он говорил в этот раз. Перечислив другие промахи *IBM*, Стив с воодушевлением перешел к настоящему:

— На дворе 1984 год. Похоже, *IBM* хочет установить господство над рынком. И только *Apple* может ей помешать. Торговцы, поначалу встретившие *IBM* с распростертыми объятьями, испугались будущего под контролем *IBM* и обратили свои взоры на *Apple* как на единственного борца за будущую свободу. *IBM* жаждет власти; она нацелилась на последнее препятствие к контролю над индустрией — компанию *Apple.* Удастся ли Голубому гиганту установить контроль над всей компьютерной отраслью? Над эпохой информационных технологий в целом? Сбудется ли пророчество Джорджа Оруэлла насчет 1984 года?

По мере приближения развязки аудитория перешла от шепота к аплодисментам, восторженным возгласам и выкрикам. Но не успели зрители ответить на вопрос про Оруэлла, как зал погрузился во мрак и на экране начался ролик «1984», а когда он закончился, аудитория вскочила и устроила овацию.

Джобс, как заправский актер, неторопливо прошел через всю сцену к столику, на котором стоял небольшой портфель.

— А теперь я хочу, чтобы вы своими глазами увидели *Macintosh,* — проговорил он. — Все, что вы увидите на экране, производит содержимое этого портфеля.

С этими словами он вынул компьютер, клавиатуру, мышь, подсоединил и достал из кармана рубашки новенькую 3,5-дюймовую дискету; аудитория снова взорвалась аплодисментами. Заиграла мелодия из «Огненных колесниц», и изображение с *Macintosh* стало проецироваться на большой экран. На секунду Джобс затаил дыхание, потому что накануне презентация давала сбой. Но на этот раз все пошло как по маслу. По экрану проплыло слово *Macintosh*, под ним появилась строка «Безумно классно», словно написанная от руки. Аудитория, не привыкшая к такому совершенному отображению графики, на минуту затихла. Кто-то ахнул. И тут, стремительно сменяя друг друга, по экрану прошла череда скриншотов: графический редактор *QuickDraw* Билла Аткинсона, различные шрифты, документы, схемы, графики, шахматы, таблицы и фото Стива Джобса с пузырем, как в комиксах, внутри которого было слово *Macintosh.*

После этого Джобс улыбнулся, предвкушая восторг аудитории.

— О *Macintosh* было сказано немало, — произнес он. — Сегодня, впервые за все время, я бы хотел, чтобы он сам заявил о себе.

С этими словами Стив вернулся к компьютеру, щелкнул мышкой, и раздался чуть дрожащий, но красивый и глубокий электронный голос: *Macintosh* стал первым компьютером, который сам рассказал о себе. «Привет. Я *Macintosh.* Я рад, что наконец выбрался из сумки», — начал он. Единственное, чего компьютер не умел, — делать паузу, чтобы переждать ликование зала. Поэтому продолжал: «Я не привык к публичным выступлениям, но хотел бы поделиться с вами мыслью, которая впервые пришла мне, когда я увидел компьютер *IBM.* Не доверяйте компьютеру, который не можете поднять». И снова последние слова утонули в восторженном реве аудитории. «Да, я могу говорить. Но сейчас мне хотелось бы помолчать и послушать. Поэтому я с гордостью представляю вам человека, который для меня как отец, — Стива Джобса».

Что тут началось! Зрители то вскакивали с мест, то садились обратно, от избытка чувств потрясая в воздухе кулаками. Джобс спокойно кивнул, улыбнулся, опустил глаза и замолчал. Овации не смолкали минут пять.

Когда команда *Macintosh* в тот день вернулась к себе на Бэндли, 3, на стоянку заехал грузовик; Джобс собрал подчиненных возле него. Внутри оказалась сотня новеньких компьютеров *Macintosh* с персональной табличкой. «Каждому члену команды Стив подарил по компьютеру, пожал руку и улыбнулся, а все стояли и аплодировали», — вспоминает Херцфельд. Работа выдалась тяжелой; бесцеремонные и местами грубые манеры Стива ранили самолюбие не одного подчиненного. Но ни Раскин, ни Возняк, ни Скалли, ни любой другой сотрудник компании не смогли бы создать *Macintosh.* Ни фокус-группы, ни проектировщики не подвели бы к такому результату. В день, когда Джобс впервые продемонстрировал публике *Macintosh*, репортер из *Popular Science* поинтересовался, проводились ли маркетин-

говые исследования. Джобс усмехнулся: «Проводил ли их Александр Грэм Белл, прежде чем изобрести телефон?»

Глава 16. Гейтс и Джобс. Пересечение орбит

Сотрудничество с Macintosh

Согласно законам астрономии, бинарная система возникает, когда вследствие гравитационного взаимодействия пересекаются орбиты двух звезд. В истории аналогом служит сотрудничество и соперничество двух равновеликих личностей: для физики XX столетия это Нильс Бор и Альберт Эйнштейн, для ранней американской политики — Томас Джефферсон и Александр Гамильтон. Для первого же тридцатилетия эпохи персональных компьютеров, начавшейся во второй половине 1970-х годов, бинарную систему образовали два энергичных молодых человека 1955 года рождения (кстати, оба не закончили университет).

Несмотря на то что Билла Гейтса и Стива Джобса роднило стремление объединить бизнес и высокие технологии, это были абсолютно разные люди — как по воспитанию, так и по характеру. Отец Гейтса был известный юрист из Сиэтла, мать принимала активное участие в общественной деятельности и входила в состав многих авторитетных комитетов. Техникой Билл увлекся во время учебы в лучшей частной школе штата, Лейксайд; бунтарем, хиппи, искателем просветления и неформалом он никогда не был. Гейтс придумал не синюю коробочку, которая обманывала телефонную компанию, а программу для составления школьного расписания, которая помогала ему попадать именно на те занятия, которые посещали самые красивые девушки, и программу, подсчитывавшую количество машин — для местных инженеров-транспортников. После школы поступил в Гарвард, а бросить учебу решил не потому, что отправился к индийскому гуру на поиски просветления, а чтобы создать компанию, разрабатывавшую программное обеспечение.

Гейтс, в отличие от Джобса, умел программировать, был практичнее, дисциплинированнее, отличался аналитическим складом ума. Джобс полагался на интуицию, был романтичнее и уделял больше внимания тому, чтобы сделать технологию пригодной для использования, дизайн — приятным глазу, а интерфейс — удобным и понятным. Он был одержим страстью к совершенству, что делало его невероятно требовательным, брал харизмой и головокружительным напором. Гейтс был методичнее; проводил четко спланированные обзорные совещания, на которых сразу переходил к делу и мастерски умел выделить основное. Оба бывали грубоваты, но Гейтс, который в молодости держался очень отстраненно — как человек с синдромом Аспергера, был сдержаннее, и его грубость являлась скорее следствием острого и холодного ума, нежели черствости. Джобс пронзал собеседника огненным взглядом; Гейтс старался не смотреть в глаза, но в целом был человечнее и терпимее.

«Каждый считал себя умнее другого. Стив относился к Биллу снисходительно, особенно в том, что касалось стиля и вкуса, — рассказывает Энди Херцфельд. — Билл же смотрел на Стива свысока, потому что тот не умел программировать». В начале знакомства Гейтс искренне восхищался Джобсом и немного завидовал его обаянию и умению располагать к себе людей. При этом Стив казался ему «очень странным» и «испорченным человеком»; Гейтса отталкивали грубость и максимализм Джобса: «Он либо смешивал человека с дерьмом, либо старался очаровать». Джобса, в свою очередь, раздражала узколобость Гейтса: «Если бы он в молодости принимал кислоту или пожил в ашраме, научился бы шире смотреть на вещи».

Несходство характеров в конце концов развело их по разные стороны баррикад того, что в будущем стало известно как фундаментальное разделение эпохи цифровых технологий. Джобс был перфекционистом, отличался стремлением к контролю, неспособностью к

компромиссам и бурным темпераментом творческого человека; Стив, а вслед за ним и *Apple*, рассматривали продукт как единое целое, сочетающее в герметичном корпусе контент, программное и техническое обеспечение. Гейтс был умен, расчетлив, трезво оценивал ситуацию в бизнесе и на рынке цифровых технологий и охотно продавал лицензии на операционные системы *Microsoft* другим производителям.

За тридцать лет Гейтс проникся к Джобсу сдержанным уважением. «В технике он никогда толком не разбирался, но отличался удивительным чутьем на успех», — считал он. Джобс же так никогда и не признал сильные стороны Гейтса. «Биллу не хватает воображения, он ничего не изобрел, поэтому, мне кажется, сейчас ему интереснее заниматься благотворительностью, нежели технологиями, — говорил Джобс, причем суждение его было несправедливо. — Он бессовестно воровал чужие идеи».

Когда *Macintosh* еще только разрабатывался, Джобс отправился к Гейтсу с визитом. *Microsoft* написал приложения для *Apple II,* в том числе программу табличных расчетов под названием *Multiplan*, и Джобс хотел, чтобы Гейтс со товарищи придумал для будущего компьютера что-то более грандиозное. Сидя в конференц-зале, окна которого смотрели на озеро Вашингтон неподалеку от Сиэтла, Джобс разворачивал перед Гейтсом идею компьютера для масс, с дружественным интерфейсом, рисовал образ миллионов машин, сходящих с конвейера завода в Калифорнии. Описание фабрики грез, превращавшей калифорнийский кремний в готовенькие *Macintosh*, подтолкнуло команду *Microsoft* дать проекту кодовое название *Sand* — «Песок». Они даже придумали расшифровку — *Steve"s Amazing New Device* («Удивительное новое изобретение Стива»).

Гейтс создал *Microsoft*, написав версию бейсика для *Altair*. Джобс хотел, чтобы *Microsoft* разработала версию бейсика для *Macintosh*, потому что Возняк, как ни просил его Джобс, так и не довел до ума версию для *Apple II*, способную работать с числами с плавающей запятой. Еще Джобсу нужно было прикладное программное обеспечение — текстовый редактор и редактор таблиц. Помимо версии бейсика для *Macintosh,* Гейтс согласился разработать графическую версию новой программы расчета таблиц под названием *Excel* и текстового редактора *Word*.

В то время Джобс был королем, а Гейтс оставался свитой: в 1984-м годовой объем продаж *Apple* составил 1,5 миллиарда долларов, *Microsoft* — всего 100 миллионов. Поэтому Гейтс отправился в Купертино на презентацию операционной системы *Macintosh.* Он взял с собой трех коллег, в том числе Чарльза Симони, ранее работавшего в *Xerox PARC*. Опытный образец *Macintosh* еще не был готов, и Энди Херцфельд установил его программное обеспечение на *Lisa* и подсоединил к экрану от будущего компьютера.

На Гейтса увиденное не произвело особого впечатления. «Помню, в наш первый приезд Стив включил приложение, в котором были какие-то прыгавшие по экрану объекты, — вспоминает он. — Больше ничего не работало. *MacPaint* еще не доделали». Оттолкнула его и манера Джобса: «Стив держался странно — говорил, что вообще-то мы ему не нужны, они, дескать, работают над великим изобретением, но это пока секрет. В общем, вел себя как обычно — вроде и уговаривал, но при этом намекал, что от нас никакой пользы, однако он готов дать нам шанс сотрудничать».

Пиратам из команды *Macintosh* Гейтс не понравился. «Было видно, что слушать он не умеет. Билл не мог допустить, чтобы кто-то объяснял ему, как работает то-то и то-то, — он начинал строить предположения, как, по его мнению, это функционирует», — вспоминал Херцфельд. Гейтсу показали, как плавно, не мигая, перемещается по экрану курсор *Macintosh*. «А какое аппаратное обеспечение вы для этого используете?» — поинтересовался Билл. Херцфельд, гордившийся тем, что удалось достичь такой функциональности исключительно средствами программного обеспечения, ответил: «Никакого особого аппаратного обеспечения для этого не требуется». Гейтс принялся настаивать: чтобы курсор мог

свободно двигаться, необходимо специальное аппаратное обеспечение. «Ну что на это скажешь?» Брюс Хорн, один из инженеров *Macintosh,* впоследствии заявил: «Мне стало ясно, что Гейтс не способен ни понять, ни оценить всей прелести *Macintosh*».

Несмотря на долю взаимного недоверия, обе команды были довольны, что *Microsoft* разработает для *Macintosh* графическое программное обеспечение, которое откроет новые возможности для персональных компьютеров, и отправились отметить сотрудничество в модный ресторан. *Microsoft* привлек к работе для *Apple* большую команду. «У нас над *Mac* трудилось больше людей, чем в *Apple*, — признавался Гейтс. — У Стива было человек пятнадцать, а у нас порядка двадцати. Мы вложили в это дело всю душу». Джобс считал, что программистам *Microsoft* не хватает вкуса, но в упорстве и трудолюбии им не откажешь. «Первые приложения были ужасны, — вспоминал Джобс, — но ребята не сдавались и в конце концов довели их до ума». Стиву так понравился *Excel*, что он заключил с Гейтсом тайный договор: если *Microsoft* обязуется на два года закрепить за *Macintosh* исключительное право на эту программу и не выпускать версию для *IBM PC*, Джобс распустит команду *Apple*, работавшую над версией бейсика для *Macintosh*, и купит лицензию у *Microsoft*. Гейтс дальновидно согласился на эти условия; сделка привела в ярость сотрудников *Apple*, чей проект по разработке бейсика в результате закрыли, и дала *Microsoft* мощное орудие воздействия на компанию Джобса на будущих переговорах.

Некоторое время Гейтс и Джобс общались. В то лето они вместе отправились на конференцию, устроенную компьютерным аналитиком Беном Розеном в отеле *Playboy Club* в городе Лейк-Женева, штат Висконсин; никто из участников не знал о разрабатываемых *Apple* графических интерфейсах. «Все считали *IBM PC* верхом совершенства; разумеется, мне это было приятно, но все-таки мы со Стивом заговорщицки улыбались — мы-то знали то, чего не знали другие, — вспоминает Гейтс. — Стив, конечно, намекнул, о чем речь, но никто ничего не понял». Гейтс стал завсегдатаем выездных семинаров *Apple.* «Я приезжал на каждое сборище, — рассказывал он. — Я был частью команды».

Гейтсу нравилось бывать в Купертино, наблюдать, как Джобс общается с подчиненными, впадая из крайности в крайность, и развивает перед ними свои грандиозные идеи. «Стив занимался демагогией — заявлял, что *Mac* изменит мир, — выжимал из подчиненных последние соки, держал их в постоянном напряжении и то и дело срывался на крик». Стив частенько начинал за здравие, а кончал за упокой и делился своими страхами с Гейтсом. «К примеру, в пятницу вечером мы шли ужинать, и Стив утверждал, что все отлично. А наутро, не моргнув глазом, заявлял: „Кошмар! Нам это сроду не продать! Черт побери, придется поднять цену, извини, что так получилось, моя команда — сборище идиотов“».

Гейтс имел возможность наблюдать поле искажения реальности в действии после выхода *Xerox Star.* Джобс спросил Гейтса, сколько компьютеров уже продалось, и тот ответил — 600. На следующий день Стив при Гейтсе и всей своей команде заявил: было продано 300 *Xerox Star,* начисто позабыв о том, что Гейтс уже сообщил всем другие цифры. «Тут его подчиненные вопросительно уставились на меня: „Ты ему скажешь, что это вранье?“ — вспоминал Гейтс. — Но я на эту удочку не попался». В другой раз Джобс с командой приехали к коллегам из *Microsoft* в Сиэтл и ужинали в ресторане теннисного клуба. Джобс разразился проповедью о том, что *Macintosh* и его программное обеспечение будут настолько простыми в использовании, что инструкции не понадобится. «Он говорил так, словно все, кто считал, что к приложениям *Mac* нужна инструкция, олухи царя небесного, — рассказывал Гейтс. — А мы сидели и думали: он это серьезно? Может, сообщить ему, что вообще-то часть наших сотрудников как раз работает над инструкцией?»

Отношения с каждым днем становились все сложнее. Поначалу планировалось, что на некоторых программах *Microsoft* — конкретно на *Excel, Chart и File* — появится логотип *Apple* и они пакетом будут прилагаться к *Macintosh*. Джобс считал, что система должна быть

законченной, а компьютер сразу же готов к работе; к программам *Microsoft* он намеревался добавить *MacPaint* и *MacWrite*, написанные *Apple.* «Мы планировали заработать на каждом компьютере по 10 долларов с одного приложения», — вспоминал Гейтс. Но такая договоренность смутила конкурирующих производителей программного обеспечения, таких как Митч Капор из компании *Lotus*. Тем более что некоторые программы *Microsoft* могли быть не готовы в срок. Тогда Джобс решил перестраховаться и не устанавливать пакет программ *Microsoft:* предполагалось, что компания сама изыщет способы продать их конечному потребителю.

Гейтс безропотно согласился. Он уже начал привыкать к тому, что Джобс действует, как ему в голову взбредет, и решил, что от разрыва договоренности *Microsoft* в конечном счете только выиграет. «Продавая программное обеспечение отдельно от компьютеров, мы заработаем больше, — говорил Гейтс. — Это будет лучше, если мы хотим получить солидную долю рынка». В итоге *Microsoft* стал поставлять программное обеспечение под разные платформы, и как только был готов *Microsoft Word* для *IBM PC*, перестал его разрабатывать для *Macintosh*. Так что от решения Джобса разорвать договор *Apple* пострадала сильнее, чем *Microsoft*.

Выход *Excel* для *Macintosh* Джобс и Гейтс отметили на ужине для прессы в Нью-Йорке в ресторане *Tavern on the Green.* Гейтса спросили, планируется ли выпуск версии для *IBM PC*, и он ответил: «Со временем», не вдаваясь в подробности сделки с Джобсом. Стив взял микрофон: «Со временем мы все умрем», — пошутил он.

Битва за графические интерфейсы пользователя

С самого начала сотрудничества с *Microsoft* Джобса не покидало опасение, что те украдут идею графического интерфейса пользователя *Macintosh* и сделают собственную версию. *Microsoft* ранее разработал операционную систему *DOS*, доступную на *IBM* и совместимых компьютерах. Она функционировала на основе устаревшего интерфейса с командной строкой, маловразумительные указания которого (например, C:\>) ставили простых пользователей в тупик. И Джобс с коллегами боялись, что *Microsoft* решит переключиться на графические интерфейсы. Они встревожились еще сильнее, когда Энди Херцфельд заметил, что его партнер из *Microsoft* в подробностях расспрашивает о принципах работы операционной системы *Macintosh*. «Я поделился со Стивом своими подозрениями, что *Microsoft* собирается скопировать *Mac*, — вспоминает Херцфельд, — но его это ничуть не смутило: Джобс полагал, что им это не по плечу даже с примером *Mac* перед глазами». На самом деле Джобс беспокоился, да еще как, просто не хотел этого показывать.

У него были на то все основания. Гейтс понял, что будущее за графическими интерфейсами, и решил, что *Microsoft* имеет такое же право скопировать технологию, разработанную в *Xerox PARC,* как и *Apple.* Сам Гейтс признавался впоследствии: «Мы сказали себе: да, мы верим в графические интерфейсы, мы тоже видели компьютер *Xerox Alto*».

Джобс договаривался с Гейтсом, что в течение года после выпуска *Macintosh,* планировавшегося на январь 1983 года, *Microsoft* не будет поставлять графическое программное обеспечение никому, кроме *Apple.* К несчастью, *Apple* не смогла предвидеть, что выпуск будет отложен на год. Поэтому в ноябре 1983 года Гейтс с полным правом заявил, что *Microsoft* разрабатывает *Windows* — новую операционную систему для *IBM PC* с графическим интерфейсом, окнами, иконками и мышкой. Гейтс с помпой (в стиле Джобса) анонсировал запуск нового продукта — устроил самую пышную в истории *Microsoft* пресс-конференцию в отеле *Helmsley Palace* в Нью-Йорке. В том же месяце он впервые заявил о *Windows* на выставке *COMDEX* в Лас-Вегасе; отец помог ему устроить слайд-шоу. В речи, озаглавленной «Эргономика программного обеспечения», Гейтс заявил, что компьютерная

графика «архиважна», интерфейсы станут дружественнее, а мышь превратится в стандарт для всех компьютеров.

Джобс пришел в ярость. Он понимал, что ничего не может сделать — формально *Microsoft* имела все права, поскольку договор с *Apple* не разрабатывать графическое программное обеспечение истекал, — но все равно разразился гневными упреками. «Немедленно позовите ко мне Гейтса, — приказал он Майку Бойчу, отвечавшему за связи *Apple* с компаниями — производителями программного обеспечения. Гейтс приехал один; ему хотелось обсудить с Джобсом сложившуюся ситуацию. «Он меня позвал, чтобы выпустить пар, — вспоминал Гейтс. — Как и велели, я приехал в Купертино и сказал: „Мы работаем над *Windows.* Мы верим, что будущее нашей компании — в графических интерфейсах“».

Встреча состоялась в конференц-зале Джобса; вокруг Гейтса собрался десяток сотрудников *Apple*, которым было любопытно, что скажет их босс. «Я, точно завороженный, смотрел, как Стив орет на Билла», — признавался Херцфельд. Джобс не разочаровал своих подопечных. «Это грабеж! — возмущался он. — Я вам доверял, а вы нас обворовываете!» Херцфельд вспоминает, что Гейтс спокойно посмотрел Стиву в глаза и проговорил своим скрипучим голосом: «Знаешь, Стив, я думаю, что есть и другая точка зрения.

Скажем так: у нас обоих есть богатый сосед по имени *Xerox*, я забрался к нему в дом, чтобы украсть телевизор, и обнаружил, что ты меня опередил». Этот остроумный ответ вошел в историю.

За те два дня, что Гейтс провел в *Apple,* Джобс обрушил на него весь водопад эмоций и перепробовал все приемы манипуляции. Стало ясно, что симбиоз *Apple — Microsoft* превратился в схватку двух скорпионов: противники кружат друг возле друга, зная, что укус будет смертелен для обоих. После вспышки в конференц-зале Гейтс с глазу на глаз продемонстрировал Джобсу, что планируется разработать для *Windows.* «Стив не знал, что сказать, — вспоминал Гейтс. — Он мог заметить: „Это противоречит тому-то и тому-то“, но вместо этого заявил: „По-моему, полное дерьмо“». Гейтс обрадовался возможности на время успокоить Джобса. «Я ответил: „Точно, дерьмо, да еще какое“». Тогда Стив впал в другую крайность. «Он говорил и кое-что похуже, — рассказывал Гейтс. — А потом едва не расплакался, как будто хотел сказать: „дай нам хоть выпустить свое“». Гейтс отвечал очень спокойно. «Меня не пугают чужие бурные эмоции, потому что сам я не настолько впечатлителен».

Джобс, как всегда, когда хотел серьезно поговорить, предложил Гейтсу прогуляться. Они бродили по улицам Купертино, прошли туда-сюда мимо университета Де Анса, завернули перекусить в кафе и отправились дальше. «Пришлось прогуляться, хотя это и не мой метод, — вспоминал Гейтс. — Наконец Джобс сказал что-то вроде: „Ладно, но пусть это будет не очень похоже на то, что делаем мы“».

А что еще он мог сказать? Ему нужно было добиться, чтобы *Microsoft* по-прежнему писал программы для *Macintosh.* Когда Скалли пригрозил Гейтсу подать иск, *Microsoft* ответила, что в таком случае перестанет поставлять версии *Word, Excel* и прочих приложений для *Macintosh*. Для *Apple* это было равносильно смертному приговору, и Скалли пошел на компромисс. Он согласился выдать *Microsoft* лицензию на право использования отдельных графических интерфейсов *Apple* для *Windows.* В обмен *Microsoft* обязалась по-прежнему поставлять программы для *Macintosh* и предоставить *Apph* исключительные права на *Excel* на определенный срок, в течение которого программа расчета таблиц будет доступна только для *Macintosh,* но не для IBM-совместимых компьютеров.

Microsoft смогла подготовить *Windows 1.0* к выпуску только к осени 1985 года, да и тогда система требовала серьезных доработок. Ей не хватало элегантности интерфейса *Macintosh*, окна открывались мозаикой, а не перекрывали друг друга, как придумал Билл Аткинсон. Журналисты высмеивали *Windows*; покупатели плевались. Но, как это часто слу-

чалось с продукцией *Microsoft*, упорство сделало свое дело: постепенно *Windows* стал лучше, а потом и вовсе покорил рынок.

Джобс так и не простил Гейтсу обиды. «Они ободрали нас как липку, потому что у Гейтса нет ни стыда ни совести», — жаловался мне Стив почти тридцать лет спустя. Узнав об этом, Гейтс ответил: «Если он в это верит, значит, попал в собственное поле искажения реальности». С юридической точки зрения Гейтс был прав, и многочисленные судебные процессы это доказали. Да и в практическом смысле правда была на его стороне. Несмотря на то что *Apple* заключила сделку на право использования технологии *Xerox PARC,* другие компании неизбежно должны были выпустить похожие графические интерфейсы. *Apple* на своем примере убедилась, что «внешний вид и свойства» дизайна компьютерного интерфейса трудно защитить — как в юридическом, так и в практическом смысле.

Гнев Джобса можно понять. *Apple* была прогрессивнее, креативнее, изящнее в решениях и дизайне. Однако в итоге битву операционных систем выиграла *Microsoft,* несмотря на то что выпустила ряд недоработанных копий продукта. И это эстетический порок цивилизации в целом: лучшее и прогрессивное не всегда побеждает. Поэтому Джобс спустя десятилетие высказал мнение, в чем-то высокомерное и чересчур категоричное, но не лишенное доли истины: «Единственная беда *Microsoft* в том, что у них начисто отсутствует вкус, — рассуждал он. — Причем не в частном, а в общем смысле: они не стремятся к оригинальности, не работают над усовершенствованием продукта. Меня огорчает не успех *Microsoft* — это как раз нормально, они его честно заслужили. Меня огорчает, что они выпускают продукцию третьего сорта».

Глава 17. Икар. Чем выше взлет…

Взлет

С появлением *Macintosh* Джобс стал вхож в круги еще более знаменитых людей, и хороший пример тому — один его визит на Манхэттен. Его пригласили на вечеринку, которую Йоко Оно устраивала в честь дня рождения своего сына, Шона Леннона, и Джобс подарил девятилетнему имениннику *Macintosh*. Мальчику понравилось. Среди гостей были Энди Уорхол и Кит Харинг, которые очень вдохновились возможностями компьютера, так что развитию современного искусства грозил неожиданный поворот. «Боже! Я нарисовал круг!» — воскликнул Уорхол, немного посидев за программой *QuickDraw.* Уорхол настоял, чтобы такой компьютер подарили Мику Джаггеру. Когда Джобс и Билл Аткинсон появились в доме рок-звезды, Джаггер был явно озадачен. Он не очень хорошо понимал, кто это перед ним. Позднее Джобс рассказывал коллегам: «Он был явно не в себе. Это или наркотики, или он просто уже свихнулся». Зато его дочке Джейд компьютер сразу приглянулся, и она принялась рисовать в *MacPaint*, поэтому Джобс подарил *Macintosh* ей.

Джобс купил двухэтажную квартиру на самом верху престижного жилого комплекса «Сан-Ремо» на Манхэттене около Центрального парка и показывал ее Джону Скалли. Ремонтом занимался Джеймс Фрид из студии Йео Минь Пея, но из-за своей вечной одержимости каждой мелочью Джобс так и не въехал в эту квартиру, а позже продал ее Боно из *U2* за 15 миллионов долларов. Он приобрел также особняк с четырнадцатью спальнями в испанском колониальном стиле в Вудсайде, на холмах над Пало-Альто, построенный в начале века медным магнатом. Туда Джобс переехал, но так и не обставил дом.

Его положение в *Apple* вновь укрепилось. Скалли не собирался урезать его полномочия, даже напротив: подразделения *Lisa* и *Macintosh* соединили, а Джобса поставили во главе. Взлет не смягчил его характер. Скорее наоборот. Его жестокая прямота сполна проявилась на памятном выступлении, когда он объяснял принципы слияния командам *Lisa* и *Macintosh*: все главные позиции должны занять руководители его группы *Macintosh,* а четверть сотрудников *Lisa* будут уволены. «Вы, ребята, провалились, — объявил он, глядя прямо на команду *Lisa.* — Вы — вторая лига. У нас здесь слишком много игроков второй и третьей лиги, поэтому мы сегодня отпускаем некоторых из вас, чтобы дать вам возможность поработать в родственных компаниях здесь в Долине».

Билл Аткинсон, работавший и над *Macintosh*, и над *Lisa*, посчитал его слова не только бессердечными, но и несправедливыми. «Эти люди работали очень много и были блестящими специалистами», — сказал он. Но Джобс упрямо верил в свою теорию ключевого менеджмента, основанную на истории с *Macintosh*: если хочешь иметь команду первой лиги, надо быть беспощадным. «Когда команда растет, очень легко примириться с парочкой игроков второго состава, но потом они притянут к себе других таких же, а там у тебя появится и третий состав, — рассуждал он. — Опыт *Macintosh* научил меня, что первая лига любит работать с игроками своего уровня и добавлять к ним более слабых игроков ни в коем случае нельзя».

В течение некоторого времени Джобсу и Скалли удавалось убеждать себя, что их дружба прочна. Они так преувеличенно демонстрировали взаимную привязанность, что выглядели порой как попугаи-неразлучники. На первую годовщину работы Скалли, в мае 1984 года, Джобс пригласил его на торжественный ужин в изысканном ресторане *Le Mouton Noir* на холмах на юго-западе Купертино. К удивлению Скалли, Джобс собрал там совет

директоров, высший менеджмент *Apple* и даже некоторых инвесторов с Восточного побережья. Скалли вспоминал, что, когда все поздравляли его во время коктейля, «сияющий Стив стоял где-то на заднем плане, кивая, с улыбкой Чеширского кота». Джобс открыл ужин льстивым тостом. «Два моих самых счастливых дня — когда доставили *Macintosh* и когда Джон Скалли согласился прийти в *Apple*, — сказал он. — Это был лучший год моей жизни, потому что я многому научился от Джона». И затем в подарок Скалли он показал подборку памятных эпизодов года.

В ответной речи Скалли тоже выразил свою радость по поводу удачного сотрудничества, а под конец произнес фразу, которая запомнилась многим людям за столом, хотя и по разным причинам. «В *Apple* один лидер, — сказал он, — это Стив и я». Он обвел взглядом собравшихся и встретился глазами с улыбающимся Джобсом. «Мы словно понимали друг друга без слов», — вспоминал Скалли. Но он также заметил скептические усмешки на лицах Артура Рока и кое-кого еще. Они опасались, что Джобс захватывает власть. Они наняли Скалли, чтобы контролировать Джобса, а теперь становилось ясно, что Джобс перехватывает контроль. «Скалли так жаждал добиться одобрения Стива, что не смел ему перечить», — вспоминал позднее Рок.

Возможно, Скалли поступал разумно, угождая Джобсу и прислушиваясь к его профессиональному мнению. Иначе вышло бы только хуже — тут он был прав. Однако Скалли не учел одного: Джобс не из тех, кто делится властью. И он не собирался считаться с другими людьми. Джобс все чаще говорил о том, как в его понимании следует управлять компанией. К примеру, на заседании по стратегии бизнеса в 1984 году он продвигал идею, что отделы централизованного сбыта и маркетинга *Apple* должны бороться за право обслуживать разные производственные подразделения. Его никто не поддержал, но Джобс упорно настаивал на своем. «Люди посматривали на меня в надежде, что я положу этому конец и попрошу Стива замолчать, но я ничего не сделал», — вспоминал Скалли. Когда собрание закончилось, он услышал чей-то шепот: «Почему Скалли его не заткнул?»

Когда Джобс решил построить во Фримонте наисовременнейший завод по производству *Macintosh,* его эстетические амбиции и страсть к контролю достигли апогея. Ему хотелось, чтобы машинное оборудование было выкрашено в яркие цвета, как логотип *Apple*, но он так долго разглядывал образцы краски, что директор по производству Мэтт Картер в итоге установил обычное оборудование, бежевых и серых цветов. Осмотрев завод, Джобс распорядился, чтобы станки перекрасили в яркие цвета, которые он выбрал. Картер отказался. Оборудование было очень ценное, и покраска могла иметь нежелательные последствия. Он оказался прав. Один из самых дорогих станков, который все-таки перекрасили в ярко-голубой, стал плохо работать, и его окрестили «Каприз Стива». В конце концов Картер ушел. «Борьба с ним требовала слишком много сил, а поводы для стычек яйца выеденного не стоили, так что мне надоело», — рассказывал он.

На его место Джобс выбрал вспыльчивую, но добродушную Деби Коулман, она работала фининспектором в подразделении *Macintosh* и однажды выиграла ежегодную награду как член команды, который лучше всех умеет переспорить Джобса. Но умела она и потакать его прихотям в нужный момент. Когда арт-директор *Apple* Клемент Мок, передал ей пожелание Джобса выкрасить стены в белоснежный цвет, она ужаснулась: «Нельзя же красить завод белым! Все сразу будет в пыли и грязи». Мок ответил: «Любой белый все равно недостаточно бел для Стива». В итоге она согласилась. Заводской цех с белыми стенами и яркими голубыми, желтыми и красными станками «походил на выставку Александра Колдера», вспоминала Коулман.

Когда Джобса спросили, зачем это чрезмерное внимание к внешнему виду завода, он ответил, что того требует его тяга совершенству:

> Придя на завод, я надел белые перчатки, чтобы проверить, есть ли там пыль. Она оказалась везде: на станках, на верху полок, на полу. Я попросил Деби, чтобы все было чисто. Я сказал, что в моем представлении пол должен быть настолько чистым, чтобы на нем можно было есть. Деби взвилась. Она не понимала, зачем надо есть на заводском полу. И я тогда не смог ей объяснить. Знаете ли, на меня произвело неизгладимое впечатление то, что я увидел в Японии. Чем я так восхищаюсь в Японии и чего так не хватает у нас — это сплоченность коллектива и дисциплина. Если у нас не хватает дисциплины на то, чтобы поддерживать рабочее место в безупречной чистоте, тогда не будет и дисциплины, чтобы следить за работой станков.

Как-то воскресным утром Джобс пригласил на завод своего отца. Пол Джобс всегда тщательно следил за тем, чтобы его собственные изделия были безупречны, а его инструменты в порядке, и сын был рад показать, что он такой же. Коулман тоже пришла, чтобы провести экскурсию. «Стив прямо сиял, — вспоминала она. — Он был так горд, демонстрируя отцу свое творение». Джобс объяснял, как все работает, и отец, похоже, искренне восхищался. «Он беспрестанно поглядывал на отца, как тот все трогал, и было видно: отцу нравится, что везде так чисто и аккуратно».

Другая экскурсия прошла не столь гладко. Во время государственного визита президента Франции, социалиста Франсуа Миттерана, на завод приехала его жена, Даниэль Миттеран, большая поклонница Кубы. Джобс распорядился, чтобы их разговор переводил Ален Россман, муж Джоанны Хоффман. Но у мадам Миттеран оказался собственный переводчик. Она задавала множество вопросов об условиях труда на заводе, в то время как Джобс пытался рассказывать ей про передовые технологии и роботизацию. Когда он говорил о производственном графике «точно в срок», она спросила о сверхурочной оплате. Рассердившись, он описал, как автоматизация помогает ему снизить стоимость рабочей силы, зная, что это ей не понравится. «Это тяжелый труд? — продолжала допытываться мадам Миттеран. — А сколько дней у них отпуск?» Джобс не мог больше сдерживаться. «Если ее так интересует благосостояние рабочих, — сказал он переводчику, — то передайте, что она в любое время может прийти и поработать здесь». Побледневший переводчик не смог вымолвить ни слова. Зато Россман не растерялся и сказал по-французски: «Мистер Джобс очень благодарен вам за ваш визит и за интерес к заводу». Ни Джобс, ни Даниэль Миттеран ничего не поняли, зато французский переводчик вздохнул с облегчением.

На обратной дороге в Купертино Джобс кипел от злости из-за высокомерия Даниэль Миттеран и гнал свой «мерседес» по автостраде. Когда он разогнался больше 160 км/ч, их остановил дорожный патруль. Россман был потрясен, когда Джобс через пару минут стал сигналить полицейскому, выписывающему штраф. «В чем дело?» — спросил тот. «Я тороплюсь», — ответил Джобс. Удивительно, но полицейский не вспылил. Он просто закончил работу и предупредил Джобса, что если его еще раз остановят за превышение скорости 90 км/ч, то отправят в тюрьму. Едва полицейский пропал из поля зрения, Джобс вновь разогнался до 160. «Он искренне верил, что обычные правила к нему не относятся», — говорил Россман с некоторым восхищением.

Его жене, Джоанне Хоффман, тоже довелось быть свидетельницей подобных выходок, когда она сопровождала Джобса в поездке по Европе через несколько месяцев после выхода *Macintosh*. «Он вел себя отвратительно и был убежден, что ему все сойдет с рук», — вспоминала она. В Париже Джоанна организовала официальный ужин с французскими разработчиками программного обеспечения, но Джобс неожиданно отказался туда идти. Он захлопнул дверь машины прямо перед Джоанной, объявив, что вместо ужина решил встретиться с

художником Жан-Мишелем Фолоном. «Гости были оскорблены и не захотели даже пожать нам руки», — рассказывала она.

А в Италии он с первого взгляда возненавидел местного директора *Apple*, добродушного, полноватого человека, пришедшего из традиционного бизнеса. Джобс резко заметил, что не впечатлен его командой и его стратегией продаж. «Вы недостойны продавать Mac», — холодно закончил Джобс. Но это было ничто по сравнению с его реакцией в ресторане, который выбрал несчастный менеджер. Джобс потребовал веганскую еду, а официант подал соус на сметанной основе. Джобс взорвался и вел себя так неприлично, что Хоффман прибегла к крайним мерам. Она шепотом пригрозила Джобсу, что выльет ему на колени свой горячий кофе, если он немедленно не успокоится.

Основные разногласия во время европейского путешествия возникали из-за прогноза продаж. Джобс с его полем искажения реальности всегда заставлял собственную команду завышать ожидаемые результаты. Он делал так при составлении изначального бизнес-плана для *Macintosh,* что потом вышло ему боком. А теперь применял тот же метод в Европе. Он угрожал европейским менеджерам, что не даст им никаких квот, пока они не предоставят ему лучших прогнозов. Они возражали, что надо строить реалистичные планы, а Хоффман постоянно улаживала эти споры. «Под конец поездки у меня был нервный тик — я дрожала всем телом», — говорила она.

Именно в этой поездке Джобс познакомился с Жаном-Луи Гассе, французским менеджером *Apple.* Гассе был одним из немногих в Европе, чья встреча с Джобсом прошла успешно. «У него был свой особый взгляд на правду, — рассказывал потом Гассе, — и чтобы общаться с ним, его надо было просто задавить». Когда Джобс, как обычно, грозился срезать французские квоты, если французы не завысят прогноз объема реализации, Гассе рассердился. «Помню, как схватил его за лацканы пиджака и крикнул, чтобы он заткнулся. Я сам бывал раньше ужасно агрессивным. Но я-то — излечившийся мерзавец. Поэтому сразу признал в Стиве своего».

Но в то же время Гассе был поражен, насколько обаятельным умел быть Джобс, когда ему это требовалось. У Миттерана тогда был конек — «компьютеры для всех», и ему охотно вторили многие знаменитые специалисты-теоретики в области высоких технологий, например Марвин Минский или Николас Негропонте. На выступлении в отеле *Le Bristol* Джобс описал, какой прогрессивной станет Франция, когда компьютеры будут стоять в каждой школе. И конечно, Париж разбудил в нем романтические мечты. Гассе и Негропонте рассказывают немало историй о его тоске по женскому обществу.

Падение

Волна первоначального восторга, сопровождавшего появление *Macintosh*, вскоре схлынула, и во второй половине 1984 года продажи резко упали. Причина была фундаментальной. *Macintosh* был пусть и блестящим, но ужасно медленным и недостаточно мощным компьютером. И никакие рекламные уловки не могли это затушевать. Его очарование заключалось в том, что интерфейс пользователя выглядел как залитая солнцем игровая комната — вместо мрачного темного экрана с зелеными мигающими буквами болезненного вида и неприветливой командной строкой. Но это и стало уязвимым местом. В текстовом режиме символ занимает меньше байта, а когда *Macintosh,* пиксель за пикселем, рисовал букву любым элегантным шрифтом, какой вам понравится, на это требовалось в 20–30 раз больше памяти. Для *Lisa* проблема была решена установкой более 1000 килобайт памяти, однако в *Macintosh* обошлись всего 128 килобайтами.

Помимо того, в *Macintosh* не хватало встроенного жесткого диска. Когда Джоанна Хоффман отстаивала его необходимость, Джобс обзывал ее «фанатом *Xerox».* У компьютера был

лишь дисковод для дискет. Если пользователь хотел скопировать данные, ему приходилось постоянно вставлять и вынимать дискеты, так что в итоге у него должно было заболеть запястье. И вдобавок у *Macintosh* не было вентилятора — это еще один пример догматичного упрямства Джобса. Ему казалось, что вентилятор нарушает спокойствие компьютера. Это приводило к частым сбоям, а компьютер прозвали «бежевым тостером», что тоже не способствовало его популярности. Высокие продажи первых месяцев обнадеживали, но когда покупатели поняли слабые стороны товара, продажи упали. Впоследствии Хоффман с сожалением говорила: «Поле искажения реальности может быть хорошим стимулом, но потом реальность наносит ответный удар».

К концу 1984 года, когда *Lisa* фактически не продавался, а продажи *Macintosh* упали ниже 10 тысяч в месяц, Джобс в отчаянии принял претенциозное и нетипичное для него решение. Он решил взять все непроданные *Lisa*, установить на них эмуляцию *Macintosh* и представить компьютеры на рынке как *Macintosh XL.* На тот момент *Lisa* был снят с производства, так что ход был очень необычен для Джобса — производить то, во что сам не верил. «Я пришла в ярость, — говорит Джоанна Хоффман, — потому что никакого *Mac XL* не существовало. Это делалось, чтобы избавиться от излишков *Lisa.* Продажи были хорошие, но потом пришлось прерывать этот чудовищный обман, и я уволилась».

Мрачное настроение проявилось в рекламе в январе 1985 года, которая, как и нашумевший ролик «1984», ополчилась против *IBM.* К сожалению, у них имелось коренное различие: первый ролик оканчивался на героической и оптимистичной ноте, а в новом сценарии под названием «Лемминги», который представили Ли Клоу и Джей Чиат, люди в темных деловых костюмах и с повязками на глазах один за другим срывались в пропасть. И Джобса, и Скалли такой сценарий очень смутил. Он не только противоречил позитивному образу компании *Apple*, но вдобавок оскорблял каждого менеджера, купившего компьютер *IBM.*

Джобс и Скалли попросили агентство найти иное рекламное решение, но получили отпор. «Вы же не хотите вернуться в 1984 год», — сказал один из сотрудников. По словам Скалли, Ли Клоу поклялся ему, что ручается за рекламу своей репутацией. Конечный ролик, снятый братом Ридли Скотта, Томми, оказался страшнее, чем они могли себе представить. Отупевшие люди в одинаковых костюмах шагали навстречу смерти, напевая некую похоронную вариацию песенки гномов из мультфильма «Белоснежка», а мрачная сценография сделала атмосферу ролика еще депрессивнее, чем предполагал сценарий. «Не могу поверить, что ты решился оскорбить деловых людей всей Америки!» — закричала Деби Коулман, посмотрев ролик. На заседании по маркетингу она объявила, что ненавидит эту рекламу. «Я действительно положила на стол заявление об уходе. И напечатала его на моем *Macintosh.* Я считала, что это публичное оскорбление. А мы только начали заниматься настольными издательскими системами».

Тем не менее Джобс и Скалли поддались на уговоры рекламного агентства и пустили рекламу на «Супербоуле». Они оба пошли на матч на стадионе «Стэнфорд» вместе с Лизи, женой Скалли (которая терпеть не могла Джобса), и Тиной Редсе, жизнерадостной новой подругой Джобса. Игра была скучной, рекламу показали под конец четвертого периода, на экране над головами болельщиков, и она не произвела особого впечатления. Зато в целом по стране ролик вызвал в основном негативную реакцию. «Она обижала тех самых людей, которых компания *Apple* хотела привлечь к себе», — сказал в интервью журналу *Fortune* президент одной фирмы по исследованию рынка. Директор по сбыту *Apple* предложил поместить в *Wall Street Journal* объявление с извинениями за ролик. Но Джей Чиат пригрозил, что его агентство в этом случае купит рекламное место на соседней полосе и напечатает там извинение за извинение.

Джобса многое тяготило: и эта реклама, да и общая ситуация с *Apple,* и его раздражение в полную силу проявило себя во время январской поездки в Нью-Йорк для очередной серии

интервью. Как и раньше, планированием и обустройством в гостинице *Carlyle Hotel* занималась Андреа Каннингем из агентства Реджиса Маккенны. Джобс приехал в 10 вечера и сразу же приказал сделать полную перестановку в номере, хотя интервью начинались уже утром. Пианино стояло не на том месте, клубника была не того сорта. Но его главной претензией были цветы. Он требовал каллы. «Мы с ним не на шутку сцепились из-за цветов, — рассказывала Каннингем. — Я знаю, что такое каллы, потому что они были у меня на свадьбе, но он настаивал на ином сорте и обозвал меня дурой из-за того, что я не знала, какими должны быть настоящие каллы». Но все-таки это был Нью-Йорк, и Каннингем даже в полночь смогла найти для Джобса нужные цветы. Когда комната была переоборудована, Джобс обругал одежду Каннингем.

— Твой костюм ужасен, — заявил он.

Каннингем видела, что его переполняет злость, которая ищет любого выхода, и попыталась его успокоить:

— Слушай, я понимаю, что ты злишься, я понимаю, как ты себя чувствуешь.

— Да ты ни черта не понимаешь, как я себя чувствую! — заорал он в ответ. — Да ты и представить себе не можешь, что это значит — быть мной!

Тридцать лет

Тридцатилетний юбилей — важная веха для многих, тем более для людей поколения, которое выдвинуло своим лозунгом, что нельзя верить никому старше тридцати. Джобс устроил очень официальный и одновременно веселый прием (где сочетались смокинги и кроссовки) на тысячу человек в банкетном зале отеля *St. Francis* в Сан-Франциско. Приглашение гласило: «Один старый индус сказал, что первые тридцать лет человек создает свои привычки, а следующие тридцать привычки создают человека. Приходите порадоваться моим!»

За одним из столов собрались компьютерные магнаты, такие как Билл Гейтс и Митч Капор. За другим — старые друзья, например Элизабет Холмс, которая привела с собой подругу в смокинге. Энди Херцфельд и Баррелл Смит взяли смокинги напрокат и надели к ним поношенные кроссовки, что особенно бросалось в глаза, когда они танцевали под вальс Штрауса в исполнении Симфонического оркестра Сан-Франциско.

Пела для гостей Элла Фицджеральд (Боб Дилан отказался). В основном она исполняла свой обычный репертуар, иногда перекраивая песни под ситуацию, так что вместо «девушки из Ипанемы» появлялся «паренек из Купертино». Когда она спросила о пожеланиях, Джобс заказал несколько песен. Фицджеральд закончила выступление медленной *Happy Birthday.*

Скалли вышел на сцену, чтобы поднять бокал за «выдающегося технологического пророка». Возняк подарил Джобсу вставленную в рамку копию описания компьютера-мистификации *Zaltair* с Компьютерной ярмарки Западного побережья в 1977 году, на которой как раз был представлен *Apple II*. Дон Валентайн восхищался переменами, произошедшими в Джобсе с того времени: «Из парня, напоминавшего Хо Ши Мина, который отказывался верить всем, кто старше тридцати, он превратился в человека, который устраивает себе великолепное тридцатилетие с Эллой Фицджеральд».

Юбиляру было нелегко угодить, и гости ломали голову над необычными подарками. Деби Коулман, например, нашла первое издание романа Фрэнсиса Скотта Фицджеральда «Последний магнат». Но Джобс повел себя странным, хотя и вполне логичным для него образом: он оставил все подарки в гостиничном номере. Он ничего не взял домой. Возняк и другие ветераны *Apple,* которых не привлекли сыры из козьего молока и мусс из лосося, после праздника пошли перекусить в *Denny"s.*

«Нечасто встречаешь тридцати- или сорокалетнего художника, который создавал бы нечто действительно интересное. Конечно, бывают искренне любопытные люди, которые всегда по-детски восторженно радуются жизни, но они так редки», — с тоской поведал Джобс писателю Дэвиду Шеффу. Их длинное и очень личное интервью было опубликовано в *Playboy* в тот месяц, когда Джобсу исполнилось тридцать. Они говорили на разные темы, но самые пронзительные размышления Джобса касались старения и ожидания будущего:

> Наши мысли выстраивают в сознании схемы, наподобие строительных лесов. Мы действительно гравируем, мы химически протравливаем себе схемы. Обычно люди застревают в них, как иголка в бороздках пластинки. И никогда уже не выбираются наружу.
>
> Я всегда буду связан с *Apple.* Надеюсь, что нити моей жизни и нити *Apple* сплетены вместе, словно ковер. Может, меня не будет здесь пару лет, но я всегда буду возвращаться. Пожалуй, именно этого мне и хочется. Главное, надо не забывать, что я по-прежнему студент, я — новобранец.
>
> Если хочешь прожить жизнь творчески, как художник, не стоит часто оглядываться назад. Ты должен быть готов выбросить прочь все, чего ты достиг и кем ты стал.
>
> Чем упорнее внешний мир заставляет тебя принять застывший образ, тем сложнее оставаться художником, поэтому временами художник должен говорить: «Пока. Мне пора. Я схожу с ума и должен бежать отсюда». И он уходит, чтобы где-то перезимовать. Потом, может, появится вновь, но немного иным.

В каждом абзаце Джобс будто предсказывает скорые перемены в своей жизни. Возможно, нити, связующие его с *Apple,* сейчас разойдутся, чтобы потом переплестись вновь. Возможно, для него пришло время сказать: «Пока. Мне пора», чтобы потом появиться вновь, думая иначе.

Исход

После выхода *Macintosh* Энди Херцфельд взял отпуск, чтобы восстановить силы да и отдохнуть от нелюбимого начальника, Боба Бельвиля. Однажды он узнал, что Джобс выдал бонусы по 50 тысяч долларов всем инженерам команды *Macintosh*, чей заработок был меньше, чем у сотрудников того же уровня в отделении *Lisa.* Он пошел к Джобсу, чтобы напомнить о себе. Но тот ответил, что Бельвиль решил не выплачивать бонус во время отпуска. Однако позже Херцфельд узнал, что это было все-таки решение Джобса, и захотел разобраться. Джобс пытался увильнуть, а потом сказал: «Ну, предположим, то, что ты утверждаешь, — правда, и что это меняет?» Херцфельд ответил, что раз ему задерживают бонус, чтобы заставить его вернуться, то он из принципа не станет возвращаться. Джобс уступил, но неприятный осадок у Херцфельда остался.

Когда его отпуск заканчивался, Херцфельд договорился поужинать с Джобсом. Он зашел за ним на работу, и они сели в ближайшем итальянском ресторане.

— Я очень хочу вернуться, — сказал Херцфельд. — Но, кажется, дела сейчас обстоят не лучшим образом.

Джобс выглядел чуть раздраженным и рассеянным, однако Херцфельд не отступал:

— У разработчиков настроение на нуле, они не могут ничего сделать уже несколько месяцев. А Баррелл в таком отчаянии, что не останется и до конца года.

Тут Джобс его оборвал:

— Да ты сам не понимаешь, о чем говоришь! Команда *Macintosh* прекрасно работает, и у меня все отлично — лучше не бывает! Ты просто ничего не знаешь.

Его глаза метали молнии, но он пытался сделать вид, будто слова Херцфельда его забавляют.

— Если ты и правда так думаешь, то я точно не вернусь, — хмуро ответил Херцфельд. — Той команды *Macintosh,* с которой я хочу работать, больше не существует.

— Команде нужно расти, так же как и тебе, — сказал Джобс. — Я хотел бы, чтобы ты вернулся, но если не желаешь, не надо. Ты не столь важен, как тебе кажется.

И Херцфельд не вернулся.

В начале 1985 года Баррелл Смит тоже был готов уйти, но боялся, что не выдержит и останется, если Джобс начнет его уговаривать. Поле искажения реальности всегда пересиливало Смита. С помощью Херцфельда он изобретал варианты побега. «Придумал! — поделился он с ним однажды. — У меня появилась отличная идея, как свести на нет поле искажения реальности. Я просто войду в кабинет к Стиву, спущу штаны и помочусь на его стол. Что он мне на это скажет? Это стопроцентно сработает». Коллеги по *Macintosh* считали, что даже у смелого Смита на такое не хватит пороху. Наконец, примерно ко времени юбилейных торжеств, он созрел и пришел к Джобсу поговорить. Смит очень удивился, когда Джобс встретил его широкой улыбкой:

— Ну что? Ты действительно это сделаешь?

Оказывается, ему уже рассказали про план.

Смит ответил:

— А надо? Если надо, то сделаю.

Джобс выразительно посмотрел на него, и Смит решил, что лучше не стоит. Его увольнение обошлось без драматических эффектов, зато они разошлись по-хорошему.

За ним вскоре последовал другой великолепный разработчик *Macintosh*, Брюс Хорн. Когда он зашел попрощаться, Джобс сказал:

— Все плохое, что есть в Мас, — это твоя вина.

— Вообще-то, Стив, многое из того хорошего, что есть в Мас, — это тоже моя вина, и я сражался за это как одержимый, — парировал Хорн.

— Ты прав, — согласился Джобс. — Я дам тебе пятнадцать тысяч акций, чтобы ты остался.

Когда Хорн отказался, Джобс смягчился:

— Ладно, давай обнимемся на прощание!

Так они и расстались.

Но главной новостью месяца стал уход из *Apple* его соучредителя Стива Возняка. Они были совершенно разными людьми: Возняк оставался все таким же по-детски мечтательным, а Джобс становился все более нервным и напористым. Возможно, поэтому между ними никогда не бывало резких стычек. Но у них имелись кардинальные разногласия по поводу стратегии *Apple.* Возняк спокойно работал как инженер среднего уровня в подразделении *Apple II,* сторонясь вопросов управления и корпоративной политики. Он был чем-то вроде скромного талисмана компании, символом ее истоков. Он не без оснований считал, что Джобс недооценивает *Apple II*, который приносил компании основной доход и составил 70 % продаж под Рождество 1984 года. «В компании сложилось несколько пренебрежительное отношение к сотрудникам подразделения *Apple II,* — расскажет он позднее. — Притом что *Apple II* уже долгое время был самым прибыльным продуктом и сохранил свои позиции еще на несколько лет». Он даже позвонил однажды Скалли и упрекнул его за то, что столько денег тратится на Джобса и подразделение *Macintosh*, хотя подобное действие было совершенно не в его характере.

Разочарованный Возняк решил уйти тихо и организовать новую фирму по производству универсальных пультов дистанционного управления, которые он изобрел. Пульт с простым набором кнопок можно было легко самому запрограммировать, а затем с его помощью управлять телевизором, магнитофоном и прочими электронными приборами. Возняк рассказал о своем решении главе подразделения *Apple II,* но не считал себя настолько важной персоной, чтобы лично сообщать об этом Джобсу или Марккуле. Так что Джобс узнал о новостях из *The Wall Street Journal*. Возняк честно ответил по телефону на вопросы журналиста. Да, ему кажется, что в *Apple* недооценивают команду *Apple II*. «Начальство *Apple* чудовищно ошибалось на протяжении пяти лет».

Всего через две недели Возняк и Джобс отправились вместе в Белый дом, где Рональд Рейган должен был вручить им Национальную медаль США в области технологий. Рейган процитировал слова президента США Резерфорда Хейза, когда тому впервые показали телефон: «Это, конечно, любопытное изобретение, но вряд ли кому-то захочется им пользоваться». А потом шутливо добавил: «Так я и знал, что он ошибается». В *Apple* чувствовали себя довольно неловко из-за ухода Возняка, поэтому компания не стала устраивать торжественного вечера после вручения премии, более того, ни Скалли, ни другие представители не поехали в Вашингтон. Так что Возняк с Джобсом после церемонии пошли прогуляться и поели в закусочной. Возняк вспоминает, что они по-дружески болтали, стараясь не касаться никаких спорных моментов.

Возняк хотел проститься мирно — это было в его характере. Поэтому он согласился остаться в *Apple* на полставки с окладом 20 тысяч долларов, а также представлять компанию на разных мероприятиях и выставках. Хороший способ расстаться постепенно и с достоинством, но Джобс не мог его не испортить. Как-то в субботу, через пару недель после совместной поездки с Возняком в Вашингтон, Джобс навестил новое бюро Хартмута Эсслингера в Пало-Альто. Его компания *frogdesign* переехала в Калифорнию из Баварии, чтобы работать на *Apple.* И там Джобс случайно заметил эскизы изобретенного Возняком пульта. Он пришел в бешенство. В контракте с *frogdesign* был пункт, что *Apple* имеет право запретить им работу над другими проектами, которые связаны с компьютерами. И Джобс этим воспользовался. «Я предупредил, — вспоминает он, — что их сотрудничество с Возом для нас неприемлемо».

Когда об этом узнала *The Wall Street Journal*, ее репортер сразу же связался с Возняком, который, как обычно, ответил прямо и честно. Он считал, что Джобс его наказывает. «Стив Джобс ненавидит меня — наверное, из-за моих высказываний про *Apple».* На первый взгляд кажется, что реакция Джобса была уж очень мелочна, но в то же время он намного лучше других понимал, насколько важное значение имеют внешний вид и стиль продукции. Прибор, на котором стоит имя Возняка и дизайн которого напоминает *Apple,* будет восприниматься как продукция фирмы *Apple.* «В этом нет ничего личного, — объяснял Джобс журналисту. — Но мы не хотим, чтобы принципы нашего дизайна использовались для другой продукции. Пусть Воз сам ищет для себя дизайнеров. Он не должен пользоваться ресурсами *Apple*, и мы не можем менять для него наши правила».

Джобс вызвался заплатить из своего кармана за ту работу, которая уже была проделана для Возняка, и все-таки руководство *frogdesign* не примирилось с его поступком. Ему отказали, когда он запросил все эскизы пульта Возняка, чтобы их уничтожить. Тогда он послал письмо со ссылкой на соответствующий пункт контракта. Рискуя вызвать гнев Джобса, дизайн-директор фирмы Герберт Пфайфер публично усомнился в его заявлении, будто в споре с Возняком нет ничего личного. «Это демонстрация силы, — сказал он *The Wall Street Journal*. — Способ выяснить отношения».

Херцфельд пришел в ярость, когда узнал о происшествии. Они жили почти по соседству, и во время прогулок Джобс порой наведывался к Херцфельду, даже когда тот уже ушел из *Apple.* «Я так разозлился из-за Возняка, что, когда Стив в очередной раз зашел ко мне, я

не пустил его на порог, — вспоминал Херцфельд. — Он знал, что не прав, но старался все обосновать логически, и, возможно, в рамках его искаженной реальности это получалось».

Возняк же и в пылу ссоры оставался все таким же миролюбивым плюшевым медвежонком: он нашел себе других дизайнеров и даже согласился по-прежнему выступать представителем *Apple*.

Конфронтация весной 1985 года

У разрыва между Джобсом и Скалли весной 1985 года было много причин. С одной стороны, деловые разногласия: например, Скалли пытался увеличивать прибыль, поддерживая высокую цену на *Macintosh,* в то время как Джобс хотел сделать его более доступным. С другой стороны, запутанные психологические мотивы, изначально заложенные в их бурных и неровных отношениях. Скалли отчаянно стремился заслужить расположение Джобса, а тому требовалась фигура отца и наставника. Когда же чары рассеялись, пошла обратная реакция. У каждого нашелся серьезный повод для недовольства, что и послужило истинной основой конфликта.

Для Джобса проблема состояла в том, что Скалли так и не проникся продукцией *Apple.* Он не мог да и не старался понять все тонкости производства. А Скалли, в свою очередь, считал увлеченность Джобса мельчайшими техническими нюансами и деталями дизайна излишней и непродуктивной. Скалли всю жизнь продавал напитки и снэки, ничуть не интересуясь, из чего они приготовлены. Его принципиальное равнодушие к продукту как таковому было в глазах Джобса смертным грехом. «Я пытался обучить его азам инженерного дела, — вспоминал впоследствии Джобс, — но он не имел представления о производстве, так что все кончалось спорами. И все-таки жизнь показала, что я был прав. Продукт — это все». В итоге он стал презирать Скалли как некомпетентного специалиста, а тот лишь подливал масла в огонь, добиваясь внимания Стива и теша себя иллюзиями, будто они похожи.

Скалли же категорически не устраивало поведение Джобса: если тот не хотел очаровать или подчинить себе человека, то часто бывал несносным, грубым, эгоистичным и злобным. Сам Скалли был отшлифован элитными школами и корпоративными тренингами, поэтому хамство вызывало у него такое же презрение, как у Джобса — незаинтересованность в продукции фирмы. Скалли был чрезвычайно заботлив, вежлив и внимателен, а Джобс — нет. Однажды они договорились встретиться с вице-председателем компании *Xerox* Биллом Глэвином, и Скалли умолял Джобса держать себя в руках. Но едва они сели за стол, как Джобс заявил: «Да вы, ребята, не имеете ни малейшего понятия о том, что делаете». Совещание сорвалось. «Прости, но я не мог сдержаться», — извинился Джобс перед Скалли. И это один из множества примеров. Аллан Элкорн из *Atari* позднее отметил: «Скалли считал, что надо делать людям приятное, и переживал из-за человеческих взаимоотношений. А Джобсу на это было просто наплевать. Зато он чрезвычайно заботился о продукции, чего не умел делать Скалли. Джобс оскорблял любого, кто не был первоклассным специалистом, и тем самым добился, чтобы на *Apple* работало не слишком много идиотов».

Разногласия в компании все сильнее беспокоили совет директоров, и в начале 1985 года Артур Рок и другие недовольные члены совета прочитали обоим виновникам суровую нотацию. Скалли они рекомендовали проявлять больше твердости в управлении компанией, вместо того чтобы набиваться в приятели к Джобсу. А Джобсу напомнили, что его задача — привести в порядок подразделение *Macintosh*, а вовсе не учить другие отделы, как им работать. После этого Джобс удалился в кабинет и напечатал на своем *Macintosh*: «Я не буду критиковать остальную организацию, я не буду критиковать остальную организацию…»

Macintosh по-прежнему разочаровывал: продажи в марте 1985 года составили лишь 10 % от прогноза. Джобс или отсиживался, угрюмый, в своем кабинете, или же блуждал по

коридорам, обвиняя любого, кто попадется под руку. Перепады его настроения становились все более резкими, и он то и дело бранил всех подряд. Менеджеры среднего звена начали возмущаться. На одной из отраслевых конференций Майк Мюррей, директор по маркетингу, решил поговорить со Скалли наедине. Когда они поднимались в номер Скалли, их заметил Джобс и захотел пойти с ними. Но Мюррей ему не позволил. Он сказал Скалли, что Джобс наносит компании серьезный ущерб и его пора отстранить от управления отделом *Macintosh.* Скалли ответил, что он пока не готов открыто конфликтовать с Джобсом. Позже Мюррей послал служебную записку лично Джобсу, где критиковал его за безобразное обращение с коллегами и «огульную клевету».

Неожиданно на горизонте как будто забрезжило решение проблемы. Джобс увлекся технологией плоского экрана, разработанной фирмой *Woodside Design.* Фирма располагалась недалеко от Пало-Альто, и ею управлял эксцентричный инженер Стив Китчен. Поразила воображение Джобса и другая новинка — сенсорный дисплей, на котором можно работать без мыши, лишь нажатием пальца. Благодаря этим двум нововведениям могла воплотиться в жизнь мечта Джобса о «Мас в форме книги». Во время прогулки с Китченом Джобс приметил одно здание в ближайшем городке Менло-Парк и объявил, что надо бы открыть опытный цех для разработки их идей. Предприятие можно назвать *AppleLabs,* Джобс взял бы на себя руководство и с радостью создавал бы, как раньше, новый великолепный продукт во главе небольшой команды.

Скалли пришел в восторг от такой возможности. Это решило бы большинство административных проблем с Джобсом: он снова занимался бы тем, в чем отлично зарекомендовал себя, и перестал бы сеять смуту в Купертино. Скалли нашел уже и кандидата на должность начальника *Macintosh* — Жана-Луи Гассе, главу французского филиала *Apple,* с которым Джобс поладил во время своего европейского путешествия. Гассе прилетел в Купертино и дал предварительное согласие при условии, что он будет руководить подразделением, а не работать под началом Джобса. Член совета директоров Фил Шлейн старался убедить Джобса, что ему лучше разрабатывать новую продукцию, вдохновляя маленький и талантливый коллектив.

Однако после некоторых раздумий Джобс решил, что это все же не его путь. Он отказался уступить бразды правления Гассе, который благоразумно улетел в Париж, уклоняясь от неизбежного конфликта. До конца весны Джобс был в нерешительности. То ему хотелось быть управленцем, и он сочинял докладные записки о снижении расходов в компании путем отказа от бесплатных напитков для сотрудников и от полетов бизнес-классом. А потом он опять склонялся к переходу в новый отдел исследований и разработок *AppleLabs*.

В марте Мюррей сочинил служебное письмо под грифом «Не для распространения», однако разослал его многим сослуживцам. «За все три года работы в *Apple* я не видел столько беспорядка, страха и сбоев в работе, как за последние 90 дней, — начиналось оно. — Подчиненные считают нас лодкой без руля, которую несет в туман». Мюррей играл на обе стороны, порой интригуя с Джобсом против Скалли. Но в этот раз он перекладывал всю вину на Джобса. «Является ли это причиной или следствием нынешних проблем, но Стив Джобс на данный момент, похоже, пользуется чересчур сильным влиянием».

В конце месяца Скалли наконец набрался смелости предложить Джобсу отказаться от управления подразделением *Macintosh.* Как-то вечером он зашел в кабинет Джобса, взяв с собой менеджера по персоналу Джея Эллиота, чтобы придать визиту официальности.

— Никто не восхищается твоими выдающимися способностями и твоей проницательностью больше, чем я, — начал Скалли. Он и раньше не скупился на подобную лесть, однако в этот раз чувствовалось, что за ней последует увесистое «но». Так и вышло: — Но так дальше продолжаться не может.

Потом снова похвалы с оговорками.

— Мы замечательно подружились, — заявил он, наивно выдавая желаемое за действительное, — но я больше не верю, что ты способен руководить подразделением *Macintosh*.

Вдобавок он упрекнул Джобса, что тот за глаза обзывает его идиотом.

Джобс казался ошеломленным, но реакцию выдал весьма неожиданную: мол, пусть Скалли поможет ему, пусть научит.

— Ты должен уделять мне больше времени, — сказал он.

Потом нанес ответный удар: объявил, что Скалли ничего не понимает в компьютерах, отвратительно управляет компанией и вообще разочаровал Джобса с самого начала. Затем он перешел к третьей фазе — заплакал. Скалли сидел и кусал ногти.

— Я собираюсь поднять этот вопрос на совете директоров, — сказал Скалли. — Хочу, чтоб ты знал: я предложу отстранить тебя от руководства *Macintosh*.

Он настоятельно советовал Джобсу не возражать и переключиться на развитие новых технологий и новой продукции.

Джобс подскочил и уставился на Скалли пристальным взглядом:

— Я не верю, что ты это сделаешь. А если сделаешь, то разрушишь компанию.

Следующие несколько недель Джобса бросало из стороны в сторону. То он говорил, что уйдет и возглавит *AppleLabs,* а в следующий момент собирал единомышленников, чтобы выгнать Скалли. Он мог в один и тот же вечер обхаживать Скалли, а потом строить козни за его спиной. Как-то он позвонил в 9 вечера главному юрисконсульту *Apple* Элу Эйзенштату, чтобы сообщить, что не доверяет Скалли и просит Эла донести это до совета директоров. А уже через два часа он разбудил телефонным звонком Скалли и сказал: «Ты необыкновенный, я просто хочу, чтоб ты знал, как мне приятно с тобой работать».

На заседании совета 11 апреля Скалли официально потребовал от Джобса покинуть пост руководителя *Macintosh* и переключиться на развитие новых продуктов. Потом выступил самый резкий и независимый член совета Артур Рок. Ему оба они уже надоели: Скалли, у которого за целый год не хватило смелости взять управление в свои руки, и Джобс, который ведет себя «как наглый мальчишка». Совет должен наконец разобраться — надо выслушать каждого по отдельности.

Скалли вышел, поэтому первым говорил Джобс. Он утверждал, что проблема в Скалли, поскольку тот не разбирается в компьютерах. В ответ на него набросился Рок. Громовым голосом он объявил, что Джобс весь год вел себя по-дурацки и не имеет права управлять подразделением. Даже самый верный защитник Джобса, Фил Шлейн, уговаривал его отступить с достоинством и заняться новыми разработками.

Когда настала очередь Скалли, он выдвинул ультиматум: «Если вы поддержите меня, я беру на себя всю ответственность за руководство компанией, если нет, ищите себе нового генерального директора». Он обещал, что, если ему предоставят соответствующие полномочия, он не будет делать резких движений, но постепенно, за несколько месяцев переведет Джобса на новую работу. Совет единодушно поддержал Скалли. Он получил право сместить Джобса, как только сочтет нужным. Джобс тем временем ждал за дверью, понимая, что проигрывает без вариантов. Увидев давнего коллегу Дэла Йокама, он расплакался.

Заручившись одобрением совета, Скалли был готов помириться. Джобс попросил, чтобы его передвижение происходило медленно, и Скалли согласился. Поздно вечером секретарша Скалли, Нанетт Бакхаут, позвонила Джобсу, чтобы узнать, как дела. Он все еще сидел в кабинете и был словно в трансе. Скалли уже ушел, и Джобс заглянул к Бакхаут. Скалли по-прежнему вызывал у него бурю противоречивых эмоций. «Как Джон мог так со мной поступить? Это предательство!» — восклицал он. А потом его тон менялся, и Джобс принимался фантазировать — может, ему следовало бы взять отпуск и наладить отношения со Скалли: «Наша дружба с Джоном важнее всего остального, и ее, пожалуй, надо спасать в первую очередь».

Заговор

Джобс не умел мириться с поражением. В начале мая 1985 года он пришел к Скалли и попросил отсрочки. Он надеялся еще убедить всех, что справится с управлением *Macintosh*, обещал, что покажет себя как администратор. Но Скалли не поддался. Тогда Джобс перешел в нападение — он предложил Скалли уйти в отставку: «Думаю, ты сбился с пути. Ты замечательно работал в первый год, и все было отлично. Но теперь что-то случилось». Обычно уравновешенный, Скалли не стерпел и осыпал его встречными обвинениями: Джобс не смог довести до ума программное обеспечение для *Macintosh*, не разработал новые модели и не нашел клиентов. Переговоры вылились в неприглядную сцену «кто кого перекричит» и выяснение вопроса, кто худший руководитель. Когда Джобс вылетел из кабинета, Скалли повернулся спиной к стеклянной стене, через которую кое-кто из сотрудников наблюдал за ссорой, и заплакал.

Дело достигло решающей стадии во вторник 14 мая, когда команда *Macintosh* делала ежеквартальную презентацию для Скалли и других корпоративных руководителей *Apple.* Джобс все еще не ушел с должности и, явившись в конференц-зал со своей командой, вел себя вызывающе. Он затеял спор со Скалли о задачах подразделения. Джобс настаивал, что главное — продать больше компьютеров, а Скалли говорил, что они должны служить интересам всей компании в целом. Как обычно, подразделения мало сотрудничали друг с другом: *Macintosh* проектировал новые дисководы, не похожие на те, над которыми как раз работала команда *Apple II*. Дискуссия заняла ровно час.

Затем Джобс описал текущие проекты: более мощный *Mac*, который займет место снятого с производства *Lisa*, и программа *FileServer*, которая позволит пользователям *Macintosh* обмениваться файлами по сети. Но Скалли впервые услышал, что эти проекты опаздывают. Он холодно раскритиковал Мюррея за неэффективный маркетинг, Боба Бельвиля — за срыв инженерных дедлайнов, а Джобса — за общее руководство. Тем не менее под конец собрания Джобс у всех на виду умолял Скалли дать ему еще один шанс. Скалли отказался.

Этим вечером Джобс пригласил свою команду поужинать в *Nina"s Cafe* в Вудсайде. В город уже приехал Гассе, чтобы по просьбе Скалли принять дела *Macintosh*, так что Джобс позвал и его. Боб Бельвиль поднял бокал за «тех, кто действительно понимает, что такое мир глазами Стива Джобса». Этим выражением — «мир глазами Джобса» — в компании пренебрежительно обозначали свойственное Джобсу искажение реальности. Когда все разошлись, Бельвиль сел к Стиву в «мерседес» и убеждал его развязать настоящую войну со Скалли.

Джобс пользовался репутацией кукловода, и действительно он мог уговорами и обаянием беззастенчиво добиться своего. Однако, вопреки слухам, он не умел выдумывать и планировать хитрые интриги, к тому же ему не хватало терпения и желания, чтобы втираться к кому-то в доверие. «Стив никогда не занимался кабинетной политикой, это было не в его натуре», — отметил Джей Эллиот. Вдобавок он был слишком высокомерен, чтобы подлизываться. Пытаясь, к примеру, заручиться поддержкой Дэла Йокама, Джобс не преминул сказать, что разбирается в работе Йокама получше его самого.

Несколькими месяцами раньше *Apple* получила право на экспорт компьютеров в Китай, и Джобса пригласили на выходных, в День памяти, подписать сделку в Доме народных собраний. Когда он рассказал об этом Скалли, тот сам захотел поехать в Китай. Это было Джобсу на руку. Он решил использовать отсутствие Скалли для переворота. На неделе перед Днем памяти он со многими поделился своим планом. «Я устрою революцию, пока Джон будет в Китае», — шепнул он Майку Мюррею.

Семь дней в мае 1985 года

Четверг, 23 мая. На плановом совещании в четверг Джобс поведал своим ближайшим помощникам о плане свержения Скалли и представил собственную схему реорганизации компании. Поделился он своим замыслом и с Джеем Эллиотом, менеджером по персоналу, который прямо сказал, что ничего не выйдет. Эллиот уже пытался перетянуть некоторых членов совета директоров на сторону Джобса, но понял, что и они, и ведущие специалисты *Apple* в большинстве своем за Скалли. Но Стива было не остановить. Он открыл карты даже Гассе, пока они гуляли вокруг парковки, невзирая на то что Гассе специально приехал из Парижа на место Джобса. «Вот Гассе я зря рассказал», — признал он спустя много лет, криво ухмыляясь.

В тот вечер Эл Эйзенштат устраивал у себя дома барбекю для узкого круга: для Скалли, Гассе и их жен. Когда Гассе раскрыл Эйзенштату планы Джобса, тот посоветовал предупредить Скалли. «Стив замыслил свергнуть Джона, — вспоминает Гассе. — Когда мы были в гостях у Эйзенштата, я уединился с Джоном в кабинете и, легонько ткнув его в грудь указательным пальцем, сказал, что поездка в Китай может обернуться для него увольнением, потому что Стив плетет заговор».

Пятница, 24 мая. Скалли отменил свою поездку, чтобы лицом к лицу встретиться с Джобсом на собрании руководящего состава *Apple* в пятницу утром. Джобс опоздал и обнаружил, что его обычное место рядом со Скалли, который сидел во главе стола, занято. Тогда он уселся в другом конце стола. В отличном костюме из дорогого магазина Джобс выглядел свежим и бодрым. Скалли был бледен и объявил, что отказывается от повестки дня, чтобы обсудить тему, которая занимает всех.

— До моего сведения дошло, что ты намерен выпереть меня из компании, — сказал он, глядя на Джобса в упор, — и я хочу спросить, верно ли это.

Такого Джобс не ожидал. Но он никогда не упускал случая блеснуть своей беспощадной прямотой. Прищурившись, он уставился немигающим взглядом на Скалли.

— Я считаю, что ты вредишь *Apple* и что ты не тот человек, который должен руководить компанией, — медленно и холодно ответил он. — Тебе действительно нужно уйти. Ты не знаешь, что надо делать, и никогда не знал.

Он обвинил Скалли в непонимании процесса разработки продукции, а закончил на эгоцентричной ноте:

— Я пригласил тебя сюда, чтобы ты помог мне расти дальше, но оказалось, от тебя мне никакого толку.

Все в конференц-зале замерли. И тут Скалли потерял самообладание. К нему вдруг вернулось детское заикание, от которого он избавился еще двадцать лет тому назад.

— Я тебе не доверяю, и я не потерплю здесь человека, которому нельзя доверять, — запинаясь, проговорил он.

Когда Джобс заявил, что он лучше подходит на роль руководителя компании, чем Скалли, тот пошел ва-банк. Он предложил провести голосование.

«Это был ловкий маневр, — рассказывал Джобс. И тридцать пять лет спустя ему неприятно было об этом вспоминать. — Там сидел весь руководящий состав, а он им: выбирайте — или я, или Стив. Он так все обставил, что только идиот мог проголосовать за меня».

Тут со зрителей спало оцепенение. Первым был Дэл Йокам. Он сказал, что любит Джобса и хочет, чтобы тот продолжал играть важную роль в компании, однако, не утратив присутствия духа под пристальным взглядом Джобса, заключил, что «уважает» Скалли и поддержит его на посту главы компании. Эйзенштат, глядя Джобсу в глаза, повторил примерно то же самое: он симпатизирует Джобсу, но поддержит Скалли. Реджис Маккенна,

который присутствовал на собрании как внешний консультант, был более прямолинеен. Взглянув на Джобса, он повторил ему то, что говорил и раньше: мол, ты еще не готов управлять компанией. Остальные тоже приняли сторону Скалли. Особенно туго пришлось Биллу Кэмпбеллу. Он был привязан к Джобсу и недолюбливал Скалли. У него даже чуть дрогнул голос, когда он расписывал Джобсу, как хорошо к нему относится. Он, как и все, поддержал Скалли, но призвал обоих обдумать ситуацию и найти для Джобса место в компании.

— Ты не должен допускать, чтобы Стив ушел, — сказал он Скалли.

Джобс был раздавлен.

— Кажется, мне все ясно, — сказал он и выбежал вон из комнаты. Никто за ним не последовал.

Вернувшись в свой кабинет, он собрал своих многолетних сторонников из команды *Macintosh*. Заливаясь слезами, он сказал, что ему придется покинуть *Apple.* Когда он направился к двери, Деби Коулман его остановила. Все стали внушать ему, что не стоит принимать поспешных решений. Надо поразмыслить на выходных. Может, еще удастся помешать расколу в компании.

Скалли был раздавлен своей победой. Он вошел в кабинет Эйзенштата с видом раненого бойца и предложил прокатиться вместе. Когда они сели в «порше» Эйзенштата, Скалли начал жаловаться:

— Не знаю, как мне с этим справиться.

На вопрос, что он имеет в виду, Скалли ответил:

— Наверное, подам в отставку.

— Нельзя, — возразил Эйзенштат, — тогда *Apple* развалится.

— Я уволюсь, — повторил Скалли. — Не думаю, что я подходящий лидер для компании. Можешь передать это совету?

— Ладно, — согласился Эйзенштат, — хотя, по-моему, ты отступаешь. А должен выстоять.

Затем он отвез Скалли домой.

Лизи, жена Скалли, удивилась, что он вернулся в середине дня.

— Полный провал, — в отчаянии сказал он.

Лизи была неуравновешенным человеком, она никогда не любила Джобса, и ее раздражало, что Скалли так им увлечен. Когда он выложил новости, она тут же прыгнула в машину и поспешила к Джобсу. Узнав на работе, что он ушел в ресторан *Good Earth*, Лизи направилась туда и встретила Джобса на парковке в окружении его верных сподвижников.

— Стив, можно поговорить с тобой? — спросила она.

У него аж челюсть отвисла.

— Да ты вообще понимаешь, какая это честь — быть знакомым с таким изумительным человеком, как Джон Скалли? — в негодовании воскликнула Лизи.

Он отвел взгляд.

— Смотри мне в глаза, когда я с тобой разговариваю, — потребовала она.

Но когда Джобс послушался, наградив ее своим фирменным неподвижным взглядом в упор, она отпрянула.

— Ладно, не надо. Когда я смотрю людям в глаза, то обычно вижу их душу. А в твоих — бездонная яма, пустая дыра, мертвая зона.

И она ушла.

Суббота, 25 мая. Майк Мюррей пришел к Джобсу домой, чтобы помочь ему советом. По его мнению, Джобс должен был согласиться с ролью исследователя, пусть он займется *AppleLabs* и уйдет из головного офиса. Джобс вроде бы изъявил готовность об этом подумать. Но перво-наперво ему следовало примириться со Скалли. Он набрал номер телефона и изумил Скалли оливковой ветвью. Джобс предложил встретиться завтра после обеда и про-

гуляться по холмам над Стэнфордским университетом. Они гуляли там раньше, в их безоблачные дни, вдруг и теперь это поможет все уладить.

Джобс не знал, что Скалли грозился Эйзенштату уйти в отставку, впрочем, это уже не имело значения. За ночь Скалли передумал. Он решил остаться и, несмотря на вчерашнюю ссору, по-прежнему хотел добиться симпатии Джобса. Так что он согласился на встречу.

Если Джобс и готовился к примирению, то это не проявилось в выборе кино, которое он хотел посмотреть вместе с Мюрреем. Джобс решил, что им непременно нужен «Паттон», эпическая драма об американском генерале, который никогда не сдавался. Но он отдал свою кассету отцу (Пол Джобс в войну сам переправлял войска Паттона в Италию). Они поехали к родителям Джобса, чтобы забрать фильм, однако тех не оказалось дома, а ключа у Джобса не было. Они обошли дом в поиске незапертых окон или дверей, но уехали ни с чем. В видеопрокате этого фильма не нашлось, и в конце концов они сели смотреть «Предательство» по пьесе Гарольда Пинтера.

Воскресенье, 26 мая. Джобс и Скалли, как и договаривались, встретились после обеда за университетским кампусом. Они несколько часов гуляли по холмам и конским пастбищам. Джобс возобновил мольбы оставить ему административную должность в *Apple.* Но на этот раз Скалли оставался непреклонен. Ничего не получится, повторял Скалли и уговаривал Джобса заняться разработкой новых продуктов в опытных мастерских, где он будет полновластным хозяином. Однако Джобс отказывался, считая, что это лишь номинальная должность. Игнорируя реальное положение дел, что, впрочем, было для него характерно, он внес встречное предложение. Его посетила мысль, что Скалли мог бы просто полностью передать ему контроль над компанией.

— Давай ты станешь председателем, а я — президентом и генеральным директором, — сказал он.

Скалли поразила незамутненная искренность его тона.

— Стив, это не имеет смысла, — ответил Скалли.

Тогда Джобс предложил разделить обязанности по управлению компанией: он будет заниматься производством, а Скалли — маркетингом и бизнесом. Однако совет директоров не только придал Скалли смелости, но и приказал поставить Джобса на место.

— Компанией должен управлять один человек, — отрезал он. — Мою кандидатуру поддерживают, а твою — нет.

Прощаясь, они пожали друг другу руки, и Джобс вновь согласился подумать насчет мастерских.

По дороге домой он заехал к Майку Марккуле. Его не оказалось дома, и Джобс попросил передать, что приглашает его к себе завтра на ужин. Также он собирался позвать свою верную гвардию из *Macintosh* в надежде, что они убедят Марккулу: поддерживать Скалли — чистой воды безумие.

Понедельник, 27 мая. День памяти выдался теплым и солнечным. Верные сотрудники Джобса — Деби Коулман, Майк Мюррей, Сьюзен Барнс, Боб Бельвиль — собрались у Джобса в Вудсайде за час до назначенного времени, чтобы согласовать стратегию. Любуясь закатом с террасы, Коулман повторила Джобсу слова Мюррея: ему следует принять предложение Скалли и основать *AppleLabs.* Из всего окружения Джобса Коулман была самой практичной. В новом организационном плане Скалли собирался поручить ей управление производственным отделом, зная, что она предана не только Джобсу, но и *Apple.* Остальные были настроены более воинственно и хотели убедить Марккулу, чтобы он поддержал другой план реорганизации, согласно которому Джобс станет начальником или, по крайней мере, сохранит свою прежнюю позицию.

Когда Марккула появился, то согласился их выслушать с одним условием: Джобс должен молчать. «Серьезно, я хотел послушать, что думает команда *Macintosh*, а не наблюдать, как Джобс подбивает их на восстание», — вспоминал он.

Стало прохладнее, все вернулись в дом, где почти не было мебели, и расселись у камина. Повар Джобса сделал вегетарианскую пиццу из цельнозерновой муки, которую сервировал на карточном столике. Но Марккула предпочел вишню — у Джобса хранилось много местной вишни «олсон» в маленьких деревянных ящичках. Чтобы разговор не превратился в выяснение отношений, Марккула призвал всех сосредоточиться на конкретных вопросах и разобраться, например, что вызвало проблемы производства программного обеспечения *FileServer* или почему система распространения *Macintosh* неадекватно отреагировала на изменение спроса. Когда они закончили, Марккула наотрез отказался вставать на сторону Джобса. «Я сказал, что не буду их поддерживать и не собираюсь это больше обсуждать, — рассказывал Марккула. — Скалли был начальником. А они возмущались, ругались и затевали переворот, но так дела не делают».

Тем временем Скалли тоже искал совета. Должен ли он уступить требованиям Джобса? Почти любой, к кому он обращался, отвечал, что даже думать об этом — безумие. Уже одним этим вопросом он показывает, что не уверен в себе и все еще отчаянно цепляется за дружбу с Джобсом. «Мы тебя поддерживаем, — сказал ему один из старших менеджеров, — но нам нужен сильный лидер. Ты не должен вновь допускать Стива к административной работе».

Вторник, 28 мая. Стараниями доброжелателей Скалли набрался мужества, кроме того, его разозлил рассказ Марккулы о вчерашнем «заговоре», так что во вторник утром он явился к Джобсу в кабинет и в который раз повторил, что заручился поддержкой совета директоров и что Джобсу пора уходить. Затем он поехал домой к Марккуле и представил ему план реорганизации компании. Марккула задал множество уточняющих вопросов и в итоге дал свое благословение. Вернувшись на работу, Скалли обзвонил остальных членов совета, дабы убедиться, что они не передумали. Убедился.

Тогда он позвонил Джобсу — удостовериться, действительно ли тот все понял. Совет директоров утвердил план реорганизации Скалли, который вступает в силу на этой неделе. Гассе возглавит любимое подразделение Джобса — *Macintosh* и все прочие производственные подразделения, так что для Джобса места не будет. Однако и сейчас Скалли стремился худо-бедно сохранить мир, а потому сказал, что Джобс может остаться как председатель совета и разрабатывать новую продукцию, но без административных полномочий. На тот момент ни о каких опытных мастерских речи уже не шло.

Наконец до Джобса дошло. Он понял, что обжалования не будет и что реальность не искажается. Он расплакался и стал звонить всем подряд: Биллу Кэмпбеллу, Джею Эллиоту, Майку Мюррею и другим. Джойс, жене Мюррея, как раз звонили из-за океана, когда ее разговор прервал оператор, объяснив, что это крайняя необходимость.

— Надеюсь, это действительно важно, — сказала она оператору. И услышала в ответ голос Джобса:

— Еще как важно.

Когда Мюррей подошел, Джобс плакал.

— Все кончено, — сказал он и повесил трубку.

Мюррей заволновался, как бы Джобс в подавленном состоянии чего-нибудь не натворил, и перезвонил. Никто не ответил. Тогда Мюррей поехал в Вудсайд. Он постучал в дверь, но никто не открыл. Обойдя дом, он дотянулся до окна и заглянул в спальню. Джобс лежал на матрасе в практически пустой комнате. Он впустил Мюррея, и они проговорили чуть ли не до рассвета.

Среда, 29 мая. Джобс наконец получил кассету с фильмом «Паттон» и посмотрел его в среду вечером, но Мюррей отговорил его затевать новую битву. Он убедил Джобса прийти

в пятницу, когда Скалли будет объявлять план реорганизации. Других вариантов все равно не оставалось — лучше сыграть роль хорошего солдата, чем генерала-предателя.

Перекати-поле

Джобс незаметно вошел в аудиторию и остановился в последних рядах, наблюдая, как Скалли объясняет войскам новый порядок битвы. На него косились. Но здоровались далеко не все, и никто не подошел публично выразить симпатию. Он, не мигая, смотрел на Скалли, который и годы спустя вспоминал «презрительный взгляд Стива». «Это было нестерпимо, — говорил он, — как рентгеновские лучи, пронизывающие тебя насквозь, до самой мягкой, смертельно уязвимой точки». На мгновение, стоя на сцене и делая вид, будто не замечает Джобса, Скалли вспомнил их дружескую поездку годом раньше в город Кембридж (штат Массачусетс) к изобретателю Эдвину Лэнду, герою Джобса. Его прогнали из им же основанной компании *Polaroid*, и Джобс с отвращением говорил Скалли: «Он всего лишь потратил несколько вшивых миллионов, а они отобрали у него его собственную компанию». Скалли понимал, что теперь он отбирает компанию у Джобса.

Скалли продолжил свое выступление, по-прежнему игнорируя Джобса. Дойдя до организационной схемы, он представил Гассе как нового главу объединенных производственных подразделений *Macintosh* и *Apple II*. На схеме был маленький одинокий квадратик с надписью «председатель», не соединенный линиями ни со Скалли, ни с кем-либо еще. Скалли вскользь упомянул, что Джобсу отведена роль «генератора общих идей», но никак не отметил его присутствие. Раздались жидкие аплодисменты.

Херцфельд узнал новости от одного друга и впервые после увольнения приехал в центральный офис *Apple.* Ему хотелось выразить соболезнования остаткам своего старого коллектива. «Для меня все еще было непостижимо, как совет директоров мог выгнать Стива, который, невзирая на все его недостатки, был душой и сердцем компании, — вспоминал Херцфельд. — Несколько человек из *Apple II*, которых раздражало высокомерие Стива, выглядели страшно довольными, кто-то надеялся в этом переполохе продвинуться повыше, но большинство сотрудников *Apple* были мрачны, печальны и тревожились о будущем». Поначалу Херцфельд думал, что Джобс согласится основать *AppleLabs,* в таком случае он готов был вернуться и снова работать вместе. Но судьба распорядилась иначе.

Несколько следующих дней Джобс безвылазно сидел дома, с закрытыми ставнями и включенным автоответчиком, пуская к себе только свою подругу Тину Редсе. Он целыми часами слушал записи Боба Дилана, особенно *The Times They Are a-Changin*. Шестнадцать месяцев тому назад, представляя *Macintosh* акционерам *Apple*, он цитировал второй куплет этой песни, который заканчивался ободряюще: «Кто сейчас проиграл, / Тот потом победит…»

В воскресенье вечером прибыла «спасательная бригада» из бывших соратников по *Macintosh* во главе с Энди Херцфельдом и Биллом Аткинсоном. Джобс не сразу, но все-таки открыл дверь и провел гостей в комнату рядом с кухней, одно из немногих помещений с мебелью. Он заказал на дом вегетарианскую еду, а Редсе помогла накрыть на стол.

— Итак, что случилось-то? — спросил Херцфельд. — Все действительно так плохо, как кажется?

— Нет, все еще хуже, — скривился Джобс. — Гораздо хуже, чем ты можешь себе представить.

Он обвинил Скалли в предательстве и заявил, что без него, Джобса, компания обречена. Он жаловался, что его нынешняя должность председателя — это одно название. Его перевели из прежнего офиса в маленькое полупустое здание, которое он окрестил «Сибирь».

Херцфельд перевел разговор на старые добрые времена, и они принялись вспоминать о прошлом.

Как раз на этой неделе Дилан выпустил новый альбом, *Empire Burlesque*, и Херцфельд принес пластинку, которую они слушали на великолепном проигрывателе Джобса. Самая запоминающаяся песня, *When the Night Comes Falling from the Sky*, с ее апокалиптическим настроем, вроде бы весьма подходила для вечера, но Джобс остался недоволен. Она звучала почти в стиле диско, и он угрюмо стал доказывать, что начиная с *Blood on the Tracks* Дилан катится вниз. Тогда Херцфельд поставил последнюю песню, *Dark Eyes.* Она была акустическая, Дилан играл один, на гитаре и губной гармошке. Херцфельд решил, что медленная и печальная мелодия напомнит Джобсу его любимого раннего Дилана. Но Джобсу и она не понравилась, так что он отказался слушать остальные композиции альбома.

Его чересчур болезненная реакция вполне понятна. Ведь Скалли в известном смысле заменил ему отца, равно как и Майк Марккула и Артур Рок. И в одну неделю все трое от него отреклись. «Это оживило глубоко запрятанные, подсознательные воспоминания о том, как его бросили при рождении, — объяснял его друг и адвокат Джордж Райли. — Это тайная часть его личной мифологии, очень важный для него момент самоопределения». Когда от него отвернулись и Марккула, и Рок, он вновь почувствовал себя брошенным ребенком. «Меня как будто поколотили, дух вон вышибли, я даже вздохнуть не мог», — вспоминал Джобс много лет спустя.

Особенно тяжело ему было утратить поддержку Артура Рока. «Артур был мне как отец, — говорил потом Джобс. — Он взял меня под крыло». Рок рассказывал ему про оперу, он и его жена Тони приглашали Джобса к себе в Сан-Франциско и Аспен. Джобс, который не умел делать подарков, иной раз преподносил что-нибудь Року — например, привез ему плейер *Sony* из Японии. «Помню, мы как-то ехали по Сан-Франциско, и я сказал про здание Банка Америки: «Боже, какой ужас». А он ответил: «Нет, оно великолепно». И принялся поучать меня, и конечно же он был прав». Много лет спустя у Джобса навернулись слезы на глаза, стоило ему затронуть эту тему: «Он предпочел мне Скалли. Это меня просто убило. Я никогда и подумать не мог, что он меня бросит».

И вдобавок ко всем горестям его любимая компания переходила в руки человека, которого он считал идиотом. «Хорошо, совет решил, что я не гожусь на должность руководителя, это их право, — говорил он. — Но они допустили ошибку. Решения по поводу меня и по поводу Скалли им следовало бы принимать по отдельности. Пусть, по их мнению, я был не готов управлять *Apple*, но надо было уволить и Скалли тоже». Его личная обида постепенно проходила, но осталась злость на Скалли и чувство, что тот его предал. Их общие друзья пытались сгладить отношения. Как-то летом 1985 года Боб Меткалф, сотрудник *Xerox PARC* и один из изобретателей *Ethernet,* пригласил их обоих в свой новый дом в Вудсайде. «Это было чудовищной ошибкой, — вспоминал он. — Джон и Стив прятались друг от друга по углам и не обменялись ни единым словом. Я понял, что это не в моих силах. Стив — настоящий гений, но с людьми иногда ведет себя как полный псих».

Дела стали еще хуже, когда Скалли заявил группе аналитиков, что, по его мнению, Джобс не имеет никакого значения для компании, несмотря на должность председателя. «В администрации для Стива Джобса места нет, ни сейчас, ни в будущем. Я не знаю, что он будет делать», — сказал он. Его грубоватая откровенность шокировала собравшихся — всех до единого передернуло.

Джобс надеялся, что поездка по Европе поднимет ему настроение. В июне он полетел на ярмарку в Париж, где выступал на презентации *Apple* и посетил ужин в честь вице-президента Джорджа Буша-старшего. Оттуда он поехал в Италию. Джобс с Редсе ездили по тосканским горам на машине, а потом Стив купил велосипед и катался в одиночку. Во Флоренции он от души наслаждался архитектурой, обращая особое внимание на текстуру

строительных материалов. Ему запомнились плиты из карьера Иль-Касоне около городка Фиренцуола. Спокойного голубовато-серого оттенка, они выглядели дорого, но вместе с тем создавали уютную атмосферу. Спустя двадцать лет Джобс выбрал именно этот песчаник из Иль-Касоне для облицовки пола и внешних стен в самых крупных магазинах.

Как раз в это время планировалось вывести *Apple II* на рынок СССР, и Джобс направился в Москву, где встретился с Элом Эйзенштатом. Было не так-то просто добиться от Вашингтона одобрения экспортных лицензий, поэтому они обратились в американское посольство, к торговому представителю Майку Мерину. Он предупредил их о строгих законах касательно предоставления технологий русским. Джобс рассердился. На выставке в Париже вице-президент Буш поддержал идею экспорта компьютеров в СССР, чтобы «разжечь революцию снизу». Потом они ужинали в грузинском ресторане, где подавали отличный шашлык, и Джобс продолжил свои гневные речи. «Где же вы усмотрели нарушение американского закона, когда очевидно, что это напрямую служит нашим интересам? — спрашивал он Мерина. — Если дать русским *Mac*, они смогут печатать любые газеты».

Джобс не упустил возможности продемонстрировать в Москве свою дерзость, без конца рассуждая про Троцкого, харизматичного революционера, который позднее впал в немилость и был убит по приказу Сталина. Приставленный к Джобсу сотрудник КГБ посоветовал ему умерить пыл. «Не надо говорить о Троцком, — сказал он. — Наши историки подробно изучили ситуацию, и мы больше не считаем его выдающимся человеком». Разумеется, это не помогло. Выступая в Московском университете перед студентами факультета вычислительной математики и кибернетики, Джобс начал речь с похвалы Троцкому. То был революционер, с которым он мог отождествить себя.

Джобс и Эйзенштат присутствовали на приеме в американском посольстве в честь Дня независимости. В благодарственном письме послу Артуру Хартману Эйзенштат отметил, что Джобс намерен расширять деятельность *Apple* в СССР в будущем году. «Мы предварительно планируем вернуться в Москву в сентябре». Казалось, будто оправдываются надежды Скалли на то, что Джобс станет «генератором идей» для компании. Но сложилось иначе. У судьбы были другие планы на сентябрь.

Глава 18. NeXT. Освобожденный Прометей

Пираты покидают корабль

На ланче в Пало-Альто, устроенном президентом Стэнфордского университета Дональдом Кеннеди, Джобс разговорился с биохимиком и лауреатом Нобелевской премии Полом Бергом, который рассказывал о прогрессе в сплайсинге генов и рекомбинантной ДНК. Джобс охотно впитывал новую информацию, особенно когда понимал, что собеседник знает гораздо больше его. Вернувшись из Европы в августе 1985 года и раздумывая о том, что делать дальше, он как-то позвонил Бергу и предложил еще раз встретиться. Они гуляли по университетскому кампусу, потом сели обедать в небольшом кафе.

Берг рассказывал, как же сложно проводить эксперименты в биологической лаборатории, когда приходится неделями заниматься одним экспериментом, чтобы получить результаты. «Почему бы вам не симулировать это на компьютере? — спросил Джобс. — Эксперименты будут проходить быстрее, а когда-нибудь любой студент микробиологии в этой стране сможет тренироваться на рекомбинантной программе Пола Берга».

Берг объяснил, что столь мощный компьютер слишком дорог для университетских лабораторий. «И вдруг он загорелся, — вспоминает Берг. — Он решил основать новую компанию. Он был молод, богат и искал, чем заняться в жизни».

Джобс уже расспрашивал ученых о том, как они себе представляют рабочую станцию. Он интересовался этим вопросом с 1983 года, после визита на факультет вычислительной техники в университете Браун. Джобс демонстрировал им *Macintosh*, но ему ответили, что для университетской лаборатории нужна во много раз более мощная машина. Мечта ученого — иметь рабочую станцию одновременно мощную и персональную. Как глава подразделения *Macintosh* Джобс начал проект по созданию такой машины, которую окрестили *Big Mac.* У него должна была быть оперативная система *Unix* и удобный интерфейс *Macintosh.* Но после увольнения Джобса летом 1985 года его преемник Жан-Луи Гассе закрыл проект.

Когда это случилось, Джобсу позвонил расстроенный Рич Пейдж, создававший микросхемы для *Big Mac.* Это был уже не первый недовольный сотрудник *Apple*, призывавший Джобса основать новую компанию и забрать его к себе. Планы оформились на выходных перед Днем труда, когда Джобс переговорил с Бадом Трибблом, руководителем по разработке программного обеспечения оригинального *Macintosh*. Так родилась идея компании для создания мощной, но персональной рабочей станции. У Джобса на примете были еще два сотрудника подразделения *Macintosh,* подумывавших об уходе: инженер Джордж Кроу и бухгалтер Сьюзен Барнс.

В команде осталась одна важная незанятая должность: человек, который занимался бы маркетингом нового продукта для университетов. Очевидным кандидатом был Дэниел Левин, работавший раньше в компании *Sony,* где Джобс любил листать рекламные брошюры. Джобс взял Левина на работу еще в 1980 году, чтобы он основал ассоциацию университетов для сотрудничества с *Apple* и для крупных закупок *Macintosh*. У него было точеное и выразительное лицо, принстонский лоск и стройная фигура пловца. Несмотря на разницу в социальном происхождении, кое-что их связывало: в Принстоне Левин написал диссертацию о Бобе Дилане и харизматическом лидерстве, а Джобс неплохо разбирался в обеих темах.

Университетская ассоциация Левина была бесценной находкой для подразделения *Macintosh*, но Левин разочаровался в работе после увольнения Джобса и реорганизации мар-

кетинга Биллом Кэмпбеллом, в результате которой прямые продажи университетам отошли на задний план. Он и сам собирался поговорить с Джобсом, но тот позвонил первым, в День труда. Левин приехал в полупустой дом Джобса, и потом они бродили по округе, обсуждая возможность создания новой компании. Левин вдохновился идеей, однако еще не был готов покинуть *Apple.* Он должен был ехать в Остин с Биллом Кэмпбеллом на следующей неделе и решил до этого подождать.

Вернувшись из Остина, Левин дал ответ: он с Джобсом. Новость оказалась как раз кстати — 13 сентября проходил совет директоров. Хотя номинально Джобс был председателем совета, он не появлялся на заседаниях с тех пор, как потерял власть. Позвонив Скалли, он предупредил о своем намерении присутствовать и попросил вставить в конец повестки дня «отчет председателя». Он не сообщил Скалли тему, и тот решил, что Джобс будет критиковать недавнюю реорганизацию. Вместо этого он объявил о планах создания собственной компании.

— Я много думал и решил, что пора двигаться дальше, — начал он. — Очевидно, что мне надо что-то делать. Мне уже тридцать лет.

Затем, глядя в свои записи, он поделился планом создания компьютера для высших учебных заведений. Джобс пообещал, что новая компания не будет конкурировать с *Apple* и он возьмет с собой всего нескольких сотрудников, занимающих второстепенные позиции. Он выразил готовность уйти с должности председателя совета, а также надежду на возможное сотрудничество в будущем. Может, *Apple* захочет купить у них права на распространение или даст лицензию на программы *Macintosh*.

Майка Марккулу встревожил тот факт, что Джобс уводит кого-то из *Apple.*

— Зачем тебе вообще кого-то забирать? — спросил он.

— Не огорчайся, — успокоил его Джобс. — Это люди очень низкого звена, чьего отсутствия ты и не заметишь. К тому же они все равно собирались уходить.

Поначалу казалось, что совет расположен пожелать Джобсу удачи с его новым предприятием. Посовещавшись между собой, директора даже предложили, чтобы *Apple* купила 10 процентов акций новой компании, а Джобс остался в совете.

Этим вечером Джобс и пять пиратов-перебежчиков вновь встретились у него за ужином. Джобс склонялся к тому, чтобы принять капиталовложение от *Apple,* но остальные убедили его, что это неразумно. Все сошлись на том, что им лучше одновременно и прямо сейчас написать заявления об уходе. Тогда можно будет без промедления начать все с чистого листа.

И Джобс написал официальное письмо Скалли с перечислением пяти человек, которые переходят к нему, поставил свою тонкую подпись из строчных букв и следующим утром поехал в *Apple,* чтобы вручить Скалли письмо перед совещанием с руководящим составом в 7.30.

— Стив, но это люди вовсе не низкого звена, — сказал Скалли, дочитав бумагу.

— Ну они ведь все равно уходят, — ответил Джобс. — Они подадут заявления сегодня в девять.

Джобс считал, что поступает честно. Пять человек, бросавших корабль, не были ни начальниками подразделений, ни фаворитами Скалли. Наоборот, они все чувствовали себя ущемленными при новых порядках в компании. Но с точки зрения Скалли это были очень важные специалисты. Исследовательская работа Пейджа высоко ценилась, а Левин контролировал выходы на рынок высших учебных заведений. Вдобавок они знали о планах разработки *Big Mac,* пусть проект и был закрыт, но все-таки информация принадлежала компании. И тем не менее Скалли выглядел вполне жизнерадостным, по крайней мере поначалу. Он не стал заострять внимание на ренегатах, а спросил Джобса, хочет ли он остаться в совете. Тот ответил, что подумает.

Но когда Скалли пришел в 7.30 на совещание и перечислил своему «генштабу» тех, кто увольняется, поднялся шум. Многие считали, что Джобс злоупотребил обязанностями председателя и повел себя исключительно нелояльно по отношению к компании. «Мы должны разоблачить его мошенничество, чтобы люди перестали относиться к нему как к мессии!» — орал Кэмпбелл, по воспоминаниям Скалли.

Позже Кэмпбелл сделается одним из главных сторонников Джобса и станет защищать его перед советом, но в то утро он, по собственному признанию, был в ярости. «Я был взбешен, особенно тем, что он уводил Дэниела Левина, — вспоминает он. — Левин выстроил все общение с университетами. Он вечно ворчал, как тяжело ему работать со Стивом, а теперь сбежал к нему». Билл так разозлился, что ушел с совещания, чтобы позвонить Левину домой. Когда жена Левина сказала, что он в душе, Кэмпбелл ответил: «Я подожду». Через несколько минут она извинилась: муж все еще в душе. «Я подожду», — повторил Кэмпбелл. Когда Левин наконец подошел, Кэмпбелл спросил, правда ли это. Левин подтвердил. Кэмпбелл молча повесил трубку.

Вызвав бурю на совещании руководящего состава, Скалли оповестил членов совета. Они тоже решили, что Джобс обманул их, говоря о якобы незначительных сотрудниках. Особенно разгневан был Артур Рок. Хотя он и выступил весной на стороне Скалли, но сумел восстановить прежние, почти родственные отношения с Джобсом. Всего неделю назад он приглашал Джобса и его подругу Тину Редсе к себе в Сан-Франциско — они с женой хотели с ней познакомиться. Вчетвером они прекрасно поужинали в доме Роков в Пасифик-Хайтс. Джобс ни словом не обмолвился о новой компании, и теперь Рок чувствовал себя преданным, услышав новости от Скалли. «Он врал совету в лицо, — рычал потом Рок. — Он сказал, что подумывает о создании новой компании, хотя на тот момент уже создал ее. Он сказал, что заберет несколько рядовых сотрудников, а это оказались пять первоклассных специалистов». Марккула отреагировал более сдержанно, но тоже обиделся: «Он забрал ведущих специалистов, которых заранее и втайне подговаривал. Так дела не делаются. Это непорядочно».

На выходных совет директоров и высшее руководство *Apple* убедили Скалли: компания должна объявить войну одному из своих основателей. Марккула написал официальное заявление, обвинявшее Джобса в том, что он действовал «в прямом противоречии с собственным утверждением, будто он не станет нанимать ключевых сотрудников *Apple*». Письмо содержало зловещую ноту: «Мы продумываем возможные ответные действия». *The Wall Street Journal* процитировала Билла Кэмпбелла, который был «поражен и шокирован» поведением Джобса. Другой, анонимный член совета поделился с газетой: «Таких разгневанных людей я не видел еще ни в одной из компаний, с которыми работал. Мы все думаем, что Джобс пытался нас провести».

Джобс вышел от Скалли, рассчитывая, что все пройдет гладко, поэтому он не делал никаких заявлений. Однако, прочитав газеты, он решил, что стоит ответить. Он позвонил нескольким дружественным репортерам и пригласил их назавтра к себе домой для частной беседы. Вызвал он на подмогу и Андреа Каннингем из агентства Реджиса Маккенны, которая и раньше занималась его связями с общественностью. «Я приехала в его так и не обставленный дом в Вудсайде. — вспоминает она. — Стив и пятеро его коллег столпились на кухне, а несколько репортеров сидели снаружи на лужайке». Джобс заявил, что собирается дать развернутую пресс-конференцию, и перечислил все те уничижительные вещи, которые собирался сказать. Каннингем пришла в ужас. «Сам же себя выставишь в неприглядном свете», — пригрозила она Джобсу. В конце концов он уступил — решил раздать журналистам копии своего заявления об уходе и ограничиться несколькими нейтральными публичными комментариями.

Джобс хотел послать заявление по почте, но Сьюзен Барнс убедила его, что это будет воспринято как демонстрация презрения. Тогда он поехал домой к Марккуле, где застал и

главного юрисконсульта *Apple* Эла Эйзенштата. Последовала неловкая пятнадцатиминутная беседа, затем Барнс пришла забрать Джобса, пока он не наговорил лишнего. Он оставил письмо, напечатанное на *Macintosh* и распечатанное на новом *LaserWriter*:

> 17 сентября 1985 г.
>
> Дорогой Майк!
>
> Утренние газеты сообщают, что *Apple* рассматривает вопрос об отстранении меня от должности председателя совета директоров. Я не знаю источника этих сообщений, но они вводят читателей в заблуждение и несправедливы по отношению ко мне.
>
> Ты наверняка помнишь, что в прошлый четверг на совете директоров я заявил, что решил начать новое дело и хочу уйти с поста председателя.
>
> Однако совет не принял моей отставки и просил отложить решение на неделю. Я согласился, поскольку совет поддержал мой проект и предположил, что *Apple,* возможно, инвестирует в него. В пятницу я назвал Скалли имена тех, кто намерен ко мне присоединиться, и он подтвердил готовность *Apple* обсуждать перспективы сотрудничества с моим новым предприятием.
>
> Впоследствии, судя по всему, компания заняла враждебную позицию по отношению ко мне и моему проекту. Следовательно, я настаиваю на безотлагательном принятии моей отставки…
>
> Как тебе известно, последняя реорганизация оставила фактически без дела и даже не предусматривает для меня доступа к регулярным отчетам менеджеров. Однако мне всего 30 лет, и я по-прежнему хочу активно и результативно работать.
>
> После всего, что мы совместно сделали, я хотел бы, чтобы наше расставание было достойным и дружеским.
>
> *Искренне твой,*
>
> *Стивен Пол Джобс.*

Когда сотрудник техслужбы пришел в офис Джобса, чтобы собрать его личные вещи, он увидел на полу фотографию в рамке: Джобс и Скалли в момент дружеской беседы. Надпись семимесячной давности гласила: «За великие идеи, великие достижения и великую дружбу! *Джон».* Стекло разлетелось вдребезги. Очевидно, Джобс швырнул фотографию на пол перед уходом. С этого дня он никогда больше словом не обмолвился со Скалли.

После объявления об отставке Джобса акции *Apple* выросли почти на семь процентов. «Акционеры с Восточного побережья всегда беспокоились из-за того, что компанией управляют калифорнийские разгильдяи, — объяснил редактор биржевого бюллетеня. — А теперь, когда и Возняк, и Джобс ушли, они вздохнули с облегчением». Однако Нолан Бушнелл, основатель *Atari* и добродушный наставник Стива десять лет тому назад, сказал *Time,* что Джобса будет очень не хватать. «Откуда теперь *Apple* будет черпать вдохновение? Они же станут скучны, как новая марка *Pepsi!»* Скалли и совет директоров несколько дней пытались достичь соглашения с Джобсом, но, ничего не добившись, подали на него в суд «за нарушение фидуциарных обязательств». Иск содержал перечень его предполагаемых нарушений:

> Вопреки фидуциарным обязательствам по отношению к *Apple* Джобс, будучи председателем совета директоров *Apple* и служащим *Apple* и симулируя лояльность интересам *Apple*.<…>
>
> *a)* тайно планировал создание компании — конкурента *Apple*;

> *b)* тайно замышлял противоправное использование означенной компанией-конкурентом планов *Apple* по созданию, разработке и распространению продукции нового поколения…
>
> *c)* тайно переманил ключевых сотрудников *Apple*…

На тот момент Джобс владел 6,5 миллиона акций *Apple,* что составляло 11 % стоимости компании на сумму более 100 миллионов долларов. Он сразу же стал продавать свои акции. За пять месяцев он сбросил все, оставив себе лишь один пай, что давало ему право присутствовать, если захочет, на собраниях акционеров. Он был в ярости, и это вылилось в страстное желание составить конкуренцию *Apple*, как бы он сам того ни отрицал. «Он злился на *Apple*, — говорила Джоанна Хоффман, некоторое время работавшая в новой компании. — Замахиваться на рынок образования, где *Apple* имела прочную позицию, было замыслом мстительным и мелочным. Он делал это, чтобы отыграться».

Но Джобс, разумеется, так не считал. «Я не ищу повода для ссоры», — заявил он журналу *Newsweek*. Он вновь пригласил к себе в Вудсайд избранных журналистов, однако на сей раз рядом не оказалось Энди Каннингем, которая призвала бы его к благоразумию. Он отверг обвинения в том, что якобы хитростью переманил пятерых сотрудников *Apple.* «Эти люди сами мне позвонили, — рассказывал он кучке журналистов, набившихся в его гостиную без мебели. — Они хотели уходить из компании. *Apple* умеет пренебрегать людьми».

Он пошел на сотрудничество с *Newsweek*, чтобы донести свою версию истории, и дал откровенные интервью. «Лучше всего у меня получается собирать группу талантливых людей и начинать с ними общее дело», — рассказал он журналу. Он признался, что в душе всегда будет привязан к *Apple:* «Я всегда буду помнить *Apple*, как любой мужчина помнит свою первую любовь». В то же время он был готов сражаться с ее руководителями, если потребуется: «Если кто-то публично называет тебя вором, то надо отвечать». Это, мол, возмутительно, что *Apple* грозит судом ему и его сотрудникам. И печально. Это означает, что *Apple* утратила уверенность в себе и боевой дух. «Трудно представить себе, что компания, у которой два миллиарда долларов оборота и 4300 сотрудников в штате, испугалась шестерых ребят в джинсах».

Скалли хотел что-нибудь противопоставить кампании Джобса и попросил Возняка тоже выступить. Возняк никогда не был интриганом и злопамятным человеком, но охотно говорил в открытую о своих чувствах. «Стив может и обидеть, и гадость сделать», — поведал он на той же неделе журналу *Time.* Возняк сообщил также, что Джобс звонил ему и предлагал подключиться к новой команде. Это было бы еще одним точно рассчитанным ударом по руководству *Apple.* Но Возняк ответил, что не хочет участвовать в таких играх, и не стал перезванивать Джобсу. Репортеру *San Francisco Chronicle* Возняк напомнил, как Джобс запретил *frogdesign* работать над его пультом дистанционного управления под предлогом, что это якобы конкурент для продукции *Apple.* «Не сомневаюсь, что он создаст замечательный продукт, и желаю ему успехов, однако в его честности я не уверен», — заключил Возняк.

Сам себе хозяин

«Стиву несказанно повезло, что мы уволили его и велели убираться на все четыре стороны», — говорил позднее Артур Рок. Многие придерживаются мнения, что Джобс поумнел и повзрослел благодаря этой суровой воспитательной методике. Однако все не так просто. Уволенный из *Apple,* Джобс возглавил собственную компанию и мог потворствовать всем своим инстинктам — и дурным, и хорошим. С него упали все путы. Результатом стал ряд эффектных продуктов, с оглушительным треском провалившихся на рынке. Вот это было

настоящей учебой и ценным опытом. Ошеломительный успех Джобса в третьем акте был обусловлен не увольнением в первом, а блистательным провалом во втором.

Первым делом он дал волю своей страсти к дизайну. Для новой компании Джобс выбрал прямолинейное и незамысловатое имя — *Next*. И решил, что для уникального имиджа компании необходим логотип мирового уровня. Поэтому принялся обхаживать гуру корпоративного дизайна, 71-летнего Пола Рэнда. Этот уроженец Бруклина уже создал известнейшие логотипы в мире бизнеса, включая *Esquire, IBM, Westinghouse, ABC, UPS.* Его связывал контракт с *IBM,* и администрация компании считала, что создание логотипа для другой компьютерной фирмы безусловно приведет к конфликту интересов. Тогда Джобс позвонил напрямую генеральному директору *IBM* Джону Эйкерсу. Его не оказалось в городе, но Джобс был настойчив и в конце концов связался с вице-президентом Полом Риццо. Два дня спустя Риццо понял, что сопротивляться Джобсу бесполезно, и разрешил Рэнду для него поработать.

Рэнд прилетел в Пало-Альто и какое-то время гулял с Джобсом по окрестностям, выслушивая его идеи. Джобс объявил, что компьютер будет кубическим. Он любил эту форму. Она проста и совершенна. Рэнд решил, что и логотип должен выглядеть как куб, наклоненный под лихим углом в 28 градусов. Джобс осведомился, сколько вариантов представит ему Рэнд на утверждение, а Рэнд ответил, что не производит для своих клиентов варианты. «Я решаю вашу проблему, а вы мне платите, — сказал он Джобсу. — Вы можете использовать мой продукт или нет, но о вариантах не может быть речи, и вы мне в любом случае заплатите».

Джобса подкупил такой подход к делу. Он почувствовал родственную душу и пошел на риск. Его компания согласилась заплатить астрономическую сумму в 100 тысяч долларов за один-единственный дизайн. «В наших отношениях была ясность, — говорил Джобс. — Как художник он обладал безупречной чистотой вкуса, а деловую хватку имел железную. Внешне он был жестким и отлично прикидывался старым скрягой, но внутри оказался мягким, как плюшевый медвежонок». «Чистота вкуса» — это наивысшая похвала в устах Джобса.

Рэнду потребовалось всего две недели. В следующий раз он прилетел, чтобы показать Джобсу результаты. Сначала они поужинали в вудсайдском особняке, а потом Рэнд протянул хозяину элегантный и эффектный буклет с описанием мыслительного процесса дизайнера. На последнем развороте Рэнд поместил логотип. «По своему дизайну, цветовому решению и пространственной ориентации логотип представляет собой изучение контрастов, — провозглашал буклет. — Он задорно балансирует на уголке, излучая неформальность, дружелюбие и непосредственность рождественской марки, и в то же время обладает авторитетом канцелярского штампа». Слово *Next* было разделено на две строки и заполняло лицевую сторону куба, причем только буква «е» была строчной.

В буклете Рэнда объяснялось, что она выделяется и символизирует *education* (просвещение), *excellence* (совершенство) и… $e = mc^2$.

Порой трудно было предсказать реакцию Джобса на какую-либо презентацию. Он мог назвать ее и отвратительной, и великолепной — от него всего можно было ожидать. Но все же такой легендарный дизайнер, как Рэнд, имел неплохие шансы на его одобрение. Джобс посмотрел на последний разворот, затем взглянул на Рэнда и обнял его. Они не сошлись лишь в одном пункте: для буквы «е» в логотипе Рэнд использовал темноватый оттенок желтого, а Джобсу хотелось заменить его более ярким и привычным. Стукнув кулаком по столу, Рэнд заявил: «Я занимаюсь этим уже пятьдесят лет и знаю, что делаю». Джобс уступил.

Итак, у компании появился не только логотип, но и новое название. Она была теперь не *Next*, а *NeXT*. Наверняка многие не понимали, зачем уделять столько внимания логотипу, а тем более платить за него 100 тысяч долларов. Но для Джобса это означало, что *NeXT*

вступает в жизнь с фирменным стилем мирового уровня, а следовательно, и чувствует себя подобающе, пусть даже компания не выпустила пока ни единого продукта. Марккула учил его, что о книге можно судить по обложке, а уважающая себя компания должна производить достойное первое впечатление. К тому же логотип был действительно классным.

В качестве бонуса Рэнд согласился сделать Джобсу личную визитку. Рэнд предложил пеструю печать, которая понравилась Джобсу, однако у них разгорелся долгий и жаркий спор насчет точки после буквы «*P*» в имени *«Steven P. Jobs»*. Рэнд поставил точку справа от «Р», как получается при наборной печати, а Джобсу хотелось сдвинуть ее левее, к самому основанию буквы, как возможно при цифровой печати. «Это была большая дискуссия о весьма малом предмете», — вспоминала Сьюзен Каре. На сей раз победа осталась за Джобсом.

Теперь Джобсу требовался промышленный дизайнер, которому он мог бы доверять, чтобы на основе логотипа разработать внешний вид реального товара. Он рассмотрел несколько кандидатур, но никто не подходил на эту роль лучше, чем дикий баварец, которого он перевез в Америку для *Apple*, — Хартмут Эсслингер. Его компания *frogdesign* обосновалась в Силиконовой долине и благодаря Джобсу получила очень выгодный контракт с *Apple.* Добиться разрешения *IBM* на сотрудничество с Полом Рэндом — это было маленькое чудо, порожденное верой Джобса в искажаемость реальности. Но оно представлялось сущими пустяками в свете новой задачи: вытрясти из *Apple* позволение нанять Эсслингера.

И все же Джобс решил попытаться. В начале ноября 1985 года, спустя всего пять недель после попытки *Apple* подать на него в суд, Джобс написал Эйзенштату (который как раз и возбуждал иск): «Я говорил на этой неделе с Хартмутом Эсслингером, и он посоветовал письменно изложить вам причины, почему я ищу сотрудничества с ним и фирмой *frogdesign* для новой продукции *NeXT*». Джобс выдвинул невероятный аргумент: мол, сам он не имеет представления, над чем сейчас работает *Apple*, зато это известно Эсслингеру. *«NeXT* ничего не знает про текущие или будущие направления промышленного дизайна *Apple*, об этом не знают и другие дизайнерские фирмы, с которыми мы теоретически могли бы работать, поэтому возможно непреднамеренное появление похожих разработок. В интересах *Apple* и *NeXT* будет положиться на профессионализм Хартмута, чтобы этого не произошло». Эйзенштат вспоминает, что был ошеломлен наглостью Джобса и ответил довольно резко. «Ранее я выражал уже от лица *Apple* свою озабоченность вашей вовлеченностью в деловую активность, которая не исключает использование вами конфиденциальной информации *Apple*, — написал он. — Ваше письмо никоим образом не развеяло моих опасений, а, напротив, лишь усугубило их, поскольку вы утверждаете, будто „ничего не знаете про текущие или будущие направления промышленного дизайна *Apple*“, что не соответствует истине». Этот запрос тем сильнее удивил Эйзенштата, что он помнил, как годом раньше Джобс запретил *frogdesign* работать над пультом дистанционного управления для Возняка.

Джобс понял, что для сотрудничества с Эсслингером (а также по ряду других причин) необходимо разрешить тяжбу с *Apple.* По счастью, Скалли был не против. В январе 1986 года компании достигли внесудебного соглашения, обойдясь без денежных компенсаций. В обмен на отозвание иска *NeXT* согласилась на ряд ограничений: ее продукция будет представлена как профессиональная рабочая станция, она будет продаваться напрямую колледжам и университетам и не появится раньше марта 1987 года. *Apple* также настояла, чтобы компьютеры *NeXT* «не использовали операционные системы, совместимые с *Macintosh*», хотя, вероятно, в их интересах было бы требовать как раз обратного.

После этого соглашения Джобс продолжил наседать на Эсслингера, пока дизайнер не закрыл постепенно контракт с *Apple,* что позволило *frogdesign* к концу 1986 года начать работу с *NeXT.* Эсслингер настоял, чтобы ему, как и Полу Рэнду, предоставили полную свободу. «При общении со Стивом иногда требуется крепкая палка», — говорил он. Однако

Эсслингер был художник, как и Рэнд, поэтому Джобс позволял ему куда больше, чем прочим смертным.

Джобс постановил, что компьютер должен иметь форму идеального куба, где каждая грань будет ровно фут (30,48 см) длиной и каждый угол — ровно 90 градусов. Он любил кубы. Они олицетворяли солидность и одновременно слегка напоминали игрушку. Куб *NeXT* служил наглядным примером идеи Джобса о том, что форма определяет функцию (а не наоборот, как провозглашали баухаус и дизайнеры-функционалисты). А значит, следовало переделать печатную плату (которая хорошо помещалась в коробку размерами со стандартную коробку из-под пиццы) в прямоугольники и расположить их внутри кубического корпуса.

Более того, идеальный куб — непростая задача для производства. У большинства деталей, которые отливались по форме, углы были чуть больше 90°, потому что так их проще вынимать из формы (точно так же, как пирог проще вынимать из формы с углами чуть шире девяноста). Но Эсслингер заявил, что подобное недопустимо, потому что испортит чистоту и совершенство куба, и Джобс с восторгом его поддержал. Поэтому все стороны производились по отдельности на специализированном заводе в Чикаго с использованием форм стоимостью 650 тысяч долларов. Никто больше не удерживал Джобса в его стремлении к совершенству. Заметив на корпусе тоненькую линию от формы, которую любой другой производитель компьютеров принял бы как неизбежную данность, он полетел в Чикаго и убедил инженера, который обслуживал машину для литья, сделать все заново и безупречно. «Не всякий работник может похвастаться, что ради встречи с ним на завод прилетает такая важная персона», — заметил один из инженеров, Дэвид Келли. Кроме того, компания Джобса купила шлифовальную машину за 150 тысяч долларов, чтобы убрать все линии от стыка форм. Джобс настоял, чтобы магниевый корпус был матово-черным, а следовательно, очень чувствительным к любым царапинам.

Келли предстояло исполнить элегантно изгибающуюся подставку для монитора, и задача была тем сложнее, что Джобс желал иметь в ней механизм наклона. «Вроде бы хотелось действовать разумно, — говорил Келли журналу *Business Week,* — но если ему говорили: «Стив, это будет слишком дорого» или «Это не получится», он отвечал: «Нытик!», и ты правда чувствовал себя ничтожеством». Поэтому Келли с командой работали ночами, придумывая, как превратить все эстетические изыски в функциональный продукт. Один из кандидатов на работу в отдел маркетинга рассказывал, как во время собеседования Джобс театральным жестом скинул тканевую драпировку, показав изогнутую подставку, на которой место монитора занимал бетонный блок. У посетителя челюсть отвисла, а Джобс с гордостью продемонстрировал механизм наклона, запатентованный на его имя.

В своей безудержной страсти к совершенству Джобс был убежден, что невидимые части изделия должны быть столь же прекрасны, как и фасад. Подобным отношением к работе отличался и его отец, который брал хорошую древесину для задней стенки ящика. Теперь, когда в *NeXT* с Джобса пали все оковы, он мог развернуться. По его указанию внутри компьютера использовались винты с дорогим покрытием. Матовое черное отделочное покрытие наносилось и на внутреннюю часть корпуса, хотя его увидел бы разве что мастер из сервисной службы.

Джой Носера, писавший в то время для журнала *Esquire*, сделал зарисовку поведения Джобса на собрании в *NeXT*:

> Нельзя сказать, что он высиживает совещания, потому что Джобс в принципе не может усидеть на месте. Один из его способов подавлять окружающих — беспрерывное движение. Он садится, поджав под себя ноги, через минуту разваливается в кресле, а еще через минуту вскакивает и принимается что-то писать на доске. У него масса странных привычек. Он грызет ногти. Он смотрит на говорящего так серьезно, что тот поневоле начинает нервничать. Его руки — почему-то имеющие желтоватый оттенок — постоянно двигаются.

Больше всего Носеру поразила «почти что намеренная бестактность» Джобса. Не просто неумение сдержаться, если собеседник произносит — с его точки зрения — глупость, но сознательная готовность, даже какое-то извращенное стремление поставить человека на место, унизить, продемонстрировать собственное превосходство. Когда Дэниел Левин представил организационную схему, Джобс закатил глаза и процедил: «Полное дерьмо». Его настроение по-прежнему перескакивало из одной крайности в другую, как в *Apple,* по оси «герой — негодяй». На совещание заглянул один из финансистов, и Джобс принялся на все лады расхваливать его «за блестяще выполненную работу», хотя еще вчера вопил, что «эта сделка — дрянь».

В числе первых десяти сотрудников *NeXT* был дизайнер по интерьерам для головного офиса в Пало-Альто. Хотя Джобс снял новое и вполне симпатичное здание, он решил его полностью распотрошить и перестроить. Стены были заменены стеклом, а ковровое покрытие — светлым деревянным паркетом. Все повторилось, когда компания переехала в более просторное помещение в Редвуд-Сити в 1989 году. Здание было абсолютно новым, но Джобс велел перенести лифты, чтобы холл стал более эффектным. В качестве центрального объекта холла он заказал Йео Минь Пею лестницу, которая должна будто бы парить в воздухе. Подрядчик сказал, что такое невозможно построить, но Джобс ответил: еще как возможно. И лестницу сделали. Годы спустя такие же лестницы появятся во всех фирменных магазинах *Apple*.

Компьютер

В первые месяцы существования *NeXT* Джобс и Дэниел Левин много ездили, иногда в компании коллег, по университетским городкам и собирали информацию. В Гарвардском университете они встретились с Митчем Капором, председателем *Lotus Software*, и отправились вместе ужинать в ресторан. Увидев, как Капор намазывает на хлеб толстый слой масла, Джобс поинтересовался: «Ты когда-нибудь слышал про сывороточный холестерин?», на что Капор ответил: «У меня предложение. Давай ты воздержишься от комментариев на тему моего питания, а я не стану обсуждать твои личные качества». Он не обиделся и даже согласился, чтобы *Lotus* написал редактор таблиц для операционной системы *NeXT.* Но позднее Капор отмечал: «Человеческие взаимоотношения не относятся к его сильным сторонам».

Джобс хотел наполнить машину отличным содержимым, и потому инженер Майкл Хоули взялся за разработку электронного словаря. Как-то он купил новое издание Шекспира и заметил, что в наборе участвовал его знакомый из издательства *Oxford University Press.* А значит, решил Хоули, где-то есть кассета с записью нового издания, которую можно заполучить для использования в цифровом словаре *NeXT.* «Я позвонил Стиву, он обрадовался, и мы вместе полетели в Оксфорд». Прекрасным весенним днем 1986 года у них состоялась встреча в великолепном здании издательства в центре Оксфорда, где Джобс предложил 2 тысячи долларов плюс по 74 цента с каждого проданного компьютера за права на оксфордское издание Шекспира. «Вам достанутся все лавры, — уговаривал издателей Джобс. — Вы будете впереди всех. Такого еще никто не делал». Они в принципе договорились и пошли выпить пива и поиграть в кегли в ближайшем баре, куда в свое время захаживал лорд Байрон. На момент выпуска *NeXT* включал в себя также словарь, тезаурус и Оксфордский словарь цитат, то есть был одним из первых предвестников электронных книг с возможностью полнотекстового поиска.

Вместо использования для *NeXT* стандартных чипов Джобс попросил инженеров создать новые, объединяющие в себе различные функции. Это уже само по себе было трудным заданием, но Джобс делал его практически невыполнимым, постоянно изменяя список функций, которые он хотел туда включить. Год спустя стало очевидно, что это вызывает бесконечные задержки.

Еще Джобс решил построить для *NeXT* — как и для *Macintosh* в свое время — собственный полностью автоматизированный футуристический завод. Печальный опыт ничему не научил его. Он упорно повторял все те же ошибки, но с большим размахом. Станки и роботы красились и перекрашивались, по мере того как он снова и снова менял свою цветовую концепцию. Стены сияли белизной, как на заводе *Macintosh,* кроме того, здесь были черные кожаные кресла стоимостью 20 тысяч долларов и сделанная на заказ лестница, как в головном офисе. По настоянию Джобса станки на 50-метровой линии сборки были расположены таким образом, чтобы печатная плата в процессе сборки двигалась справа налево, — мол, процесс будет выглядеть более эффектно для посетителей на наблюдательной галерее. Пустая плата въезжала на одном конце линии, а через двадцать минут, без единого прикосновения человеческих рук, выезжала с другого конца, уже полностью собранная. Процесс сборки основывался на японской системе «Канбан»: каждый станок выполняет свою операцию лишь тогда, когда следующий готов принять от него очередную деталь.

Придирчивость и суровость Джобса в общении с подчиненными оставались прежними. «Он то очаровывал людей, то публично унижал, и в большинстве случаев это еще как действовало», — рассказывал Триббл. Но не всегда. Инженер Дэвид Польсен первые десять месяцев работал на *NeXT* по 90 часов в неделю. Он ушел после того, как, по его воспоминаниям, «однажды в пятницу под вечер Стив зашел к нам и сказал, что совсем не впечатлен нашей работой». На вопрос *Business Week*, почему он так резок с работниками, Джобс ответил, что это на благо компании. «Круг моих обязанностей предполагает, что я должен быть эталоном качества. А некоторые не привыкли работать, выкладываясь целиком и полностью». В то же время Джобс по-прежнему обладал сильным духом и харизмой. Компания устраивала совместные походы, выездные заседания, приглашала знаменитых мастеров айкидо. Да и «пиратского» задора Джобс до сих пор не утратил. Когда *Apple* расторгла контракт с рекламной фирмой *Chiat/Day,* делавшей ролик «1984» и поместившей в *The Wall Street Journal* объявление «Добро пожаловать, IBM! Серьезно» (с немного ехидными поздравлениями от *Apple* по случаю выхода первого персонального компьютера *IBM),* он откликнулся на это, купив целую полосу в *The Wall Street Journal:* «Молодцы, *Chiat/Day!* Серьезно. Ручаюсь вам: есть жизнь после *Apple*».

Из *Apple* вместе с Джобсом переместилось на новую территорию и поле искажения реальности. Оно дало о себе знать во время первого выездного заседания в Пеббл-Бич в конце 1985 года. Джобс объявил, что первые компьютеры *NeXT* поступят всего через 18 месяцев. Уже тогда было очевидно, что это невозможно, однако Джобс категорически отмел предположение одного из инженеров спуститься с небес на землю и запланировать выпуск на 1988 год. «Мир-то не стоит на месте! Если задержимся, время для этой технологии пройдет, и всю нашу работу можно будет спустить в унитаз», — возразил он.

Джоанна Хоффман, ветеран команды *Macintosh,* тоже пыталась образумить Джобса. «Искажение реальности ценно для мотивации, согласна, — сказала она Джобсу, стоящему перед доской. — Но если мы утвердим срок, который негативно отразится на нашей продукции, то рискуем оказаться в реальной и глубокой луже». Джобс не уступал: «Я думаю, мы должны застолбить себе участок. Если мы сейчас упустим этот технологический промежуток, то подорвем свой авторитет». Об одном он умолчал, хотя многие об этом догадывались: если цель отдалится, у них могут кончиться деньги. Джобс вложил в дело 7 миллионов долларов из собственного капитала, но при текущих расходах этих средств хватило бы только на полтора года, так что необходимы были доходы от продаж.

Когда они вернулись в Пеббл-Бич на следующее заседание (через три месяца, в начале 1986 года), первый тезис Джобса гласил: «Медовый месяц окончен». К третьему выездному совещанию, в сентябре 1986 года в Сономе, весь график уже пошел насмарку, и казалось, что компании грозит банкротство.

Спаситель Перо

В конце 1986 года Джобс выпустил проспект для венчурных фирм, предлагая 10 % акций *NeXT* за 3 миллиона долларов. Таким образом, компания была оценена в 30 миллионов — сумма, которую Джобс взял из воздуха. До сих пор было потрачено чуть менее 7 миллионов, а всех достижений — шикарный логотип да эффектные офисы. У компании не было ни доходов, ни готовой продукции, причем даже на горизонте. Поэтому неудивительно, что ни один венчурный капиталист не торопился инвестировать в *NeXT.* И все же Джобс привлек одного лихого ковбоя. Это был Росс Перо, невысокий и бойкий техасец, основавший *Electronic Data System* и продавший ее потом *General Motors* за 2,4 миллиарда. В ноябре 1986 года он увидел документальную передачу «Предприниматели», где в числе прочего рассказывали про Джобса и *NeXT.* Перо так проникся идеями Джобса и его команды, что, по его словам, «мог предугадать, как они закончат каждую фразу». Подозрительно похоже на прежние излияния Скалли. На следующий день Перо позвонил Джобсу и сказал: «Если тебе когда-нибудь понадобится инвестор, только свистни».

Инвестор действительно был необходим, причем срочно. Но Джобсу хватило выдержки этого не показывать. Он выждал неделю, прежде чем перезвонить. Перо прислал несколько аналитиков, чтобы оценить *NeXT*, но Джобс благоразумно предпочел общаться с ним напрямую. Техасец впоследствии признавался: чуть ли не больше всего в жизни он жалеет, что не купил в свое время *Microsoft* или хотя бы большую часть ее акций, когда совсем молодой Билл Гейтс приезжал к нему в Даллас в 1979 году. К тому моменту, как Перо связался с Джобсом, *Microsoft* стоила миллиард долларов. Перо упустил возможность заработать кучу денег и поучаствовать в захватывающем приключении. Он был твердо намерен не повторять своих ошибок.

Суммы, о которых Джобс говорил с Перо, втрое превышали его тайное предложение незаинтересованным венчурным фирмам пару месяцев назад. За 20 миллионов он предлагал Перо 16 процентов акций при условии, что сам Джобс вложит еще 5 миллионов. Таким образом, стоимость компании вырастала до 126 миллионов долларов. Но в первую очередь Перо привлекали не деньги. После встречи с Джобсом он согласился. «Я выбираю жокеев, а жокеи выбирают лошадей, — сказал он Джобсу. — Я ставлю на вас, ребята, а вы уж соображайте».

Перо привнес в *NeXT* еще кое-что не менее ценное, чем спасительные 20 миллионов. Он был авторитетным и энергичным вдохновителем, способным придать новичкам солидности в глазах серьезных людей. «Из всех начинающих компаний, что я за 25 лет наблюдал в компьютерной области, у этой наименьшая степень риска, — заявил он газете *The New York Times.* — Мы показывали аппаратное обеспечение очень эрудированным людям, и те были потрясены. Стив и вся его команда в *NeXT* — это самые упертые перфекционисты, каких я когда-либо видел».

Перо вращался в кругах социальной и деловой элиты, и это дополняло круг общения Джобса. Однажды Перо привел его на торжественный прием в Сан-Франциско, который Гордон и Энн Гетти давали в честь испанского короля Хуана Карлоса *I*. Когда король спросил Перо, с кем тут стоит познакомиться, тот немедленно рекомендовал Джобса. Как позд-

нее рассказывал Перо, Джобс и монарх вскоре увлеклись оживленной беседой — Джобс с упоением описывал новую волну развития компьютеров. В конце король написал что-то на бумажке и протянул ее Джобсу. «Что это было?» — полюбопытствовал Перо. «Я продал ему компьютер», — ответил Джобс.

Из подобных эпизодов складывалась мифологизированная история Джобса, которую Перо рассказывал всем и каждому. На брифинге в Национальном пресс-клубе в Вашингтоне он изложил жизненный путь Джобса по канве типичной техасской байки о молодом парне:

> …Он был так беден, что не мог учиться в университете, ночами работал в гараже и возился с компьютерными чипами, это было его хобби. И вот однажды его отец — точь-в-точь персонаж Нормана Роквелла — пришел к нему и говорит: «Стив, давай-ка или делай что-нибудь на продажу, или ищи работу». Через два месяца на свет появился первый компьютер *Apple*, в деревянном ящике, который выстругал для Стива отец. Так вчерашний школьник изменил мир.

Правдивым здесь было лишь одно утверждение: Пол Джобс и правда словно сошел с картины Нормана Роквелла. И возможно, еще последняя фраза — что Джобс изменил мир. Разумеется, Перо верил в это. Как и Скалли, он видел в Джобсе себя. «Стив похож на меня, — сказал он репортеру *The Washington Post* Дэвиду Ремнику. — Мы с ним оба немного не от мира сего. Мы одного поля ягоды».

Гейтс и *NeXT*

А вот Билл Гейтс точно был ягодой другого поля. В свое время Джобс убедил его издавать программное обеспечение для *Macintosh,* и это принесло *Microsoft* огромную прибыль. Но Гейтс был одним из немногих, на кого не действовало поле искажения реальности, и потому принял решение не производить приложений под платформу *NeXT.* Гейтс периодически наведывался в Калифорнию на презентации, но всякий раз они не производили на него впечатления. *«Macintosh* действительно был уникален, но лично я не понимаю, чего такого особенного в новом компьютере Стива», — сказал он журналу *Fortune.*

Проблема отчасти заключалась в том, что у этих титанов-соперников никак не получалось относиться друг к другу с уважением. Когда Гейтс летом 1987 года впервые приехал в головной офис *NeXT* в Пало-Альто, Джобс заставил его прождать в холле полчаса, причем через стеклянные стены Гейтс отлично видел, как Джобс просто бродит туда-сюда и болтает с сотрудниками. «Я приехал в *NeXT*, выпил там самый дорогой морковный сок, фирмы *Odwalla.* Я никогда не видел, чтобы на технические помещения так расточительно тратились деньги, — вспоминал Гейтс, покачивая головой с чуть заметной усмешкой. — А Стив опоздал на встречу на полчаса».

По словам Гейтса, коммерческое предложение Джобса было простым. «Мы вместе работали над *Mac*, — сказал он. — И что это тебе дало? Сплошную выгоду. Ну а теперь мы вместе сделаем вот это, и все опять получится в лучшем виде».

Но Гейтс был столь же суров к Джобсу, как сам Джобс — к другим людям. «Твоя машина — барахло, — ответил он. — У оптического диска слишком низкая латентность, а этот идиотский корпус слишком дорог. Нелепая штука». В первый же визит он решил и всякий следующий раз лишь повторял, что для *Microsoft* нет никакого смысла отвлекать сотрудников от других проектов, чтобы разрабатывать приложения для *NeXT.* Что еще хуже, он то и дело заявлял это публично, отбивая и у других охоту тратить время на *NeXT.* «Делать что-то для *NeXT?* Да в гробу я это видел!» — сказал он *InfoWorld.*

Однажды они пересеклись в коридоре на какой-то конференции; Джобс принялся упрекать Гейтса за отказ писать приложения для *NeXT.* «Найди себе рынок, тогда я подумаю об этом», — ответил Гейтс. Джобс рассердился. «Они орали друг на друга у всех на виду», — вспоминала Адель Голдберг, инженер *Xerox PARC*, которая при этом присутствовала. Джобс настаивал, что *NeXT* — компьютер нового поколения. Гейтс, по своему обыкновению, становился тем безучастней, чем сильнее горячился Джобс. В конце он просто покачал головой и ушел.

Помимо личного соперничества — и редких моментов завистливого уважения — у них было основополагающее философское разногласие. Джобс верил в сквозное соединение аппаратного и программного обеспечения, поэтому выпускал компьютеры, не совместимые с другими. Гейтс же верил — и эта вера приносила прибыль — в мир, где разные компании делают совместимые друг с другом компьютеры, где на аппаратном обеспечении стоит стандартная операционная система *(Windows* от *Microsoft)* и используются одинаковые приложения (например, *Word* и *Excel* от *Microsoft).* «Его продукция обладает любопытным свойством под названием „несовместимость“, — сказал Гейтс *The Washington Post.* — Она не поддерживает ни одно из существующих приложений. Это очень симпатичная машинка. Если бы я захотел создать ни с чем не совместимый компьютер, то не думаю, что у меня бы это так хорошо получилось».

В 1989 году Джобс и Гейтс выступали друг за другом на форуме в Кембридже (штат Массачусетс), излагая свои противоположные взгляды на мир. Джобс говорил, что в компьютерной индустрии каждые несколько лет поднимается новая волна. *Macintosh* ознаменовал новую, революционную эру графического интерфейса. Следующую главу открывает *NeXT* с объектно ориентированным программированием на базе мощного нового компьютера с оптическим диском. Каждый крупный разработчик приложений, разумеется, захочет участвовать в этом проекте, сказал он, — кроме *Microsoft*. Когда наступила очередь Гейтса, он повторил, что любимый Джобсом сквозной контроль аппаратного и программного обеспечения обречен на провал — недаром же *Apple* проиграл в состязании со стандартом *Microsoft Windows.* «Рынки аппаратного и программного обеспечения существуют параллельно и не пересекаются», — сказал он. Когда же кто-то заметил, что идеи Джобса очень красиво оформлены, Гейтс, с ухмылкой указывая на оставшийся на сцене прототип *NeXT*, бросил: «Если хотите черненький, я дам вам банку краски».

IBM

Чтобы сразить Гейтса, Джобс придумал блестящий маневр, благодаря которому он, возможно, сумел бы навсегда изменить соотношение сил в компьютерной индустрии. Однако это требовало от Джобса двух вещей, противоречивших его натуре: во-первых, предоставить лицензию на свое ПО для другого аппаратного оборудования и, во-вторых, разделить ложе с *IBM.* В Джобсе была прагматическая жилка, хотя и очень тоненькая, так что ему удалось обуздать свое отвращение. И все же сердце его не лежало к этому проекту, и потому союз оказался кратким.

Все началось на весьма важном приеме в июне 1987 года в честь 70-летия Кэтрин Грэм, издательницы *The Washington Post,* где присутствовало 600 гостей, включая президента США Рональда Рейгана. Джобс прилетел из Калифорнии, а председатель *IBM* Джон Эйкерс — из штата Нью-Йорк. Они встретились впервые. Джобс не упустил случая обругать *Microsoft* и попытаться внушить *IBM* некоторые сомнения насчет операционной системы *Windows.* «Я не мог удержаться, чтобы не сказать ему, что он сильно рискует, полагаясь исключительно на ПО *Microsoft*, мол, по-моему, их обеспечение не такое уж хорошее», — вспоминал Джобс.

К восторгу Джобса, Эйкерс ответил: «И каким образом вы хотите нам помочь?» Через несколько недель Джобс и разработчик программного обеспечения Бад Триббл появились в штаб-квартире *IBM* в Эрмонке (штат Нью-Йорк). Их презентация произвела хорошее впечатление на инженеров *IBM*. Особенно интересной им показалась объектно ориентированная операционная система *NeXTSTEP*. «*NeXTSTEP* решает множество банальных программистских задач, которые обычно замедляют процесс разработки программного обеспечения», — говорил генеральный менеджер подразделения рабочих станций *IBM* Эндрю Хеллер, которому так понравился Джобс, что он назвал сына Стивом.

Переговоры растянулись до 1988 года, так как Джобс постоянно придирался к мельчайшим деталям. Он покидал совещание, если цвет или дизайн не отвечал его вкусам, и тогда Триббду или Дэниелу Левину приходилось его успокаивать. Казалось, он сам не знал, чего боится больше: *IBM* или *Microsoft*. В апреле Перо решил выступить посредником и пригласил всех к себе в Даллас. Сделка была заключена. *IBM* получала лицензию на текущую версию *NeXTSTEP* и по желанию менеджеров могла устанавливать систему на некоторых своих рабочих станциях. *IBM* послала в Пало-Альто 125-страничный контракт, подробно расписанный по пунктам. Джобс отбросил его прочь, не читая. «Не годится», — объявил он и вышел из комнаты. Он потребовал более простой контракт всего на несколько страниц, который ему предоставили в течение недели.

Джобс хотел сохранить соглашение в тайне от Билла Гейтса до торжественного представления компьютера *NeXT*, намеченного на октябрь. Но по настоянию *IBM* его оповестили раньше. Гейтс пришел в ярость. Он понял, что *IBM* может освободиться от зависимости от операционных систем *Microsoft*. «*NeXTSTEP* не совмещается ни с чем!» — кричал он на высшее руководство *IBM*.

Поначалу казалось, что Джобс вызвал к жизни самый страшный кошмар Гейтса. Другие производители компьютеров, использовавшие операционные системы *Microsoft*, в частности *Compaq* и *Dell*, тоже обратились к Джобсу за правом клонировать *NeXT* и лицензией на *NeXTSTEP*. Они готовы были заплатить и гораздо больше, если *NeXT* вообще уйдет с рынка аппаратного обеспечения.

Но это уже оказалось чересчур для Джобса, по крайней мере на том этапе. Он пресек все дискуссии о клонировании. Его отношение к *IBM* стало охлаждаться. Неприязнь была взаимной. Когда сотрудник *IBM*, отвечавший за переговоры, перешел в другую компанию, Джобс направился в Эрмонк на встречу с его преемником, Джимом Каннавино. Они выставили всех из кабинета и поговорили наедине. Джобс требовал больше денег за продолжение сотрудничества и за лицензирование новых версий *NeXTSTEP* для *IBM*. Каннавино ничего не обещал и впоследствии перестал отвечать на звонки Джобса. Сделка сорвалась. *NeXT* получил небольшую сумму за выдачу лицензии, но шанс изменить мир был упущен.

Старт, октябрь 1988 года

Джобс продолжал оттачивать искусство превращения презентаций в театральное шоу, и на мировой премьере компьютера *NeXT*, 12 октября 1988 года в Симфоническом зале в Сан-Франциско, он хотел превзойти самого себя. Ему надо было поразить всех скептиков. За несколько недель до события он почти ежедневно ездил в Сан-Франциско и часами сидел в викторианском доме Сьюзен Каре, графического дизайнера *NeXT*, которая делала оригинальные шрифты и иконки для *Macintosh*. Она помогала готовить слайды, и Джобс волновался из-за всего: начиная от формулировок и заканчивая правильным оттенком зеленого цвета для фона. «Мне нравится этот зеленый», — гордо объявил он на пробной презентации перед несколькими сотрудниками. «Отличный зеленый, отличный», — согласно забормотали все. Джобс создавал, оттачивал и перерабатывал каждый слайд так же кропотливо,

тщательно, как, наверное, Томас Стернз Элиот вносил в поэму «Бесплодная земля» поправки Эзры Паунда.

Для него не было слишком мелких деталей. Джобс лично перепроверял список приглашенных и меню ланча (минеральная вода, круассаны, сливочный крем, ростки бобов). Он выбрал компанию, занимавшуюся видеопроекциями, и заплатил 60 тысяч долларов за аудиовизуальное сопровождение. Для постановки шоу он нанял театрального продюсера — постмодерниста Джорджа Коутса. Как и следовало ожидать, Джобс и Коутс остановились на строгом и предельно простом антураже. Торжественное открытие совершенного черного куба должно было происходить на подчеркнуто минималистской сцене: черный задник, стол покрыт черной скатертью, черная драпировка на компьютере и скромная ваза с цветами. Ни аппаратное, ни программное обеспечение еще не были окончательно готовы, поэтому Джобсу настоятельно советовали представить демонстрационную версию. Но он отказался. Он решил провести демонстрацию «вживую», хотя и понимал: это все равно что идти по канату без страховки.

На открытие пришло более трех тысяч человек, и очередь в зал выстроилась за два часа до начала. Никто не остался разочарован — по крайней мере спектаклем. Джобс стоял на сцене три часа и вновь доказал, что он, говоря словами Эндрю Поллака из *The New York Times*, «Эндрю Ллойд Уэббер товарной презентации, гений сценического мастерства и спецэффектов». Вес Смит из *Chicago Tribune* написал, что в области презентации товара это шоу сыграло такую же роль, «как Второй Ватиканский собор — в жизни церкви».

Аплодисментами встретили уже первую фразу Джобса: «Как прекрасно вернуться!» Для начала он вспомнил историю создания персональных компьютеров, пообещав зрителям, что сейчас они станут свидетелями события, «происходящего раз или два в десятилетие — когда рождается новая архитектура, меняющая компьютерную отрасль». Он подчеркнул, что аппаратное и программное обеспечение разрабатывалось с учетом трехлетних консультаций с университетами по всей стране. «И мы поняли, что ученым нужен универсальный персональный компьютер».

Как обычно, было много превосходных степеней и эпитетов. Джобс называл компьютер «невероятным» и «самым прекрасным, что только можно себе представить». Он воспевал красоту даже невидимых частей. Держа кончиками пальцев квадратную плату со стороной в один фут, которая будет помещена в куб с гранью в один фут, он восторженно сказал: «Надеюсь, позже у вас будет возможность рассмотреть ее поближе. Это самая восхитительная печатная плата, которую я видел в своей жизни». Затем Джобс продемонстрировал, как компьютер может проигрывать речи (включив отрывки из «У меня есть мечта» Мартина Лютера Кинга и из инаугурационной речи Джона Кеннеди «Не спрашивай»), и объяснил, как посылать имейлы со звуковым вложением. Наклонившись к микрофону на компьютере, он записал себя: «Привет, это Стив, я посылаю сообщение в этот исторический день». Потом он попросил аудиторию дополнить его слова «порцией аплодисментов» и получил что хотел.

Один из принципов управленческой философии Джобса гласил, что время от времени чрезвычайно важно ставить на карту все во имя новой идеи или технологии. На презентации *NeXT* он похвалился примером такого шага, оказавшегося впоследствии неразумным: наличием емкого (но медленного) оптического диска чтение/запись и отсутствием страховки в виде дисковода. «Два года назад мы приняли решение, — объявил он. — Мы познакомились с новой технологией и решили рискнуть нашей компанией».

Затем он обратился к другой особенности, которую и впрямь ждало большое будущее. «Мы сделали первую настоящую электронную книгу, — рассказывал он об оцифровке Оксфордского издания Шекспира и других томов. — В развитии технологии печатной книги не наблюдалось качественного прогресса со времен Гутенберга».

Иногда Джобс умел пошутить над собой и продемонстрировал это на презентации электронной книги. «Описывая меня, люди порой употребляют слово *mercurial*“, — сказал он и выдержал паузу. По аудитории пробежал понимающий смешок, особенно в первых рядах, где сидели сотрудники *NeXT* и бывшие работники команды *Macintosh*. Он нашел слово в компьютерном словаре и прочел первое определение: «Относящийся к планете Меркурий или рожденный под ее знаком». Прокрутив статью вниз, он продолжал: «Полагаю, они имеют в виду третье значение: характеризующийся непредсказуемой переменчивостью настроения». В зале засмеялись громче. «Если мы посмотрим дальше, то увидим, что антонимом будет слово *saturine* — от Сатурна. И что же это? Простым двойным щелчком мы находим его в словаре. Итак: „Настроение холодное и стабильное. Действует и меняется медленно. Характер мрачный и суровый“». С озорной ухмылкой он переждал новую волну смеха. «Ну вот, — заключил он, — думаю, меркурианец не так уж плох». Когда аплодисменты стихли, он предъявил публике словарь цитат, а с ним и более тонкую насмешку над собой — намек на поле искаженной реальности. Он выбрал цитату из «Алисы в Зазеркалье» Льюиса Кареролла. Когда Алиса жалуется, что, как она ни старается, не может поверить в невозможное, Белая Королева парирует: «В иные дни я успевала поверить в десяток невозможностей до завтрака».[9] Тут уж зал просто взорвался хохотом, особенно первые ряды.

Все это милое веселье было призвано скрасить плохие новости или же отвлечь от них внимание. Когда пришло время объявить цену новинки, Джобс сделал то, что будет повторять еще на многих презентациях: перечислив все характеристики, он упомянул, что они «стоят тысячи и тысячи долларов», чтобы зрители представили себе дороговизну компьютера. А потом назвал цену, которая, как он надеялся, теперь покажется невысокой: «Мы будем продавать их для высших учебных заведений по цене 6500 долларов». Прозвучали жидкие аплодисменты, лишь от самых верных сторонников. Советники Джобса из академических кругов упорно настаивали на цене в рамках двух-трех тысяч долларов и считали, что Джобс ее вроде как обещал. Они пришли в ужас. Тем более когда поняли, что принтер покупается отдельно за 2 тысячи, а из-за медленного оптического диска желательно еще приобретать внешний жесткий диск за 2500 долларов.

Было еще одно неприятное известие, которое Джобс попытался в конце затушевать. «В начале будущего года выйдет наша версия 0.9, для разработчиков программного обеспечения и активных пользователей». Эти слова были встречены уже нервным смехом. Получалось, что настоящий компьютер с программным обеспечением — что называется версия 1.0 — не появится даже в начале 1989 года. Джобс даже не объявил конкретной даты, а лишь дал понять, что это произойдет где-то во втором квартале. На первом выездном заседании *NeXT* в конце 1985 года он и слушать не желал Джоанну Хоффман, которая говорила, что зря он так твердо рассчитывает на начало 1987-го. Теперь же было очевидно, что срок сдвинулся больше чем на два года.

И все же презентация закончилась на подъеме. Джобс пригласил на сцену скрипача Сан-Франциского симфонического оркестра, и он сыграл Скрипичный концерт ля минор Баха дуэтом с компьютером *NeXT*. Гости устроили овацию. Про цену и задержку выпуска уже позабыли. Когда один из журналистов все-таки спросил у Джобса сразу после презентации, почему же компьютер запаздывает, он ответил: «Он не запаздывает. Он на пять лет опережает свое время».

Также Джобс исполнил трюк, который впоследствии станет непременным номером его программы: предложил избранным журналам «эксклюзивное» интервью в обмен на обещание посвятить его материалу обложку. На этот раз он перебрал «эксклюзивности», хотя это ему не особенно повредило. Он разрешил Кэти Хафнер из *Business Week* отдельно встретиться с ним до компьютерной премьеры. А потом договорился о том же самом с *Newsweek* и *Fortune.* Он только не учел, что одна из ведущих редакторов *Fortune,* Сьюзен Фрейкер, была замужем за редактором *Newsweek* Мейнардом Паркером. На редколлегии *Fortune*, когда все с восторгом обсуждали уникальный материал, Фрейкер смущенно призналась, что ей известно о таком же эксклюзиве в *Newsweek,* причем он выходит на несколько дней раньше *Fortune.* Таким образом Джобс в ту неделю красовался на обложках лишь двух журналов. Статья в *Newsweek* была озаглавлена «Мистер Чип», а на фотографии Джобс опирался на прекрасный *NeXT,* который назывался «самым великолепным компьютером последних лет». В *Business Week* Джобс выглядел как проповедник или профессор — в темном костюме, кончики пальцев сведены. Но Хафнер детально описала, какими махинациями сопровождалось ее эксклюзивное интервью. «Компания *NeXT* строго дозирует наши интервью с ее сотрудниками и с поставщиками и следит за ними недремлющим цензорским оком, — писала она. — Стратегия действенная, но за нее приходится платить: эти жесткие и эгоистичные маневры проявляют ту сторону натуры Стива Джобса, которая мешала ему в *Apple.* Невольно бросается в глаза его стремление держать все под контролем».

Когда первые восторги утихли, о компьютере *NeXT* как-то подзабыли, тем более что он еще не появился в продаже. Билл Джой, блестящий и ехидный руководитель научных разработок в конкурирующей компании *Sun*, окрестил его «первой рабочей станцией для яппи», что, по сути, комплиментом не являлось. Билл Гейтс, как и следовало ожидать, продолжал свои публичные презрительные комментарии. «Честно говоря, я разочарован, — сказал он *The Wall Street Journal*. — Когда Стив показал нам *Macintosh* в 1981 году, мы искренне восхищались, поскольку не видели раньше ничего подобного». Но продукт *NeXT*, считал Гейтс, не такой. «По большому счету почти все его характеристики совершенно тривиальны». Он добавил, что *Microsoft* и впредь не собирается писать обеспечение для *NeXT.* Вскоре после торжественного представления Гейтс разослал своим сотрудникам пародийное электронное письмо. Оно начиналось словами: «Отныне реальность полностью упраздняется». Вспоминая о нем, Гейтс смеется: «Это, наверное, лучший из когда-либо написанных мной имейлов».

NeXT наконец-то поступил в продажу в середине 1989 года. Завод мог выпускать 10 тысяч компьютеров в месяц. Но ежемесячные продажи не превышали 400 единиц. Великолепные роботизированные станки, трогательно раскрашенные в яркие цвета, по большей части простаивали, а *NeXT* все терял и терял деньги.

[9] Л. Кэролл, «Сквозь зеркало и что там увидела Алиса, или Алиса в Зазеркалье». *Перевод Н. Демуровой.*

Глава 19. Pixar. Союз искусства и технологии

Компьютерное подразделение Lucasfilm

Летом 1985 года, когда его позиция в *Apple* уже сильно пошатнулась, Джобс как-то прогуливался с Аланом Кэем из *Xerox PARC*, который к тому времени получил звание почетного сотрудника *Apple.* Кэй знал, что Джобса интересует сочетание творчества с технологией, поэтому предложил навестить своего приятеля Эда Кэтмалла, начальника компьютерного подразделения киностудии Джорджа Лукаса. Взяв напрокат лимузин, они поехали на принадлежащее Лукасу ранчо Скайуокер в округе Марин, где располагалось и небольшое компьютерное подразделение Кэтмалла. «Я был потрясен и, вернувшись, убеждал Скалли купить это подразделение для *Apple*, — вспоминал Джобс. — Но руководство *Apple* не проявило ни малейшего интереса, главной их задачей было выгнать меня».

Компьютерное подразделение студии *Lucasfilm* действовало в двух направлениях: во-первых, там разрабатывался под заказчика компьютер, способный оцифровывать отснятый материал и добавлять к нему удивительные спецэффекты; во-вторых, группа компьютерной анимации выпускала короткометражные мультфильмы, такие как «Приключения Андре и пчелки Уолли». Мультфильм был впервые показан в 1984 году и прославил режиссера Джона Лассетера. На тот момент Джордж Лукас закончил первую трилогию «Звездных войн» и по уши увяз в скандальном разводе, поэтому ему требовалось срочно продать подразделение. Он велел Кэтмаллу как можно скорее найти покупателя.

Когда осенью 1985 года сорвалось несколько наметившихся сделок, основатели подразделения Кэтмалл и Элви Рэй Смит решили поискать инвесторов, чтобы выкупить его самим. Они позвонили Джобсу, договорились о встрече и приехали в его вудсайдский особняк. Пожаловавшись на вероломство и идиотизм Скалли, Джобс сразу предложил купить подразделение. Кэтмалл и Смит не спешили соглашаться. Им-то нужен был теперь инвестор, а не новый владелец. Но вскоре нашелся компромисс: Джобс выкупит большую часть подразделения, станет председателем, но руководство останется за Кэтмаллом и Смитом.

«Я хотел купить подразделение, потому что был увечен компьютерной графикой, — вспоминал позднее Джобс. — Увидев компьютерщиков из *Lucasfilm*, я сразу понял, что эти люди как никто другой умеют сочетать искусство и технологию, а меня это всегда очень интересовало». Джобс предчувствовал, что через несколько лет компьютеры станут в сотни раз более мощными, и верил, что это повлечет за собой неслыханный прогресс в мультипликации и реалистичной трехмерной графике. «Задачи, которые ставило перед собой подразделение Лукаса, требовали огромных вычислительных мощностей, и я понял, что время на их стороне. Мне нравился этот вектор развития».

Джобс предложил выплатить Лукасу 5 миллионов долларов и вложить еще 5 миллионов, чтобы превратить подразделение в независимую компанию. Это было гораздо меньше, чем хотел Лукас, но время поджимало. Они решили обсудить условия сделки. Финансовый директор *Lucasfilm* считал Джобса высокомерным и капризным, поэтому, когда подошло время переговоров, он сказал Кэтмаллу, что следует «продемонстрировать правильную иерархию». Он придумал план: все участники, включая Джобса, соберутся в назначенное время, а через несколько минут войдет он и начнет совещание. «Но вышла странная штука, — вспоминает Кэтмалл, — Стив сам начал совещание вовремя, не дожидаясь финдиректора, и когда тот объявился, Стив уже захватил инициативу».

Джобс лишь однажды встретился с Джорджем Лукасом, который предупредил его, что сотрудники подразделения больше увлечены анимацией, чем созданием компьютеров. «Учти, они одержимы мультиками», — сказал Лукас. Позднее он вспоминал: «Я предупредил его о наклонностях Эда и Джона. Но мне кажется, он потому и купил компанию — чувствовал в глубине души, что их замыслы совпадают».

Окончательное соглашение было достигнуто в январе 1986 года. За свое 10-миллионное вложение Джобс получал 70 % компании, а остальные акции распределялись между Эдом Кэтмаллом, Элви Рэем Смитом и 38 другими сотрудниками-учредителями, вплоть до секретаря в приемной. Главное аппаратное обеспечение подразделения называлось *Pixar Image Computer*, отсюда и название компании. Последний спор был о месте подписания договора: Джобс хотел встретиться в своем офисе в *NeXT,* а Лукас — на ранчо Скайуокер. В результате выбрали юридическую контору в Сан-Франциско.

Некоторое время Джобс почти не вмешивался в дела Кэтмалла и Смита. Примерно раз в месяц они собирались на совещание, обычно в головном офисе *NeXT,* и Джобс интересовался в основном финансами и стратегией развития. Однако его врожденная страсть к контролю взяла свое, и вскоре Джобс отвел себе более значительную роль, гораздо более значительную, чем поначалу надеялись Кэтмалл и Смит. У него бесконечно рождались идеи — то разумные, то вздорные — о возможной судьбе аппаратного и программного обеспечения *Pixar.* Время от времени наведываясь в *Pixar,* он вдохновлял коллектив своими речами. «Я рос в баптистской общине и помню религиозные собрания с харизматичными, но нечистоплотными проповедниками, — рассказывал Элви Рэй Смит. — Стив точно так же умел работать языком, сплетая паутину слов, из которой трудно выпутаться. Мы это прекрасно понимали и придумали определенные сигналы — почесать нос или подергать себя за ухо, если на совещании кто-то попадал в поле искажения реальности и его требовалось вытащить обратно».

Джобс высоко ценил умелое совмещение аппаратного и программного обеспечения, и именно этого достигла *Pixar* со своим *Image Computer* и программами визуализации. Мало того, *Pixar* добавила и третий компонент: она производила отличное содержание — анимационные фильмы и графику. Все три элемента совершенствовались благодаря способности Джобса сочетать художественные эксперименты с технологическими. «Ребята из Силиконовой долины не особенно уважают голливудских художников, и наоборот — в Голливуде считают, что нанимать технарей, конечно, надо, но не снисходить же до общения с ними, — позднее рассказывал Джобс. — А в *Pixar* уважали тех и других».

Поначалу предполагалось получать доход от аппаратного обеспечения. *Pixar Image Computer* стоил 125 тысяч долларов. Первыми клиентами были аниматоры и графические дизайнеры, а потом компьютером заинтересовались в медицинской промышленности (для трехмерного изображения данных компьютерной томографии) и в разведке (для передачи информации с самолетов-разведчиков и спутников). Ради такого клиента, как Агентство национальной безопасности, Джобсу пришлось выдержать проверку на благонадежность, и собеседования с ним наверняка развлекали агентов ФБР. По воспоминаниям одного из руководителей *Pixar,* однажды следователь задавал Джобсу стандартный набор вопросов о наркотиках, и тот отвечал честно и невозмутимо, например: «Последний раз я употреблял данное вещество тогда-то»— или же: нет, мол, вот именно этот конкретный наркотик еще ни разу не пробовал.

Джобс заставил *Pixar* сделать более дешевую версию компьютера стоимостью около 30 тысяч долларов. Он настоял, чтобы дизайном занимался Хартмут Эсслингер, несмотря на протесты Кэтмалла и Смита из-за его расценок. В итоге машина выглядела как оригинальный *Pixar Image Computer* — куб с круглым углублением посредине, но имела характерные для Эсслингера тонкие бороздки.

Джобс хотел выпустить компьютер *Pixar* на массовый рынок, поэтому он заставил компанию открыть офисы продаж в крупных городах, причем дизайн этих офисов утверждал лично. По его теории, творческие люди должны были вскоре разобраться, как много потенциала заложено в этом компьютере. «На мой взгляд, люди — это животные со способностью к творчеству, и они придумывают новые хитрые способы использования орудий труда, о которых и не подозревал изобретатель, — говорил он позже. — Я думал, это произойдет с компьютером *Pixar* так же, как уже было с *Macintosh*».

Однако компьютеры не пользовались успехом у рядового потребителя. Они слишком дорого стоили, и для них было написано не так уж много приложений.

Что касается программного обеспечения, то у *Pixar* была программа визуализации *Reyes* (что расшифровывалось как *Renders Everything You Ever Saw,* «визуализация всего, что ты когда-либо видел») для производства трехмерной графики и изображений. Когда Джобс стал председателем, компания создала новый язык и интерфейс, названный *RenderMan,* который, как надеялись, станет стандартом для визуализации трехмерной графики, как *Adobe"s PostScript* стал стандартом для печати документов.

С программным обеспечением *Pixar* Джобс тоже хотел выйти за пределы узкоспециализированного рынка. «Он так стремился к массовому рынку, — говорила Пэм Кервин, бывший директор по маркетингу *Pixar*. — Он мечтал, чтобы любой человек мог использовать *RenderMan.* Он то и дело фантазировал на совещаниях, как обычные люди будут с помощью нашей программы делать трехмерные графики и фотореалистичные изображения». Технические специалисты пытались разубедить его, напоминая, что программа *RenderMan* сложнее в обращении, чем, к примеру, *Excel* или *Adobe Illustrator*. Тогда Джобс подходил к доске и объяснял, как сделать программу проще и удобнее для пользователя. «Мы только кивали в полном восторге и соглашались: да, да, это будет отлично! — вспоминала Кервин. — А потом, когда он уходил, мы одумывались: что это за фигню он придумал! Он так завораживал своим обаянием, что после разговора с ним приходилось буквально раскодироваться». Как выяснилось, рядового потребителя не прельщало дорогое программное обеспечение для синтеза фотореалистичных изображений. *RenderMan* не имел успеха.

Тем не менее нашлась одна компания, весьма заинтересованная в автоматическом процессе визуализации рисунков аниматоров для цветных изображений на пленке. После того как Рой Дисней устроил революционный переворот в совете директоров компании, основанной его дядей Уолтом Диснеем, новый генеральный директор Майкл Эйснер спросил, в какой же роли он себя видит. Дисней ответил, что хотел бы оживить славный, но угасающий департамент анимации. Первым делом он принялся искать возможности для компьютеризации процесса, и *Pixar* выиграла контракт. Она создала на заказ блок аппаратного и программного обеспечения, который получил название *CAPS — Computer Animation Production System*, «система производства компьютерной анимации». Эту систему впервые применили в 1988 году для финальной сцены «Русалочки», где король Тритон прощается с Ариэль. Когда *CAPS* стала неотъемлемой частью производства, Дисней закупил десятки компьютеров *Pixar*.

Анимация

Цифровая анимация в *Pixar* изначально была побочным продуктом и служила для эффектной демонстрации возможностей аппаратного и программного обеспечения. Группу, производившую короткометражные мультики, возглавлял Джон Лассетер, человек с лицом и манерами херувима, за которыми скрывался художественный перфекционизм, не уступающий одержимости Джобса. Лассетер родился в Голливуде и с детства обожал мультипликационные телепрограммы, которые показывали в субботу утром. В девятом классе он написал

сочинение по книге «Искусство анимации», где излагалась история студии *Disney*, и понял, чему хочет посвятить жизнь.

Окончив среднюю школу, он записался на курс анимации в Калифорнийском институте искусств, основанном Уолтом Диснеем. Летом и в свободное время Лассетер изучал архивы студии и работал гидом тура «Путешествие по джунглям» в Диснейленде. Именно эта работа научила его рассчитывать время и ритм повествования — важный, но трудный для освоения навык, необходимый при покадровом создании мультфильма. Еще в начале обучения Лассетер выиграл Студенческую премию Американской киноакадемии за короткометражный мультфильм «Леди и лампа» *(Lady and the Lamp),* в котором он и отдал дань уважения диснеевским фильмам, в частности «Леди и бродяге» *(Lady and the Tramp),* как видно из переклички названий, и проявил свой уникальный талант — наделять человеческими качествами неодушевленные предметы вроде лампы. Окончив курс, он устроился на работу, казалось бы предназначенную ему судьбой, — стал аниматором на студии *Disney.*

Однако это обернулось неудачей. «Мы, молодые, хотели вывести анимацию на качественный уровень „Звездных войн", но нас поставили на место, — вспоминал Лассетер. — Мои иллюзии рассеялись, когда я попал между двух враждующих начальников и глава отдела анимационных фильмов уволил меня». Поэтому в 1984 году Эд Кэтмалл и Элви Рэй Смит смогли завербовать его в компанию, которая таки поднялась до уровня «Звездных войн», — на *Lucasfilm.* Правда, Лукас в ту пору уже беспокоился из-за расходов на компьютерный департамент и вряд ли согласился бы взять аниматора на полную ставку. Поэтому Лассетеру дали должность «дизайнер интерфейса».

Когда появился Джобс, они с Лассетером сошлись на почве увлеченности графическим дизайном. «Я был единственным художником в *Pixar*, и мы нашли общий язык благодаря его дизайнерскому чутью», — говорит Лассетер. Он был душа-человек — общительный и веселый, носил пестрые гавайские рубашки, любил чизбургеры, а его кабинет был забит старомодными игрушками. Нервный и тощий, как жердь, вегетарианец Джобс предпочитал строгую спартанскую обстановку. Тем не менее они прекрасно ладили. Лассетер, будучи художником, попадал в «правильную» категорию в глазах Джобса, делившего людей на героев и идиотов. Джобс относился к нему с уважением и искренне восхищался его талантом. А Лассетер справедливо считал Джобса покровителем, который ценит художественный профессионализм и умеет связать его с технологией и коммерцией.

Джобс и Кэтмалл решили, что неплохо бы Лассетеру сделать еще один короткий мультфильм для демонстрации возможностей их аппаратного и программного обеспечения. Они хотели показать его в 1986 году на главной ежегодной конференции по компьютерной графике *SIGGRAPH,* где двумя годами раньше с большим успехом был представлен мультфильм «Приключения Андре и пчелки Уолли». В то время Лассетер использовал в качестве модели для графической визуализации лампу фирмы *Luxo,* стоявшую на его рабочем столе. Поэтому он решил оживить ее для мультфильма. Маленький ребенок друга натолкнул его на мысль добавить лампу-малыша. Когда он показал тестовые кадры другому аниматору, тот посоветовал сделать историю. Лассетер ответил, что это демонстрация всего на пару минут, но аниматор напомнил ему, что историю можно рассказать и за несколько секунд. Лассетер крепко запомнил эти слова. «Люксо-младший» продолжается чуть больше двух минут и рассказывает, как две лампы — взрослая и маленькая — перекидывают друг другу мячик, пока малыш, к своему огорчению, не сдувает его.

Джобс пришел в восторг и даже оставил напряженную работу в *NeXT*, чтобы слетать с Лассетером на *SIGGRAPH*, проходившую в августе в Далласе. «Было жарко и влажно. Когда мы вышли из самолета, душный зной ударил в лицо, как теннисная ракетка», — вспоминает Лассетер. На конференции собралось 10 тысяч человек, и Джобс был очень доволен. Его вдохновляла творческая активность людей, особенно когда она сопрягалась с технологией.

В зал, где показывали фильмы, стояла большая очередь, но ждать было не в характере Джобса, и они быстро пробились вперед. «Люксо-младший» заслужил долгую овацию и был назван лучшим фильмом. «Ох! — воскликнул в конце Джобс. — Я все теперь понял!» Впоследствии он объяснял: «Только в нашем фильме присутствовало искусство, а не одна технология. *Pixar* объединяла их, в точности как *Macintosh*».

«Люксо-младший» был номинирован на «Оскар», и Джобс прилетел на церемонию в Лос-Анджелес. Их мультфильм не выиграл, но Джобс твердо решил делать по мультфильму в год, хотя для этого не было коммерческого обоснования. Когда для *Pixar* настали трудные времена, Джобс на совещаниях безжалостно урезал бюджет. А потом Лассетер просил сэкономленные деньги для своего нового фильма, и Джобс их отдавал.

Оловянная игрушка

Не все отношения Джобса в *Pixar* складывались хорошо. Самый острый конфликт у него разгорелся с Элви Рэем Смитом, который, как и Кэтмалл, был соучредителем. Смит, специалист по компьютерным изображениям, родился в провинциальной баптистской семье на севере Техаса и вырос свободолюбивым хиппи. Веселый здоровяк, порой весьма эгоцентричный, он был заметной личностью. «Элви прямо весь светился, такой яркий, дружелюбный, на совещаниях его вечно окружала стайка восторженных девиц, — рассказывала Пэм Кервин. — Такой человек, конечно, раздражал Стива. Обоих переполняли новые идеи, неуемная энергия и раздутое самомнение. Причем Элви, в отличие от Эда, не был расположен сидеть смирно и пропускать мимо ушей то, что ему не нравится».

Смит считал Джобса эгоистом, злоупотреблявшим своим обаянием. «Он типичный телепроповедник, — говорит Смит. — Хочет контролировать всех вокруг, но я не собирался быть его рабом, поэтому мы и разругались. У Эда гораздо лучше получалось плыть по течению». Порой на совещаниях Джобс демонстрировал свое превосходство, заявляя что-то заведомо ложное или эпатажное. Смиту доставляло удовольствие с деланно наивной ухмылкой подлавливать его на ошибках. Что отнюдь не радовало Джобса.

Однажды на заседании совета Джобс отчитывал Смита и других руководителей *Pixar* за задержку в завершении печатной платы для новой версии *Pixar Image Computer*. В это же время и *NeXT* сильно опаздывала с завершением платы для собственного компьютера, на что Смит ему и указал: «Эй, да ты еще больше опаздываешь с платой для *NeXT*, так что нечего на нас нападать». Джобс взбесился, по выражению Смита, «совершенно сошел с рельсов». В пылу споров у Смита прорезывался его юго-западный акцент. И Джобс стал его пародировать в своей саркастической манере. «Это было просто издевательство, и я взорвался, — вспоминал Смит. — Сам не знаю, как это произошло, но через секунду мы уже стояли лицом к лицу и орали друг на друга».

На совещаниях Джобс никого не подпускал к доске, поэтому здоровяк Смит оттолкнул его и принялся что-то писать на ней. «Не смей!» — закричал Джобс. «Что? — бросил в ответ Смит. — Нельзя писать на твоей доске? Да пошел ты!» Тут Джобс выскочил из комнаты.

Впоследствии Смит уволился, чтобы организовать новую компанию по производству программного обеспечения для цифрового рисования и обработки изображений. Джобс запретил ему использование некоторых кодов, созданных им за время работы в *Pixar*, что еще сильнее обострило их вражду. «В конце концов Элви получил то, что ему было нужно, — рассказывал Кэтмалл, — но он был в стрессовом состоянии целый год и заработал легочную инфекцию». В результате все кончилось хорошо: фирму Смита купила *Microsoft*, а ему самому достались лавры основателя двух компаний, одну из которых он продал Джобсу, а другую — Гейтсу.

Джобс и в лучшие времена был раздражительным, что уж говорить о той поре, когда стало очевидно, что по всем трем направлениям — анимация, аппаратное и программное обеспечение — *Pixar* терпит сплошные убытки. «Мне представляли планы, и приходилось снова и снова вкладывать деньги», — рассказывал Джобс. Он бранился, но выписывал чек. Учитывая изгнание из *Apple* и отчаянную ситуацию в *NeXT*, он не мог позволить себе третьего промаха.

Чтобы снизить затраты, он провел основательное сокращение штата, отмеченное его типичным «синдромом дефицита эмпатии». По словам Пэм Кервин, он «не пытался вести себя порядочно с людьми, которых увольнял, оказывая им эмоциональную или финансовую поддержку». Джобс настаивал на безотлагательных увольнениях безо всяких компенсаций. Кервин повела его прогуляться вокруг парковки и умоляла хотя бы уведомлять сотрудников за две недели до увольнения. «Не вопрос, — отозвался он. — Уведомление датируем задним числом, оно вступает в силу две недели назад». Кэтмалл был тогда в Москве, и Кервин позвонила ему уже в полном отчаянии. Вернувшись, он сумел снизить количество увольнений и немного утихомирить страсти.

Однажды аниматоры *Pixar* пытались добиться от *Intel* заказа на рекламу, и у Джобса лопнуло терпение. Во время очередного совещания, ругая на чем свет стоит директора по маркетингу *Intel*, он схватил телефон и позвонил напрямую генеральному директору *Intel* Энди Гроуву. Гроув по-прежнему чувствовал себя наставником и решил проучить Джобса: он ответил, что согласен с представителем своей компании. «Я поддержал своего сотрудника, — вспоминал он, — а Стиву не понравилось, что с ним обращаются как с поставщиком».

Pixar сумела разработать мощные программные продукты для среднего потребителя — или, по крайней мере, для среднего потребителя, разделяющего страсть Джобса к дизайну. Он по-прежнему надеялся, что возможность создавать дома предельно реалистичные трехмерные образы станет частью моды на издательские системы. К примеру, программа *Showplace* позволяла менять светотень на трехмерных объектах, так что их можно было рассмотреть под любым углом с правильной тенью. Джобсу казалось, что это невероятно круто, но большинство пользователей вполне могли без этого обойтись. В данном случае чрезмерная увлеченность сбила его с толку: в программе было множество занятных функций, и потому ей не хватало простоты, к которой обычно стремился Джобс. *Pixar* не могла соревноваться с *Adobe*, выпускавшей программы не столь изощренные, зато куда более удобные и дешевые.

Даже когда *Pixar* потерпела неудачу как производитель аппаратного и программного обеспечения, Джобс продолжал защищать анимационную группу. Она стала для него волшебным островком художественного мастерства, который дарил ему истинное наслаждение. Поэтому он лелеял аниматоров и верил в них. К весне 1988 года с деньгами стало так туго, что Джобс провел болезненное совещание, на котором объявил о жестком сокращении расходов. Когда все разошлись, Лассетер и его команда еле собрались с духом, чтобы попросить у Джобса дополнительных средств на новый короткометражный мультфильм. Наконец они изложили проблему — Джобс скептически молчал. Проект требовал еще около 300 тысяч долларов из его кармана. Через пару минут он спросил, есть ли у них сценарий. Они с Кэтмаллом спустились вниз к аниматорам, и Лассетер начал представление: он показывал раскадровку, изображал разные голоса, и было понятно, как он любит свое детище. Джобс смягчался на глазах. Это была история на излюбленную тему Лассетера — классические игрушки. Главный герой, игрушечный человек-оркестр по имени Тинни, встречается с маленьким ребенком, который его очаровывает и в то же время пугает. Тинни прячется под кровать и видит там другие перепуганные игрушки. Но потом ребенок падает и плачет от боли, и Тинни выходит, чтобы его утешить.

Джобс пообещал денег. «Я верил в то, что делает Джон, — говорил он потом. — Это было искусство. Ему это было важно, и мне тоже. Я не мог ему отказать». Презентацию Лассетера он прокомментировал лаконично: «Все, о чем я прошу тебя, Джон, — сделай отличный фильм».

«Оловянная игрушка» получила «Оскара» как лучший короткометражный анимационный фильм, и она стала первым компьютерным мультфильмом, удостоенным этой премии. Чтобы отпраздновать такое событие, Джобс пригласил Лассетера и его команду в вегетарианский ресторан *Greens* в Сан-Франциско. Лассетер взял статуэтку, стоявшую в центре стола, и, подняв ее вместо бокала, сказал Джобсу: «Все, о чем ты нас просил, — сделать отличный фильм».

Новые руководители студии *Disney* — генеральный директор Майкл Эйснер и руководитель отдела фильмов Джеффри Катценберг — пытались переманить Лассетера обратно к себе. Им понравилась «Оловянная игрушка», и они решили, что надо развивать анимационные истории про ожившие игрушки с человеческими эмоциями. Но Лассетер был благодарен Джобсу за поддержку и веру в него и считал, что только в *Pixar* он может создавать новый мир компьютерной анимации. Он сказал Кэтмаллу: «Я могу пойти в *Disney* и стать режиссером, а могу остаться здесь и делать историю». Тогда *Disney* начала переговоры о производственном соглашении с *Pixar*. «Короткометражки Лассетера были новаторскими и по содержанию, и по использованию технологии, — вспоминал Катценберг. — Я очень старался заполучить его для *Disney*, но он был верен Стиву и *Pixar*. Ну, если не можешь победить, заключай союз. Мы решили попробовать объединиться с *Pixar,* чтобы они сделали для нас фильм про игрушки».

На тот момент Джобс вложил в *Pixar* примерно 50 миллионов, больше половины того, что он получил от продажи акций *Apple*, и вдобавок он все еще терял деньги в *NeXT.* Но он был упрям. В 1991 году он поставил условие всем сотрудникам *Pixar:* если он снова вкладывает личные средства, они отказываются от опционов. И он был по-прежнему влюблен в идею союза творчества и технологии. Пусть Джобс ошибся, полагая, что рядовые потребители увлекутся трехмерным моделированием на программном обеспечении *Pixar*. Зато другое его предчувствие оказалось пророческим: объединение художественного мастерства и цифровой технологии стало первой настоящей революцией в индустрии мультипликационных фильмов после рождения диснеевской «Белоснежки» в 1937 году.

Оглядываясь назад, Джобс говорил, что, знай он больше, сразу принялся бы развивать анимационное направление, вместо того чтобы возиться с продажей аппаратного и программного обеспечения. С другой стороны, если бы его заранее предупредили, что компьютеры и программы не будут приносить прибыли, он вряд ли вообще купил бы *Pixar.* «Жизнь словно обманом втянула меня в это — и, пожалуй, правильно сделала».

Глава 20. Обычный парень. Такое слово, любовь[10]

Джоан Баэз

В 1982 году, еще работая над *Macintosh,* Джобс познакомился со знаменитой фолк-певицей Джоан Баэз — через ее сестру, Мими Фаринье, которая во главе благотворительной организации собирала пожертвования для тюрем, в том числе — компьютеры. Через несколько недель он и Баэз обедали вместе в Купертино. «Я не ожидал ничего особенного, но она оказалась умной и веселой», — вспоминал он. В это время как раз подходил к концу его роман с Барбарой Ясински. Они проводили вместе отпуск на Гавайях, жили в доме в горах Санта-Крус и даже ходили на один из концертов Баэз. Когда отношения с Ясински закончились, Джобс стал более внимателен к Баэз. Ему было 27, а ей — 41, но у них начался роман, продлившийся несколько лет. «Это были неожиданно серьезные отношения двух случайных друзей, которые однажды стали любовниками», — с некоторой тоской в голосе вспоминал Джобс.

Элизабет Холмс, подруга Джобса по Университету Рид, считала, что одна из причин его интереса к Баэз (помимо того, что она красивая, веселая и талантливая женщина) в том, что она когда-то была возлюбленной Боба Дилана. «Стиву нравилась такая связь с Диланом», — говорила она позднее. У Баэз и Дилана был роман в начале 60-х годов, а потом, уже будучи только друзьями, они гастролировали вместе, например участвовали в концертном туре *Rolling Thunder Revue* в 1975 году (у Джобса были пиратские записи этих концертов).

Когда Джобс с ней познакомился, у нее был 14-летний сын Гэбриэл от брака с активистом антивоенного движения Дэвидом Харрисом. За ланчем она рассказала Джобсу, что пытается научить сына печатать.

— На пишущей машинке, что ли? — изумился Джобс.

Она кивнула.

— Но пишущие машинки устарели, — сказал Джобс.

— Если они устарели, то я-то какая? — спросила она.

Возникла неловкая пауза. Как Баэз мне потом рассказывала:

«Едва я это произнесла, как сразу поняла, что ответ очевиден. Вопрос повис в воздухе. Я пришла в ужас».

К немалому изумлению команды *Macintosh,* Джобс однажды привел Баэз на работу, чтобы показать ей прототип *Macintosh.* Сотрудники были поражены, что Джобс с его манией секретности вдруг демонстрирует компьютер постороннему человеку. Но еще более сильное впечатление на них произвело, конечно, появление Джоан Баэз. Джобс подарил *Apple II* Гэйбу, а потом и *Macintosh* — самой Баэз. Он приходил к ним, чтобы похвастаться теми особенностями компьютера, которыми так гордился. «Он был мил и терпелив, но его знания были настолько глубоки, что учить меня ему было трудно», — вспоминала она.

Он был мультимиллионером, она — мировой знаменитостью, но совсем не богатой. Он во многом был для нее загадкой, да и потом, спустя почти тридцать лет, во многом загадкой и остался. Однажды за ужином, в самом начале их отношений, Джобс заговорил о Ральфе Лорене и его магазине *Polo Shop,* но Баэз призналась, что никогда там не была. «У них есть чудесное красное платье, которое великолепно тебе подойдет», — сказал он и повез ее в магазин в торговом центре Стэнфорда. Баэз вспоминает: «Я подумала тогда: невероятно, это

[10] Имеется в виду песня Боба Дилана *Love is Just a Four-Letter Word.*

как сон, рядом со мной — один из богатейших людей в мире, и он хочет купить мне какое-то прекрасное платье». Когда они пришли в магазин, Джобс купил себе несколько рубашек и, показав Баэз платье, сказал, что ей непременно надо его купить.

Она несколько удивленно ответила, что не может себе это позволить. Он ничего не сказал, и они ушли. «Когда человек весь вечер рассказывает тебе о прекрасном платье, то нормально же подумать, что он хочет тебе его подарить? — сказала она мне, по-прежнему удивляясь тому случаю. — Вот тебе, пожалуйста, загадка красного платья. Мне эта история показалась странной». Джобс мог подарить ей компьютер, но не платье, а если приходил к Баэз с цветами, обязательно упоминал, что они остались от праздника на работе. «Он был романтичным и одновременно очень боялся быть романтичным», — сказала она.

В период работы над компьютером *NeXT* он пришел в дом к Баэз в Вудсайде, чтобы показать, как хорошо компьютер может играть музыку. «Он включил квартет Брамса и сказал, что со временем музыка из компьютера будет звучать лучше, чем ее мог бы исполнить человек, даже все иннуэндо и каденции будут звучать лучше», — вспоминала Баэз. Ей такая перспектива показалась ужасной. «Он все больше распалялся и восхищался, а я, просто окаменев от ярости, думала: да как ты смеешь осквернять музыку?»

Он посвятил Деби Коулман и Джоанну Хоффман в свои отношения с Баэз и делился с ними сомнениями, мол, может ли он жениться на женщине с сыном-подростком, которая вряд ли захочет еще детей. «Порой он снисходительно говорил, что она поет только „о душе“ в противоположность по-настоящему „политическому“ Дилану, — сказала Хоффман. — Она была сильной женщиной, а ему хотелось показывать, что он — самый главный. Вдобавок он всегда говорил, что хочет семью, и понимал, что с ней это невозможно».

Поэтому через три года роман закончился, и они стали просто друзьями. «Я думал, что был влюблен в нее, но на самом деле она мне только очень нравилась, — говорил он позже. — Мы не были предназначены друг для друга. Мне хотелось детей, а ей уже нет». В своих мемуарах 1989 года Баэз рассказывает о разрыве с мужем и о том, почему она больше не выходила замуж. «Мне пристало быть одной, и именно так я жила с тех пор, иногда вступая в по большей части несерьезные отношения», — написала она. В конце книги она добавила изящную благодарность «Стиву Джобсу — за то, что он заставил меня выучить слово „процессор“, поставив таковой у меня на кухне».

Встреча с Джоан и Моной

Через год после изгнания из *Apple,* когда Джобсу был 31 год, его мать Клара, заядлая курильщица, умирала от рака легких. Джобс проводил много времени у ее постели и разговаривал о том, о чем не решался раньше, задавая вопросы, от которых прежде воздерживался. «Когда вы с отцом поженились, ты была девственницей?» — спросил он. Ей было трудно говорить, но она через силу улыбнулась. И рассказала, что была раньше замужем, но ее первый муж не вернулся с войны. А еще она вспомнила некоторые подробности того, как они с Полом усыновляли Стива.

Как раз в то время Джобсу удалось отыскать женщину, которая отдала его на усыновление. Еще в начале 80-х годов он тайно нанял детектива, у которого, однако, ничего не вышло. Тогда Джобс обратил внимание на фамилию врача из Сан-Франциско на своем свидетельстве о рождении. «Я нашел его имя в телефонной книге и позвонил», — вспоминал Джобс. Но врач не смог ему помочь. Сказал, что все его записи пропали при пожаре. Однако это было неправдой. На самом деле сразу после звонка Джобса врач написал письмо, запечатал его и подписал на конверте: «Отправить Стиву Джобсу после моей смерти». Вскоре он умер, и его вдова послала Джобсу письмо, в котором врач сообщал Джобсу, что его матерью была незамужняя студентка из Висконсина по имени Джоан Шибле.

Джобс нанял нового детектива, и через несколько месяцев тот сумел собрать сведения об этой женщине. Отдав сына на усыновление, Джоан вышла замуж за его биологического отца, Абдулфатту («Джона») Джандали, и у них родился еще один ребенок, дочь Мона. Джандали бросил семью через пять лет, и Джоан вышла замуж за колоритного инструктора по катанию на коньках Джорджа Симпсона. Этот брак тоже оказался недолгим, поэтому в 1970 году Джоан с дочерью (они обе теперь носили фамилию Симпсон) пустились в странствия и в конце концов осели в Лос-Анджелесе.

Джобс всегда считал Поля и Клару своими настоящими родителями и ни в коем случае не хотел, чтобы они узнали о его поисках биологической матери. Он боялся, что это может их обидеть, что говорило о его глубокой привязанности к Полу и Кларе Джобс — обычно он не был столь чувствителен. Он не пытался встретиться с Джоан Симпсон до самой смерти Клары в 1986 году. «Я не хотел, чтобы они подумали, будто я не считаю их своими родителями, потому что только они и были мне родителями, — вспоминал он. — Я очень любил их и не хотел, чтобы они знали о моих розысках. Даже если журналисты вдруг что-то узнавали, я просил их молчать». Когда Клара умерла, он рассказал обо всем Полу Джобсу, который отнесся к этому совершенно спокойно и не был против того, чтобы Джобс встретился с женщиной, которая его родила.

Итак, Джобс однажды позвонил Джоан Симпсон, представился ей и договорился приехать к ней в Лос-Анджелес. Как он позднее вспоминал, сделал он это в основном из любопытства. «Я верю, что качества человека определяются его окружением, а не наследственностью. Но все-таки немного интересно узнать о биологических корнях», — сказал он. Кроме того, он хотел заверить Джоан, что, по его мнению, она поступила правильно. «Мне хотелось встретиться с биологической матерью главным образом для того, чтобы посмотреть, в порядке ли она, а еще — поблагодарить ее за то, что она не сделала аборт. Ей было всего 23 года и пришлось многое пережить, чтобы родить меня».

Эмоции переполняли Джоан, когда Джобс появился на пороге ее лос-анджелесского дома. Она знала, что ее сын богат и знаменит, но не очень понимала почему. Она сразу же принялась изливать ему душу. Она говорила, что ее заставили подписать бумаги на усыновление и она согласилась, лишь когда ее заверили, что ребенку хорошо в новой семье. Она всегда скучала о нем и страдала из-за своего поступка. Она снова и снова извинялась перед ним, хотя Джобс повторял, что все понимает и вообще все вышло как нельзя лучше.

Успокоившись, она рассказала Джобсу, что у него есть родная сестра, Мона Симпсон, начинающая писательница, которая живет на Манхэттене. Она никогда не рассказывала Моне про брата и лишь в тот день сообщила новость по телефону. «У тебя есть брат, он чудесный и знаменитый, и я привезу его в Нью-Йорк, чтобы вы встретились», — сказала она. В ту пору Мона мучительно заканчивала роман «Где угодно, только не здесь» — о своей матери и об их путешествии из Висконсина в Лос-Анджелес. Кто читал эту книгу, не удивится некоторой сумбурности, с которой Джоан сообщила Моне о брате. Имя его не назвала, только сказала, что он был беден и разбогател, что он хорош собою и знаменит, у него длинные темные волосы и он живет в Калифорнии. Мона работала в литературном журнале Джорджа Плимптона *The Paris Review*, который располагался на первом этаже в доме Плимптона на Манхэттене, неподалеку от Ист-Ривер. Мона с коллегами стали строить догадки, кто же ее брат. Может, Джон Траволта? Это была одна из главных версий. Делались ставки и на других актеров. Однажды мелькнула догадка: «Может, это один из парней, сделавших компьютер *Apple*», но никто не мог вспомнить их имен.

Встреча произошла в вестибюле отеля *St. Regis.* Джоан Симпсон представила Моне ее брата, и он действительно оказался одним из парней, сделавших компьютер *Apple.* «Он был непосредственный и любезный, такой обычный милый парень», — вспоминала Мона. Они все вместе сели и поговорили несколько минут, а потом Джобс повел сестру на долгую

прогулку, вдвоем. Джобс был потрясен тем, что обрел родную сестру, которая оказалась так на него похожа. У них обоих было сильно развито художественное начало, они отличались наблюдательностью, были чувствительными и вместе с тем волевыми людьми. Ужиная вместе в ресторане, они отмечали одни и те же архитектурные детали или интересные мелочи и возбужденно их обсуждали. «У меня сестра — писательница!» — торжественно объявил он коллегам в *Apple.*

В конце 1986 года Плимптон устроил вечеринку в честь выхода романа «Где угодно, только не здесь», и Джобс прилетел в Нью-Йорк, чтобы быть рядом с Моной. Они все сильнее привязывались друг к другу, хотя их дружба не всегда была безоблачной, что, впрочем, неудивительно, учитывая их характеры и обстоятельства знакомства. «Поначалу Мона не особенно обрадовалась моему появлению в своей жизни и той восторженности, с какой ко мне относилась ее мать, — рассказывал он позже. — Но когда мы познакомились поближе, подружились по-настоящему, и сейчас она — часть моей семьи. Не знаю, что я делал бы без нее. Эта самая лучшая сестра, какую я могу себе представить. С моей сводной сестрой Пэтти мы никогда не были близки». Мона тоже очень полюбила брата и порой защищала его, хотя позже написала о нем довольно резкий роман «Обычный парень», где хлестко и беспристрастно изобразила его причуды и выходки.

Одной из немногих причин для их ссор была одежда Моны. Она одевалась в стиле бедной писательницы, а Джобс укорял ее за нежелание выглядеть «достаточно привлекательно». Разозлившись однажды из-за этих нападок, Мона написала ему письмо: «Я молодая писательница, это моя жизнь, и я не собираюсь быть манекенщицей». Джобс не ответил. Но вскоре она получила посылку из магазина Иссей Мияке — Джобс очень ценил этого японского модельера за его строгий и отчасти технологичный стиль. «Он ходил покупать мне одежду, — рассказывала она потом, — и выбрал замечательные вещи, ровно моего размера и очень подходящих мне цветов». Ему особенно понравился один брючный костюм, и в посылке было три абсолютно одинаковых комплекта. «Я до сих пор помню те первые костюмы, которые я послал Моне, — говорил он. — Они были льняные, серовато-зеленого цвета, который прекрасно подходил к ее рыжеватым волосам».

Потерянный отец

Тем временем Мона Симпсон пыталась отыскать отца, который ушел из семьи, когда ей было пять лет. Кен Олетта и Ник Пиледжи, известные писатели, тоже жившие на Манхэттене, познакомили ее с одним нью-йоркским полицейским, который, уйдя на пенсию, организовал сыскное бюро. «Я заплатила ему те небольшие деньги, которые у меня были», — рассказывала Симпсон, однако поиски не принесли результатов. Тогда она наняла другого детектива в Калифорнии, и он по базе Отдела транспортных средств нашел адрес Абдулфатты Джандали в Сакраменто. Симпсон рассказала об этом Джобсу и полетела из Нью-Йорка в Сакраменто на встречу с человеком, который, судя по всему, был их отцом.

Джобс не проявил никакого интереса к встрече. «Со мной он обошелся не очень хорошо, — объяснял он позже. — Но я на него не в обиде, я рад, что вообще остался жив. Однако я не могу простить того, как плохо он обошелся с Моной. Он ее бросил». Джобс сам некогда бросил свою внебрачную дочь Лизу и теперь старался наладить с ней отношения, однако это нисколько не смягчало его неприязни к Джандали. Симпсон полетела в Сакраменто одна.

«Я была в страшном напряжении», — вспоминает Мона. Оказалось, что ее отец работает в маленьком ресторане. Он вроде был рад встрече, хотя держался довольно апатично. Они проговорили несколько часов, и отец рассказал, что, уехав из Висконсина, он перестал

преподавать и занялся ресторанным бизнесом. Он был недолго женат второй раз, а потом третий — уже дольше, на пожилой богатой женщине, но детей у него больше не было.

Джобс просил, чтобы Симпсон ничего про него не рассказывала. Но в какой-то момент отец сам вскользь упомянул, что у него и Джоан был еще один ребенок, мальчик, еще до рождения Моны.

— И что с ним случилось? — спросила она.

Отец ответил:

— Мы никогда его не увидим. Того ребенка больше нет.

Когда Джандали вдруг заговорил о своих предыдущих ресторанах, Симпсон услышала нечто еще более удивительное. Среди них, сказал он, были куда более изысканные, чем нынешнее заведение в Сакраменто. Отец сокрушался, что дочь не видела его в ту пору, когда он управлял средиземноморским рестораном к северу от Сан-Хосе.

— Это было чудесное место, — сказал он, — туда приходили все успешные компьютерные люди. Даже Стив Джобс.

Симпсон была ошеломлена, и отец, заметив ее удивление, добавил:

— Да-да, он заходил ко мне, очень милый человек и давал хорошие чаевые.

Мона едва удержалась, чтоб не выпалить: «Стив Джобс — это же твой сын!»

Едва они попрощались, она незаметно позвонила Джобсу по платному телефону в ресторане и договорилась встретиться в кафе *Expresso Roma* в Беркли. Джобс привел с собой дочь Лизу, которая уже училась в начальной школе и жила со своей матерью Крисэнн. Когда они встретились, было почти десять вечера. Симпсон рассказала все на одном дыхании. Разумеется, Джобс был потрясен историей про ресторан около Сан-Хосе. Он вспомнил, как ходил туда, и даже припомнил встречу с человеком, который оказался его биологическим отцом. «Это было удивительно, — рассказывал он потом. — Я несколько раз ел в том ресторане и помню, как общался с хозяином. Он был сириец. Мы пожали друг другу руки».

Тем не менее Джобс по-прежнему не испытывал желания с ним познакомиться. «Я тогда был богатым и не доверял ему — вдруг он стал бы шантажировать меня или рассказывать обо всем журналистам, — вспоминал он. — Я попросил Мону ничего ему не рассказывать».

Мона Симпсон молчала, но спустя несколько лет Джандали узнал о своем родстве с Джобсом из интернета (один блогер заметил, что Симпсон в справочнике указала Джандали как своего отца, и догадался, что, значит, он является и отцом Джобса.) В ту пору Джандали был женат в четвертый раз и заведовал службой питания и напитков в *Boomtown Resort & Casino* к западу от Рено в штате Невада. Приехав в 2006 году к Симпсон со своей новой женой Росциллой, он спросил: «Что это за разговоры про Стива Джобса?» Мона все подтвердила, добавив, что, на ее взгляд, Джобс не собирается с ним встречаться. Джандали принял это без разговоров. «Мой отец — человек мечтательный и прекрасный рассказчик, но он очень пассивен, — сказала Симпсон. — Он никогда больше не затрагивал эту тему. И не искал встречи со Стивом».

Поиски отца легли в основу второго романа Симпсон «Потерянный отец», опубликованного в 1992 году. (Джобс убедил Пола Рэнда, автора логотипа *NeXT,* сделать обложку, но, по словам Симпсон, «она была чудовищна, и мы не стали ее использовать»). Она также нашла нескольких членов семейства Джандали, в сирийском городе Хомсе и в Америке, и в 2011 году работала над романом о своих сирийских корнях. Посол Сирии в Вашингтоне устроил в ее честь ужин, на котором был также ее кузен с женой, прилетевшие из Флориды.

Симпсон считает, что поначалу Джобс мог бы встретиться с Джандали, но со временем совсем утратил к нему интерес. Когда в 2010 году Джобс и его сын Рид приехали на день рождения Моны к ней в гости в Лос-Анджелес, Рид рассматривал фотографии своего биологического деда, а Джобс даже на них не взглянул. Также он был совершенно безразли-

чен к своим сирийским корням. Когда заходил разговор о Ближнем Востоке, Джобса, который имел твердые суждения по самым разным поводам, эта тема нисколько не занимала. Даже когда в Сирии начались массовые волнения во время арабской весны 2011 года, на мой вопрос, должен ли Обама более решительно вмешаться в ситуацию в Египте, Ливии и Сирии, он ответил:

— Не думаю, что кто-то действительно знает, что мы должны там делать. Ты крупно попадешь и если вмешаешься, и если не вмешаешься.

Но с Джоан Симпсон, своей биологической матерью, Джобс сохранил дружеские отношения. Многие годы она и Мона прилетали к Джобсу на Рождество. Их визиты были милыми, хотя и излишне эмоциональными. Джоан часто плакала, признавалась ему в любви, просила прощения за то, что отдала его. Джобс всегда успокаивал ее, говоря, что все вышло хорошо. Однажды на Рождество он сказал: «Не волнуйся. У меня было прекрасное детство. У меня все отлично получилось».

Лиза

А детство Лизы Бреннан никак нельзя назвать прекрасным. Пока она была маленькой, отец почти не навещал ее. «Я не хотел быть отцом, поэтому и не был им», — говорил потом Джобс с едва заметным сожалением. Но изредка все-таки хотел. Однажды, когда Лизе было три года, он проезжал мимо дома, который он купил для нее и Крисэнн, и решил зайти. Лиза не знала, кто это. Он сидел на крыльце, не рискуя войти внутрь, и разговаривал с Крисэнн. Сцена повторялась пару раз в год. Джобс появлялся без предупреждения, немного говорил о том, какую школу выбрать для Лизы, и о чем-то еще, потом садился в «мерседес» и уезжал.

Но когда Лизе исполнилось восемь, в 1986 году, его визиты участились. Он уже не был погружен в изнурительную работу над *Macintosh* или в борьбу со Скалли за власть. Он работал в *NeXT*, где была более спокойная и мирная обстановка, и главный офис располагался в Пало-Альто, недалеко от дома Крисэнн и Лизы. К тому же стало ясно, что Лиза, учившаяся тогда в третьем или четвертом классе, выросла умным и одаренным ребенком, и учителя уже тогда отмечали, что она хорошо пишет. Она была пылкой и резвой и унаследовала немного отцовской дерзости. Она даже чуть походила на него — те же изогнутые брови, та же легкая ближневосточная худоба. Однажды Джобс привез ее на работу, чем удивил коллег. Лиза делала «колесо» в коридоре и пронзительно кричала: «Смотрите на меня!»

Эви Теванян, долговязый общительный инженер из *NeXT*, ставший другом Джобса, вспоминает, что когда они собирались где-то поужинать, порой заезжали к Крисэнн за Лизой. «Он был с ней очень мил, — вспоминает Теванян. — Он и Крисэнн были вегетарианцами, а Лиза нет. Он воспринимал это спокойно, предлагая ей заказывать курицу, что она и делала».

Поедание курицы стало маленькой привилегией девочки, которая жила то с папой, то с мамой — вегетарианцами, которые прежде всего по духовным соображениям употребляли только растительную пищу. «За припасами — пунтареллой, киноа, сельдереем, орехами в глазури из плодов рожкового дерева — мы ходили в особые магазины, где пахло дрожжами и куда ходили женщины, никогда не красившие волосы, — напишет она потом. — Но порой мы позволяли себе полакомиться чем-нибудь. Иногда мы покупали курицу с острыми приправами в лавке, где на вертелах рядами крутились птицы, и ели ее в машине, прямо руками, из бумажного пакета». А вот ее отец был гораздо привередливее в еде и порой резко менял одну диету на другую. Однажды на глазах у Лизы он выплюнул суп, когда понял, что там есть сливочное масло. Работая в *Apple,* он дал себе некоторое послабление, но потом опять стал строгим веганом. Даже в раннем возрасте Лиза понимала, что такая одержимость запретами отражает жизненную философию, согласно которой аскетизм и минимализм лишь усиливают ощущения. «Он понимал, что богатый урожай вырастает из горстки семян, а сдержанность рождает наслаждение, — писала она. — Ему была знакома формула, о которой не ведает большинство людей: одно ведет к совершенно другому».

Точно так же то, что отец часто отсутствовал или бывал холоден, придавало еще большую ценность редким проявлениям теплоты. «Я не жила с ним, но он иногда заезжал к нам — он был как божество, посещавшее нас на несколько восхитительных минут или часов», — вспоминает она. Вскоре Лиза стала ему настолько интересна, что он начал приглашать ее на прогулки. Они катались вместе на роликах по тихим улицам Пало-Альто, часто останавливаясь около дома Джоанны Хоффман или Энди Херцфельда. Когда он впервые привел ее к Хоффман, то просто сообщил: «Это Лиза». Хоффман моментально все поняла. «Было очевидно, что она — его дочь, — рассказывала она мне. — Ни у кого другого не могло быть такой челюсти. Фирменная челюсть». Хоффман сама до 10 лет не знала отца, который ушел из семьи, и очень переживала из-за этого, поэтому всегда уговаривала Джобса внимательнее относиться к дочери. Он благодарил ее потом за эти советы.

Однажды он взял Лизу в деловую поездку в Японию, и они жили в элегантном отеле *Okura.* В суши-баре на первом этаже он заказал огромную порцию унаги-суши — с угрем. Джобс так любил это блюдо, что считал копченого угря практически вегетарианской едой. Суши были присыпаны мелкой солью или политы сладким соусом, и Лиза вспоминает, что они буквально таяли во рту. Так же таяла дистанция между отцом и дочерью. Потом она писала: «Именно когда на столе выстроились эти блюда, я впервые почувствовала себя рядом с ним довольной и расслабленной. Это изобилие, дозволенность, теплота после холодных салатов просигналили, что открылось некое прежде недоступное пространство. Он стал менее жестким с собой, даже человечным, когда сидел в комнате с чудесными потолками, с низенькими скамеечками, с суши и со мной».

Но безмятежность и легкость были не вечны. С Лизой Стив был таким же переменчивым, как и почти со всеми: то прижимал к груди, то вдруг забывал о ней. Он мог быть один раз весел и общителен, а другой — холоден, а иногда вообще пропадал. «Она никогда твердо не знала, как он к ней относится, — считает Херц-фельд. — Я помню один ее день рождения, на который Стив должен был прийти, но очень опаздывал. Она беспокоилась и обижалась. И когда он наконец-то пришел, она просто засветилась от счастья».

Лиза стала такой же капризной и неуравновешенной. На протяжении всех лет их отношения напоминали американские горки, они ссорились, а потом из-за обоюдного упрямства долго не могли помириться. После размолвки они могли не разговаривать друг с другом месяцами. Оба не умели протянуть руку, извиниться, помириться — даже когда Джобс боролся с болезнями. Как-то осенью 2010 года он с тоской показывал мне старые снимки и остановился на фотографии, где он с маленькой Лизой. «Наверное, я недостаточно сделал для нее», — сказал он. Зная, что он не говорил с ней уже год, я предложил ему позвонить ей или написать имейл. Он молча посмотрел на меня и вновь принялся перебирать старые фотографии.

Романтик

Когда дело касалось женщин, Джобс бывал очень романтичен. Его влюбленности протекали драматично, он рассказывал друзьям обо всех перипетиях своих отношений и открыто демонстрировал, как тоскует, когда его подруга далеко от него. Летом 1983 года они с Джоан Баэз были на небольшом ужине в Силиконовой долине, и Джобс сидел рядом с Дженнифер Иган, студенткой последнего курса Пенсильванского университета, которая на летних каникулах работала в *San Francisco weekly*. Она плохо знала, кто такой Стив Джобс. К тому времени Джобс и Баэз осознали, что им не суждено оставаться «вечно моло-

дыми»[11] вместе. Джобс был очарован Иган и потом разыскал ее, позвонил и пригласил в *Cafe Jacqueline*, небольшое бистро в районе Телеграф-хилл, где готовили фирменные вегетарианские суфле.

Они встречались год, и Джобс часто летал к ней в гости. На выставке *Macworld* в Бостоне он при большом скоплении народа сообщил, что сильно влюблен, поэтому торопится на самолет в Филадельфию — летит к своей девушке. Публика была очарована его откровенностью. Когда он бывал в Нью-Йорке, она приезжала туда на поезде, чтобы пожить с ним в отеле *Carlyle* или в квартире Джея Чайата в Верхнем Ист-Сайде. Они обычно ели в *Cafe Luxembourg,* часто бывали в квартире Джобса в комплексе «Сан-Ремо», которую он планировал переделать, а еще ходили в кино и (по крайней мере однажды) в оперу.

Они с Иган могли часами разговаривать ночью по телефону. Одной из непростых тем была вера Джобса в то, что важно избегать привязанности к материальным предметам, — это он почерпнул из буддизма. Он внушал Иган, что наша страсть к потребительству пагубна и, чтобы достичь просветления, надо научиться жить без привязанностей, исключить все материальное. Он даже послал ей кассету с записью наставлений своего учителя, дзенского монаха Кобун Чино о том, какие проблемы возникают, когда желаешь какую-то вещь или обладаешь ею. Иган перешла в наступление. Получается, он сам нарушает эту философию, производя компьютеры и прочие продукты, которые люди начинают желать? «Его возмутило это противопоставление, и мы бурно это обсуждали», — вспоминает Иган.

В конечном итоге гордость Джобса за свое творение пересилила его идеи о том, что людям не следует становиться рабами вещей. *Macintosh* появился в январе 1984 года, когда Иган жила на зимних каникулах в Сан-Франциско у своей мамы. Однажды за ужином мамины гости были сильно удивлены, когда Джобс — ставший неожиданно очень знаменитым — вдруг появился на пороге с новым *Macintosh* в руках и прошествовал в спальню Иган, чтобы его установить.

Джобс поделился с Иган и еще с несколькими друзьями своим предчувствием, что ему отмерена недолгая жизнь. И этим, сказал он, объясняется его одержимость и беспокойство. «Он постоянно чувствовал, что надо торопиться, чтобы успеть сделать все, что он задумал», — говорила потом Иган. Их роман оборвался осенью 1984 года, когда Иган дала понять, что пока не хочет замуж.

И уже вскоре, в начале 1985 года, когда только возникли трения со Скалли, Джобс по дороге на совещание заглянул к сотруднику из *Apple Foundation*, который помогал некоммерческим организациям получать компьютеры. В его кабинете сидела стройная светловолосая женщина. В ней сочетались хипповская естественность и уверенность знающего компьютерного консультанта. Ее звали Тина Редсе, и она работала в *People"s Computer Co.* «Это была самая красивая женщина, какую я видел в своей жизни», — вспоминал он.

Он позвонил ей на следующий же день и пригласил на ужин. Она отказалась, потому что у нее был друг, с которым они жили вместе. Через несколько дней Джобс пригласил ее на прогулку в парке неподалеку и вновь предложил поужинать. На этот раз она сказала своему другу, что хочет пойти. Она вела себя очень честно и открыто. После ужина Редсе расплакалась, почувствовав, что спокойной жизни пришел конец. Так и случилось. Через несколько месяцев она переехала в необставленный дом в Вудсайде. «Это была моя первая настоящая любовь, — рассказывал Джобс позднее. — Никто на свете не поймет меня лучше, чем понимала она».

Редсе росла в трудной семье, и Джобс делился с ней переживаниями по поводу своего усыновления. «Мы оба получили много душевных травм еще в детстве, — вспоминала Редсе. — Он говорил, что мы оба с ним плохо подходим для этой жизни, поэтому и подходим друг другу». Они были страстно влюблены и публично это демонстрировали. Сотрудники *NeXT* отлично помнят их объятия в холле. Столь же горячими бывали и их ссоры, в кинотеатрах или перед гостями в вудсайдском доме. И все же он не переставал восхищаться ее чистотой и естественностью. Здравомыслящая и земная Джоанна Хоффман придерживается своей точки зрения на увлеченность Джобса возвышенной Редсе: «Стива всегда привлекали душевная неустойчивость и невротичность, которые казались ему проявлениями особой духовности».

[11] Намек на песню *Forever Young* Боба Дилана

Когда Джобса в 1985 году выживали из *Apple,* они с Редсе поехали в Европу залечивать его раны. Как-то вечером, стоя на мосту через Сену, они — скорее романтично, нежели серьезно — обсуждали возможность остаться в Париже, обосноваться там, может быть, навсегда. Редсе мечтала об этом, но Джобсу не хотелось. Он был опустошен, но по-прежнему честолюбив. «Я — отражение моих дел», — сказал он. Она вспоминала эту парижскую историю в имейле, написанном 25 лет спустя, когда их жизненные дороги разошлись, но духовная связь сохранилась:

> Мы стояли летом 1985 года на мосту в Париже. Было облачно. Опираясь на каменный парапет, мы смотрели на зеленую воду внизу. Твой мир раскололся и замер, готовый сложиться заново, по тому образцу, который ты изберешь. Мне хотелось сбежать от того, что произошло. Я склоняла тебя начать новую жизнь со мной в Париже, отрешиться от нас прежних и впустить в нас что-то иное. Я хотела, чтобы мы выбрались из мрачной пропасти твоего разрушенного мира и воплотились, новые и безымянные, в простой жизни, где я готовила бы для тебя простую еду и мы проводили бы вместе каждый день — как дети, которые играют просто так, ради самой игры. Мне хочется верить, что и ты представил себе все это, прежде чем с улыбкой ответил: «Что делать? Где я буду работать?» Мне хочется верить, что в тот момент раздумий, пока наше дерзкое будущее не заявило еще на нас свои права, мы и правда прожили вместе ту простую жизнь, вплоть до глубокой и спокойной старости, в окружении стайки внуков, на ферме где-то на юге Франции, и мирно проводили наши дни, теплые и цельные, как ломти свежего хлеба, и наш маленький мир дышал терпением и родством.

Их пятилетние отношения состояли из взлетов и падений. Редсе ненавидела жить в скудно обставленном вудсайдском особняке. Джобс нанял модную молодую пару, которая раньше работала в известном ресторане *Chez Panisse*, чтобы они следили за его домом и готовили вегетарианскую еду, а Редсе чувствовала себя при них незваным гостем. Она временами уезжала в свою квартиру в Пало-Альто, особенно после бурных ссор с Джобсом. «Пренебрежение — это форма оскорбления», — написала она однажды на стене коридора к их спальне. Она была зачарована им, но и страдала от того, каким он мог быть равнодушным. Позднее она вспоминала, как нестерпимо больно было любить человека, сконцентрированного только на себе. В ее представлении это ад, которого никому не пожелаешь: когда от всей души заботишься о человеке, который ни о ком заботиться не способен.

Они различались очень во многом. «В смысле доброты и жестокости находились на разных полюсах», — говорил потом Херцфельд. Доброта Редсе проявлялась и в большом, и в малом: она всегда подавала милостыню на улице, она работала добровольцем, помогая тем, кто (как и ее отец) страдал душевными расстройствами, она старалась наладить отношения с Лизой и даже с Крисэнн. Она больше чем кто-либо другой уговаривала Джобса проводить время с Лизой. Но у нее не было его честолюбия и его энергии. Как раз из-за тонкой душевной организации Редсе, столь ценимой Джобсом, у них не получалось находиться на

одной волне. «У них были невероятно бурные отношения, — говорил Херцфельд. — Они постоянно воевали друг с другом».

У них также было кардинальное философское разногласие о том, являются ли эстетические вкусы в основе своей индивидуальными, как считала Редсе, или же что существует универсальная эстетика, которую надо донести до людей — это была точка зрения Джобса. Ей не нравилось, что он находится под слишком большим влиянием концепций баухауса. «Стив считал, что мы обязаны обучить людей эстетике, показать, что им следует любить, — вспоминала она. — Но я совсем не разделяла этих взглядов. Мне кажется, если внимательно прислушаться к себе и к ближним, можно выявить то врожденное и истинное, что есть в человеке».

Когда они долго были вместе, дела не ладились. Но стоило им расстаться, и Джобс начинал по ней тосковать. Наконец, летом 1989 года он сделал ей предложение. Редсе не могла выйти за него замуж. Она говорила друзьям, что сойдет тогда с ума. Она росла в доме, где была очень нестабильная ситуация, и их отношения с Джобсом слишком напоминали то, что она наблюдала в своей семье. Она считала, что их притягивает друг к другу как противоположности, но их союз взрывоопасен. «Я не смогла бы быть хорошей женой для легенды по имени Стив Джобс, — объясняла она потом. — Это было бы ужасно во всех аспектах. Я не выносила его жестокости. Я не хотела его обижать, но и не могла спокойно смотреть, как он обижает других людей. Это было для меня слишком мучительно».

Когда они с Джобсом расстались, Редсе участвовала в создании *OpenMind,* ресурсной сети для помощи душевнобольным в Калифорнии. Как-то в психиатрическом справочнике она прочитала описание нарциссического расстройства личности и решила, что Джобс под него полностью подходит: «Это написано прямо про него и объясняет многие наши трудности. Я ждала раньше, что он станет заботливее, будет думать не только о себе, но это было то же самое, как требовать от слепого человека, чтобы он видел, — говорила она. — Это объясняет и его поступки по отношению к дочери Лизе. По-моему, дело в сопереживании, он не умеет сопереживать».

Редсе потом вышла замуж, родила двоих детей и развелась. Джобс порой скучал по ней, даже когда счастливо женился. Когда началась его борьба с раком, Редсе появилась, чтобы его поддержать. Она вспоминает о нем очень эмоционально: «У нас были совершенно разные системы ценностей, поэтому те отношения, о которых мы когда-то мечтали, были невозможны, — говорила она, — однако забота о нем и любовь к нему живут во мне, как и много лет тому назад». То же чувствовал и Джобс, который однажды заплакал, когда рассказывал мне о ней, сидя вечером в гостиной. «Она была одним из самых чистых людей в моей жизни, — говорил он, и слезы текли у него по щекам. — Она была духовным человеком, и этой духовностью были отмечены и наши отношения». Он говорил, что всегда жалел, что у них ничего не вышло, и знал, что она тоже жалеет об этом. Но их союзу не суждено было получиться. В этом они оба были согласны.

Лорен Пауэлл

Профессиональная сваха, зная обо всех предыдущих романах Джобса, легко могла бы набросать портрет его идеальной спутницы. Умная, но без особенных претензий. Крепкая и выносливая, чтобы выдержать его рядом, но не чуждая дзен-буддизму, умеющая подняться над суетой. Хорошо образованная и независимая, но готовая обустроить дом для него и семьи. Прочно стоящая на ногах, но не чуждая возвышенному. Пусть умеет хитроумно управлять им, но не делает это часто. Вдобавок не помешает, если это будет высокая и стройная красавица блондинка с веселым нравом, которая любит органическую вегетарианскую

пищу. В октябре 1989 года, после разрыва с Тиной Редсе, в жизнь Джобса вошла именно такая женщина.

Точнее сказать, она вошла в его аудиторию. Джобс согласился в четверг вечером прочитать в Стэнфордской школе бизнеса лекцию из цикла «Взгляд сверху». Лорен Пауэлл училась там в аспирантуре, и приятель из ее группы предложил сходить на лекцию вместе. Они пришли поздно и, поскольку все места были заняты, сели в проходе. Но дежурный попросил их пересесть, и тогда Пауэлл с приятелем спустилась в первый ряд, и они уселись на два из зарезервированных мест. Когда Джобс приехал, его усадили рядом с ней. «Посмотрев направо, я увидел прекрасную девушку, и мы немного поговорили, пока меня не вызвали на сцену», — вспоминал Джобс. Они перебрасывались шутками, и Пауэлл сказала, что пришла сюда, потому что выиграла в лотерею, и ее приз — ужин с ним. «Он был восхитителен», — рассказывала она потом.

После доклада Джобс подошел к краю сцены поговорить со студентами. Он заметил, как Пауэлл ушла, потом вернулась, остановилась перед толпой студентов, опять вышла. Он поспешил за ней, ускользнув от декана, желавшего с ним побеседовать. Нагнав ее на парковке, Джобс спросил: «Так что там было насчет приза в лотерею? Я должен пригласить вас на ужин?» Она засмеялась. «Может, в субботу?» — спросил он. Она согласилась и записала ему свой телефон. Джобс попрощался и поехал на винодельню Томаса Фогэрти в горах Санта-Крус, где устраивала ужин группа из *NeXT,* занимавшаяся продажами компьютеров для образовательных целей. Но вдруг он развернулся. «Я подумал: да я лучше поужинаю с ней, чем с ребятами из *NeXT.* Я подбежал к ее машине и сказал: а как насчет ужина прямо сегодня?» Она согласилась. Стоял прекрасный осенний вечер, и они отправились в Пало-Альто в модный вегетарианский ресторан *St. Michael"s Alley* и провели там четыре часа. «С тех пор мы вместе», — говорил он.

Тем временем Эви Теванян и прочие сотрудники ждали его в ресторане. «Стив порой бывал необязательным, но когда я поговорил с ним, то понял, что произошло нечто особенное», — рассказывал он. Пауэлл вернулась домой после полуночи и сразу позвонила в Беркли лучшей подруге Кэтрин (Кэт) Смит и оставила сообщение на автоответчике: «Ты не поверишь, что со мной случилось! Ты не поверишь, с кем я познакомилась!» Утром Смит ей перезвонила и все узнала. «Мы знали, кто такой Стив, он очень интересовал нас, ведь мы учились бизнесу», — вспоминает она.

Энди Херцфельд и кое-кто еще подозревали потом, что Пауэлл подстроила ту встречу. «Лорен очень мила, но она бывает расчетливой, и мне кажется, она поставила себе целью познакомиться со Стивом, — говорил Херцфельд. — Ее соседка по комнате рассказывала мне, что у Лорен были фотографии Стива из разных журналов и она мечтала с ним встретиться. Забавно, если получилось, что самим Стивом кто-то манипулировал». Однако Пауэлл уверяла, что это не так. Она пошла на доклад только из-за приятеля и даже перепутала докладчика. «Я знала, что будет выступать Стив Джобс, но почему-то представляла себе лицо Билла Гейтса, — вспоминает она. — Я спутала их. Это был 1989 год. Он работал в *NeXT,* и мне это мало что говорило. Я не особенно хотела идти, но меня уговорили».

«В своей жизни я любил только двух женщин, Тину и Лорен, — скажет потом Джобс. — Я думал, что влюблен в Джоан Баэз, но она мне просто очень сильно нравилась. А по-настоящему — сначала Тина, а потом — Лорен».

Лорен Пауэлл родилась в Нью-Джерси в 1963 году и с ранних лет научилась самостоятельности. Ее отец был летчиком в морской пехоте и геройски погиб в Санта-Ане в Калифорнии. Он вел на посадку неисправный самолет и предпочел отвести его подальше от жилых районов, хотя мог катапультироваться и спастись. Второй брак матери оказался кошмаром, но она не решалась бросить мужа — боялась, что не сможет одна содержать такую большую семью. Десять лет Лорен и три ее брата жили в очень напряженной обстановке, но старались

держаться и бороться с трудностями. У нее это хорошо получалось. «Я поняла: главное — быть независимой, — говорила она. — Это повод для гордости. В деньгах я вижу средство для достижения независимости, но они не определяют мою личность».

Закончив Пенсильванский университет, она работала специалистом по операциям с долговыми обязательствами в банке *Goldman Sachs* и орудовала огромными суммами. Ее начальник Джон Корзайн уговаривал ее остаться в банке, но работа ей активно не нравилась. «Можно добиться немалого успеха, — сказала она, — но это будет работа ради накопления капитала». Поэтому через три года она уволилась и поехала в Италию, во Флоренцию, где прожила восемь месяцев, а потом записалась в Стэнфордскую школу бизнеса.

Их ужин был в четверг, а в субботу она пригласила Джобса к себе в гости в Пало-Альто. Кэт Смит приехала из Беркли и представилась соседкой Пауэлл, чтобы тоже познакомиться с Джобсом. Она вспоминает, что отношения были очень страстными. «Они обнимались и целовались, — говорит Смит. — Он был совершенно очарован. Он звонил мне, чтобы спросить: „Как ты думаешь, я ей нравлюсь?“ Очень странно было получать такие звонки от известного человека».

Новый год они праздновали в *Chez Panisse,* знаменитом ресторане Алисы Уотерс в Беркли: Пауэлл, Смит и Джобс с дочкой Лизой, которой тогда было одиннадцать. Джобс и Пауэлл из-за чего-то поссорились и ушли по отдельности. Пауэлл осталась ночевать у подруги. В девять утра раздался стук в дверь. Смит открыла и увидела стоявшего под дождем Джобса, который держал в руке какие-то сорванные на улице цветы. «Можно поговорить с Лорен?» — спросил он. Лорен еще спала, и он прошел в спальню. Смит пару часов прождала в гостиной, когда же ей можно будет войти в спальню за одеждой. В конце концов она надела пальто на ночную рубашку и отправилась за едой в *Peet“s Coffee.* Джобс выглянул в гостиную лишь после полудня.

— Кэт, зайди, пожалуйста, на минутку, — пригласил он ее в спальню. — Как ты знаешь, отец Лорен умер, а мать — далеко. Поскольку ты ее лучшая подруга, я хочу задать тебе вопрос, — сказал он. — Я хочу жениться на Лорен. Ты благословишь нас?

Смит села на кровать и задумалась.

— Тебе этого хочется? — спросила она Пауэлл. Та кивнула, и Смит объявила: — Ну вот и ответ!

Однако это был не окончательный ответ. Джобс обычно почти маниакально сосредотачивался на чем-то, а потом резко переключался на другое. На работе он углублялся в то, чем ему хотелось заниматься и когда ему это хотелось, а других дел просто не замечал, даже если коллеги пытались добиться его внимания. То же самое было и в личной жизни. Порой они с Пауэлл не стеснялись демонстрировать всему свету, как сильно увлечены друг другом, смущая при этом всех окружающих, в том числе Смит или маму Лорен. В своем вудсайдском доме он мог будить Пауэлл по утрам, включая на полную мощность *She Drives Me Crazy* в исполнении *Fine Young Cannibals*. А иногда просто не обращал на нее внимания. «Стива бросало из крайности в крайность: то он думал лишь о Лорен, и она оказывалась в центре вселенной, то переключался на работу и становился холодным и отстраненным, — рассказывала Смит. — Он как лазерный луч. Когда он направлен на тебя, ты греешься в свете внимания. Но когда он переключался на что-то другое, тебе становится очень-очень темно. Это очень мучило Лорен».

Джобс предложил Пауэлл руку и сердце 1 января 1990 года, а потом несколько месяцев об этом не вспоминал. В конце концов, когда они как-то сидели на бортике песочницы в Пало-Альто, Смит напрямую спросила его: «Что происходит?» Джобс ответил, что ему нужно убедиться в том, что Лорен свыкнется с его образом жизни и с ним самим. В сентябре терпение Лорен иссякло, и она съехала от Джобса. В октябре он подарил ей обручальное кольцо с бриллиантом, и она вернулась.

В декабре Джобс повез Пауэлл в свое любимое место отдыха, в Кона-Виллидж на Гавайях. Впервые он попал туда в 1981 году — когда начались проблемы на *Apple*, он попросил своего помощника подыскать место, куда бы он мог сбежать. Сначала ему не понравилось скопление бунгало с соломенными крышами на пляже Большого острова. Это был семейный курорт с общими столами для еды. Но уже через несколько часов Кона-Виллидж показалась ему раем. Его тронула простота и скромная красота этого места, и с тех пор он возвращался туда при первой же возможности. Особенно прекрасной была декабрьская поездка вместе с Пауэлл. Их любовь окрепла. В ночь перед Рождеством он вновь повторил ей свое предложение, на этот раз более официально. Вскоре появился новый фактор. На Гавайях Пауэлл забеременела. «Мы точно знаем, где это случилось», — улыбался потом Джобс.

18 марта 1991 года, свадьба

Однако беременность не уладила ситуацию полностью. Джобс опять разочаровался в идее брака, хотя делал предложение Пауэлл и в начале, и в конце 1990 года. Она в гневе вновь съехала от Джобса в свою квартиру. Он обиделся и попытался игнорировать ситуацию. Потом задумался: а вдруг он до сих пор любит Тину Редсе? Он посылал ей розы, уговаривал вернуться к нему, даже предлагал выйти за него замуж. Он сам не понимал, чего хочет, и немало удивлял своих друзей и даже не самых близких знакомых, когда спрашивал, что же ему делать. Он мог спросить, кто красивее — Тина или Лорен? Кто им больше нравится? На ком ему жениться? В романе Моны Симпсон «Обычный парень» персонаж, прототипом которого был Джобс, в главе про эти события «опросил более сотни человек, выясняя, кто, по их мнению, красивее». Но это художественный вымысел. На самом деле Джобс опросил все-таки меньше сотни.

В конце концов он сделал правильный выбор. Редсе признавалась друзьям, что не выжила бы, вернувшись к Джобсу, да и их брак не продержался бы долго. Пусть он и тосковал по их с Редсе духовной связи, с Пауэлл у него сложились более прочные отношения. Она ему нравилась, он любил и уважал ее, ему было с ней удобно. И пусть он не видел в ней ничего мистического, зато она стала в его жизни якорем здравомыслия. Многие его подруги, начиная с Крисэнн Бреннан, отличались эмоциональной неустойчивостью, но только не Пауэлл. «Повезло ему, что ему досталась Лорен, — она умна, она достойный собеседник, она может выдерживать перемены его настроения и его буйную натуру, — говорила Джоанна Хоффман. — У нее нет неврозов, и потому Стиву кажется, будто она лишена какого-то мистического чувства, как, например, Тина или кто-то еще. Но это же глупость». Энди Херцфельд согласен: «Лорен как будто очень похожа на Тину, но при этом совершенно иная — крепкая, бронированная. Поэтому брак удачен».

Джобс это тоже отлично понимал. Невзирая на его эмоциональные взрывы, их брак оказался прочен, они смогли преодолеть все взлеты и падения, все нервные встряски.

Эви Теванян решил, что перед свадьбой Джобсу нужен мальчишник. Но оказалось, что устроить его не так легко. Джобс не любил вечеринок, и у него не было мужской компании. У него не было даже шафера. В конце концов набралось лишь два участника: Теванян и Ричард Крэнделл, профессор вычислительной техники из университета Рид, который взял отпуск для работы в *NeXT.* Теванян нанял лимузин. Когда они подкатили к дому Джобса, им открыла Пауэлл в мужском костюме и с приклеенными усами и объявила, что поедет с ними как еще один парень. Конечно, это была шутка, и вскоре три непьющих холостяка ехали по Сан-Франциско, думая, как бы им провести это жалкое подобие мальчишника.

У Теваняна не получилось зарезервировать столик в вегетарианском ресторане *Greens* в Форт-Мейсоне, который нравился Джобсу, поэтому он сделал заказ в очень модномресто-

ране при одном из отелей. «Я не буду здесь есть», — заявил Джобс, когда на стол поставили хлеб. Он заставил приятелей встать и выйти, к ужасу Теваняна, который еще не привык к ресторанным манерам своего приятеля. Джобс повел их в *Cafe Jacqueline* в районе Нортбич, где ему нравились фирменные суфле. Это и правда оказалось более удачным выбором. Потом они сели в лимузин, проехали по мосту «Золотые ворота» и остановились в баре в Саусалито, где все заказали текилу, но пить не стали, лишь пригубили. «Это был не такой уж шикарный мальчишник, как обычно, но это лучший вариант для такого человека, как Стив, и никто больше не вызвался все устроить», — вспоминает Теванян. Джобс был тронут. Он решил, что Теванян — подходящий жених для его сестры Моны Симпсон. Из этого, правда, ничего не вышло, но по тому, что такая мысль пришла Джобсу в голову, понятно, что к Теваняну он относился хорошо.

Пауэлл знала, на что идет, — предупреждений было достаточно. Во время подготовки к свадьбе к ним пришла девушка, которая должна была оформлять свадебные приглашения. Мебели не было, поэтому она села на пол и разложила образцы. Джобс взглянул на них и вышел. Они ждали его, но он не приходил. Тогда Пауэлл пошла искать его. Джобс сидел в своей комнате. «Отделайся от нее, — сказал он. — Я не могу смотреть на ее работы. Это дерьмо».

Восемнадцатого марта 1991 года 36-летний Стивен Пол Джобс женился на 27-летней Лорен Пауэлл в отеле *Ahvanhee Lodge* в Национальном парке Йосемити. Это было здание 20-х годов из камня, бетона и дерева, в целом в стиле ар-деко, но с огромными каминами, которые так любят в американских национальных парках. Но самое прекрасное в отеле — виды из огромных, от пола до потолка, окон на скалу Хаф-Доум и водопад Йосемити.

На свадьбе было человек пятьдесят, в том числе отец Стива, Пол Джобс, и сестра Мона Симпсон. Она пришла с женихом, адвокатом Ричардом Аппелем, который впоследствии стал сценаристом на телевидении (он писал сценарии мультсериала «Симпсоны» и назвал мать Гомера Моной в честь своей жены). Джобс настоял, чтобы все гости приехали вместе на заказанном автобусе — ему хотелось контролировать все детали мероприятия.

Свадьба проходила в солярии, валил густой снег, и вдали виднелся ледник. Церемонию вел Кобун Чино, который уже много лет был наставником Джобса по сото-дзен. Он потрясал жезлом, бил в гонг, зажигал благовония и невнятно говорил нараспев, что было совершенно непонятно для большинства гостей. «Мне показалось, что он пьян», — признавался Теванян. Свадебный пирог был в форме гранитной скалы Хаф-Доум, одного из символов Йосемити. Поскольку он был строго вегетарианским, без яиц и молока, многие гости сочли его несъедобным. Потом все вместе пошли гулять, и трое рослых братьев Пауэлл затеяли шумную и хулиганскую игру в снежки. «Видишь, Мона, — сказал Джобс сестре. — Лорен происходит от Джона Неймета, а мы с тобой — от Джона Мьюра».[12]

Семейный дом

Пауэлл, как и ее муж, предпочитала натуральные продукты. Во время обучения в Школе бизнеса она подрабатывала в компании — производителе соков *Odwalla,* делая для них первый маркетинговый план. Выйдя замуж за Джобса, она решила, что нельзя забрасывать карьеру — пример матери научил ее, как важно быть самостоятельной. Она основала собственную компанию, *Terravera,* которая производила готовую органическую еду и поставляла ее в магазины Северной Калифорнии.

[12] *Джо Неймет* (род. в 1943 г.) — знаменитый игрок в американский футбол; *Джон Мьюр* (1838–1914) — американский естествоиспытатель, защитник дикой природы.

Супруги не стали жить в стоявшем особняком и слишком уж пустом вудсайдском доме и переехали в симпатичный и непритязательный дом в старом районе Пало-Альто, удобном для большой семьи. Это был привилегированный район: по соседству жили прозорливый инвестор Джон Доэрр, основатель *Google* Ларри Пейдж, основатель *Facebook* Марк Цукерберг, а также Энди Херцфельд и Джоанна Хоффман. И все-таки дома здесь выглядели непретенциозно, не прятались за высокими изгородями. Они стояли на довольно близко друг от друга, на тихих улочках с широкими тротуарами. «Мы хотели поселиться в таком месте, где дети могут спокойно ходить к друзьям», — говорил Джобс.

Если бы Джобс сам строил дом, то предпочел бы минимализм и модернизм. Но их дом был не таким. Он не выделялся ни большими размерами, ни оригинальностью, не бросался в глаза. Его выстроил в 1930-х годах местный архитектор Карр Джонс, чьи дома напоминали английские или французские сельские коттеджи.

Это был двухэтажный дом из красного кирпича с гонтовой крышей и походил на котсуолдский домик, перенесенный через океан, или на жилье зажиточного хоббита. Единственная калифорнийская черта — дворик в колониальном стиле. Двухсветная гостиная со сводчатым потолком и терракотовой плиткой на полу выглядела уютно. С одной стороны было большое треугольное окно до самой крыши. Вначале там был витраж, как в церкви, но Джобс заменил его прозрачным стеклом. Стив и Лорен кое-что переделали: расширили кухню, куда поместились дровяная печь для пиццы и длинный деревянный стол для всей семьи. Планировалось закончить ремонт за четыре месяца, но он растянулся на шестнадцать, потому что Джобс постоянно менял проект. Они купили еще небольшой соседний домик и снесли его. На его месте Пауэлл разбила прекрасный сад, где посадила цветы, овощи, травы.

Джобс был покорен умением Карра Джонса использовать старые материалы, например уже бывшие в употреблении кирпичи и деревянные телефонные столбы. На кухне он положил доски, которые использовались как опалубка бетонного основания моста «Золотые ворота», строившегося как раз одновременно с домом. «Он был умелым мастером-самоучкой, — говорил о нем Джобс, показывая все эти детали. — Ему было важнее изобрести, а не заработать побольше, и он так никогда и не разбогател. Он ни разу не покидал Калифорнии. Идеи он брал из книг и из журнала *Architectural Digest*».

Вудсайдский дом так и остался полупустым, Джобс купил туда лишь самое необходимое: комод и матрас в спальню, карточный столик и несколько складных стульев для комнаты, ставшей подобием гостиной. Ему хотелось видеть рядом с собой только те вещи, которые его восхищали, и поэтому он не мог просто поехать в мебельный магазин и все купить. Однако теперь он жил в нормальном доме, с женой, и вскоре ожидался ребенок, так что надо было пойти на уступки. Это было тяжело. Они купили кровати, шкафы и комоды и музыкальную систему для гостиной, но с диванами дело обстояло сложнее. «Мы обсуждали мебель восемь лет, — вспоминает Пауэлл. — Мы довольно долго рассуждали о том, какая цель у дивана». Покупка бытовой техники обернулась философской проблемой. Несколько лет спустя Джобс описал журналу *Wired* процесс покупки стиральной машины:

> Оказывается, все американские стиральные и сушильные машины неправильные. В Европе их делают гораздо лучше, но они стирают одежду в два раза дольше! Оказывается, они используют примерно в четыре раза меньше воды, но на одежде оказывается меньше моющего средства. И что важно, они не портят одежду. Европейские машины используют куда меньше порошка, куда меньше воды, но одежда получается куда чище, мягче и дольше служит. Мы потратили некоторое время на обсуждение компромиссного решения. Мы очень много говорили о дизайне, но и о том, что важнее для нашей семьи. Так ли нам важно, что стирка займет час, а не полтора? Или для нас важнее, чтобы наша одежда была мягкой и дольше

служила? Важно ли для нас меньшее потребление воды? Мы беседовали об этом ежедневно за ужином на протяжении двух недель.

В конечном итоге они купили стиральную и сушильную машину фирмы *Miele* немецкого производства. «Она вызвала у меня больше восторга, чем любая технологическая новинка за последние годы», — признавался Джобс.

Для гостиной со сводчатым потолком Джобс купил произведение искусства — фотографию Анселя Адамса, зимний рассвет над Сьерра-Невадой, снятый из калифорнийского городка Лоун-Пайн. Адамс сделал этот огромный отпечаток для своей дочери, которая потом его продала. Однажды домработница Джобса протерла его влажной тряпкой, и Джобс, отыскав одного из сотрудников Адамса, попросил его прийти, снять поврежденный слой и восстановить его.

Их дом выглядел настолько непритязательно, что Билл Гейтс был поражен, когда приехал с женой навестить Джобса. «И что, вы все здесь живете?» — спросил Гейтс, который в то время как раз строил под Сиэтлом дом площадью 6 тысяч квадратных метров. Даже во времена второго пришествия в *Apple*, будучи всемирно известным миллиардером, Джобс по-прежнему не имел ни охраны, ни постоянно проживающей прислуги и даже не закрывал днем заднюю дверь.

Единственная проблема с безопасностью странным и печальным образом была связана с Барреллом Смитом, лохматым херувимом, который писал программы для *Macintosh,* приятелем Энди Херцфельда. После ухода из *Apple* у Смита проявились биполярное аффективное расстройство и шизофрения. Он жил неподалеку от дома Херцфельда и, когда болезнь прогрессировала, ходил по улицам голый или бил стекла в машинах и церквях. Его пичкали лекарствами, но трудно было подобрать правильную дозу. Когда его демоны вернулись, он стал по вечерам ходить к дому Джобса, бросал камни в окна, оставлял бессвязные письма, а однажды подбросил в дом петарду. Его арестовали, но дело закрыли, когда Смит продолжил лечение. «Баррелл был таким веселым и наивным, и в один апрельский день он внезапно сломался, — вспоминал Джобс. — Это совершенно непонятно и очень печально».

Джобс сочувствовал ему и часто спрашивал Херцфельда, чем еще можно помочь. Однажды Смита посадили в тюрьму, и он отказался назвать свое имя. Херцфельд через три дня узнал об этом и попросил Джобса его вызволить. Джобс помог, но удивил Херцфельда вопросом: «Если бы что-то подобное случилось со мной, ты стал бы так же заботиться обо мне?»

Джобс оставил себе дом в Вудсайде примерно в 15 километрах от Пало-Альто. Он хотел снести этот построенный в 1952 году особняк в испанском колониальном стиле с 14 спальнями и возвести на его месте совсем простой современный дом в японском стиле, примерно в три раза меньше. Двадцать лет шла длинная серия судебных разбирательств с людьми, желавшими сохранить старый, пусть и гибнущий дом. (В 2011 году он наконец получил разрешение на снос, но к тому времени уже не было желания строить второй дом.)

Иногда Джобс пользовался полузаброшенным вудсайдским домом — и особенно его бассейном — для семейных вечеринок. Когда Билл Клинтон был президентом, он и Хиллари, навещая дочь в Стэнфорде, останавливались во владениях Джобса, на ранчо 50-х годов. Поскольку этот дом также не был оборудован, Пауэлл к приезду Клинтонов обратилась в мебельные магазины и галереи, чтобы его обставить. Однажды, вскоре после внезапных признаний Моники Левински, Пауэлл осматривала дом перед приездом Клинтонов и заметила, что одна картина пропала. Она забеспокоилась и спросила у сотрудников спецслужб, прибывших в дом заранее, что случилось. Один из них отвел ее в сторону и сказал, что на картине было изображено платье на вешалке, которое могло напоминать о синем платье в деле Левински, и поэтому решено было картину убрать. (Как-то раз во время ночной телефонной беседы Клинтон спросил Джобса, как ему вести себя в истории с Левински. «Не

знаю, было ли это на самом деле, но если да, нужно все рассказать народу», — сказал президенту Джобс. Клинтон в ответ промолчал.)

Лиза поселяется в доме

Когда Лиза училась в восьмом классе, Джобсу позвонили ее учителя. У нее были серьезные проблемы, и школьное начальство посчитало, что ей было бы лучше уехать из дома матери. Отправившись с Лизой на прогулку, Джобс расспросил ее о случившемся и предложил перебраться к нему. Лиза, которой было уже четырнадцать, два дня подумала и согласилась. Она уже знала, в какой комнате хочет поселиться — по соседству с папиной. Однажды она заходила в дом, когда там никого не было, и примерялась к комнате, полежав на голом полу.

Это было трудное время. Крисэнн Бреннан, жившая неподалеку, порой приходила и громко ругалась во дворе. «Когда я недавно спросил ее, в чем было дело и почему Лизе пришлось переехать, она сказала, что до сих пор не может до конца осмыслить то, что происходило в то время. Но потом написала мне длинный имейл, в котором пыталась объяснить ситуацию».

> Знаете, как Стиву удалось добиться от Вудсайда разрешения на снос своего дома? Многие жители хотели сохранить дом из-за его исторической ценности, но Стиву хотелось все снести, построить новый дом с садом. Стив довел дом до такого состояния, что спасти его уже было невозможно. Чтобы получить желаемое, он использовал стратегию наименьшего сопротивления и участия. Он годами ничего не делал в доме, может, даже специально не закрывал окна, и дом совсем обветшал. Гениально, правда? <…> Когда Лизе было 13 и 14 лет, Стив похожим образом старался подорвать мое влияние, да и мое самочувствие в ту пору, чтобы она переехала к нему. Он применял вначале одну стратегию, но потом перешел к другой, более простой, которая оказалась еще более разрушительна для меня и принесла больше проблем Лизе. Не то чтобы совсем честно, но он получил то, что хотел.

Лиза жила с Джобсом и Пауэлл все четыре года, пока ходила в среднюю школу в Пало-Альто, и стала называть себя Лиза Бреннан-Джобс. Он старался быть хорошим отцом, но порой бывал холодным и замкнутым. Когда Лизе хотелось сбежать, она отправлялась в дом друзей — в одну семью, жившую неподалеку. Пауэлл старалась помогать, и именно она в основном посещала школьные мероприятия.

В старших классах дела Лизы пошли в гору. Она участвовала в издании школьной газеты *The Campanile* и стала одним из ее редакторов. Вместе с одноклассником Беном Хьюлеттом, дед которого дал ее отцу первую работу, она обнародовала историю про то, что местный школьный совет выплачивает администрации школы секретные надбавки. Когда пришло время выбирать колледж, она решила ехать на восток. Она подала заявление в Гарвард, подделав подпись отца, которого тогда не было в городе, и была зачислена туда в 1996 году.

В Гарварде Лиза работала в университетской газете *The Crimson* и в литературном журнале *The Advocate.* Разойдясь со своим другом, она провела год в Лондоне, в Кингс-колледже. Пока она училась, ее отношения с отцом оставались такими же бурными. Когда она возвращалась домой, между ними вспыхивали стычки из-за мелочей: что будет на ужин, уделяет ли Лиза достаточно внимания своим единокровным сестрам и брату. И они не разговаривали неделями, а то и месяцами. Иногда доходило до того, что Джобс отказывался содержать ее, и тогда она занимала деньги у Энди Херцфельда или еще у кого-то. Однажды она решила, что отец не будет платить за ее обучение, и Херцфельд одолжил ей 20 тысяч долларов. «Он

жутко разозлился за то, что я это сделал, — вспоминает Херцфельд, — но уже на следующее утро позвонил и сказал, что перечислил мне деньги». Когда Лиза в 2000 году закончила Гарвард, Джобс на торжественную церемонию не поехал. Сказал, что его не приглашали.

Однако бывали и приятные моменты, например, однажды летом Лиза, приехав домой, выступала на благотворительном концерте в поддержку Фонда электронных рубежей *(Electronic Frontier Foundation*), организации, занимавшейся защитой прав тех, кто пользуется новыми технологиями связи. Концерт проходил в зале Филлмор в Сан-Франциско, где некогда играли *Grateful Dead, Jefferson Airplan* и Джими Хендрикс. Лиза исполняла песню Трейси Чэпмен *Talking*“ *Bout a Revolutio»* (где были слова «Бедняки поднимутся и получат свою долю»), а отец стоял в задних рядах с годовалой дочерью Эрин.

Их отношения оставались неровными и когда Лиза переехала на Манхэттен и стала журналисткой. Их отношения обострялись и потому, что Джобс сердился на Крисэнн. Он купил ей дом за 700 тысяч долларов, но оформил его на имя Лизы. Убедив дочь перевести дом на нее, Крисэнн продала его, чтобы отправиться в путешествие с неким духовным наставником, а потом жила в Париже. Когда деньги кончились, она вернулась в Сан-Франциско и стала художницей, писала «световые картины» и делала буддийские мандалы. «Я — связной, я — провидец и проводник того будущего, где эволюционирует человечество и восходит Земля, — написано на ее сайте (который поддерживает для нее Херцфельд). — Когда я создаю свои картины, живу с ними, я исследую формы, цвет и акустические частоты сакральных вибраций». Когда Крисэнн понадобились деньги на лечение синусита и на стоматологию, Джобс отказался ей помогать, из-за чего Лиза не разговаривала с ним пару лет. Отношения и дальше развивались по той же схеме.

Вся эта история послужила для Моны Симпсон материалом для ее третьего романа, «Обычный парень», вышедшего в 1996 году. Прототипом главного героя стал Джобс, и многое из описанного соответствует действительности. Там, например, есть эпизод, когда герой, не афишируя свою щедрость, покупает специальный аппарат для талантливого друга с прогрессирующим заболеванием костей. А еще в книге подробно рассказывается о непростых отношениях с Лизой, в том числе и о том, как Джобс поначалу не признал отцовство. Есть и вымышленные детали: Крисэнн действительно научила Лизу в очень раннем возрасте водить машину, однако, разумеется, история про то, как пятилетняя «Джейн» в книге поехала на грузовике через горы в поисках отца, придумана. Хотя некоторые мелочи в книге, как говорят журналисты, «настолько хороши, что и проверять не надо» — например, описание героя в первом же предложении: «Он был настолько занятым человеком, что не спускал за собой воду в туалете».

На первый взгляд условный Джобс в романе изображен довольно жестко. Симпсон описывает героя, который «не видит необходимости потворствовать желаниям или прихотям других людей». Его отношение к гигиене тоже весьма сомнительно — как и в случае с настоящим Джобсом. «Он не доверял дезодорантам и часто заявлял, что, если придерживаться надлежащей диеты и пользоваться мятным мылом, не будешь ни потеть, ни дурно пахнуть». Но несмотря на все это, роман лиричный и замысловатый, в нем много уровней, и под конец создается сложный образ человека, который теряет контроль над огромной основанной им фирмой и признает отверженную дочь. В финальной сцене он танцует с дочерью.

Джобс позднее сказал, что никогда не читал романа. «Я слышал, что он про меня, — сказал он мне, — и если это действительно так, я, наверное, сильно разозлюсь, а я не хочу злиться на сестру, поэтому и не читал его». Однако всего через несколько месяцев после выхода книги он поведал *The New York Times*, что прочел книгу и заметил в главном герое некоторые свои черты. «Процентов на двадцать пять это про меня, там даже некоторые мои привычки описаны, — сказал он журналисту Стиву Лору, — но я ни за что вам не скажу, какие это двадцать пять процентов». Пауэлл же рассказала, что на самом деле Джобс лишь

взглянул на книгу и попросил, чтобы она сама ее прочитала и посоветовала, что ему говорить.

Еще до выхода книги Симпсон послала рукопись Лизе, но та прочла лишь самое начало. «Уже на первых страницах передо мной предстала моя семья, мои истории, мои вещи, мои мысли и я сама в образе Джейн, — заметила она. — А между кусочками правды был втиснут вымысел, который мне казался ложью, тем более очевидной из-за опасной близости к правде». Лиза была оскорблена и написала отзыв для гарвардского журнала *The Advocate*, где объясняла свои чувства. Первый вариант статьи был очень едким, и для публикации она ее чуть смягчила. «Я и не подозревала, что на протяжении этих шести лет Мона была коллекционером, — писала она. — Я не знала, что, когда я искала у нее утешения, спрашивала ее совета, она все это подбирала». Потом Лиза все-таки помирилась с Моной. Они пошли в кафе обсудить роман, и Лиза призналась, что так и не смогла его дочитать. Симпсон ответила, что конец ей понравится. На протяжении всех лет они периодически общались, причем с Симпсон у Лизы сложились более близкие отношения, чем с отцом.

Дети

Через несколько месяцев после свадьбы, в 1991 году, у Пауэлл родился сын, которого две недели называли «малыш Джобс», поскольку выбор имени оказался лишь немногим проще выбора стиральной машинки. В конце концов его назвали Рид Пол Джобс. Полом звали отца Джобса, а имя Рид (как настаивают и Джобс, и Пауэлл) выбрали за хорошее звучание, а вовсе не в честь университета, где учился Джобс.

Рид во многом был похож на отца — проницательный и умный, с выразительным взглядом и гипнотическим шармом. Но отличался от отца приятными манерами и скромностью. В нем проявилась тяга к творчеству: в детстве он любил переодеваться в разные костюмы и исполнять соответствующие роли, отлично учился, интересовался естественными науками. Он научился копировать пристальный взгляд отца, однако не скрывал присущей ему нежности, и, кажется, в нем не было ни капли жестокости.

Эрин Сиена Джобс родилась в 1995 году. Она оказалась чуть спокойней брата и порой переживала от нехватки отцовского внимания. Она унаследовала от отца интерес к дизайну и архитектуре и научилась держать эмоциональную дистанцию, чтобы не страдать от его отчужденности.

Младшая дочь, Ив, родившаяся в 1998 году, — волевая, веселая и заводная. Она не из пугливых и не требовала к себе внимания, но всегда умела общаться с отцом, договариваться с ним (порой одерживая верх) и даже подшучивать над ним. Отец говорил, что именно она возглавит когда-нибудь *Apple*, если, конечно, не станет президентом США.

У Джобса сложились очень тесные отношения с сыном, но от дочерей он обычно отстранялся. Как и в отношениях с другими людьми, он порой уделял им внимание, но так же часто вообще не замечал их, если его занимали другие вещи. «Он концентрируется на работе, и тогда для девочек его просто не существует», — говорит Пауэлл. Как-то он с восхищением сказал жене, что их дети выросли отличными людьми, «учитывая, что мы не всегда уделяли им достаточно времени». Эти слова удивили и немного обидели Пауэлл, потому что, когда Риду исполнилось два года, она отказалась от карьеры, решив посвятить себя детям.

В 1995 году глава *Oracle* Ларри Эллисон устроил торжественный прием в честь сорокалетия Джобса, созвав множество знаменитостей из мира высоких технологий. Он стал близким другом Джобса и часто приглашал всю семью погостить на одной из своих роскошных яхт. Рид называл его «нашим богатым другом», что забавным образом свидетельствовало о том, насколько его собственный отец был сдержан в демонстрации богатства. Из своего увлечения буддизмом Джобс вынес убеждение в том, что материальное часто вовсе

не обогащает жизнь, а даже мешает ей. «У всех знакомых мне глав компаний есть служба охраны, — говорил он. — Даже в их домах. Это идиотский стиль жизни. Мы решили, что не хотим так растить наших детей».

Глава 21. «История игрушек». Базз и Вуди спешат на помощь

Джеффри Катценберг

«Довольно занятно совершать невозможное», — сказал как-то Уолт Дисней. Такая позиция находила отклик у Джобса. Он восхищался страстью Диснея к деталям и оформлению и считал, что *Pixar* и студия, основанная Диснеем, очень подходят друг к другу.

Компания Уолта Диснея имела лицензию на *Computer Animation Production System*, производимую *Pixar*, и потому являлась главным покупателем компьютеров *Pixar*. Однажды Джефф Катценберг, начальник отдела фильмов в *Disney,* пригласил Джобса в студию в Бербанке, чтобы тот посмотрел на их технологии в действии. Сотрудники компании устроили для Джобса экскурсию, а он повернулся к Катценбергу и спросил: *«Disney* довольна *Pixar*?» Катценберг восторженно ответил, что да. Тогда Джобс спросил: «А как ты думаешь, мы в *Pixar* довольны *Disney?»* Катценберг предположил, что да. «Нет, — ответил Джобс, — мы не довольны. Мы хотим сделать фильм с вами вместе. Вот тогда мы будем счастливы».

Катценберг не возражал. Он восхищался короткими мультфильмами Джона Лассетера и безуспешно пытался переманить его обратно в *Disney.* Итак, он пригласил к себе команду *Pixar,* чтобы обсудить сотрудничество. Кэтмалл, Джобс и Лассетер уселись за стол переговоров, и Катценберг начал без обиняков. «Джон, раз ты не хочешь переходить ко мне на работу, — сказал он, глядя на Лассетера, — я устрою это иначе».

Если у *Disney* и *Pixar* были некоторые общие черты, то же самое можно сказать про Джобса и Катценберга. Они оба умели быть очаровательными, если им это было нужно, или агрессивными (а то и хуже), если того требовали их интересы или настроение. Как-то, еще окончательно не уволившись из *Pixar,* Элви Рэй Смит присутствовал на совещании. «Сходство между Катценбергом и Джобсом бросалось в глаза, — вспоминал он. — Оба тираны и удивительно одаренные болтуны». Катценберг прекрасно это понимал. «Все считают меня тираном, — поведал он команде *Pixar.* — Я и есть тиран. Но обычно я прав». Легко представить себе подобное высказывание и в устах Джобса.

Как и следовало ожидать от двух людей, столь схожих по темпераменту, переговоры между Катценбергом и Джобсом растянулись на месяцы. Катценберг настаивал, чтобы *Pixar* передала *Disney* права на запатентованную технологию создания трехмерной анимации. Джобс отказался и победил в данном вопросе. Он предъявил встречные требования: совместное владение правами на фильм и персонажи и совместный контроль над видеозаписями и продолжениями фильма. «Если вы на этом серьезно настаиваете, — сказал Катценберг, — мы заканчиваем разговор и прощаемся». Джобс не захотел прощаться и уступил.

Лассетер зачарованно наблюдал, как два непреклонных директора обменивались выпадами и парировали удары. «Даже простому зрителю споры Стива и Джеффри внушали благоговейный ужас, — вспоминал он. — Это походило на фехтовальный поединок. Они оба были мастерами». Разница состояла лишь в том, что Катценберг был вооружен острой саблей, а Джобс — тупой рапирой. Стоя на грани банкротства, *Pixar* нуждалась в этой сделке гораздо больше, чем *Disney*. Вдобавок *Disney* могла финансировать все предприятие, а *Pixar* — нет. В результате в мае 1991 года было заключено соглашение, по условиям которого *Disney* становилась единственным владельцем фильма и его персонажей, выплачивала *Pixar* около 12,5 *%* от продажи билетов, контролировала творческий процесс, могла зарубить проект на любой стадии за небольшую неустойку и была вправе (но не обязана) сделать два

следующих фильма *Pixar,* а также создать продолжение нынешнего фильма как с *Pixar*, так и без нее.

Лассетер предложил сюжет под названием «История игрушек». В основе лежала идея — близкая и ему, и Джобсу — о том, что у каждого продукта есть смысл, цель, ради которой он создан. И если бы предмет мог чувствовать, то мечтал бы выполнять свое предназначение. Смысл стакана, к примеру, в том, чтобы содержать воду, и, будь у стакана душа, он бы радовался, когда он полный, и огорчался, когда пустой. Смысл монитора — взаимодействовать с человеком. Смысл одноколесного велосипеда — чтобы на нем ездили в цирке. А назначение игрушек — чтобы с ними играли дети, и самый страшный их кошмар — что их выбросят или заменят новыми. Пусть это будет в жанре так называемого «приятельского фильма», то есть фильма о мужской дружбе, где столкновение старой любимой игрушки с блестящей новенькой обернется жизненной драмой, тем более что игрушки будут действовать сами по себе, без ребенка. Оригинальный сценарий начинался словами: «Каждый с детства помнит, как это больно — потерять любимую игрушку. Наша история рассказана с точки зрения игрушки, которая теряет и стремится снова завоевать единственное, что для нее важно, — любовь и внимание своего маленького хозяина. Это и есть смысл жизни всех игрушек, эмоциональная основа их существования».

Два главных героя прошли множество стадий, прежде чем стать Баззом Лайтером и Вуди. Примерно раз в две недели Лассетер и его команда представляли в *Disney* очередной вариант сценария или новые материалы. В ранних тестах *Pixar* демонстрировал невероятные технологии, к примеру сцену, как Вуди крадется по комоду, а свет падает через жалюзи, отбрасывая рябую тень на его клетчатую рубашку, — этот эффект практически невозможно воссоздать вручную.

Но гораздо труднее было произвести впечатление на *Disney* сценарием. На встречах Катценберг всякий раз разносил сюжет в пух и прах, сыпал детальными комментариями и замечаниями. Раболепные ассистенты педантично записывали в блокноты каждое его предложение, каждый каприз и следили, чтобы все это было учтено.

В первую очередь Катценберг стремился «придать резкости» главным героям. Он говорил, что пусть это и мультфильм под названием «История игрушек», но он должен быть нацелен не только на детей. «Поначалу там не было ни драматизма, ни событий, ни конфликта, — вспоминал Катценберг. — В истории не чувствовалось мотора». Он предложил Лассетеру посмотреть классические «приятельские фильмы», например «Скованные одной цепью» или «Сорок восемь часов», где судьба сводит двух очень разных по характеру персонажей и они вынуждены притираться друг к другу. Катценберг продолжал настаивать на «резкости», и Вуди становился все более ревнивым, злым и враждебным по отношению к Баззу, чужаку в коробке с игрушками. «В этом мире игрушка игрушке волк», — произносит Вуди, выпихивая Базза из окна.

Под давлением бесконечной критики Катценберга и его коллег Вуди потерял всякую привлекательность. В одной из сцен, скидывая прочие игрушки с кровати, он приказывал собачке Спиральке помочь ему. Когда она отказалась, Вуди гаркнул: «Кто сказал, что тебе положено думать, дряблая сосиска?» Тогда собака задает вопрос, который вскоре стали задавать себе и сотрудники *Pixar*: «Почему этот ковбой такой страшный?» Том Хэнкс, подписавший контракт на озвучивание Вуди, как-то сказал: «Ну и сволочь же этот парень!»

Снято!

В ноябре 1993 года Лассетер с командой подготовили половину фильма и привезли ее в Бербанк показать Катценбергу и другим руководителям *Disney.* Питер Шнайдер, глава отдела полнометражной анимации, был с самого начала недоволен тем, что мультфильм для

Disney делают люди со стороны. Он заявил, что материал никуда не годится, и распорядился закрыть проект. Катценберг согласился. «Почему же получилось так ужасно?» — спросил он у коллеги, Тома Шумахера. «Потому что это уже не их фильм», — честно ответил Шумахер. Позднее он объяснил: «Они исполняли все пожелания Джеффри Катценберга, и проект зашел в тупик».

Лассетер тоже признал правоту Шумахера. «Я пришел в замешательство, посмотрев все это на экране, — вспоминал он. — Получилась история про самых несчастных и злых героев, каких я когда-либо видел». Он попросил *Disney* дать ему возможность вернуться в *Pixar* и переработать сценарий.

Джобс отвел себе роль исполнительного сопродюсера наряду с Кэтмаллом, но почти не вмешивался в творческий процесс. При всем своем стремлении к абсолютному контролю, особенно в вопросах вкуса и дизайна, он не давал себе воли, из чего ясно видно, насколько он уважал Лассетера и других художников *Pixar* — и как Лассетер с Кэтмаллом умели удерживать его на расстоянии. Зато он помогал договариваться с *Disney*, и сотрудники *Pixar* это очень ценили. Когда Катценберг и Шнайдер остановили производство «Истории игрушек», Джобс оплачивал продолжение работ из своих личных средств. Он принял сторону *Pixar* в конфликте с Катценбергом. «Он испортил «Историю игрушек», — говорил Джобс. — Он хотел превратить Вуди в злодея, но когда он прикрыл проект, мы наплевали на него и сделали все так, как хотели с самого начала».

Через три месяца команда *Pixar* объявилась с новым сценарием. Герой Вуди из тирана — главаря игрушек Энди превратился в мудрого предводителя. Его ревность после появления Базза Лайтера была теперь показана под песню Рэнди Ньюмана *Strange Things* и вызывала сочувствие. Переработке подверглась и сцена, где Вуди выталкивает Базза в окно. Теперь к падению вела случайная цепочка событий, спровоцированная мелкой каверзой Вуди. (В эпизоде задействована настольная лампа *Luxo* в память о первой короткометражке Лассетера.) Катценберг и его коллеги одобрили новую концепцию, и в феврале 1994 года мультфильм опять запустили в производство.

Катценберг уважал Джобса за умение соизмерять траты. «Когда мы еще только начинали планировать бюджет, Стив очень серьезно относился к расходам и старался не бросать деньги на ветер», — говорил он. Однако 17-миллионного бюджета, согласованного с *Disney*, не хватило, в частности, из-за того, что Катценберг заставил *Pixar* «придать резкости» Вуди, и в итоге фильм пришлось переделывать. Поэтому Джобс потребовал еще денег, чтобы завершить проект как следует. «Слушай, мы же договорились, — возражал Катценберг. — Мы предоставили тебе контроль над финансовой стороной дела, и ты обещал уложиться в выделенную сумму». Джобс пришел в ярость. Он звонил Катценбергу по телефону и прилетал к нему, «такой неудержимый до безумия, каким бывает только Стив», по словам Катценберга. Джобс твердил, что студия *Disney* сама виновата в перерасходах, поскольку Катценберг так испоганил сценарий, что вынудил *Pixar* воссоздавать заново первоначальный вариант. «Погоди-ка минутку! — выкрикнул в ответ Катценберг. — Мы вам помогали. Вы воспользовались нашей творческой поддержкой, а теперь с нас же просите за это деньги!» Вот так два упрямца спорили, кто кому сделал одолжение.

Эд Кэтмалл действовал более дипломатично и сумел все уладить. «Я относился к Джеффри куда лучше, чем большинство создателей фильма», — сказал он. После этого инцидента Джобс задумался, как бы изменить расстановку сил в будущем. Ему не нравилась роль простого подрядчика. Он хотел контролировать процесс. Это означало, что в следующий проект *Pixar* должна тоже вложить деньги и что договор с *Disney* надо изменить.

А работа над фильмом тем временем продвигалась и все сильнее увлекала Джобса. Он обсуждал с некоторыми компаниями — от *Hallmark Cards* до *Microsoft* — возможность продать им *Pixar*. Однако, наблюдая, как оживают Вуди и Базз, он понял, что, похоже, вот-вот

изменит всю киноиндустрию. Как только очередную сцену заканчивали, он принимался без конца смотреть ее и пересматривать, да еще тащил в гости друзей, чтобы те разделили его энтузиазм. «Даже сосчитать не могу, сколько вариантов «Истории игрушек» я видел, прежде чем фильм вышел на экран, — говорит Ларри Эллисон. — Это уже превратилось в пытку. Я заходил к Стиву, и меня тут же сажали смотреть какую-нибудь сцену, улучшенную на 10 процентов. Стив был одержим желанием добиться полного совершенства, как художественного, так и технического, — меньшее его бы не устроило».

Предчувствие Джобса, что вложения в *Pixar* все-таки могут окупиться, укрепилось, когда *Disney* пригласила его на закрытый просмотр сцен из «Покахонтас» в шатре в Центральном парке на Манхэттене. На торжественной церемонии генеральный директор *Disney* Майкл Эйснер объявил прессе, как состоится премьера: мультфильм будет показан на экране высотой в 25 метров на Большой лужайке Центрального парка для 100 тысяч зрителей. Джобс и сам был мастером грандиозных презентаций, но такой размах поразил даже его воображение. Лозунг Базза Лайтера «Бесконечность — не предел!» вдруг обрел реальный смысл.

Джобс решил, что выход «Истории игрушек» в ноябре станет поводом сделать *Pixar* публичной компанией. Решение озадачило даже самых бесстрашных инвестиционных банкиров — они считали, что ничего не выйдет. *Pixar* на протяжении пяти лет только тратила деньги. Но Джобс был непреклонен. «Я очень нервничал и говорил, что надо дождаться нашего второго фильма, — вспоминает Лассетер. — Но Стив возражал, что нам нужны деньги, чтобы половину вложить в новый фильм и пересмотреть договор с *Disney*».

Шаг в бесконечность

В ноябре 1995 года состоялись две премьеры «Истории игрушек». Одну организовала студия *Disney* в великолепном старом театре *El Capitan* в Лос-Анджелесе, построив рядом павильон аттракционов с персонажами из мультфильма. Для *Pixar* выдали несколько пригласительных, но само торжество и список приглашенных были, безусловно, в стиле *Disney.* Джобс даже не поехал туда. Зато на следующий вечер он снял похожий кинотеатр в Сан-Франциско, *Regency,* и устроил свою премьеру. Вместо Тома Хэнкса и Стива Мартина почетными гостями были знаменитости Силиконовой долины: Ларри Эллисон, Эндрю Гроув, Скотт Макнили и, разумеется, Стив Джобс. Это был праздник Джобса. Он, а не Лассетер, взошел на сцену, чтобы представить мультфильм.

Двойная премьера высветила наболевший клубок вопросов. Чей же это мультфильм: *Disney* или *Pixar*? Какая роль у *Pixar:* подрядчики-аниматоры, которые помогают *Disney?* Или же *Disney* — прокатчик и распространитель продукции *Pixar?* Верный ответ лежал где-то посредине. Вопрос был в том, готово ли к компромиссу самолюбие партнеров, в частности Майкла Эйснера и Стива Джобса.

Акции пошли вверх, когда «История игрушек» стала коммерческим хитом и получила восторженные отзывы критиков. Мультфильм окупил затраты в первые же выходные. Американская премьера принесла 30 миллионов долларов. Это был самый успешный фильм года, оставивший позади «Бэтмен навсегда» и «Аполлон-13», он собрал 192 миллиона на внутреннем рынке и 362 миллиона — на мировом. По информации обзорного сайта *Rotten Tomatoes,* 100 процентов из 73 опрошенных критиков дали ему положительную оценку. Ричард Корлисс в *Time* назвал его «самой гениальной комедией года», Дэвид Энсен в *Newsweek* писал, что он «восхитительный», а Дженет Мэслин из *The New York Times* рекомендовала его и детям, и взрослым как «невероятно отважную работу в лучших традициях *Disney*».

Единственной неприятностью для Джобса было то, что некоторые критики вслед за Мэслин писали о диснеевской традиции, а не о восхождении *Pixar.* Ему было важно изменить подобное восприятие. Когда их с Лассетером пригласили на телешоу Чарли Роуза, Джобс подчеркивал, что «История игрушек» — детище *Pixar*, и даже пытался поговорить об историческом значении появления новой студии. «С момента выпуска «Белоснежки» каждая крупная студия норовит просочиться в мультипликационный бизнес, но до сих пор единственной студией, выпускающей кассовые полнометражные мультфильмы, оставалась *Disney*, — сказал он Роузу. — *Pixar* стала второй такой студией».

Джобс упорно доказывал, что *Disney* — всего лишь дистрибьютор для фильма *Pixar*. «Он постоянно повторял: мол, мы в *Pixar* — настоящая команда, а вы — пустое место, — вспоминает Майкл Эйснер. — Но ведь именно мы вызвали к жизни «Историю игрушек». Мы дали фильму лицо, и мы бросили в бой все наши подразделения, от маркетологов до *Disney Channel*, чтобы сделать фильм хитом». Джобс решил, что фундаментальный вопрос, кому же принадлежит фильм, надо решать по договору, а не в словесных битвах. «После успеха «Истории игрушек», — сказал он, — я понял, что нам нужен новый договор с *Disney*, если мы хотим строить студию, а не работать по найму». Но чтобы взаимодействовать с *Disney* на равных, *Pixar* должна была вложить деньги. Для этого требовалось удачно осуществить первичное публичное размещение акций.

Публичное предложение проводилось ровно через неделю после выхода «Истории игрушек». Джобс пошел на риск, рассчитывая на успех фильма. Как и при первом публичном размещении акций *Apple*, торжественное мероприятие было устроено в 7 утра в Сан-Франциско в офисе ведущего андеррайтера. Первые акции планировалось выпустить по 14 долларов, чтобы они точно продавались. Но Джобс настоял на цене 22 доллара, чтобы в случае успеха получить больше прибыли. Результат превзошел самые смелые ожидания. *Pixar* обогнала *Netscape* — это стало самым выгодным размещением акций за год. За первые полчаса цена поднялась до 45 долларов, и торги были отложены из-за чрезмерного количества заказов на покупку. Акции поднялись еще выше, до 49 долларов, и остановились в конце дня на 39 долларах.

Еще в начале года Джобс искал покупателя для *Pixar*, чтобы отбить вложенные им 50 миллионов. В конце дня его акции — 80 % компании — в 20 раз превысили эту сумму, составив сказочные 1,2 миллиарда. Это было раз в пять больше того, что он получил на первых торгах *Apple* в 1980 году. Но в интервью Джону Макроффу для *The New York Times* он признался, что деньги немного для него значат: «Я не собираюсь покупать яхту. Я делал это не ради денег».

Успешное размещение акций означало, что *Pixar* больше не зависит от *Disney* в плане финансирования своих фильмов. Именно к этому Джобс и стремился. «Раз мы можем предоставить половину бюджета, будем претендовать и на половину прибыли, — объявил он. — И, что важнее, я хочу кобрендинга. Это будут фильмы и *Disney,* и *Pixar».*

Джобс прилетел на ланч к Эйснеру, и тот был ошеломлен его дерзостью. Они договаривались на три фильма, а *Pixar* пока сделала только один. У каждой стороны имелась в запасе тяжелая артиллерия. Катценберг ушел из *Disney,* вдрызг разругавшись с Эйснером, и совместно со Стивеном Спилбергом и Дэвидом Геффеном основал *DreamWorks SKG*. Если *Disney* не согласен пересмотреть договор с *Pixar*, сказал Джобс, *Pixar* после трех фильмов перейдет к другой студии, например к Катценбергу. Эйснер же угрожал, что в таком случае *Disney* сделает собственные продолжения «Истории игрушек», используя Вуди, Базза и остальных, созданных Лассетером. «Это было как угроза растления твоих детей, — вспоминал Джобс. — Джон заплакал, услышав об этом».

Им все-таки удалось достигнуть компромисса. Эйснер согласился, чтобы *Pixar* наполовину оплачивала следующие проекты и получала взамен половину прибыли. «Он считал,

что мы не сможем сделать много хитов, и надеялся таким образом сэкономить, — объяснял Джобс. — Это оказалось очень выгодно для нас, потому что *Pixar* выдала десять блокбастеров подряд». *Disney* согласился и на кобрендинг, но это привело к бесконечным мелочным спорам. «Я считал, что представлять эти фильмы должны мы, и только мы, но потом уступил, — вспоминал Эйснер. — И мы спорили, как четырехлетние карапузы, у кого какой величины будут буквы». К началу 1997 года они заключили сделку, которая предусматривала пять фильмов в течение 10 лет. Джобс с Эйснером даже расстались по-дружески, по крайней мере на данный момент. «Тогда Эйснер вел себя разумно и честно, — позднее скажет Джобс. — Но за следующие десять лет я убедился, что он нечистоплотен».

В письме акционерам *Pixar* Джобс объяснил, что самым важным аспектом сделки являются отвоеванные им равные права с *Disney* на все фильмы, а также на рекламу и игрушки. «Мы хотим, чтобы *Pixar* пользовалась таким же доверием потребителей, как и *Disney.* А для этого они должны знать, что именно *Pixar* создает фильмы». На протяжении своей карьеры Джобс заработал репутацию человека, который выпускает отличную продукцию. Но столь же важна и его способность строить великие компании с дорогими торговыми марками. Он основал две из лучших компаний своей эпохи — *Apple* и *Pixar.*

Глава 22. Второе пришествие. И что за чудище, дождавшись часа…[13]

Распад

Компьютер *NeXT*, представленный Джобсом в 1988 году, вызвал бурю восторга. Но она стихла, когда компьютер в следующем году поступил в продажу. Джобс утерял способность ослеплять, запугивать и обводить вокруг пальца прессу, в печати появились статьи о трудностях, которые испытывает компания. *«NeXT* несовместим с другими компьютерами, и это в ту пору, когда компьютерная индустрия стремится к взаимозаменяемым системам, — писал Барт Циглер из *Associated Press.* — Для *NeXT* программ довольно мало, и потому трудно привлечь клиентов».

NeXT старалась позиционировать себя в качестве лидера в новом сегменте персональных рабочих станций для людей, которым нужна мощность рабочей станции и удобство персонального компьютера. Но теперь эти клиенты покупали продукцию быстро растущей *Sun*. Доходы *NeXT* за 1990 год составили 28 миллионов против 2,5 миллиарда у *Sun. IBM* отказалась от лицензии на программы *NeXT*, и Джобсу пришлось поступиться принципами: он искренне верил в необходимость единства аппаратного и программного обеспечения, но в январе 1992 года согласился предоставить лицензию на *NeXTSTEP* для разработки версии, работающей на других компьютерах.

Неожиданно *NeXT* защитил Жан-Луи Гассе, который занял в *Apple* место Джобса. Гассе написал статью о творческом потенциале продукции *NeXT.* «Возможно, *NeXT* — это не *Apple,* — заявлял он, — но Стив остается Стивом». Несколько дней спустя в дверь дома Гассе постучали, его жена открыла — и сразу побежала наверх, сказать мужу, что пришел Джобс. Он поблагодарил Гассе за статью и пригласил его на встречу, где Эндрю Гроув и Джобс собирались объявить, что *NeXTSTEP* будет перенесен на платформу *IBM/Intel.* «Я сидел рядом с отцом Стива, Полом Джобсом, который держался скромно, но с достоинством, — вспоминал Гассе. — Он вырастил непростого сына. Но был счастлив и горд за Стива, который стоял на сцене с Эндрю Гроувом».Через год последовал неизбежный следующий шаг: Джобс отказался от производства аппаратного обеспечения. Это было болезненное для него решение, как и прежде отказ от производства аппаратного обеспечения в *Pixar.* Джобс заботился обо всех аспектах выпускаемой им продукции, но аппаратное обеспечение было его особой страстью. Джобса вдохновлял отличный дизайн, завораживали детали производства, он мог часами наблюдать, как его роботы собирают его идеальные компьютеры. Но теперь ему пришлось уволить больше половины штата, продать свой любимый завод фирме *Canon* (которая выставила на аукцион всю изысканную мебель) и примириться с тем, что его компания теперь продает лицензии на операционные системы производителям банальных и скучных компьютеров.

В середине 90-х годов Джобс был доволен радостями семейной жизни и своим поразительным триумфом в кинобизнесе, но индустрия персональных компьютеров повергала его в отчаяние. «Новаторство закончилось, — говорил он Гари Вольфу из *Wired* в конце 1995 года. — *Microsoft* господствует, но почти ничего нового не привносит. *Apple* проиграла. Для рынка настольных компьютеров наступили мрачные времена».

---

[13] «И что за чудище, дождавшись часа, ползет, чтоб вновь родиться в Вифлееме» — заключительные строки из стихотворения У. Б. Йейтса «Второе пришествие», *пер. Г. Кружкова.*

Таким же угрюмым он был во время интервью с Энтони Перкинсом и издателями *Red Herring*. Но для начала он продемонстрировал журналистам «плохого Стива» во всей красе. Едва Перкинс с коллегами появились на пороге дома, Джобс сбежал через заднюю дверь «на прогулку» и вернулся лишь через 45 минут. Когда фотограф журнала стала его снимать, Джобс бросил в ее адрес пару колкостей и заставил съемку прекратить. Как отметил позже Перкинс: «Мы не понимали, что это — манипуляция, эгоизм или просто грубость, не понимали, почему он ведет себя так дико». Когда он наконец стал давать интервью, то сказал, что даже появление Сети не помешает *Microsoft* доминировать: *«Windows* победил. К сожалению, он побил *Mac,* он побил *UNIX,* побил *OS/2.* Победил тот продукт, который хуже».

Падение Apple

На протяжении нескольких лет после изгнания Джобса *Apple* по инерции имела большую прибыль за счет ее временного превосходства в настольных издательских системах. Джон Скалли чувствовал себя гением образца 1987 году, и сделал несколько недальновидных заявлений. Он написал, что Джобс хотел сделать *Apple* «компанией, создающей великолепные продукты для частных потребителей. Но это был безрассудный план… *Apple* никогда не будет компанией для частных потребителей… мы не сможем приспособить реальность под наши мечты о новом мире… Высокие технологии невозможно создавать и продавать как потребительский товар».

Джобс был в ужасе, он с негодованием наблюдал за тем, как в начале 90-х годов под руководством Скалли *Apple* неуклонно теряла прибыль и долю на рынке. «Скалли разрушил *Apple*, заполнив ее безнравственными людьми и безнравственными принципами, — сокрушался позднее Джобс. — Они заботились только о деньгах — в основном для себя, но и для компании — в ущерб созданию великой продукции». Джобс считал, что из-за того, что Скалли жаждал прибыли, сократилась доля *Apple* на рынке. *«Macintosh* проиграл *Microsoft*, потому что Скалли хотелось выжать всю возможную прибыль, а не совершенствовать продукцию и делать ее более доступной».

Microsoft потребовалось несколько лет, чтобы скопировать графический интерфейс пользователя *Macintosh*. В 1990 году появилась операционная система *Windows* 3.0, и это ознаменовало начало господства компании на рынке настольных компьютеров. В августе 1995-го появилась *Windows* 95, ставшая самой успешной операционной системой всех времен, в то время как прибыли *Macintosh* были на грани катастрофы. *«Microsoft* просто-напросто своровала то, что сделали другие, — говорил потом Джобс. — *Apple* это заслужила. После моего ухода там не придумали ничего нового. *Mac* практически не улучшался. Это была легкая победа для *Microsoft*».

Свое разочарование в *Apple* Джобс продемонстрировал, когда выступал на собрании клуба Стэнфордской школы бизнеса, проходившем в доме одного из студентов. Хозяин дома попросил Джобса подписать клавиатуру *Macintosh*. Джобс ответил, что сделает это, только если ему позволят удалить кнопки, добавленные после его ухода из *Apple.* Он вынул свои ключи от машины и поддел ими четыре клавиши управления курсором, которые он когда-то запретил, а также верхний ряд функциональных клавиш: *F1, F2, F3* и так далее. «Я меняю мир, со скоростью одна клавиатура за раз», — невозмутимо сообщил он. И подписал изувеченную клавиатуру.

На рождественских каникулах в Кона-виллидж на Гавайях Джобс часто прогуливался вдоль берега со своим другом Ларри Эллисоном, неутомимым главой *Oracle.* Они обсуждали схему поглощения *Apple* и думали, как снова сделать Джобса главой компании. Эллисон предлагал 3 миллиарда для финансирования: «Я куплю *Apple*, ты сразу же получаешь 25 % как генеральный директор, и мы вернем компании былую славу». Но Джобс отказывался.

«Мне претила идея насильственного поглощения, — объяснял он. — Вот если бы меня позвали вернуться — это другое дело».

В 1996 году доля *Apple* на рынке упала до 4 % по сравнению с пиком в 16 % в конце 80-х. Майкл Шпиндлер, сменивший Скалли в 1993 году, пытался продать компанию корпорациям *Sun, IBM* и *Hewlett-Packard.* Это не удалось, и в феврале 1996 года его сменили на инженера-исследователя Гила Амелио, возглавлявшего *National Semiconductor*. За первый год его работы компания потеряла один миллиард. А стоимость акций, которая в 1991 году составляла 70 долларов, упала до 14 долларов, и это на фоне технологического бума, когда стоимость акций взлетала до небес.

Амелио недолюбливал Джобса. Они впервые встретились в 1994 году, вскоре после избрания Амелио. Джобс позвонил ему и заявил, что хочет побеседовать. Амелио пригласил его к себе в *National Semiconductor* и потом вспоминал, как наблюдал через стеклянную стену кабинета за появлением Джобса. Он походил «на боксера, такой же агрессивный и неуловимо грациозный, или на изящного камышового кота, готового прыгнуть на добычу», рассказывал позднее Амелио. После относительно краткого (хотя по меркам Джобса наоборот — долгого) обмена любезностями Джобс перешел к делу. Он хотел, чтобы Амелио помог ему вернуться в *Apple* на должность генерального директора. «Есть лишь один человек, который может командовать войсками *Apple*, — сказал Джобс, — лишь один, кто приведет компанию в порядок». Эпоха *Macintosh* прошла, рассуждал Джобс, и пришла пора создать в *Apple* нечто столь же новаторское.

«Ладно, если *Macintosh* мертв, что может его заменить?» — спросил Амелио. Ответ Джобса не произвел на него впечатления. «У Стива не было четкого плана, — рассказывал потом Амелио. — Он отделался парой шуток». Амелио почувствовал, что оказался в знаменитом поле искажения реальности, и был горд, что сумел устоять. Он бесцеремонно выставил Джобса вон.

Летом 1996 года Амелио осознал всю серьезность проблемы. Надежды *Apple* были связаны с созданием новой операционной системы под названием *Copland,* но уже вскоре после начала работы Амелио понял, что это разрекламированный, но дутый продукт, который не решит задач по защите памяти и лучшей организации сети и вдобавок не будет готов, как планировалось, в 1997 году. Амелио публично пообещал быстро найти альтернативу. Проблема состояла в том, что у него никакой альтернативы не было.

Следовательно, *Apple* требовался партнер, который смог бы сделать стабильную операционную систему, предпочтительно подобную *Unix* и с объектно ориентированным уровнем приложения. Было очевидно, какая компания обладала необходимым программным обеспечением — *NeXT,* но *Apple* не сразу обратила на нее свой взор.

Для начала внимание *Apple* привлекла компания *Be*, которую основал Жан-Луи Гассе. Тот начал переговоры о продаже компании *Apple,* но в августе 1996 года на встрече с Амелио на Гавайях проиграл. Гассе сообщил, что хочет перевести в *Apple* всю команду, 50 человек, и запросил 15 % компании, что составляло около 500 миллионов долларов. Амелио был поражен, ведь по расчетам *Apple* компания *Be* стоила примерно 50 миллионов. Последовал ряд предложений и контрпредложений, но ниже 275 миллионов Гассе опускаться не хотел. Он считал, что у *Apple* нет альтернативы. До Амелио дошли слова Гассе: «Я крепко держу их за яйца и буду сжимать, пока им не станет больно». Это совсем не понравилось Амелио.

Эллен Хэнкок, главный инженер *Apple*, склонялась к операционной системе компании *Sun*, которая называлась *Solaris* и основывалась на *Unix,* хотя у нее пока не было удобного пользовательского интерфейса. Амелио крайне понравилась *Windows NT* компании *Microsoft.* Ему казалось, что после некоторой внешней переделки она будет выглядеть как *Macintosh*, но в то же время будет совместима с огромным количеством ПО, предназначен-

ного для пользователей *Windows.* Билл Гейтс был крайне заинтересован в такой сделке и названивал Амелио.

Разумеется, была еще одна возможность. Двумя годами раньше колумнист журнала *Macworld* Гай Кавасаки опубликовал пародийный пресс-релиз, в котором сообщается, будто *Apple* покупает *NeXT* и делает Джобса своим генеральным директором. Майк Марккула якобы спрашивает у Джобса: «Ты хочешь до конца своих дней продавать приукрашенный *Unix* или пойдешь со мной, чтобы изменить мир?» И Джобс отвечает: «У меня теперь семья, мне нужен постоянный доход». В пресс-релизе говорилось, что «после опыта работы в *NeXT* Джобс надеется привнести в *Apple* новообретенный дух смирения». Кроме того, приводилась цитата Билла Гейтса, который радовался возможности для *Microsoft* скопировать побольше новых идей у Джобса. Разумеется, пресс-релиз был шуткой от начала и до конца. Но реальность порой странным образом подражает сатире.

По направлению к Купертино

«Кто хорошо знает Джобса, кто ему позвонит?» — спросил Амелио у подчиненных. После неудачной встречи двухлетней давности сам он звонить не хотел. Но, как выяснилось, звонить Джобсу и не пришлось. Компания *NeXT* уже пыталась связаться с *Apple.* Маркетолог среднего звена Гарретт Райс, даже не советуясь с Джобсом, позвонил Эллен Хэнкок и спросил, не хочет ли она взглянуть на их ПО. И та отправила кого-то на встречу с Райсом.

Перед Днем благодарения в 1996 году компании начали переговоры на среднем уровне, и тогда Джобс сам позвонил Амелио. «Я сейчас улетаю в Японию, но вернусь через неделю и хотел бы сразу же поговорить с вами, — сказал он. — Пожалуйста, не принимайте никаких решений, пока мы не встретимся». Несмотря на первый опыт общения с Джобсом, Амелио был в восторге от звонка Джобса и от возможности сотрудничества. «Тот разговор со Стивом был для меня как глоток отличного выдержанного вина», — вспоминал он. Он пообещал Джобсу не заключать договора ни с *Be*, ни с кем другим, пока они не поговорят.

Для Джобса состязание с *Be* было вопросом и профессиональной чести, и личной. Дела *NeXT* шли плохо, и возможность ее покупки *Apple* была заманчивой и спасительной. Кроме того, Джобс бывал злопамятен, и Гассе стоял в первых строчках списка ненавистных ему людей, возможно, даже перед Скалли. «Гассе — нехороший человек, — сказал потом Джобс. — Это один из немногих людей в моей жизни, кого я назвал бы настоящим злодеем. Он нанес мне удар в спину в 1985 году». К чести Скалли надо сказать, что он по крайней мере вел себя по-джентльменски и нанес Джобсу удар в грудь.

2 декабря 1996 года Стив Джобс впервые за одиннадцать лет с момента его изгнания ступил на территорию *Apple* в Купертино. В конференц-зале для высшего руководства он встретился с Амелио и Хэнкок, чтобы показать им все прелести *NeXT.* Он опять писал здесь на белой доске, рассказывая о четырех волнах компьютерных систем, порожденных (по крайней мере в его рассказе) возникновением *NeXT.* Он утверждал, что операционная система у *Be*, во-первых, не закончена, а во-вторых, не столь умна, как у *NeXT*. Он выглядел чрезвычайно убедительно, хотя выступал перед людьми, которых не уважал. Ему удалось отменно симулировать скромность.

— Возможно, это безумная идея, — сказал он, — но я могу придумать для вас любой тип соглашения на ваш выбор: дать лицензию на ПО, продать вам компанию — что угодно.

Ему и в самом деле хотелось все продать, и он дал это понять:

— Когда вы посмотрите внимательней, вам захочется взять не только мое программное обеспечение, вам захочется купить всю компанию и взять себе всех сотрудников.

— Знаешь, Ларри, по-моему, я нашел способ вернуться на *Apple* и взять компанию под контроль без того, чтобы тебе ее покупать, — сказал он Эллисону во время длинной прогулки в Кона-Виллидж на все тех же рождественских каникулах.

Эллисон рассказывал: «Его стратегия состояла в том, что *Apple* купит *NeXT*, затем он войдет в совет директоров, а оттуда уже один шаг до должности генерального директора». Эллисон считал, что Джобс упускает ключевой момент.

— Стив, я не понимаю одного, — сказал он. — Если мы не купим компанию, как мы на этом заработаем?

Это сразу напомнило о большой разнице в их устремлениях. Джобс положил руку на левое плечо Эллисона и притянул его к себе так близко, что они почти коснулись друг друга носами:

— Ларри, я твой друг, и это очень важно. Тебе не надо больше денег.

Эллисон вспоминает, что его собственные слова прозвучали тогда как-то жалобно:

— Ладно, пусть мне не нужны деньги, но почему их должен получить какой-то менеджер из *Fidelity*? Почему кто-то другой, а не мы?

— Я считаю, что если я вернусь в *Apple,* и у меня не будет там доли, и у тебя не будет там доли, то у меня будет моральное превосходство, — ответил Джобс.

— Стив, моральное превосходство — действительно очень ценное имущество, — ответил Эллисон. — Слушай, ты мой лучший друг, и *Apple* — это твоя компания. Я сделаю все, что ты хочешь.

Позднее Джобс утверждал, что в то время еще не замышлял захватить компанию, Эллисон считает, что это было неизбежно. «Уже через полчаса общения с Амелио любой бы понял, что от него нельзя ожидать ничего, кроме саморазрушения», — сказал он позже.

Решающее состязание между *NeXT* и *Be* состоялось 10 декабря в отеле *Garden Court* в Пало-Альто в присутствии Амелио, Хэнкок и еще шести руководителей *Apple. NeXT* выступала первой: Эви Теванян представлял программное обеспечение, а Джобс блистал своим гипнотическим мастерством продавца. Они показали, что ПО позволяет одновременно проигрывать четыре видеоклипа, создавать мультимедийные работы и подключаться к интернету. «Это было нечто ошеломительное, как Стив продавал операционную систему *NeXT*, — говорил Амелио. — Он восхвалял достоинства и сильные стороны системы так, словно описывал Лоуренса Оливье в роли Макбета».

Гассе выступал следом и вел себя так, будто сделка у него уже в кармане. Он отказался от новой презентации, а просто сказал, что команда *Apple* прекрасно знает способности операционной системы *Be* и что он готов ответить на любые вопросы. Представление получилось коротким. Во время выступления Гассе Джобс с Теваняном бродили по улицам Пало-Альто. Через некоторое время они наткнулись на одного из руководителей *Apple*, шедшего с заседания. «Вы победите», — сказал тот.

Позднее Теванян утверждал, что этого следовало ожидать: «У нас была лучшая технология, у нас была полноценная разработка, и у нас был Стив». Амелио отдавал себе отчет, что возвращение Джобса — это палка о двух концах. Но то же самое относилось и к возвращению Гассе. Ларри Теслер, один из ветеранов *Macintosh,* рекомендовал Амелио выбрать *NeXT*, но добавил: «Какую бы ты компанию ни выбрал, появится человек, который отнимет твою работу, это будет или Стив, или Жан-Луи».

Амелио предпочел Джобса. Он позвонил ему и сказал, что планирует поставить на совете директоров вопрос о предоставлении ему прав на переговоры по покупке *NeXT.* Хочет ли Джобс присутствовать на совещании? Да, он хотел. Когда Джобс вошел, он увидел Майка Марккулу. Они не разговаривали с тех пор, как Марккула, его бывший наставник и почти отец, встал в 1985 году на сторону Скалли. Джобс подошел и пожал ему руку.

Джобс пригласил Амелио в свой дом в Пало-Альто, чтобы вести переговоры в более дружеской обстановке. Амелио приехал на классическом «мерседесе» 1973 года, поразившем Джобса. Машина ему очень понравилась. Они прошли в недавно отремонтированную кухню, Джобс приготовил чай, и они сели за деревянным столом перед каменной печью. Финансовые переговоры прошли очень гладко — Джобс старался не повторить ошибок Гассе. Он предложил, чтобы *Apple* заплатил по 12 долларов за акцию *NeXT*, что оставило бы около 500 миллионов. Амелио посчитал, что это слишком много, и предложил цену в 10 долларов, с общей суммой более 400 миллионов. В отличие от *Be* у *NeXT* был реальный продукт, реальные прибыли и отличная команда, однако Джобс не стал спорить. Он сразу же согласился.

Загвоздка была в том, что Джобс хотел получить свою выплату наличными. Амелио считал, что Джобс должен иметь свою долю в деле, и предлагал выплату акциями, которые он должен держать как минимум год. Джобс отказывался. Они сошлись на компромиссе: Джобс получит 120 миллионов наличными и 37 миллионов в виде акций, обязуясь не продавать их как минимум полгода.

Как обычно, Джобс захотел часть разговора провести на прогулке. Пока они неспешно ходили по Пало-Альто, Джобс забросил пробный шар — как бы ему войти в совет директоров *Apple.* Амелио попытался уйти от ответа, говоря, что это слишком поспешные действия и с этим связано слишком много всего. «Гил, это так больно, — сказал Джобс. — Это же была моя компания. Меня там не было с того ужасного дня со Скалли». Амелио сказал, что понимает, но не уверен, захочет ли этого совет. Когда он готовился к переговорам с Джобсом, он пообещал себе «продвигаться вперед, только руководствуясь логикой» и «не подпадать под харизму». Но во время прогулки он, подобно многим другим, был пойман силовым полем Джобса. «Меня увлекли энергия и энтузиазм Стива», — вспоминал он.

Они обошли квартал несколько раз и вернулись домой одновременно с Лорен и детьми. Они все вместе отметили успех переговоров, и Амелио уехал на своем прекрасном «мерседесе». «Он вел себя со мной как многолетний друг», — вспоминал Амелио. Джобс действительно это умел. Позднее, когда Джобс спровоцирует его увольнение, Амелио вспомнит ту дружескую встречу и с сожалением заметит: «Я получил болезненную возможность убедиться, что это была лишь одна грань этого крайне сложного человека».

Объявив Гассе, что *Apple* покупает *NeXT*, Амелио исполнил еще более тяжелое задание — рассказал все Биллу Гейтсу. «Он вышел из себя», — вспоминает Амелио. Гейтс посчитал нелепым, хотя и неудивительным, что Джобс провернул эту операцию. «Неужели ты думаешь, что у Стива Джобса что-то есть? — спросил Гейтс у Амелио. — Я знаю его технологию. Это всего-навсего чуть переделанный *UNIX,* и это никогда не будет работать на ваших машинах». Гейтс, как и Джобс, отлично умел накручивать себя, что и продемонстрировал: «Как ты не понимаешь, что Стив не разбирается в технологиях? Он отличный продавец. Но я не могу поверить, что ты принял такое глупое решение… Он ничего не смыслит в инженерии, и 99 % всех его слов и мыслей неверны. Какого черта вы купили этот мусор?»

Несколько лет спустя я напомнил Гейтсу этот случай, но он ответил, что не был особенно расстроен новостью. По его мнению, покупка *NeXT* на самом деле не дала *Apple* новой операционной системы. «Амелио много заплатил за *NeXT*, но если быть честным, операционная система *NeXT* так и не была использована». Зато в команде появился Эви Теванян, который помог развить существующую операционную систему *Apple,* включив в нее ядро технологии *NeXT.* Гейтс понимал, что цель сделки — вновь ввести Джобса в игру. «Это была ирония судьбы, — сказал Гейтс. — В результате покупки они получили человека, в котором мало кто мог предвидеть великолепного генерального директора из-за недостатка его опыта в этом, однако он был человеком с великолепным вкусом и в дизайне, и в инженерии.

Он умело скрыл свою одержимость, чтобы пробиться к позиции временного генерального директора».

Что бы ни думали Эллисон и Гейтс, Джобсом владели противоречивые чувства, и он не понимал, хочется ли ему активной роли в *Apple*, по крайней мере пока там был Амелио. За несколько дней до объявления покупки *NeXT* Амелио предложил Джобсу вновь войти в штат *Apple* и возглавить разработку операционной системы. Однако Джобс все время уклонялся от ответа.

В результате в день объявления о сделке Амелио вызвал Джобса. Ему нужен был ясный ответ.

— Стив, может, ты просто хочешь взять деньги и уйти? — спросил он. — Если так оно и есть, то пожалуйста.

Джобс молчал и смотрел на Амелио.

— Может, ты хочешь быть в штате? Например, советником?

Джобс по-прежнему не говорил ни слова. Амелио вышел и накинулся на адвоката Джобса Ларри Сонсини с вопросом, чего же хочет Джобс.

— Ума не приложу, — ответил Сонсини. Тогда он вернулся в кабинет и за закрытой дверью еще раз попытался получить ответ:

— Стив, о чем ты думаешь? Что ты чувствуешь? Пожалуйста, мне нужно какое-то решение прямо сейчас.

— Я совсем не спал вчера, — ответил Джобс.

— Почему? В чем проблема?

— Я думал обо всех вещах, которые надо сделать, и о нашей предстоящей сделке, и все это слилось для меня. Я сейчас реально устал и не могу четко думать. Не надо задавать мне больше никаких вопросов.

Амелио возразил, что это невозможно. Надо что-то сказать.

В конце концов Джобс ответил:

— Ладно, если надо что-то им сказать, то просто назови меня советником председателя.

Именно так Амелио и сделал.

Объявление прозвучало в тот же вечер, 20 декабря 1996 года, под аплодисменты 250 сотрудников в штаб-квартире *Apple.* Как и просил Джобс, Амелио описал его новые полномочия как советника. Вместо того чтобы выйти на сцену сбоку, Джобс появился из аудитории, пробежав по проходу вперед. Амелио предупредил собравшихся, что Джобс слишком устал для выступления, но аплодисменты все-таки придали ему сил. «Я очень взволнован, — сказал Джобс. — Надеюсь вновь увидеть старых коллег». Луиза Кехо из *Financial Times* подошла к сцене прямо после окончания и почти что обличительным тоном спросила, захватит ли он в конце концов *Apple.*

— Ох, нет, Луиза, — ответил он. — Сейчас в моей жизни есть масса других вещей. У меня есть семья. Я связан с *Pixar*. Мое время ограничено, но я надеюсь, что смогу поделиться некоторыми идеями.

На следующий день Джобс поехал в *Pixar*. Он все сильнее привязывался к этому месту и хотел сказать сотрудникам, что по-прежнему останется президентом и все так же заинтересован в них. Но команда *Pixar* была рада, что он вновь будет работать в штате *Apple* — им было только на руку, если внимание Джобса к ним чуть ослабеет. Он очень помогал при важных переговорах, но когда у него было слишком много свободного времени, становился опасен. Приехав в тот день на *Pixar*, он пошел в кабинет Лассетера и объяснил, что даже должность советника на *Apple* потребует от него много времени. Он сказал, что ему нужно благословение Лассетера.

— Я все думаю, сколько же времени я буду проводить теперь без семьи и без другой моей семьи — *Pixar,* — сказал Джобс. — Но единственная причина, почему я хочу это сделать, — потому что мир станет лучше, если в нем будет *Apple.*

— Благословляю тебя, — улыбнулся Лассетер.

Глава 23. Реставрация. Кто сейчас проиграл, тот потом победит[14]

Закулисное ожидание

«Нечасто встречаешь тридцати- или сорокалетнего художника, который создавал бы нечто действительно интересное», — заявил Джобс на пороге своего тридцатилетия.

Возможно, это было справедливым утверждением для его четвертого десятка, начавшегося с изгнания из *Apple* в 1985 году. Но когда в 1995-м ему исполнилось сорок, дела пошли в гору. В том году на экраны вышла «История игрушек», а в следующем *Apple* купила *NeXT,* и Джобс смог заново утвердиться в основанной им компании. Вернувшись в *Apple*, он доказал, что человек и после сорока может быть вдохновенным новатором. После двадцати он преобразил персональный компьютер, а теперь, после сорока, ему предстояло проделать то же самое с музыкальными проигрывателями, бизнес-моделью звукозаписывающей индустрии, мобильными телефонами, прикладным программным обеспечением, планшетными компьютерами, книгами и журналистикой.

Он делился с Ларри Эллисоном своим стратегическим планом: заставить *Apple* купить *NeXT,* занять место в совете директоров и выжидать, пока Амелио промахнется. Надо думать, Эллисон не очень-то поверил, услышав, что Джобса не интересуют деньги. А между тем это отчасти правда. Джобсу были чужды и сибаритские запросы Эллисона, и филантропические порывы Гейтса, и тщеславное желание подняться повыше в списке *Forbes.* Но он, будучи эгоцентриком, искал самореализации иначе — он мечтал оставить наследие, которое покоряет и восхищает людей. Точнее, двойное наследие: высококачественную новаторскую продукцию, способную изменить мир, и неподвластную времени компанию. Он хотел оказаться в одном пантеоне с такими личностями, как Эдвин Лэнд, Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард, — причем еще и немножко повыше прочих. А кратчайший путь к достижению этих целей вел в *Apple* — настала пора вернуть себе королевство.

И все же… когда реставрация назрела, Джобс проявил несвойственную ему сдержанность. Подрывать позиции Гила Амелио он не стеснялся — это было вполне в его духе, он и не мог вести себя иначе, поскольку считал, что Амелио некомпетентен. И все же, когда корона почти коснулась его головы, он почему-то вдруг словно бы засомневался, чуть ли не передумал — быть может, кокетничал на свой лад.

Джобс пришел в *Apple* в январе 1997 года в качестве неофициального консультанта, как и обещал Амелио. Поначалу он вмешивался только в отдельные кадровые вопросы, особенно когда требовалось защитить своих людей, переведенных из *NeXT*. Но во всех прочих областях оставался до странности пассивен. Не получив приглашения в совет директоров, он обиделся, а предложение возглавить отдел операционных систем показалось ему унизительным. Амелио удалось обставить все так, чтобы Джобс находился на борту и в то же время за бортом, что не предвещало мирного развития событий. Позднее Джобс рассказывал:

> Гилу не хотелось, чтобы я крутился у него под боком. А я считал его болваном. Я еще до продажи *NeXT* все про него понял. У меня складывалось впечатление, что меня просто намерены использовать для показухи. Выпихивать на сцену по торжественным случаям типа *Macworld.*

[14] *For the loser now/Will be later to win* — строки из песни Боба Дилана *The Times They Are A-Changin'* из одноименного альбома.

> Ну и ладно, я же был занят в *Pixar*. Я снял офис в центре Пало-Альто, где работал несколько дней в неделю, а иногда на денек-другой уезжал в *Pixar*. Хорошо мне тогда жилось. Я немного расслабился, стал проводить больше времени с семьей.

В начале января Джобса и впрямь «использовали для показухи» на *Macworld*, где он окончательно утвердился в своем нелестном мнении об Амелио. Почти четыре тысячи верных почитателей *Apple* боролись за места в бальном зале отеля *Marriott* в Сан-Франциско, чтобы послушать вступительную речь Амелио. Его представил Джефф Голдблюм, который в фильме «День независимости» спас мир при помощи *Apple PowerBook*. «Я сыграл эксперта по теории хаоса во втором «Парке юрского периода», — сказал он, — и, пожалуй, это дает мне право поучаствовать в мероприятии *Apple*». С этими словами он обернулся к Амелио, который вышел на сцену в броском спортивном пиджаке и полосатой рубашке с воротником-стойкой, застегнутым под самое горло. Как отметил потом репортер *The Wall Street Journal* Джим Карлтон, «у него был вид комика из Лас-Вегаса», а журналист Майкл Мелоун, пишущий о высоких технологиях, выразился еще красочнее: «Он выглядел точно как ваш дядюшка на первом свидании после недавнего развода».

Но главная проблема состояла в том, что Амелио, уходя в отпуск, страшно разругался со спичрайтерами, и теперь отказался репетировать речь. Джобс изводился за кулисами, созерцая это позорище. Бессвязное лопотание Амелио, грозившее затянуться до бесконечности, приводило его в бешенство. Амелио ничего не понимал в тезисах, которые подсказывал ему телесуфлер, и пытался импровизировать, то и дело сбиваясь с мысли. Через час с лишним зрители уже пребывали в ступоре. Несколько приятных перерывов чуть сгладили общее впечатление — например, когда Амелио пригласил Питера Гэбриэла для демонстрации новой музыкальной программы. Амелио также представил Мохаммеда Али, сидевшего в первом ряду. По плану чемпион должен был выйти на сцену и прорекламировать сайт о болезни Паркинсона, однако Амелио не вызвал его и даже не объяснил, зачем он здесь.

Еще часа два Амелио бубнил свою речь, прежде чем пригласить человека, ради которого все, собственно, и собрались. «Джобс решительно прошествовал на сцену — живое воплощение уверенности, стиля и магнетизма, полная противоположность неуклюжему Амелио, — писал Карлтон. — Пожалуй, даже возвращение Элвиса не вызвало бы столь бурной реакции». Зрители все как один вскочили на ноги и бешено аплодировали больше минуты. Десять лет застоя остались в прошлом. Наконец Джобс взмахом руки призвал к молчанию и сразу взял быка за рога: «Пропала искра. И нам следует ее вернуть, — сказал он. — Мас не очень-то продвинулся за последние десять лет. И *Windows* нас догнала. Поэтому мы должны придумать операционную систему получше».

Будь зажигательная речь Джобса финальным аккордом, она бы затушевала чудовищное выступление Амелио. Но, увы, тот вновь вылез на сцену и разглагольствовал еще целый час. Наконец, через три с лишним часа после начала, Амелио завершил шоу, пригласив обратно Джобса и вдобавок предъявив зрителям сюрприз в лице Стива Возняка. Публика пришла в бешеный восторг, но Джобса все это явно раздражало. Увернувшись от торжественной демонстрации единства, когда по идее всем троим надлежало вскинуть вверх сомкнутые руки, он тихо отошел назад. «Он безжалостно сорвал заключительную сцену, которую я запланировал, — жаловался потом Амелио. — Личные переживания были для него важнее имиджа компании». Прошло лишь семь дней нового года, а уже было очевидно, что равновесие в компании нарушено.

Джобс без промедления выдвинул на ключевые позиции своих людей. «Из *NeXT* пришли отличные специалисты, и я должен был удостовериться, что их не станут подставлять менее компетентные сотрудники *Apple*, сидевшие на ответственных должностях», — объяснял он. Почетное место в его «списке болванов» занимала Эллен Хэнкок, которая отказалась

от *NeXT* в пользу операционной системы *Solaris* компании *Sun*. Она, кстати, по-прежнему настаивала на использовании ядра *Solaris* в новой ОС *Apple*. На вопрос корреспондента, какая роль отведена Джобсу в принятии этого решения, она ответила кратко: «Никакой». И ошиблась. Первым делом Джобс передал ее полномочия двум своим друзьям из *NeXT*.

Разработку программного обеспечения он поручил своему приятелю Эви Теваняну. Аппаратное же обеспечение доверил Джону Рубинштейну, который выполнял те же функции в *NeXT*, пока там еще было аналогичное подразделение. Когда Джобс позвонил ему, Рубинштейн проводил отпуск на шотландском острове Скай. «Нам тут в *Apple* помощь нужна, — сказал Джобс. — Хочешь в команду?» Рубинштейн хотел. Он как раз успел на *Macworld*. После провального выступления Амелио он понял, что дела обстоят еще хуже, чем он думал. На совещаниях Рубинштейн с Теваняном периодически обменивались такими взглядами, словно вдруг оказались в сумасшедшем доме, потому что люди вокруг несли чушь, а Амелио сидел во главе стола как будто в оцепенении.

Джобс далеко не каждый день появлялся в компании, но часто названивал Амелио. Удостоверившись, что Теванян, Рубинштейн и другие верные соратники заняли руководящие должности, он переключился на чрезмерно раздутый ассортимент продукции. Особое раздражение у него вызывал *Newton*, карманный цифровой помощник с распознаванием рукописного ввода. Анекдоты и комиксы *Doonesbury*, конечно, преувеличивали его недостатки, не настолько он был плох, однако Джобс его ненавидел. Ему претил сам принцип использования компьютерных перьев. «Бог дал нам десять стилусов, — говорил он, показывая пальцы, — и нечего изобретать еще один». Помимо того, *Newton* был любимой инновацией Джона Скалли и уже поэтому заслуживал в глазах Джобса смертной казни.

— *Newton* надо бы убить, — сказал он как-то по телефону Амелио.

Это было очень неожиданное предложение, и Амелио воспротивился:

— Что значит — убить, Стив, да ты представляешь, как это будет дорого?

— Закрой его, спиши его, избавься от него, — ответил Джобс. — Не важно, во сколько это обойдется. Люди скажут тебе спасибо.

— Я изучил *Newton* и считаю, что это очень выгодный проект, — объявил Амелио. — Я не буду поддерживать его остановку.

А в мае он озвучил свое намерение выделить *Newton* в самостоятельную компанию, таким образом подтолкнув подразделение на путь, по которому оно за год кое-как доковыляет до могилы.

Теванян и Рубинштейн заходили к Джобсу домой, чтобы держать его в курсе текущих новостей, и вскоре уже в Силиконовой долине стали поговаривать, что Джобс исподволь ведет борьбу против Амелио. Он не плел интриг в духе Макиавелли, просто оставался самим собой. Стремление контролировать было у него в крови. Луиза Кехо из *Financial Times*, предвидевшая такое развитие событий еще во время декабрьского объявления, первой указала на происходящее. «Мистер Джобс стал в *Apple* серым кардиналом, — писала она в конце февраля. — Говорят, решения по сокращению производства зависят именно от него. Мистер Джобс призывал некоторых бывших сотрудников *Apple* вернуться в компанию, прозрачно намекая, что планирует захватить власть. По словам человека, пользующегося доверием мистера Джобса, он полагает, что Амелио и его ставленники вряд ли сумеют возродить *Apple*, поэтому хочет заменить их, дабы спасти «свою» компанию».

В том же месяце Амелио пришлось выступать на ежегодном собрании акционеров и объяснять, почему по итогам последнего квартала 1996-го продажи упали на 30 % по сравнению с предыдущим годом. Держатели акций выстроились в очередь перед микрофоном, чтобы выразить свой гнев. Амелио не догадывался, как неумело он вел собрание. «Это считается одной из моих лучших презентаций», — с гордостью говорил он потом. Однако Эд Вулард, бывший глава *DuPont*, а ныне председатель правления *Apple* (Марккулу разжало-

вали в зампредседатели), пришел в ужас. «Это катастрофа», — прошептала ему жена в разгар заседания. Вулард согласился. «Гил был одет с иголочки, но вел себя ужасно глупо, — вспоминал он. — Не мог ответить на вопросы, не понимал, о чем говорит, и не внушал никакого доверия».

Вулард позвонил Джобсу, с которым никогда не встречался лично, и пригласил его в Делавэр выступить перед руководством *DuPont*. Джобс отказался, но, по словам Вуларда, «приглашение было лишь предлогом, чтобы обсудить с ним Гила». Направив беседу в это русло, он напрямую спросил, какого мнения Джобс об Амелио. По воспоминаниям Вуларда, тот отвечал довольно уклончиво: дескать, Амелио занимается не своим делом. Джобс же считал, что высказался более прямолинейно:

> Я подумал: или придется сказать ему правду, что Гил — придурок, или солгать путем умолчания. Он ведь в совете директоров, значит, я обязан быть с ним откровенным. С другой стороны, если я скажу ему, он передаст Гилу, и Гил никогда больше не будет меня слушать и прогонит людей, которых я привел в *Apple.* Все это пронеслось в моей голове меньше чем за полминуты. И в конце концов я решил, что все-таки должен сказать ему правду. Я очень переживал за *Apple.* Так что я выложил все как есть: мол, этот человек — худший генеральный директор, которого я когда-либо видел. Вот если бы существовала лицензия на должность гендиректора, то ему ее никогда бы не дали. Положив трубку, я подумал, что, наверное, сделал глупость.

Весной Ларри Эллисон встретил Амелио на светском мероприятии и представил его журналистке Джине Смит, пишущей о высоких технологиях. Она поинтересовалась, как обстоят дела в *Apple.* «Знаете, Джина, *Apple* похожа на корабль, — ответил Амелио. — Корабль полон сокровищ, но в борту дыра. И моя работа — заставлять всех грести в одном направлении». Смит опешила: «Ага, ну а как же дыра?» С тех пор Эллисон и Джобс без конца глумились над корабельной метафорой. «Ларри пересказал мне эту историю в суши-баре, и я прямо свалился со стула от смеха, честное слово, — вспоминает Джобс. — Вот ведь клоун — и так серьезно к себе относился! Требовал, чтобы все называли его доктор Амелио. Это всегда настораживает».

Хорошо осведомленный репортер Брент Шлендер из *Fortune,* знавший и Джобса, и его склад мышления, в марте выпустил подробный обзор сложившейся ситуации. *«Apple Computer,* образец бездарного управления и упущенных возможностей, вновь переживает тяжелые времена и еле шевелится, силясь преодолеть кризис. Между тем продажи стремительно падают, техническая стратегия зашла в тупик, торговая марка на грани гибели, — писал он. — Наблюдатель, склонный видеть во всем интриги, заподозрил бы, что Джобс, невзирая на соблазны Голливуда (недавно он возглавил студию *Pixar,* создавшую «Историю игрушек» и другие компьютерные мультфильмы), планирует захватить *Apple*».

И вновь Эллисон открыто выступил с идеей насильственного поглощения и утверждения своего «лучшего друга» Джобса в роли генерального директора. «Стив — единственный человек, который может спасти *Apple*, — заявил Эллисон репортерам. — Скажи он лишь слово, и я ему помогу». Как в истории про мальчика, который в третий раз кричит: «Волки!», но ему уже никто не верит, так и теперь никто не принял всерьез слова Эллисона, но чуть позднее он рассказал Дэну Гиллмору из *San Jose Mercury News,* что создает группу инвесторов, чтобы собрать один миллиард долларов и выкупить контрольный пакет акций *Apple.* (Рыночная стоимость компании тогда составляла 2,3 миллиарда.) Когда вышла статья, акции подскочили на 11 %. Эллисон даже объявил о создании имейла *savapple@us.oracle.com*, чтобы любой человек мог проголосовать, надо ли продолжать эту акцию. Джобса даже забавляла роль, которую выбрал себе Эллисон. «Время от времени Ларри что-то такое затевает, — сказал он одному журналисту. — Но я объясняю, что готов быть в *Apple* только консультантом». А вот Амелио разозлился. Он позвонил Эллисону, чтобы отчитать его, но тот не подошел к телефону. Тогда он позвонил Джобсу, который ответил уклончиво, но и искренне: «Я правда не понимаю, что происходит. По-моему, все это безумие». Затем он, уже не столь искренне, заверил Амелио: «У нас с тобой хорошие отношения». Джобс мог положить конец всем домыслам, если бы публично отказался от идеи Эллисона. Но к недовольству Амелио он этого не сделал. Он остался в стороне, что отвечало его интересам и было вполне в его духе.

На Амелио ополчилась пресса. В *Business Week* вышла статья *«Apple* пойдет на повидло?», статья в *Red Herring* называлась «Гил Амелио, лучше уходи», а *Wired* поместил на обложке логотип *Apple* в виде Пресвятого сердца в терновом венце и с подписью «Молись». Майк Барникл из *Boston Globe,* ругая *Apple* за годы неправильного менеджмента, писал: «Как могут эти тупицы до сих пор получать зарплату, когда они взяли единственный компьютер, который не внушал людям страха, и бесповоротно испортили его?» Еще в феврале, когда Джобс и Амелио заключили контракт, Джобс восторженно заявил: «Мы должны это отметить и распить бутылку лучшего вина!» Амелио сказал, что принесет вино из своего погреба, и предложил встретиться вместе с женами. Все затянулось до июня, и, несмотря на растущее напряжение, они отлично провели время. Еда и вино сочетались друг с другом столь же плохо, как и гости. Амелио принес *Cheval Blanc* 1964 года и *Montrachet,* каждая бутылка по 300 долларов. А Джобс выбрал вегетарианский ресторан в Редвуд-Сити, где общий счет за еду составил 72 доллара. Жена Амелио потом заметила: «Он совершенно очарователен, и его жена тоже».

Джобс умел, когда хотел, обольщать и очаровывать людей, и ему это нравилось. Люди, подобные Амелио и Скалли, позволяли себе верить, будто он ведет себя так потому, что любит и уважает их. Казалось, что иногда он нарочно потакает своей неискренней лестью тем, кто на нее падок. Джобс умел быть очарователен с людьми, которых ненавидел, и делал это с той же легкостью, с какой оскорблял тех, кого любит. Амелио этого не понимал, потому что, как и Скалли, желал добиться расположения Джобса. Мечтая о хороших отношениях с Джобсом, он говорил почти теми же словами, что и Скалли. «Когда я пытался решить какую-то сложную задачу, мы с ним все обговаривали, — вспоминал Амелио. — В девяти случаях из десяти наши мнения совпадали». Он всячески пытался убедить себя, что Джобс действительно его уважает. «Я восхищался тем, как Стив умеет разбираться со сложными вопросами, и мне казалось, что мы доверяем друг другу».

Иллюзии Амелио рассеялись через несколько дней после совместного ужина. Еще во время переговоров Амелио настаивал, чтобы Джобс держал полученные акции *Apple* как минимум полгода, но лучше — дольше. Шесть месяцев заканчивались в июне. Когда был продан блок в полтора миллиона акций, Амелио позвонил Джобсу:

— Я всем отвечаю, что проданные акции — не твои. Помнишь, мы договаривались, что ты не будешь продавать, не посоветовавшись вначале с нами?

— Все верно, — ответил Джобс.

Амелио из этих слов понял, что Джобс ничего не продавал, и сделал соответствующее заявление. Но когда вышел очередной бюллетень Комиссии по ценным бумагам и биржам, оказалось, что это все-таки были акции Джобса.

— Черт возьми, Стив, я же тебя спросил напрямик, чьи это акции, и ты сказал, что не твои! — воскликнул Амелио.

Джобс ответил, что продал их в «приступе депрессии», волнуясь за судьбу *Apple,* а потом не хотел признавать, будучи «в некотором смущении». Когда я спросил его несколькими годами позже, он просто ответил: «Я не считал, что должен сообщать об этом Гилу».

Почему же Джобс дезинформировал Амелио? Есть простая причина: иногда Джобс предпочитал не говорить правду. Хельмут Зонненфельд однажды сказал про Генри Киссинджера: «Он врал не потому, что это было в его интересах, а потому, что это было в его натуре». В натуре Джобса было обманывать или скрывать что-то в случае, если он считал это оправданным. В то же время он порой бывал обескураживающе честен, говорил ту правду, которую большинство пытается приукрашивать или утаивать. И то, как он лгал, и то, как говорил правду, вполне соответствовало его ницшеанскому представлению о том, что он выше всяких правил.

Уход Амелио

Джобс отказался пресечь разговоры Ларри Эллисона о насильственном поглощении, тайком продал свои акции и не признался в этом. Амелио наконец догадался, что Джобс целится в него. «Я наконец сообразил, что слишком пылко верил, будто он в моей команде, — вспоминал позднее Амелио. — Стив стал претворять в жизнь свой план — убрать меня».

Джобс и в самом деле бранил Амелио при любой возможности. Он не мог себя сдержать. Но это было не главной причиной, почему совет директоров отвернулся от Амелио. Финдиректор Фред Андерсон считал своей обязанностью регулярно докладывать Эду Вуларду и совету о катастрофической ситуации *Apple.* «Фред рассказывал, что наличные деньги утекают, люди уходят и еще многие ценные для компании сотрудники готовы ее покинуть, — рассказывал Вулард. — Он ясно давал понять, что корабль скоро пойдет ко дну и даже он подумывает об уходе». Это только прибавило беспокойства Вуларду, помнившему о неудачном выступлении Амелио перед акционерами.

На заседании совета директоров, когда Амелио не было в зале, Вулард рассказал, как он оценивает ситуацию: «Если Гил останется гендиректором, то, по-моему, вероятность того, что мы избежим банкротства, только 10 %. Если мы уволим его и убедим Стива занять это место, шанс выжить — 60 %. Если же мы уволим Гила, не вернем Стива и найдем нового гендиректора, наши шансы — 40 %». Совет уполномочил его обговорить со Стивом его возвращение.

Вулард с женой полетели в Лондон на Уимблдонский турнир. Днем Вулард наблюдал за теннисистами, а вечера проводил, звоня из отеля в Америку, где как раз наступал день. Когда он уезжал из отеля, телефонный счет составил около двух тысяч долларов.

Перво-наперво он позвонил Джобсу и сказал, что совет директоров решил уволить Амелио и хочет позвать на должность генерального директора его. Казалось, именно этого и хотелось Джобсу, который все время агрессивно высмеивал Амелио и продвигал свои идеи, что делать с *Apple.* Но вдруг, когда ему предложили взять все в свои руки, он ответил уклончиво:

— Я помогу.

— В качестве генерального директора? — спросил Вулард.

Джобс ответил, что нет. Вулард настаивал, чтобы он стал хотя бы временным директором. Но Джобс вновь не согласился.

— Я буду советником, — ответил он. — Без оклада.

Он согласился войти в совет директоров — чего страстно желал раньше, — но отказался от должности председателя.

— Это пока все, что я могу сделать, — сказал он.

Он послал служебную рассылку сотрудникам *Pixar* с уверениями, что не бросит их. «Три недели тому назад мне позвонили из совета директоров *Apple* с предложением вернуться в компанию в качестве генерального директора, — писал он. — Я отказался. Тогда

меня попросили стать председателем правления, и я тоже отказался. Так что не волнуйтесь — это все лишь пустые слухи. Я не планирую покидать *Pixar*. Вы прочно связаны со мной».

Почему Джобс не принял бразды правления? Откуда это нежелание взяться за работу, о которой он, казалось бы, мечтал двадцать лет? Когда я спросил его об этом, он сказал:

> Мы тогда только сделали *Pixar* открытым акционерным обществом, и я был счастлив быть там генеральным директором. Я не знал ни единого человека, кто занимал бы эту должность одновременно в двух открытых акционерных обществах, пусть и временно, да и не был уверен, что это вообще законно. Я не мог решить, чем мне хочется заниматься. Мне нравилось проводить больше времени с семьей. Я разрывался. Я понимал, что дела у *Apple* плохи, но не знал, стоит ли отказываться от приятного образа жизни. А что подумают акционеры *Pixar*? Я советовался с людьми, которых уважал. В конце концов рано утром в субботу — в восемь часов — я позвонил Энди Гроуву. Я представил ему все «за» и «против», но где-то посредине он прервал меня словами: «Стив, мне на *Apple* плевать». Я был ошарашен. И как раз тогда я понял, что мне-то на *Apple* совсем не плевать — я основал компанию, и хорошо было бы ее сохранить. Вот тогда-то я и решил вернуться, временно, чтобы помочь им нанять генерального директора.

Утверждение Джобса, что он хочет больше времени проводить с семьей, было малоубедительным. Даже когда у него было свободное время, «Лучший отец года» из него не получался. Конечно, он стал более внимателен к детям, особенно к Риду, но в центре его внимания все-таки была работа. С младшими дочками он общался мало, с Лизой периодически прерывал общение, да и с женой часто был раздражителен.

Так в чем же была истинная причина его колебаний? При всем своем своеволии и ненасытной жажде контроля Джобс становился нерешительным и замкнутым, если был в чем-то не уверен. Страстно требуя совершенства, он не всегда умел правильно понять, как довольствоваться меньшим. И он не любил бороться с запутанными проблемами или идти на компромисс. Это относилось и к производимой продукции, и к дизайну, и к обстановке дома. Это же относилось и к личным отношениям. Если он твердо знал, куда надо двигаться, его было не остановить. Но если появлялись сомнения, он мог абстрагироваться от происходящего, предпочитая не думать о вещах, которые не удовлетворяли его на сто процентов. Как в случае, когда Амелио спросил, какую роль он хочет играть, — Джобс тогда предпочел молчать, игнорируя трудную для него ситуацию.

Такая особенность отчасти коренилась в его привычке видеть во всем либо только черное, либо только белое. Человек для него был гений или идиот, продукция — восхитительной или дерьмовой. Но более сложные вопросы, обладавшие оттенками и нюансами, как, например, женитьба, покупка правильного дивана, решение возглавить компанию порой ставили его в тупик. Вдобавок ему не хотелось провала. «Думаю, Стив хотел оценить, реально ли спасти *Apple»,* — сказал Фред Андерсон.

Вулард и совет директоров решили действовать и уволить Амелио, пусть даже Джобс пока не дал точного ответа, какой именно будет его роль в качестве «советника». Амелио собирался на пикник с женой, детьми и внуками, когда ему позвонил из Лондона Вулард.

— Нам надо, чтобы ты ушел в отставку, — просто сказал Вулард.

Амелио ответил, что сейчас неподходящее время обсуждать такие вопросы, но Вулард был настойчив:

— Мы собираемся объявить, что заменяем тебя.

Амелио воспротивился:

— Вспомни, Эд, я говорил совету: чтобы поднять эту компанию, нужно три года. Я еще и половины не сделал.

— Совет больше не собирается это обсуждать, — ответил Вулард.

Амелио спросил, кому известно уже о решении, и Вулард ответил честно: остальным членам совета и Джобсу.

— Стив был одним из тех, с кем мы говорили, — сказал он. — Он считает, что ты приятный человек, но мало знаешь о компьютерной индустрии.

— Зачем вам вообще понадобилось обсуждать это со Стивом? — рассердился Амелио. — Стив даже не член совета, так какого черта он участвует в этих разговорах?

Вулард не ответил. Тогда Амелио повесил трубку и поехал на семейный пикник и только потом рассказал все жене.

Порой вспыльчивость Джобса странным образом сочеталась с желанием получить одобрение других людей. Обычно его не заботило, что о нем думают. Он мог прервать общение с человеком и никогда больше с ним не говорить. Но иногда чувствовал потребность объясниться. И вот тем вечером он огорошил Амелио телефонным звонком. «Привет, Гил, я хочу лишь, чтобы ты знал, что я говорил сегодня с Эдом об этом деле и мне все это очень неприятно, — сказал он. — Я хочу, чтобы ты знал, что я не имею к этому никакого отношения, это было решение совета, но они хотели знать мое мнение». Он добавил, что уважает Амелио, поскольку он «самый порядочный из всех знакомых мне людей», а потом дал неожиданный совет: «Отдохни полгода. Когда меня выгнали из *Apple*, я сразу начал работать и пожалел об этом. Я должен был потратить это время на себя». Он предложил помощь, если Амелио потребуется совет.

Амелио был крайне удивлен, но сумел выдавить несколько слов благодарности. Повернувшись к жене, он пересказал слова Джобса.

— Чем-то этот человек мне по-прежнему нравится, но я ему не верю, — сказал он ей.

— Я была очарована Стивом, — сказала она. — И чувствую себя теперь дурой.

— И ты в этом не одинока, — ответил ей муж.

Стив Возняк, который теперь тоже был неформальным советником компании, пришел в восторг от возвращения Джобса. «Именно это нам и требовалось, — сказал он, — Можно как угодно относиться к Стиву, но он знает, как вернуть чудо». Его не удивила победа Джобса над Амелио. Как он сказал вскоре журналу *Wired*: «Гил Амелио встречает Стива Джобса — все, игра окончена».

В тот понедельник основных сотрудников *Apple* вызвали в главный зал. Вошел спокойный и даже расслабленный Амелио. «Итак, я с грустью сообщаю вам, что пришло время мне уходить», — сказал он. За ним выступал Фред Андерсон, согласившийся стать временным генеральным директором, который не скрывал, что будет следовать советам Джобса. И потом, ровно через 12 лет после того, как он потерял в июле 1985 года власть, на сцене *Apple* появился Джобс.

Сразу же стало ясно, что независимо от того, хочет ли Джобс признаваться в том публично (или даже себе самому), но он не будет просто «советником», а возьмет все под свой контроль. Едва он вышел на сцену (в шортах, кроссовках и черной водолазке), он принялся реанимировать свою любимую компанию. «Хорошо, расскажите, что здесь не так», — сказал он. Раздалось невнятное бормотание, но Джобс его пресек: «Дело в продукции!» — ответил он. «И что же не в порядке с продукцией?» — спросил он. Вновь раздалось несколько реплик. Джобс поднял руку и дал правильный ответ: «Продукция отстойна! — крикнул он. — Она больше не сексуальна!»

Вуларду удалось уговорить Джобса, чтобы он в роли «советника» был максимально активен. Джобс одобрил заявление, где говорилось, что он «согласен расширить сотрудничество с *Apple* на срок до 90 дней и оказывать помощь, пока не будет нанят новый генеральный директор». Вулард употребил мудрую формулировку: было сказано, что Джобс возвращается «как советник во главе команды».

Джобс предпочел не занимать большой угловой кабинет Амелио, а выбрал небольшой кабинет рядом с залом заседаний на этаже, который занимало руководство. Он вникал во все аспекты бизнеса: дизайн продукции, возможность сокращения расходов, переговоры с поставщиками, обзор рекламных агентств. Он понял, что надо остановить утечку из *Apple* лучших кадров, и решил пересмотреть цены их опционов на акции. Акции компании упали так низко, что опционы почти ничего не стоили. Джобс захотел снизить цену исполнения опциона, чтобы они опять стали ценными. В ту пору это было законной практикой, однако компании старались этого избегать. В первый свой четверг на *Apple* Джобс устроил заседание совета директоров по телефону и обрисовал проблему. Директора отказались. Они попросили дать им время, чтобы изучить легальные и финансовые аспекты изменений.

— Это надо делать быстро, — сказал им Джобс. — Мы теряем хороших людей.

Даже его сторонник Эд Вулард, возглавлявший комитет по оплате труда, воспротивился:

— В *DuPont* мы никогда не делали подобного.

— Вы взяли меня, чтобы я поправил дела, и это ключевые люди, — объявил Джобс.

Когда совет предположил, что на изучение вопроса уйдет около двух месяцев, Джобс взорвался.

— Вы с ума сошли? — вскричал он. Помолчав несколько долгих мгновений, он продолжил: — Ребята, если вы не хотите это делать, я в понедельник не вернусь. Мне надо принять тысячи важных решений, причем гораздо более сложных, чем это, и если вы не в состоянии меня поддержать хотя бы тут, я провалюсь. Итак, если для вас это слишком трудно, я ухожу, а вы можете за глаза ругать меня и говорить: «Стив был не готов для этой работы».

На следующий день, после совещания с директорами, Вулард перезвонил Джобсу. «Мы даем добро, — сказал он. — Но кое-кто из совета отнюдь не в восторге. Ты просто нам пистолет к виску приставил». Опционы для высшего состава (у Джобса их не было) оценили по 13,25 доллара, это была цена на бирже в день ухода Амелио.

Вместо того чтобы радоваться победе и благодарить совет, Джобс по-прежнему возмущался, что должен отчитываться перед советом, к которому он не питал никакого уважения. «Остановите поезд, иначе ничего не получится, — сказал он Вуларду. — Компания при смерти, и у меня нет времени нянчиться с советом. Необходимо, чтобы все вы подали в отставку. Или же в отставку уйду я и в понедельник не вернусь». И сказал, что остаться может лишь один человек, Вулард.

Большая часть членов совета пришла в ужас. Джобс до сих пор не объявил, что намерен быть не просто «советником», а полноценным сотрудником в штате. И тем не менее он чувствовал, что заставит их уйти. Но суровая правда заключалась в том, что сила была на стороне Джобса. Совет не мог допустить, чтобы Джобс, разозлившись, ушел из компании, к тому же многих членов совета не вдохновляла мысль оставаться в *Apple*. «После всего, что они испытали, многие были счастливы уйти», — вспоминает Вулард.

И вновь совет нехотя уступил. Но с одним требованием: пусть вместе с Вулардом останется еще один директор. Так будет лучше для имиджа. Джобс согласился. «Это был отвратительный, кошмарный совет директоров, — рассказывал он. — Я согласился, чтобы остались Эд Вулард и еще один человек по имени Гарет Чан, который оказался совершеннейшим нолем. Он был не плохим, а просто никаким. Зато Вулард оказался одним из прекраснейших директоров, каких я когда-либо знал. Он гениален, это мудрый человек, который всегда поддержит, я мало таких встречал».

Среди тех, кому следовало уйти в отставку, был и Майк Марккула, который в 1976 году молодым венчурным инвестором пришел к Джобсу в гараж, влюбился в рождающийся на

верстаке компьютер и гарантировал кредитную линию в 250 тысяч долларов, став третьим партнером и владельцем третьей части новой компании. На протяжении 20 лет он оставался неизменным членом совета, встречал и провожал многих генеральных директоров. Порой он поддерживал Джобса, но и ругался с ним, особенно в схватке 1985 года, когда встал на сторону Скалли. С возвращением Джобса Марккула понял, что ему пора уходить.

Джобс бывал резок и холоден, особенно по отношению к тем, кто вставал у него на пути, однако с теми, с кем начинал, бывал сентиментален. В категорию любимчиков попадал, разумеется, Возняк, хотя их пути и разошлись, а также Энди Херцфельд и еще некоторые члены команды *Macintosh.* В конце концов в эту категорию попал и Майк Марккула. «Я чувствовал, что он меня жестоко обманул, но он был мне как отец, и я всегда заботился о нем», — говорил позднее Джобс. Когда потребовалась отставка Марккулы, Джобс сам поехал в его дом на Вудсайдских холмах — хотел сообщить обо всем лично. Джобс, как обычно, предложил прогуляться, и они дошли до рощи, где стоял столик с лавками для пикника. «Он сказал, что собирает новый совет, чтобы начать со свежими силами, — рассказывал Марккула. — Он беспокоился, что я плохо на это отреагирую, и был рад, что так не случилось».

Затем они обсуждали, на чем должна сфокусироваться *Apple* в будущем. Джобс задался целью сделать компанию, которая выдержит любые перемены, и он спросил Марккулу, какая тут формула успеха. Марккула ответил, что компании-долгожители умеют обновляться. *Hewlett-Packard* делает это постоянно, поначалу компания производила оборудование, затем калькуляторы, а потом — компьютеры. *«Microsoft* оттеснил *Apple* из компьютерного бизнеса, — сказал Марккула. — Тебе придется обновить компанию и перейти на производство иных потребительских товаров или устройств. Бери пример с бабочки и преображайся». Джобс говорил мало, но в целом был согласен.

Старый совет директоров встретился в конце июля, чтобы ратифицировать преобразования. Вулард, который был настолько же деликатен, насколько Джобс был резок, поразился, увидев Джобса в джинсах и кроссовках. Он испугался, как бы Джобс не стал распекать давних членов совета за неудачи, но Джобс лишь мило сказал: «Привет всем!» Они проголосовали за принятие отставок, за избрание Джобса в совет директоров. Вуларду и Джобсу было поручено найти новых членов совета.

Первым избранником Джобса, как можно было ожидать, стал Ларри Эллисон. Он ответил, что рад присоединиться, но ненавидит заседания. Джобс разрешил ему приходить на каждое второе. (Через некоторое время Эллисон посещал уже каждое третье, тогда Джобс взял его фотографию с обложки *Business Week* и, увеличив ее до натуральной величины и наклеив на картонную голову, прикрепил к креслу Эллисона.)

Джобс также пригласил Билла Кэмпбелла, который в начале 1980-х возглавлял в *Apple* маркетинг и оказался в центре конфликта Джобса и Скалли. В конечном итоге Кэмпбелл занял сторону Скалли, но с течением времени начал испытывать к нему столь сильную неприязнь, что Джобс простил его. Теперь он был генеральным директором *Intuit* и приятелем Джобса по прогулкам. «Мы как-то сидели у него во дворе, — вспоминал Кэмпбелл, живший в Пало-Альто в пяти кварталах от Джобса, — и он сказал, что возвращается в *Apple* и хочет взять меня в совет директоров. Я ответил: «Черт возьми, да конечно я пойду!» Кэмпбелл был тренером футбольной команды Колумбийского университета, и его главным талантом, по словам Джобса, было «добиться первоклассной игры от команды второй лиги». Джобс сказал, что в *Apple* нужно будет работать только с первой лигой.

При содействии Вуларда был приглашен Джерри Йорк, финдиректор *Crysler*, а затем *IBM.* Прочих предложенных кандидатов Джобс отверг, например Мег Уитмен, возглавлявшую подразделение *Playskool* в *Hasbro* и занимавшуюся стратегическим планированием в *Disney* (в 1998 году она стала генеральным директором *eBay,* а потом баллотировалась на

пост губернатора Калифорнии). На протяжении многих лет Джобс приглашал в совет директоров *Apple* сильных лидеров, среди которых были Эл Гор, Эрик Шмидт из *Google,* Арт Левинсон из *Genentech,* Микки Дрекслер из *Gap* и *J.Crew,* Андреа Юнг из *Avon.* Но он всегда следил, чтобы это были люди преданные, даже порой чересчур преданные. Казалось, что эти важные и значительные персоны иногда боятся Джобса и стараются ему угодить. Однажды, через пару лет после возвращения в *Apple*, Джобс пригласил в совет Артура Левитта, бывшего председателя Комиссии по ценным бумагам и биржам. Тот пришел в восторг, потому что купил свой первый *Macintosh* в 1984 году и был верным приверженцем компьютеров *Apple.* Он радостно поехал в Купертино и обсудил с Джобсом свою будущую роль. Однако когда Джобс прочел речь Левитта о корпоративном управлении, где тот настаивал на строгой и независимой позиции совета директоров, то позвонил Левитту, чтобы отменить приглашение. «Артур, вряд ли тебе будет хорошо в нашем совете, так что мы, пожалуй, тебя не пригласим, — сказал, по словам Левитта, Джобс. — Честно говоря, на мой взгляд, некоторые твои тезисы, возможно, подходят для каких-то компаний, но не соответствуют политике *Apple*». Позднее Левитт написал: «Я был поражен… Мне стало ясно, что совет директоров *Apple* не может действовать независимо от генерального директора».

Macworld в Бостоне, август 1997 года

Внутренняя служебная записка, объявляющая о пересмотре цен на опционы *Apple*, была подписана: «Стив и высшее руководство», и вскоре стало известно, что он ведет все совещания по обзору продукции. Когда разошлась весть, что Джобс серьезно занимается делами *Apple*, акции компании за июль выросли с 13 до 20 долларов. И это создало ажиотаж в преддверии конференции *Macworld* в Бостоне в августе 1997 года. Более пяти тысяч человек заполнили конференц-зал отеля *Park Plaza* в Бостоне за несколько часов до ожидаемой программной речи Джобса. Верные приверженцы *Apple* пришли, чтобы увидеть своего вернувшегося кумира и узнать, готов ли он опять повести их за собой.

Едва на экране на сцене появилось изображение Джобса 1984 года, разразилось ликование. «Стив! Стив! Стив!» — кричала толпа, даже пока ведущий его представлял. Когда же он наконец вышел на сцену — в белой рубашке без воротника, черной жилетке, брюках и с озорной улыбкой, — крики стали столь оглушительными, словно встречали рок-звезду. Для начала он чуть остудил восторженный пыл, напомнив, кем официально является:

— Я Стив Джобс, председатель правления и генеральный директор *Pixar*, — представился он, демонстрируя соответствующий слайд. Затем объяснил свою роль в *Apple*: — Я вместе со многими другими людьми собираюсь помочь *Apple* выздороветь.

Но когда Джобс принялся расхаживать по сцене с пультом в руке, переключая слайды на экране у себя над головой, стало понятно, что он теперь возглавляет *Apple* и намерен остаться в этой роли. Он показал тщательно сделанную презентацию и без всяких записей объяснил, почему за последние два года продажи *Apple* упали на 30 %. «В *Apple* работает множество великолепных людей, но они делали неправильные вещи, потому что план был неправильный, — сказал он. — Я встретил людей, которые готовы поддержать хорошую стратегию, но такой просто не было».

Зал опять разразился криками и аплодисментами.

Пока он говорил, энтузиазм в его речи нарастал, и, рассказывая о планах *Apple,* он все чаще употреблял «я» и «мы» вместо «они».

— Мне кажется, тем, кто покупает компьютеры *Apple,* по-прежнему надо думать иначе, — сказал он. — И люди, которые их покупают, действительно думают иначе. Они олицетворяют творческое начало, и они готовы изменить мир. Мы делаем продукцию для таких людей.

Подчеркивая слово «мы» в этой фразе, он указал ладонями себе в грудь. В заключительных фразах Джобс по-прежнему выделял слово «мы», говоря о будущем *Apple.*

— Мы тоже будем думать иначе и с самого начала будем служить людям, покупающим нашу продукцию. Многие люди считают их сумасшедшими, но в сумасшествии мы видим гениальность.

Во время длительных оваций люди обменивались восторженными взглядами, а кто-то даже утирал слезы. Джобс четко показал, что «Стив Джобс» и «мы» для *Apple* тождественны.

Пакт с Microsoft

Кульминацией августовского выступления Джобса на *Macworld* стало сенсационное объявление, помещенное на обложке и *Time*, и *Newsweek*. Ближе к концу речи он остановился, чтобы сделать глоток воды, и заговорил более спокойным тоном.

— *Apple* живет внутри экосистемы, — сказал он. — Ей нужна помощь других партнеров. Деструктивные отношения не помогут никому в этой индустрии. — Для пущего драматизма он сделал паузу, а затем продолжил: — Сегодня я хотел бы представить нашего первого партнера, притом очень значительного, и это — *Microsoft.*

На экране появились логотипы *Apple* и *Microsoft*, и зрители ахнули от изумления.

Apple и *Microsoft* уже лет десять находились в состоянии войны по различным вопросам копирайтов и патентов. Самое громкое обвинение было в том, что *Microsoft* скопировал у *Apple* внешний вид и сам принцип графического интерфейса пользователя. Когда Джобса выгнали из *Apple* в 1985 году, Джон Скалли заключил уступчивую сделку: *Microsoft* может лицензировать ГИП *Apple* для *Windows* 1.0, а в обмен сделает *Excel* эксклюзивным для *Macintosh* сроком до двух лет. Когда в 1988 году вышла версия *Windows* 2.0, *Apple* подала в суд. Скалли указал, что сделка 1985 года не распространялась на *Windows* 2.0, а прочие оптимизации *Windows* (например, копирование идеи Билла Аткинсона об обрезании накладывающихся окон) привели к еще более вопиющему нарушению авторского права. К 1997 году *Apple* проиграла дело и многочисленные апелляции, однако сохранялись остатки прежних разбирательств и была угроза новых исков. Вдобавок Министерство юстиции при президенте Клинтоне готовило против *Microsoft* масштабное антимонопольное дело. Джобс пригласил в Пало-Альто главного обвинителя, Джоэла Кляйна. «Не стремитесь быстрее получить огромный штраф с *Microsoft*, — сказал ему Джобс за кофе. — Лучше крепко свяжите компанию судебными разбирательствами. Это позволит *Apple* сделать «обходной маневр» и выступить с конкурирующей продукцией».

При Амелио спор компаний обострился. *Microsoft* отказывалась подписывать соглашение о разработке программ *Word* и *Excel* для будущих операционных систем *Macintosh*, что могло разрушить *Apple.* В защиту Билла Гейтса, однако, надо сказать, что им двигали не просто коварные побуждения. Можно понять, почему он не хотел заниматься разработкой программ для будущей операционной системы, учитывая, что никто — включая постоянно меняющееся руководство *Apple* — толком не знал, что будет представлять собой эта новая операционная система. Сразу после покупки *NeXT* Амелио и Джобс вместе полетели в *Microsoft*, но Гейтс не мог разобраться, кто из них главный. Спустя несколько дней он позвонил лично Джобсу. «И что, блин, мне делать приложения для операционной системы *NeXT,* что ли?» — спросил он. По воспоминаниям Гейтса, Джобс отпустил «резкое замечание в адрес Гила» и предположил, что ситуация скоро прояснится.

Когда с отставкой Амелио вопрос о лидерстве был решен, один из первых звонков Джобс сделал Гейтсу. Он вспоминает:

> Я позвонил Биллу и сказал, что собираюсь все переделать. Билл всегда был неравнодушен к *Apple.* Ведь это мы предложили ему заниматься приложениями. Первыми приложениями *Microsoft* были *Excel* и *Word* для *Macintosh*. Так что я позвонил и сказал: «Мне нужна помощь». *Microsoft* нарушал договоренности о патентах *Apple.* Я сказал, что если мы будем продолжать судебные процессы, то через несколько лет отсудим миллиард долларов по патентному праву. «Ты это знаешь, и я это знаю. Но *Apple* не сможет так долго прожить, если мы по-прежнему будем воевать. Я это знаю. Так что давай придумаем, как уладить это прямо сейчас. Все, что мне нужно, — это обязательство, что *Microsoft* и впредь будет разрабатывать программы для *Macintosh*, а также инвестиция *Microsoft* в *Apple*, как залог нашего успеха».

Когда я пересказал Гейтсу эти слова, он подтвердил их правдивость. «У нас были люди, которым нравилось работать для *Macintosh*, и нам нравился *Macintosh*, — вспоминал Гейтс. Он полгода вел переговоры с Амелио. И предложения все удлинялись и усложнялись. — Тут появился Стив и сказал, да ну, это слишком сложно. Мне нужна простая сделка. Мне нужны обязательства и инвестиция. И мы за четыре недели все подготовили».

Гейтс и его финансовый директор Грег Маффей съездили в Пало-Альто, чтобы обсудить основные позиции соглашения, а в следующее воскресенье Маффей приехал один для доработки деталей. Когда он приехал к Джобсу домой, тот взял из холодильника две бутылки воды, и они отправились на прогулку по окрестностям Пало-Альто. Оба были в шортах, Джобс шел босиком. Они сели перед баптистской церковью, и Джобс сформулировал главное. «Нас волнуют две вещи, — сказал он. — Обязательство на программные разработки для *Macintosh* и инвестиция».

Хотя переговоры прошли быстро, последние детали были решены лишь за несколько часов до памятной речи Джобса в Бостоне. Во время репетиции в зале отеля *Park Plaza* у него зазвонил телефон. «Привет, Билл», — сказал он, и эхо его слов разнеслось по всему большому залу. Тогда он отошел в угол и стал говорить тихо, чтобы никто не слышал. Разговор продолжался час. Наконец все пункты сделки были проработаны. «Билл, спасибо за твою поддержку этой компании, — сказал Джобс, присев на корточки, — я думаю, миру станет от этого лучше».

Во время программной речи на *Macworld* Джобс разъяснил все детали сделки с *Microsoft*. Поначалу вспыхнул недовольный гул и свист. Особое негодование вызвало заявление Джобса, что, согласно миротворческому плану, *«Apple* сделает *Internet Explorer* браузером по умолчанию для *Macintosh*». Зал возмущенно загудел, и Джобс быстро добавил: «Но поскольку мы верны принципам свободы выбора, то будем устанавливать и другие интернет-браузеры, и пользователь, разумеется, сможет менять установки». Раздались смешки и редкие аплодисменты. Но потом настроение зала улучшилось, особенно когда Джобс объявил, что *Microsoft* инвестирует в компанию 150 миллионов долларов, получая акции без права голоса.

Но под конец спокойствие было вновь ненадолго нарушено, когда Джобс допустил один из немногих пиаровских промахов в своей сценической карьере. «Мне приятно сегодня пригласить по спутниковой связи одного особенного гостя», — объявил он, и неожиданно на гигантском экране над Джобсом и зрителями возникло огромное лицо Билла Гейтса. На лице Гейтса играла тонкая улыбка, походившая скорее на усмешку. Зрители в ужасе ахнули, некоторые негодующе засвистели. Происходившее казалось циничным отголоском рекламы 1984 года про Большого Брата, и так и ожидалось, что сейчас по проходу побежит спортсменка и запустит молот в экран.

Но нет, все было по-настоящему, и Гейтс — не слыша возмущения — заговорил по спутнику из штаб-квартиры *Microsoft*. «Одни из самых увлекательных моментов в моей карьере связаны со Стивом и *Macintosh*», — нараспев произнес он своим высоким голосом. Когда он принялся расхваливать новую версию *Microsoft Office*, сделанную для *Macintosh*, аудитория успокоилась и, казалось, смирилась с новым мировым порядком. Гейтсу даже достались аплодисменты, когда он сказал, что новые версии *Excel* и *Word* для *Macintosh* будут «во многом более продвинутыми по сравнению с тем, что мы делали для платформы *Windows*».

Джобс понял, что показывать Гейтса, возвышающимся над ним самим и над зрительным залом, было ошибкой. «Я хотел, чтобы он приехал в Бостон, — позднее рассказывал Джобс. — Это было мое самое глупое и ужасное выступление. Получилось, что я выгляжу маленьким и *Apple* — маленьким, и все оказалось в руках Билла». Гейтс тоже был смущен, увидев запись события. «Я понятия не имел, что мое лицо будет таким раздутым», — сказал он.

Джобс попытался убедить аудиторию импровизированным поучением. «Если мы хотим двигаться вперед и увидеть, как *Apple* вновь встанет на ноги, мы должны пойти на некоторые уступки. Мы должны отказаться от формулы, что победа *Microsoft* означает поражение *Apple*... По-моему, если мы хотим получить *Microsoft Office* для *Macintosh*, то должны с некоторой благодарностью относиться к компании, которая это сделает».

Союз с *Microsoft* вместе с самоотверженным выступлением Джобса в защиту компании дал *Apple* необходимую встряску. К концу дня акции компании взлетели вверх с 6,56 (или 33 %) до 26,31 доллара, почти вдвое превысив цену на день отставки Амелио. Однодневный прыжок подарил *Apple* 830 миллионов на рыночной капитализации. Компания, стоявшая одной ногой в могиле, вернулась к жизни.

Глава 24. Think Different.[15] Временный генеральный директор

Хвала безумцам!

В июле 1997 года Ли Клоу, креативный директор фирмы *Chiat/Day,* делавшей для *Macintosh* знаменитый ролик «1984», ехал на машине по Лос-Анджелесу, и тут у него зазвонил телефон. Это был Джобс. «Привет, Ли, это Стив, — сказал он. — Угадай, что случилось? Амелио только что ушел в отставку. Приезжай-ка к нам!»

Apple выбирала новое рекламное агентство, однако все, что Джобс видел до сих пор, его не устроили. Ему нужен был Клоу и его фирма, которая теперь называлась *TBWA/Chiat/Day.* «Мы должны доказать, что *Apple* все еще жива и что она — особенная».

Клоу ответил, что не подает заявок на тендеры. «Ты же знаешь нашу работу», — сказал он. Джобс принялся умолять его, объяснив, что иначе ему будет трудно отказать прочим агентствам, подавшим заявки (а среди них были *BBDO* и *Arnold Worldwide),* в пользу, как он выразился, «старого кореша». Клоу согласился прилететь в Купертино и показать какие-нибудь разработки. Вспоминая эту историю несколько лет спустя, Джобс прослезился:

> Я был потрясен. Потрясен до глубины души. Было ясно, что Ли действительно любит *Apple.* Он король рекламы. И он уже десять лет не делал заявок. И вот, пожалуйста, он появился. Он вложил в заявку всю душу, потому что любил *Apple* так же сильно, как и мы. Это Ли и его команда подкинули нам эту блестящую идею — «Думай иначе». И это было на голову выше всех остальных предложений. Я был потрясен и до сих пор не могу думать об этом без слез: и об искреннем отношении Ли, и о его непревзойденной идее. Иногда, довольно редко, мне встречается такая чистота — чистота духа и любви, — что хочется плакать. Вот просто пробирает насквозь. И тогда именно ее я увидел — чистоту, которой мне в жизни не забыть. Я пустил слезу у себя в кабинете, когда Ли поделился со мной своей идеей, и даже теперь плачу, стоит только об этом вспомнить.

Джобс и Клоу сходились во мнении, что *Apple,* возможно, один из величайших в мире брендов, но людям надо напомнить, что же в *Apple* такого особенного. Они намеревались отшлифовать образ компании, а не рекламировать продукцию. Во главу угла ставились не возможности компьютера, но возможности самовыражения для его обладателей. «Скорость процессора и память тут ни при чем, — рассказывал Джобс. — Речь шла о творческом потенциале». Обращение было адресовано не только потребителям, но и сотрудникам *Apple.* «Мы в *Apple* позабыли, кто мы такие. Один из способов помнить, кто ты, — это помнить своих героев. На этой предпосылке и строилась рекламная кампания».

Клоу и его команда пробовали разные варианты, прославляющие «безумцев», которые «думают иначе». Они сделали видеоролик с песней Сила *Crazy* («Нам ни за что не выжить, если не сойдем чуть-чуть с ума…»), но не смогли получить на нее права. Потом были версии с записью Роберта Фроста, читавшего собственное стихотворение «Неизбранная дорога», с монологами Робина Уильямса из фильма «Общество мертвых поэтов». Но в конечном итоге они решили написать собственный текст. Черновик начинался словами: «Хвала безумцам..!»

[15] Думай иначе *(англ.).*

Джобс был, как всегда, суров. Когда команда Клоу прилетела показывать текст, он набросился на молодого копирайтера. «Это дерьмо! — заорал он. — Это рекламное дерьмо, полная дрянь!»

Молодой сотрудник, впервые встретившийся с Джобсом, потерял дар речи и ушел с работы. Зато люди, которые умели спорить с Джобсом — сам Клоу и его коллеги Кен Сиголл и Крэйг Танимото, — сочинили все-таки вместе с ним проникновенное воззвание, которое ему понравилось. Оригинальная 60-секундная версия звучит так:

> Хвала безумцам. Бунтарям. Смутьянам. Неудачникам. Тем, кто всегда некстати и невпопад. Тем, кто видит мир иначе. Они не соблюдают правила. Они смеются над устоями. Их можно цитировать, спорить с ними, прославлять или проклинать их. Но только игнорировать их — невозможно. Ведь они несут перемены. Они толкают человечество вперед. И пусть кто-то говорит: безумцы, мы говорим: гении. Ведь лишь безумец верит, что он в состоянии изменить мир, — и потому меняет его.

Некоторые фразы написал сам Джобс, например, «толкают человечество вперед». К началу августа, когда проходила выставка *Macworld* в Бостоне, агентство сделало первую, еще сырую версию ролика. Когда Джобс показал его своей команде, все согласились, что демонстрировать его еще рано. Однако Джобс использовал в выступлении концепцию и ключевые слова — «думать иначе». «Здесь есть зачаток восхитительной идеи, — говорил он в то время. — *Apple* — компания для тех, кто мыслит нестандартно, кто пользуется компьютером, чтобы изменить мир».

Жаркие дебаты вызывала грамматика лозунга «Думай иначе» — *Think different.* Если слово «*different*» определяло глагол «думать», значит, следовало бы употребить наречие, то есть *«think differently»*. Но Джобс настаивал на прилагательном — «*different*» — в значении существительного, как в сочетаниях *«think victory»* или *«think beauty».* Или же как в разговорных формах вроде *«think big».* Позднее он объяснял: «Мы долго обсуждали, верно ли такое употребление. Это грамотно, если понять, что мы хотели выразить. Смысл вот в чем: думать не «то же самое», а думать «иное». И я считаю, что *«think different*ly» выражало бы нашу мысль так точно».

Клоу и Джобс мечтали воскресить дух «Общества мертвых поэтов» и для этого ангажировать на чтение текста Робина Уильямса.

Агент актера сказал, что Уильямс не работает для рекламы, и тогда Джобс попытался лично с ним связаться. Он дозвонился до жены Уильямса, но та, будучи наслышана о его знаменитом даре убеждения, отказалась звать мужа к телефону. В качестве альтернативных кандидатур рассматривались Майя Энджелу и Том Хэнкс. На осеннем благотворительном обеде Джобс встретил Билла Клинтона. Он отвел президента в сторону и попросил его позвонить Хэнксу и уговорить его, но Клинтон наложил «карманное» вето на эту затею. Тогда они выбрали Ричарда Дрейфусса, горячего поклонника *Apple.*

Телевизионную рекламу дополняла незабываемая печатная кампания — серия черно-белых портретов исторических личностей с логотипом *Apple* и слоганом «Думай иначе» в углу. Особенно интересно, что портреты не были подписаны. Кое-кого из великих — например, Эйнштейна, Ганди, Леннона, Дилана, Пикассо, Эдисона, Чаплина, Кинга — люди легко узнавали. Но другие лица притягивали к себе внимание, заставляя задуматься или, может, спросить у друзей, кто это: Марта Грэм, Ансель Адамс, Ричард Фейнман, Мария Каллас, Фрэнк Ллойд Райт, Джеймс Уотсон, Амелия Эрхарт.

В основном это были герои самого Джобса, творческие люди, которые не боялись рисковать, пренебрегали трудностями и могли поставить все на карту, поступая непривычным образом, то есть иначе. Джобс интересовался фотографией и ревностно следил, чтобы для

каждой культовой личности нашли самый лучший портрет. «Это не та фотография Ганди!» — возмутился он однажды. Клоу объяснил, что знаменитая фотография Маргарет Бёрк-Уайт, на которой Ганди сидит у прядильного колеса, принадлежит *Time & Life Pictures* и недоступна для коммерческого использования. Тогда Джобс позвонил Норману Перлстайну, главному редактору *Time Inc.,* и умолил его сделать исключение. Звонил он и Юнис Шрайвер, чтобы выпросить у ее семьи свою любимую фотографию Бобби Кеннеди во время поездки в Аппалачи. Общался с детьми Джима Хенсона, чтобы получить нужный снимок создателя маппетов.

У Йоко Оно он просил фотографию ее покойного мужа, Джона Леннона. Она прислала Джобсу одну, но не ту, что он хотел.

«Незадолго до начала кампании я приезжал в Нью-Йорк и пошел в мой любимый японский ресторанчик, сообщив ей, что буду там», — вспоминал он. Когда Джобс сел за столик, к нему подошла Йоко Оно. «Вот эта получше. — И она протянула ему конверт. — Так и знала, что мы увидимся, поэтому захватила ее». Это была классическая фотография, где они с Джоном сидят в постели с цветами в руках, — именно ее *Apple* в итоге и использовала. «Я понимаю, почему Джон в нее влюбился», — говорил Джобс.

Текст очень хорошо звучал в исполнении Ричарда Дрейфусса. Но Ли Клоу пришла в голову новая идея. Почему бы Джобсу самому его не прочитать? «Ты ведь так в это веришь, — говорил Клоу. — Вот и говори сам». Джобс пришел в студию, сделал несколько проб и вскоре записал фонограмму, которая всем понравилась. Клоу считал, что если использовать голос Джобса, то не надо называть чтеца — по той же логике, по которой они не подписывают известные фотографии. Потом люди и так узнают, что это Джобс. «Твой голос произведет здесь очень сильное впечатление, — убеждал его Клоу. — Ты как бы вновь утвердишься в роли хозяина бренда».

Джобс никак не мог решить, которую версию использовать: свою или Дрейфусса. Наконец наступил вечер, когда надо было отсылать ролик — он выходил в эфир одновременно с телепремьерой «Истории игрушек», что было вполне уместно. Как и следовало ожидать, Джобсу не хотелось принимать решение в спешке. В результате он велел Клоу послать обе версии, что позволит ему отложить проблему выбора до утра. Утром Джобс позвонил и распорядился запускать версию Дрейфусса. «Если возьмем мою, то люди, когда узнают, решат, будто это про меня, — поделился он с Клоу. — А я тут ни при чем. Это про *Apple».*

Еще со времен яблочной коммуны Джобс считал себя — а по экстраполяции и *Apple* — порождением контркультуры. В таких рекламах, как «Думай иначе» и «1984», он представлял марку *Apple*, подчеркивая собственные бунтарские наклонности, даже когда стал миллиардером, что позволяло другим беби-бумерам и их детям выявлять сходные качества в себе. «Когда мы только познакомились, он был совсем молод, но уже интуитивно и безошибочно определял, какое воздействие его марка должна оказывать на людей», — говорит Клоу.

Вряд ли кому-либо другому в этом мире — будь то целая компания или ее руководитель — удалось бы с такой великолепной дерзостью отождествить свою марку с Ганди, Эйнштейном, Кингом, Пикассо и далай-ламой. Джобс каким-то образом заставлял людей поверить в то, что они свободные, творческие, прогрессивные бунтари исключительно потому, что используют определенную марку компьютера. «Стив создал единственный в индустрии высоких технологий бренд, определяющий стиль жизни, — говорит Ларри Эллисон. — Существуют марки машин типа „порше“, „феррари“, „приус“, которыми люди гордятся, потому что автомобиль многое говорит о своем владельце. И точно так же они относятся к продукции *Apple».*

Начиная с кампании «Думай иначе» и на протяжении всех последующих лет в *Apple* Джобс каждую среду проводил трехчасовое совещание со своим главным агентством и специалистами по маркетингу и связям с общественностью для корректировки рекламной стра-

тегии. «На свете нет другого гендиректора, который бы так относился к маркетингу, как Стив, — рассказывает Клоу. — Каждую среду он лично утверждает все новые ролики, печатную рекламу, билборды». В конце совещания он часто приглашал Клоу и двух его коллег — Дункана Милнера и Джеймса Винсента — в секретную дизайн-студию *Apple,* чтобы показать продукты, находящиеся в разработке. «Он всегда демонстрировал нам новые проекты с таким волнением, с такой нежностью», — вспоминает Винсент. Джобс столь убедительно делился с гениями маркетинга своей страстной любовью к продукции, к самому процессу ее создания, что в результате любая их реклама доносила до потребителя его эмоции.

iCEO

Заканчивая работу над рекламной кампанией, Джобс и сам последовал принципу «Думай иначе». Он решил официально возглавить *Apple,* по крайней мере на какое-то время. Фактически он взял на себя руководство еще два с половиной месяца назад, после ухода Амелио, но на бумаге числился всего лишь «консультантом».

Исполняющим обязанности гендиректора являлся Фред Андерсон. 16 сентября 1997 года Джобс объявил о том, что займет его место. (Должность временного генерального директора — *interim Chief Executive Officer* — тут же сократилась до как нельзя более уместной аббревиатуры *iCEO*.) Это был скорее пробный камень: Джобс не получал зарплаты и не подписывал контракта. Однако власть у него была реальная — он распоряжался ею единолично, ни на кого не оглядываясь.

На той же неделе, чтобы отпраздновать свое назначение и начало новой рекламной кампании, Джобс собрал и руководящий состав, и рядовых сотрудников в большой аудитории, а затем вывез всех на пикник с пивом и вегетарианскими закусками. Он расхаживал по кампусу босиком, в шортах, небритый и смертельно усталый, но лицо его светилось отчаянной решимостью. «Я здесь около десяти недель и все это время работаю как проклятый, — заявил он. — Наша задача — не выпендриться покруче, а вернуться к основным принципам: первоклассная продукция, первоклассный маркетинг, первоклассное распространение. В *Apple* как-то подзабыли о важности основных принципов».

Еще несколько недель Джобс и совет директоров продолжали поиски постоянного гендиректора. Они приглядывались к подходящим кандидатам, таким как Джордж Фишер из *Kodak*, Сэм Палмизано из *IBM* и Эд Зандер из *Sun Microsystems,* но те по понятным причинам вовсе не рвались занять вакансию, пока Джобс активно участвует в управлении. По сообщению *San-Francisco Chronicle*, Зандер отказался претендовать на должность, поскольку «не хотел, чтобы Стив дышал ему в затылок, оспаривая каждое решение». Как-то раз Джобс с Эллисоном разыграли одного наивного IT-консультанта, выдвинувшего свою кандидатуру, — отправили ему имейл с известием, дескать, он принят. Получилось неловко, зато весело, когда в прессе начали появляться заметки о том, что они просто-напросто валяли дурака.

К декабрю стало ясно, что «i» в аббревиатуре *iCEO* означает уже не *interim* («временный»), а *indefinite* («на неопределенный срок»). Поскольку Джобс все равно захватил бразды правления, совет директоров потихоньку перестал искать ему замену. «Вернувшись в *Apple*, я почти четыре месяца пытался найти генерального директора через кадровое агентство, — вспоминал Джобс. — Но их предложения никуда не годились. Вот так я в итоге и остался. *Apple* была не в состоянии привлечь достойных кандидатов».

Джобс столкнулся с серьезной проблемой — управлять двумя компаниями оказалось невероятно тяжело. Оглядываясь на то время, он подозревает, что тогда и подорвал свое здоровье:

> Трудно было, очень трудно — самый тяжелый период моей жизни. У меня была молодая семья. У меня была *Pixar.* Я уходил на работу в 7 утра и возвращался в 9 вечера, когда дети уже спали. Я слова не мог сказать, в буквальном смысле, до того выматывался. Я не мог поговорить с Лорен. Все, на что меня хватало, — это полчаса тупо посидеть перед телевизором. Такой ритм чуть не убил меня. Я носился то в *Pixar*, то в *Apple* на своем черном кабриолете «порше», и у меня появились камни в почках. Я мчался в госпиталь, мне кололи в задницу демерол, и потом камень выходил.

Несмотря на изнурительный график, чем больше Джобс погружался в дела *Apple*, тем отчетливей понимал, что не сможет уйти. Когда на компьютерной выставке в октябре 1997 года Майкла Делла спросили, что он сделал бы на месте Стива Джобса, если бы управлял *Apple*, Делл ответил: «Я закрыл бы компанию и раздал деньги вкладчикам». В ответ Джобс отправил ему едкий имейл: «Вообще-то принято, чтобы генеральный директор умел держать марку. Но вам, как я вижу, это не свойственно». Джобс любил использовать противников для сплачивания коллектива — он уже проделывал это с *IBM* и *Microsoft*, а теперь настала очередь *Dell*. Когда он созвал менеджеров для реорганизации системы производства и распространения, за спиной у него красовалась фотография Делла во всю стену с мишенью на лице. «Мы идем за тобой, парень!» — провозгласил он под веселые аплодисменты.

Важной целью для него было создание долговечной компании. Еще в возрасте двенадцати лет, подрабатывая летом в *Hewlett-Packard*, он сообразил, что компания, если правильно ею управлять, внедряет новые технологии куда эффективнее, чем любой, даже самый талантливый, одиночка. «Я понял, что иногда главное нововведение — это сама компания, принципы ее организации, — вспоминал он. — Механизм построения компании необыкновенно увлекателен. Когда мне выпал шанс вернуться в *Apple*, я осознал, что без компании стану бесполезен, и потому решил остаться и перестроить ее».

Уничтожение клонов

Один из самых бурных споров в *Apple* разгорелся вокруг вопроса, следует ли им более щедро раздавать лицензии на свою операционную систему другим производителям компьютеров, как это делает *Microsoft* с *Windows.* Такую позицию с самого начала занимал Возняк. «У нас была прекрасная операционная система, — говорил он, — но чтобы получить ее, требовалось непременно купить еще и наш дорогущий компьютер. Это было ошибкой. Лучше бы мы сразу рассчитали приемлемую цену за лицензирование операционной системы». Алан Кей, звезда *Xerox PARC,* присоединившийся к *Apple* в 1984 году в качестве почетного консультанта, тоже упорно боролся за лицензирование программного обеспечения. «Для производителей ПО чем больше платформ, тем лучше: хочется ведь, чтобы твой продукт работал везде, — вспоминал он. — Эпохальная была битва, наверное, самая крупная из тех, что я проиграл в *Apple*».

В 1985 году (как раз когда Джобса вытесняли из компании) Билл Гейтс, заработавший целое состояние на лицензировании операционной системы, убеждал *Apple* последовать своему примеру. Гейтс считал так: пусть *Apple* и переманит часть его клиентов, зато *Microsoft* будет получать прибыль, создавая версии приложений вроде *Word* и *Excel* для пользователей *Macintosh* и его клонов. «Я изо всех сил пытался подтолкнуть их в этом направлении», — вспоминает он. Гейтс даже изложил свои аргументы Скалли в официальном письме. «Промышленность достигла этапа, когда невозможно выдвигать свои инновационные технологии как стандарт без поддержки других надежных производителей компьютеров. Вам следовало бы предоставить лицензии на технологию *Macintosh* трем-пяти производителям

для развития совместимых платформ». Не получив ответа, Гейтс написал второе письмо, перечислив в нем компании, подходящие для клонирования *Macintosh*, и закончив словами: «Я готов оказать любую помощь. Пожалуйста, позвоните мне».

Apple стойко противилась лицензированию операционной системы для *Macintosh* вплоть до 1994 года, когда генеральный директор Майкл Шпиндлер позволил двум мелким компаниям — *Power Computing* и *Radius* — сделать клоны. Гил Амелио, сменивший его на посту в 1996 году, добавил к списку *Motorola*. Стратегия оказалась весьма убыточной: в качестве лицензионных выплат *Apple* получала 80 долларов с каждого проданного компьютера, но клоны не расширили рынок, а резко снизили продажи высококачественных компьютеров *Apple,* приносивших каждый по 500 долларов прибыли.

Джобс, однако, возражал против клонирования не только из экономических соображений. К таким вещам он питал врожденное отвращение. Одним из его основополагающих принципов была идея полной интеграции аппаратного и программного обеспечения. Он обожал контролировать всех и вся, а с компьютерами это достигается лишь одним способом — надо производить устройство целиком, взяв на себя всю ответственность перед пользователем.

Так что по возвращении в *Apple* уничтожение клонов стало его первоочередной задачей. Новая версия операционной системы вышла в июле 1997 года, спустя несколько недель после того, как Джобс поспособствовал уходу Амелио, и он не разрешил производителям клонов сделать апгрейд. Стивен «Кинг» Кэнг, глава *Power Computing*, организовал протесты в защиту клонирования во время выступления Джобса на *Macworld* в Бостоне и публично пригрозил, что операционная система *Macintosh* умрет, если Джобс откажется от лицензирования. «Если платформа закроется, все кончено, — заявил Кэнг. — Это полное разрушение. Замкнутость — предвестник гибели».

Джобс думал иначе. Он позвонил Эду Вуларду и сообщил, что *Apple* прощается с лицензионным бизнесом. Совет уступил, и в сентябре он добился соглашения, по которому *Power Computing* получала 100 миллионов долларов за отказ от лицензии и передачу *Apple* своей клиентской базы. Вскоре Джобс отозвал лицензии и у других производителей клонов. «Это самый дурацкий поступок на свете — позволить, чтобы производители паршивых компьютеров использовали нашу операционную систему и отхватили кусок наших продаж», — говорил он потом.

Ревизия товарной специализации

Одной из сильных сторон Джобса было умение сосредоточиться. «Важно понимать, что надо делать. Но не менее важно еще и понимать, чего делать не надо, — говорил он. — Это верно и для компании, и для продукции».

Вернувшись в *Apple*, Джобс сразу же начал применять свои принципы на практике. Однажды он наткнулся в коридоре на бывшего ассистента Амелио, молодого выпускника Уортонской школы бизнеса, который сказал, что сворачивает свои дела. «Вот и отлично, — отозвался Джобс, — мне как раз требуется примитивная рабочая сила». Новые обязанности юноши заключались в конспектировании совещаний с десятками производственных групп: Джобс не только расспрашивал их о текущих проектах, но и заставлял обосновать право этих проектов на дальнейшее существование.

Он призвал на помощь своего друга Фила Шиллера, который раньше работал в *Apple*, а потом перешел в компанию *Macromedia*, производящую графическое ПО. «Стив собирал группу в конференц-зале, рассчитанном на двадцать человек, а туда набивались все тридцать, и они наперебой пытались показывать ему презентации в *PowerPoint,* которых он не желал видеть», — вспоминал Шиллер. Ревизия продукции началась с упразднения

PowerPoint. «Терпеть не могу, когда люди показывают слайды вместо того, чтобы думать, — объяснял потом Джобс. — Они рассматривают проблему с помощью презентации. Я хотел, чтобы люди включались, чтобы обсуждали вопросы за столом, а не разглядывали картинки. Если человек знает, о чем говорит, ему не нужен *PowerPoint*».

Обзор продукции показал, как сильно расфокусирована *Apple.* Компания штамповала множество вариантов каждого продукта — в силу бюрократической инерции либо для удовлетворения прихотей розничных торговцев. «Это было чистое безумие, — вспоминал Шиллер. — Тонны продукции, большей частью совершенно негодной. Люди уже сами не понимали, что делают». У *Apple* была дюжина версий *Macintosh* с непонятными номерами — от 1400 до 9600. «Мне объясняли все это на протяжении трех недель, — говорил Джобс, — но я все равно не мог разобраться». В конце концов он стал задавать совсем простые вопросы типа: «Какую модель посоветовать другу?»

Не получая столь же простого ответа, он снимал с производства отдельные модели, а то и продукт целиком. Вскоре он урезал ассортимент на 70 процентов. «Вы талантливые люди, — сказал он одному подразделению. — Незачем вам тратить время на всякую ерунду». Многих инженеров злила его тактика выжженной земли, что привело к массовым увольнениям. Однако Джобс позднее утверждал, что хорошие специалисты его поддерживали, пусть даже их проекты закрывались. «Инженеры в полном восторге, — объявил он на одном из собраний в сентябре 1997-го. — Я только что встречался с людьми, чья продукция снята с производства. И они прыгают до потолка, потому что наконец поняли, какого черта мы все это затеяли».

Через несколько недель чаша терпения Джобса переполнилась. «Стоп! — крикнул он, прервав обсуждение одного крупного продукта. — Чушь все это». Он схватил фломастер, пробился к доске и провел две линии, горизонтальную и вертикальную, разбив пространство на четыре части. «Итак, вот что нам нужно», — продолжил он. Колонки он озаглавил «Потребитель» и «Профессионал», а ряды — «Стационарный» и «Портативный». Задача, по словам Джобса, состояла в том, чтобы создать четыре идеальных продукта, по одному для каждой ячейки. «В конференц-зале воцарилась гробовая тишина», — вспоминает Шиллер.

Таким же потрясенным молчанием встретил план Джобса и совет директоров. «Гил настаивал, чтобы мы на каждом заседании одобряли введение все новых и новых продуктов, — рассказывает Вулард. — Он твердил, что нам необходимо расширять ассортимент. А тут пришел Стив и объявил, что будем, наоборот, все сокращать. Он начертил таблицу из четырех ячеек и сказал, мол, вот на этом и надо сосредоточиться». Поначалу совет воспротивился. Джобсу говорили, что это рискованно. «У меня все получится», — ответил он. Совет так и не проголосовал за новую стратегию. Джобс просто сделал все по-своему.

В итоге инженеры и менеджеры *Apple* сосредоточили усилия всего на четырех областях. Ячейку «стационарный компьютер для профессионалов» заполнит *Power Macintosh G3.* Портативным устройством для профессионалов станет *PowerBook G3.* Потребитель же в качестве настольного компьютера получит *iMac,* а в качестве портативного устройства — *iBook*.

Перемены эти означали: компании придется покинуть ряд отраслей, например отказаться от принтеров и серверов. В 1997 году *Apple* продавала цветной принтер *StyleWriter*, являвшийся, по сути, вариацией *DeskJet* компании *Hewlett-Packard*, которая, кстати, и получала основную прибыль — от продажи чернильных картриджей. «Что-то я не пойму, — сказал Джобс на производственном совещании. — Вы собираетесь выбросить на рынок миллион принтеров и ничего с этого не поиметь? Бред какой-то». Он встал, вышел из комнаты, позвонил главе *HP* и предложил расторгнуть соглашение: давайте мы с принтерами завяжем, и делайте их сами. Затем вернулся на совещание и объявил, что работа с принтерами пре-

кращена. «Стив оценил положение дел и моментально понял, что надо сбрасывать балласт», — вспоминал Шиллер.

Самое яркое решение, принятое Джобсом в этом направлении, — раз и навсегда покончить с *Newton*, персональным цифровым помощником, снабженным почти доработанной системой распознавания рукописного ввода. Джобс ненавидел это устройство, потому что оно было любимым проектом Скалли, потому что оно работало небезупречно и потому что сам он в принципе был против компьютерных перьев — стилусов. Он уговаривал Амелио закрыть проект еще в начале 1997 года, но добился лишь того, что подразделение отпочковалось от *Apple* как самостоятельная компания. В конце 1997 года во время знаменитой товарной ревизии *Newton* еще существовал. Позднее Джобс так излагал ход своих мыслей:

> Если бы не критическая ситуация в *Apple,* я бы лично довел до ума эту штучку. Но я не доверял людям, которые ею занимались. Нутром чуял, что технология неплохая, но бездарные менеджеры ее испоганили. Прикрыв проект, я освободил несколько хороших инженеров, которые могли работать над новыми мобильными устройствами. Их опыт нам пригодился, когда мы переключились на *iPhone* и *iPad.*

Способность Джобса к концентрации спасла *Apple.* В первый же год Джобс уволил более 3000 человек, вытащив из трясины баланс компании. За фискальный год, кончившийся в сентябре 1997-го, когда Джобс стал временным генеральным директором, *Apple* потеряла 1,04 миллиарда. «До банкротства нам оставалось меньше трех месяцев», — вспоминал он. В январе 1998 года на *Macworld* в Сан-Франциско Джобс, успевший отрастить бороду, поднялся на ту сцену, где годом раньше опозорился Амелио. Он на все лады расхваливал новую производственную стратегию. И впервые закончил выступление словами, которые станут его фирменным постскриптумом: «Да, и еще кое-что…» На сей раз «еще кое-чем» был лозунг «Думай о прибыли» *(Think Profit).* Аудитория отреагировала бурными аплодисментами. После двух лет ошеломительных потерь у *Apple* наконец-то выдался прибыльный квартал, который принес 45 миллионов. За полный фискальный год (1998) сумма возрастет до 309 миллионов. Джобс вернулся, а с ним — и *Apple.*

Глава 25. Принципы дизайна. Студия Джобса и Айва

Джони Айв

Когда в сентябре 1997 года Джобс стал генеральным директором *Apple*, он устроил собрание представителей высшего руководства. Среди прочих там присутствовал глава отдела дизайна — тридцатилетний британец, искренне преданный своему делу. Джонатан Айв, которого все называли Джони, собирался уволиться из *Apple* — ему претило, что в погоне за прибылью в компании не придавали значения дизайну товаров. Но выступление Джобса заставило его передумать. «Как сейчас помню, Стив объявил, что наша цель не просто делать деньги, а производить качественную продукцию, — вспоминал Айв. — Такая философия предполагала совсем другой подход — он кардинально отличался о того, что раньше был принят в *Apple*». Вскоре между Айвом и Джобсом завязалась дружба, которая положила начало важнейшему сотрудничеству наших дней в области промышленного дизайна.

Айв вырос в Чингфорде, городке к северо-востоку от Лондона. Его отец преподавал ювелирное дело в местном колледже. «У него золотые руки, — рассказывал Айв. — На Рождество он дарил мне один день в мастерской — все разъезжались на каникулы, и мы вдвоем мастерили все, что я хотел». Отец ставил лишь одно условие — Джони должен был сам рисовать эскизы своих будущих творений. «Я всегда ценил красоту вещей, сделанных вручную. Со временем я понял, что самое важное в таких вещах — труд их создателя. Терпеть не могу небрежность».

Айв поступил в Политехнический колледж в Ньюкасле и в свободное от учебы время работал дизайнером-консультантом. Одним из его изобретений стала ручка с шариком на конце, которую было очень приятно вертеть в руках: таким образом владелец ручки привязывался к ней на эмоциональном уровне. В качестве дипломного проекта он разработал дизайн корпусов гарнитуры и микрофона из абсолютно белого пластика для общения с детьми, у которых были проблемы со слухом. У него в квартире кругом валялись макеты из пенопласта: он изготавливал их в поисках идеального дизайнерского решения. Кроме того, он придумал дизайн банкомата и необычного изогнутого телефона — оба проекта получили награды Королевского общества искусств. В отличие от некоторых дизайнеров Айв не просто делал красивые наброски — он не забывал и о технической стороне вопроса. Момент истины наступил, когда в колледже у него появилась возможность разрабатывать дизайн на *Macintosh.* «Открыв для себя Мас, я сразу понял, что люди, которые там работают, близки мне по духу, — рассказывал Айв. — Я как будто внезапно осознал, в чем заключается предназначение компании и замысел ее создателя».

После окончания колледжа Айв основал в Лондоне дизайнерскую фирму *Tangerine,* которая затем подписала консалтинговый договор с *Apple.* В 1992 году он переехал в Купертино, чтобы приступить к работе в отделе дизайна *Apple.* В 1996 году — за год до возвращения Джобса — Айв возглавил отдел, но удовлетворения это ему не принесло. Амелио мало заботил дизайн. «Душу в работу никто не вкладывал — всех волновала только прибыль, — вспоминал Айв. — От нас, дизайнеров, требовался лишь макет того, как должен был выглядеть продукт, а затем инженеры старались воплотить в жизнь наши идеи с наименьшими затратами. Я хотел уволиться».

Когда Джобс вступил в должность и произнес свою воодушевляющую речь, Айв решил остаться. Однако Джобс сперва принялся искать дизайнеров мирового класса на стороне. Он встретился с Ричардом Саппером, создавшим *ThinkPad* для *IBM,* и Джорджетто Джуджаро, разработавшим дизайн «феррари-250» и «мазерати-гибли-I». Затем он познакомился с отделом дизайна внутри самой *Apple* и сблизился с приветливым, энергичным и трудолюбивым Айвом. «Мы обсуждали разные подходы к формам и материалам, — вспоминал Айв. — Мы были на одной волне. Я вдруг вспомнил, почему люблю эту компанию».

По крайней мере первое время Айв находился в подчинении у Джона Рубинштейна, которого Джобс назначил главой отдела разработки. Но у Айва довольно быстро завязались откровенные и необычайно крепкие отношения с Джобсом. Они стали вместе обедать, а в конце дня Джобс обычно заходил к Айву, чтобы поболтать. «У Джони особый статус, — рассказывала Пауэлл. — Он начал бывать у нас дома, и наши семьи очень сдружились. Стиву и в голову не придет его обидеть. Почти все люди в жизни Стива заменимы — но не Джони».

Позже Джобс рассказал мне, как он ценил Айва:

> Перемены, которым мы обязаны Джони — не только в *Apple,* но и во всем мире, — огромны. Он чертовски умен, разбирается в бизнесе, в маркетинге. Он усваивает новые знания словно по щелчку пальцев. Он лучше кого бы то ни было понимает, чем мы в действительности занимаемся. Если у меня и есть родственная душа в *Apple*, то это Джони. Мы почти все придумываем вместе, а потом собираем остальных и спрашиваем: «Ну что, как вам это?» Он способен увидеть проект целиком, не забывая при этом о мельчайших деталях. И он помнит, что *Apple* — это производственная компания. Джони не просто дизайнер. Поэтому он и работает непосредственно со мной. После меня он обладает самой большой властью в *Apple.* Никто не смеет затыкать ему рот и указывать, что он должен делать. Так я все устроил.

Как и многим дизайнерам, Айву нравилось тщательно продумывать концепцию и поэтапно разрабатывать идею каждого конкретного дизайна. Джобс же, наоборот, скорее полагался на интуицию. Он отбирал макеты и наброски, которые ему нравились, и отвергал остальные, после чего Айв работал с одобренными Джобсом образцами.

Айв был поклонником немецкого промышленного дизайнера Дитера Рамза, который работал на фирму бытовой техники *Braun.*

Рамз исповедовал философию «пусть меньше, зато лучше» *(Weniger aber besser),* и вслед за ним Джобс и Айв старались упрощать дизайн каждого последующего продукта. Еще со времен выхода первого рекламного буклета, гласившего: «Простота предельно сложна», Джобс стремился к простоте, которая заключалась в преодолении сложностей, а не в их избегании. «Надо много и тяжело работать, чтобы сделать что-либо простым, — говорил он, — увидеть главные проблемы и решить их наилучшим образом».

Встретив Айва, Джобс обрел соратника в борьбе за настоящую, а не внешнюю простоту. Однажды Айв, сидя в дизайн-студии, описал свою философию:

> Почему мы считаем, что простота — это хорошо? Потому что, когда мы имеем дело с предметами, нам важно чувствовать, что мы управляем ими. Упорядочивая хаос, вы находите способ подчинить себе предмет. Простота — это не только наглядный стиль. Это не минимализм или отсутствие беспорядка. Чтобы достичь простоты, необходимо прорыть туннель в недрах сложности. Чтобы быть по-настоящему простым, нужно добраться до самой глубины. К примеру, если вам не хватает каких-нибудь винтиков, вы рискуете создать нечто чрезмерно сложное и запутанное. Но куда лучше сосредоточиться на простоте, познать ее, разобраться, из чего она состоит. Чтобы избавиться от второстепенного, нужно проникнуть в суть предмета.

Джобс и Айв разделяли это убеждение. Дизайн означал для них не просто работу над внешним видом предмета — он должен был отражать его сущность. «В сознании большинства людей дизайн — это маска, — сказал Джобс журналу *Fortune* вскоре после возвращения в *Apple.* — Но, на мой взгляд, подобный подход не имеет к дизайну никакого отношения. Дизайн — это душа человеческого творения, которая, в случае удачного воплощения, проглядывает сквозь оболочку предмета».

В итоге разработка дизайна нового продукта *Apple* учитывала особенности его производства. Описывая один из компьютеров *Power Mac*, Айв рассказывал: «Мы хотели избавиться от всего, без чего можно было обойтись. Для этого требовалось абсолютное взаимопонимание между дизайнерами, разработчиками, инженерами и изготовителями. Мы без конца возвращались к исходному пункту. Нужна ли эта часть? Может ли она выполнять функции остальных четырех?»

Живой пример связи между дизайном предмета, его назначением и качеством изготовления Джобс и Айв увидели во время совместного путешествия по Франции. В магазине кухонных принадлежностей Айв взял понравившийся ему нож, но тут же разочарованно отложил в сторону. Так же поступил и Джобс. «Мы оба заметили каплю клея между ручкой и лезвием», — вспоминал Айв. Джобс и Айв сошлись на том, что хороший дизайн ножа был совершенно испорчен некачественным изготовлением. «Кому хочется видеть, что нож склеен из частей? — рассказывал Айв. — Нам со Стивом важны мелочи, которые нарушают чистоту восприятия и отвлекают от сути предмета — даже если это просто посуда. И мы оба считаем, что продукт должен выглядеть просто и цельно».

В большинстве компаний техническая сторона производства определяет дизайн. Инженеры предоставляют список технических параметров продукта, а дизайнеры, исходя из этого, создают для него наиболее подходящий корпус. Но Джобс предпочитал действовать иначе. На заре существования *Apple* Джобс сначала утвердил дизайн корпуса первого *Macintosh,* а затем инженеры должны были уместить в этот корпус печатные платы и прочие компоненты.

После вынужденной отставки Джобса в *Apple* во главу угла вновь были поставлены требования инженеров. «До возвращения Стива инженеры обычно говорили: «Вот вам внутренности» — процессор, жесткий диск, — а потом дизайнеры должны были придумать, как все это запихнуть в корпус компьютера, — рассказывал глава отдела маркетинга *Apple* Фил Шиллер. — С таким подходом продукт в итоге выглядит довольно уродливо». Но когда Джобс вернулся и обрел соратника в лице Айва, чаша весов опять склонилась в сторону дизайнеров. «Стив постоянно внушал нам, что именно дизайн сделает нас великими, — говорил Шиллер. — Теперь дизайн снова управлял технологиями, а не наоборот».

Порой возникали сложности — как, например, в том случае, когда Джобс и Айв настаивали, чтобы для окантовки *iPhone* 4 использовался цельный кусок шлифованного алюминия, хотя инженеры боялись, что это помешает работе антенны. Но в большинстве случаев выдающийся дизайн продуктов *Apple — iMac, iPod, iPhone, iPad* — выделял компанию из толпы конкурентов и приводил к победе в течение многих лет после возвращения Джобса.

В студии

Дизайн-студия, где царствует Джони Айв, располагается на первом этаже дома № 2 по *Infinite Loop* в кампусе *Apple* и защищена тонированными стеклами и тяжелой бронированной, запертой на замок дверью. Сразу за дверью в стеклянной будке сидят два ассистента,

которые охраняют вход. Сюда не допускается даже большинство работников *Apple.* Почти все мои беседы с Джони Айвом проходили в других местах, но как-то раз в 2010 году он устроил так, чтобы после обеда мы погуляли по студии и поговорили о том, как они с Джобсом тут вместе работали.

Слева от входа — большая комната, где сидят молодые дизайнеры; справа — похожий на пещеру зал с шестью длинными металлическими столами, где можно продемонстрировать продукты, над которыми идет работа, и подержать их в руках. За этим залом располагается автоматизированная дизайн-студия со множеством рабочих мест, а за ней — помещение, где на формовочных станках создаются макеты из пенопласта — по образу и подобию тех, что изображены на экранах. Дальше — окрасочная комната, где специальные роботы распыляют краску на макеты, чтобы те выглядели реалистично. Все помещения выдержаны в лаконичном промышленном стиле с тусклым стальным декором. Листья растущих снаружи деревьев отбрасывают на тонированные окна пляшущие тени. Где-то вдали играет музыка: техно и джаз.

Почти ежедневно — за исключением тех дней, когда Джобс плохо себя чувствовал и оставался дома, — он обедал с Айвом, а потом бродил по студии от стола к столу. Он оценивал еще не готовые продукты с точки зрения их соответствия стратегии *Apple.* Обычно он обсуждал все с Айвом, в то время как остальные дизайнеры поднимали глаза от работы, но почтительно не вмешивались.

Если у Джобса возникал конкретный вопрос, он вызывал главу проектировщиков или еще кого-нибудь из помощников Айва. Когда что-то его особенно восхищало или пробуждало в нем новые идеи относительно стратегии компании, он звал исполнительного директора Тима Кука или главу отдела маркетинга Фила Шиллера, чтобы поделиться с ними. Айв описывал, как это обычно бывало:

> Этот зал — единственное место в компании, где можно одновременно видеть все продукты, над которыми мы работаем в данный момент. Когда Стив приходит сюда, он садится за один из столов. Если идет работа над новым *iPhone,* он устраивается на табуретке, берет несколько макетов и вертит их в руках, решая, какой ему больше нравится. Потом мы с ним обходим столы и смотрим, как продвигается работа над остальными продуктами. Он следит за развитием сразу всех проектов — *iPhone, iPad, iMac* и ноутбуков, благодаря этому он понимает, в каком направлении мы движемся и все ли отделы работают согласованно. Он может спросить: «Нужно ли делать еще и это, если мы и так растем в этой области?» Или что-то подобное. Он всегда держит в уме, как соотносятся между собой наши действия, что крайне нелегко в такой большой компании. Глядя на макеты, он видит будущее на три года вперед. Разработка дизайна — это в основном разговоры: мы ходим от стола к столу и вертим в руках макеты. Стив не любит сложные чертежи, он предпочитает видеть и чувствовать суть предмета — и он прав. Меня каждый раз поражает, когда мы делаем макет, а он оказывается полной ерундой, хотя трехмерная компьютерная модель выглядела отлично.
>
> Он любит приходить сюда, потому что тут спокойно. Для визуала здесь настоящий рай. У нас нет официальных проектных экспертиз, поэтому окончательных вердиктов мы тут не выносим. Мы предпочитаем гибкие решения. Мы многократно проговариваем каждый шаг, не устраиваем всяких тупых презентаций, и у нас не случается серьезных разногласий.

В тот день Айв руководил созданием новой вилки для европейской розетки и разъема для *Macintosh*. На выбор предлагалось несколько десятков почти одинаковых макетов из пенопласта. Кому-то могло показаться странным, что руководитель отдела дизайна беспокоился о подобных мелочах, но Джобс тоже участвовал в процессе. С тех пор как был создан специальный блок питания для *Apple II,* Джобс заботился не только о технических характеристиках, но и о дизайне подобных деталей. Его имя указано в патентах на белый блок питания, используемый в *MacBook*, и магнитный разъем, который так приятно щелкает при подсоединении провода к компьютеру. Более того, к началу 2011 года Джобс числился соавтором изобретения в 212 различных патентах на территории США.

Джобс, как и Айв, был страстным поклонником упаковки *Apple* и обладателем соответствующих патентов. Например, 1 января 2008 года получен американский патент номер *D558,572* на упаковку для *iPod nano* — на четырех рисунках показано устройство в открытой коробке, погруженное в подставку. Патент *D596,485* выдан 21 июля 2009-го и описывает упаковку *iPhone* с ее жесткой крышкой и блестящим пластиковым лотком.

Когда-то Майк Марккула объяснил Джобсу, что на самом деле люди все-таки судят о книге по обложке, а потому упаковка продукции *Apple* должна всем своим видом сообщать, что внутри таится сокровище. Будь то *iPod mini* или *MacBook Pro* — все пользователи *Apple* хорошо знают чувство, возникающее, когда открываешь красивую коробку и видишь внутри гаджет, который словно просится в руки. «Мы со Стивом долго работаем над упаковкой, — рассказывал Айв. — Обожаю все распаковывать. Если вскрытие упаковки превращаешь в ритуал, то и содержимое становится особенным. Упаковка сама по себе может рассказать целую историю».

Будучи чувствительным, как всякий художник, Айв порой обижался, когда Джобс приписывал себе его заслуги, — эта привычка Стива с годами стала раздражать и других коллег. В те времена Айв так восхищался Джобсом, что его было легко задеть. «Он перебирал мои идеи и говорил: это никуда не годится, это не пойдет, а вот это неплохо. А потом я сидел и слушал, как он рассказывал всем об этой идее как о своей. Мне безумно важно, откуда берется идея, у меня даже есть специальный блокнот, куда я записываю все, что придумываю сам. Поэтому меня обижает, когда он присваивает себе мой замысел дизайна». Кроме того, Айва задевало, когда кто-то со стороны называл Джобса генератором идей. «Это плохо сказывается на имидже компании, — серьезно говорил он, но затем все же признавал, что Джобс играл незаменимую роль в реализации идей. — Во многих компаниях идеи и великолепные дизайнерские находки просто тонут в общей суете. Идеи, которые исходят от меня и моей команды, нигде и никогда не пригодились бы, если бы Стив не стимулировал нас, не работал бы с нами. Именно он, преодолевая все препятствия, превращает идею в продукт».

Глава 26. iMac. Привет (снова)

Назад в будущее

Первым крупным дизайнерским достижением союза Джобса и Айва стал выход домашнего персонального компьютера *iMac* в мае 1998 года. Идея Джобса заключалась в том, чтобы клавиатура, монитор и системный блок были объединены в единое устройство, готовое к работе сразу же после распаковки. Компьютер должен был иметь уникальный, узнаваемый дизайн и продаваться приблизительно за 1200 долларов (в то время ни один компьютер *Apple* не стоил дешевле 2000 долларов). «Он сказал, что нам надо вернуться к первому *Macintosh* 1984 года, — вспоминал Шиллер. — Форма и содержание должны были дополнять друг друга».

Изначально планировалось создать «сетевой компьютер» (эту концепцию продвигал глава *Oracle* Ларри Эллисон) — недорогой аппарат без жесткого диска, предназначенный в основном для соединения с интернетом и другими сетями. Но финансовый директор *Apple* Фред Андерсон настаивал, что компьютеру необходим жесткий диск — это сделает его более отказоустойчивым и позволит использовать в качестве полноценного домашнего компьютера. В итоге Джобс согласился.

Джон Рубинштейн, ответственный за «железо», приспособил для нового компьютера микропроцессор и начинку профессионального *Apple Power Mac G3*. Предполагалось, что у него будет жесткий диск и отверстие для компакт-дисков — традиционный вход для дискет формата 3.5 Джобс и Рубинштейн неожиданно решили убрать. Джобс процитировал знаменитого хоккеиста Уэйна Грецки, который говорил, что «надо мчаться туда, куда летит шайба, а не туда, где она только что была». Он слегка опередил свое время — в дальнейшем большинство производителей компьютеров отказались от использования этих дискет.

Айв и его первый заместитель Дэнни Костер принялись делать футуристические наброски. Джобс категорически отверг первые двенадцать макетов, но Айв знал, как незаметно подтолкнуть друга к решению. Он согласился, что все макеты не идеальны, но отметил, что один из них тем не менее выглядит многообещающе. Этот макет был изящным и немного забавным — ничего общего с незыблемой громадой, на веки вечные застывшей на столе.

— Он будто только что здесь приземлился и может в любой момент упорхнуть, — сказал он Джобсу.

К следующему показу Айв доработал «забавный» макет. На этот раз Джобс с присущей ему склонностью к крайностям восторженно заявил, что это блестящий вариант. Он таскал пенопластовый образец с собой по всему зданию и показывал только тем, кому доверял, и членам правления. В рекламе *Apple* всегда трубила о своей способности «думать иначе», но это был первый по-настоящему «иной» компьютер. Джобс наконец-то нашел новый путь.

Айв и Костер предложили сделать корпус из прозрачного бирюзового пластика, который позволял видеть внутренности компьютера, — впоследствии этот цвет назвали «бондийским синим» в честь цвета воды на австралийском пляже.[16] »Мы стремились показать, что компьютер, будто хамелеон, приспосабливается к нуждам своего хозяина, — объяснял Айв. — Именно поэтому мы захотели сделать его прозрачным. Цветной корпус выглядел как-то уныло. И тут нам пришла в голову эта смелая мысль».

[16] *Бонди* — пригород Сиднея, знаменитый своими пляжами.

Прозрачный корпус наглядно демонстрировал неразрывную связь между внешним видом и внутренним содержанием компьютера — как в метафорическом, так и в буквальном смысле. Джобс всегда настаивал, чтобы микросхемы на платах выглядели аккуратно, хоть их и не было видно. Теперь было видно все. Прозрачная оболочка позволяла оценить, с какой тщательностью были сделаны и собраны воедино все детали компьютера. «Забавный» дизайн отличался простотой и вместе с тем демонстрировал глубины, которые истинная простота всегда скрывает.

Даже за внешней простотой пластикового корпуса таились большие сложности. Айв и его команда контролировали работу корейских изготовителей *Apple* и даже как-то раз отправились на фабрику по производству жевательных конфет, чтобы выяснить, как сделать прозрачную оболочку более яркой и привлекательной для покупателя. Каждый такой корпус стоил больше 60 долларов — в три раза дороже корпуса для обычного компьютера. Другие компании провели бы специальные исследования, чтобы выяснить, вырастут ли продажи компьютеров в прозрачной оболочке настолько, чтобы оправдать дополнительные расходы. Джобс не задавался этим вопросом.

Венцом дизайна *iMac* стала ручка, которая располагалась вверху компьютера. Конечно, в ней было больше символического смысла, чем практического: вряд ли многие стали бы носить с места на место настольный компьютер. Позже Айв объяснял:

> Тогда люди побаивались техники, а если ты чего-то боишься, ты стараешься держаться от этого подальше. Я видел, что моя мать опасается подходить к компьютеру. И мне пришло в голову: ведь если приделать к нему ручку, он будет казаться более доступным. Более понятным. Это что-то на уровне интуиции. Ручка как бы разрешает вам прикоснуться к компьютеру. К несчастью, такая ручка, погруженная в корпус, стоила очень дорого. В прежнем *Apple* я бы не отстоял свою идею. Стив прекрасен — он увидел мой проект и воскликнул: круто! Мне не пришлось ничего объяснять, он сам все понял. Он сразу увидел, что ручка сделает *iMac* более понятным и забавным.

Джобсу пришлось преодолеть протесты инженеров-технологов во главе с Рубинштейном: эстетическим запросам и дизайнерским фантазиям Айва тот неизменно противопоставлял соображения материального характера. «Когда мы продемонстрировали проект инженерам, они тут же привели 38 причин, по которым его нельзя было реализовать, — вспоминал Джобс. — А я говорю: нет, он должен быть реализован. Почему это, спрашивают они. Потому что я генеральный директор компании, ответил я, и считаю, что это можно сделать. И им пришлось подчиниться».

Джобс пригласил Ли Клоу, Кена Сигала и других сотрудников рекламного агентства *TBWA\Chiat\Day* ознакомиться с текущими проектами *Apple.* Он привел их в охраняемую дизайн-студию и театральным жестом сдернул покров с прозрачного устройства в форме капли — оно как будто явилось прямиком из «Джетсонов» (этот мультсериал о будущем показывали по телевизору в 1980-е годы). На мгновение все онемели. «Мы были в шоке, — вспоминал Сигал, — но не могли говорить откровенно. На самом деле мы думали: господи, да они вообще понимают, что делают? Это безумие». Джобс попросил их придумать имя для нового компьютера. Сигал предложил ему на выбор пять имен, в числе которых было *iMac.* Джобсу ни одно не понравилось, поэтому через неделю Сигал показал ему другой список, добавив, что агентство все равно предпочитает *iMac.*

— На этой неделе оно меня уже не так раздражает, — ответил Джобс, — но по-прежнему не нравится.

Он попробовал нанести имя на образцы с помощью трафаретной печати и постепенно привык к нему. Так компьютер стал называться *iMac.*

По мере приближения срока выпуска *iMac* легендарный характер Джобса все чаще проявлялся во всей красе — особенно когда возникали какие-то технические сложности. На одном из совещаний Джобс понял, что работа над проектом идет медленно. «И тут он продемонстрировал нам один из своих фирменных приступов ярости, — вспоминал Айв. — Он носился вокруг стола, проклиная всех и каждого, начиная с Рубинштейна. Мы здесь пытаемся спасти компанию, орал он, а вы ее гробите!»

Как и в прошлый раз, когда придумывали первый *Macintosh, iMac* доделывали вплоть до официальной презентации, перед которой Джобса снова прорвало. Для репетиции Рубинштейн на скорую руку сделал два работающих прототипа. До этого момента ни Джобс, ни кто-либо еще не видел окончательной версии *iMac.* Спереди, прямо под монитором, Джобс заметил какую-то кнопку и нажал на нее. Выехал лоток для компакт-диска. «А это что за херня?!» — весьма невежливо спросил Джобс. «Мы промолчали, — вспоминал Шиллер, — поскольку Джобс, очевидно, был в курсе, что такое компакт-диск».

Джобс бушевал. В *iMac,* кричал он, должен быть не лотковый, а щелевой привод — как в шикарных автомобилях. Он так рассердился, что вытолкал из зала заседания Шиллера, которому потом пришлось просить Рубинштейна встать на его защиту.

— Стив, это именно тот дисковод, который я тебе показывал, — объяснял он.

— Нет, это был не лоток, а щель! — настаивал Джобс.

Рубинштейн не сдавался. Джобс не успокаивался. «Я чуть не расплакался, — вспоминал Джобс. — Было уже поздно что-то менять».

Прогон презентации отложили, и некоторое время всем казалось, что Джобс вообще отменит запуск продукта. «Руби смотрел на меня так, словно хотел спросить: я что, с ума сошел? — рассказывал Шиллер. — Это был первый продукт, который я делал вместе со Стивом, и я впервые столкнулся с его позицией: если с устройством что-то не так, мы его не выпускаем». В конце концов было решено заменить лотковый привод на щелевой в следующей версии *iMac*.

— Продукт будет выпущен только в том случае, если вы обещаете, что мы как можно скорее сделаем версию с щелью, — печально объявил Джобс.

Кроме того, возникла проблема с роликом, который он собирался показать. В этом видео Джони Айв рассказывал о своих принципах дизайна и спрашивал: «Интересно, какой компьютер был бы у Джетсонов? Будущее наступило вчера». В этот момент демонстрировалось два фрагмента мультфильма, каждый из которых длился две секунды: Джейн Джетсон смотрит на видеоэкран, а в следующем кадре Джетсоны веселятся у наряженной елки. На репетиции помощник продюсера сказал Джобсу, что отрывки придется убрать — компания «Ханна-Барбера» не дала разрешения их использовать.

— Оставьте, — огрызнулся Джобс.

Помощник попытался объяснить, что это противозаконно.

— Мне плевать, — заявил Джобс. — Мы берем.

Фрагменты вырезать не стали.

Ли Клоу готовил серию красочных рекламных постеров для публикации в журналах. Он отослал Джобсу сверстанные макеты, после чего тот пришел в полную ярость, поскольку оттенок синего на постерах, по мнению Джобса, не соответствовал цвету корпуса *iMac* на снимке, выбранном ими для рекламы.

— Друзья, вы просто ни хера не смыслите в работе! — кричал Джобс по телефону. — Я нанимаю другого рекламщика, поэтому что это полное дерьмо!

Клоу не сдавался и требовал сравнить цвета. У Джобса под рукой не было нужной фотографии, но он продолжал гневно настаивать, что цвета различаются. Постепенно Клоу удалось убедить его сначала взглянуть на исходный снимок. «В конце концов я доказал, что этот синий в точности такой же, как тот синий, и так далее». Несколько лет спустя на сайте

Gawker был опубликован рассказ человека, который в то время работал в продуктовом магазине *Whole Foods* в Пало-Альто, в нескольких кварталах от дома Джобса: «Как-то раз я собирал тележки и увидел серебристый „мерседес“ на парковке для инвалидов. За рулем сидел Стив Джобс и кричал в телефон. Дело было как раз перед выходом первого *iMac.* Я прекрасно запомнил его слова: „Ни. Хера. Не. Синий“».

Как и всегда, Джобс был одержим желанием подготовить безупречную презентацию. Одну из репетиций он отменил, потому что рассердился из-за *CD*-привода, но остальные длились бесконечно — он добивался абсолютного совершенства. Снова и снова Джобс заставлял всех прогонять кульминационный момент: он должен был пройти по сцене и воскликнуть: «Поприветствуйте новый *iMac*!» Он хотел, чтобы освещение идеально подчеркивало сияющую прозрачность нового корпуса. После нескольких репетиций Джобсу по-прежнему ничего не нравилось: он был маниакально озабочен освещением на сцене — Скалли столкнулся с этим еще в 1984 году, во время запуска первого *Macintosh.* Джобс требовал, чтобы лампы горели ярче и вспыхивали раньше, но ничего не помогало. Тогда он уселся на одно из зрительских мест в центре зала, закинул ноги на спинку впереди стоящего кресла и сказал:

— Давайте отрабатывать этот момент, пока все не получится, как надо. О“кей?

Свет вспыхнул снова.

— Нет, не так.

В следующий раз лампы зажглись достаточно ярко — но слишком поздно.

— Сколько можно! — зарычал Джобс.

Наконец корпус *iMac* вспыхнул, как это было задумано.

— Да! Именно так! Отлично! — закричал Джобс.

Годом раньше Джобс уволил Майка Марккулу, бывшего наставника и партнера. Но он так гордился новым компьютером и был так тронут его связью с первым *Macintosh,* что пригласил Марккулу в Купертино на неофициальную закрытую презентацию. Марккула был потрясен. Ему лишь не понравилась мышь, которую придумал Айв: он сказал, что мышь похожа на хоккейную шайбу и будет всех раздражать. Джобс не согласился с ним, но Марккула оказался прав. В остальном новый компьютер, как и его предшественник, был великолепен.

Запуск, 6 мая 1998 года

Еще во времена запуска первого *Macintosh,* в 1984 году, Джобс вывел презентации на новый уровень. Первая демонстрация нового продукта стала эпохальным событием: в кульминационный момент все озарилось светом и ангельский хор запел «Аллилуйя». Местом презентации *iMac*, который, как надеялся Джобс, спасет и изменит мир персональных компьютеров, была символически выбрана аудитория Флинта колледжа Де Анца в Купертино. Выбор был не случаен: там же в 1984 году состоялась презентация первого *Macintosh*. Конечной целью всех усилий Джобса было развеять всеобщие сомнения, объединить команду, заручиться поддержкой среди разработчиков и устроить фурор вокруг выхода нового компьютера. Кроме того, Джобсу просто нравилось быть импресарио. Перспектива устроить грандиозное шоу так же будоражила его чувства, как и запуск нового продукта.

Будучи во многом сентиментальным человеком, Джобс начал свою речь с того, что поблагодарил троих людей, сидевших в первом ряду. Их пути разошлись, но в тот момент ему хотелось, чтобы они были рядом.

— Мы основали эту компанию вместе со Стивом Возняком в гараже моих родителей, — сказал Джобс, указывая на Возняка и приглашая присутствующих поаплодировать. — Потом к нам присоединились Майк Марккула и наш первый президент Майк Скотт. Они оба тоже сегодня с нами. Если бы не эти трое, мы бы сейчас здесь не сидели.

Зал взорвался аплодисментами, и глаза Джобса на миг увлажнились. В аудитории также присутствовали Энди Херцфельд и многие сотрудники, участвовавшие в создании первого *Macintosh.* Джобс улыбнулся им: он был уверен, что сейчас даст им повод для гордости.

Показав аудитории таблицу, описывающую продуктовую стратегию *Apple,* а также несколько слайдов презентации, Джобс наконец продемонстрировал им свое новое дитя.

— Так компьютеры выглядели до этого дня, — сказал он. На экране появилась фотография: комплект из прямоугольного бежевого системного блока и монитора. — Мне выпала честь показать вам, как они будут выглядеть теперь.

Джобс сорвал покрывало со стоявшего в центре сцены стола — на нем под лучами прожекторов сверкал и переливался новый *iMac*. Он нажал кнопку мыши — и, как на презентации первого *Macintosh*, по экрану побежали картинки, которые демонстрировали невероятные возможности нового компьютера. В конце на дисплее возникло слово «Привет», написанное изящным шрифтом, гордостью *Macintosh* в 1984 году. В этот раз после него в скобках стояло еще одно слово — «снова». Привет (снова). Раздался гром аплодисментов. Джобс с гордостью взирал на свой новый *Macintosh.*

— Он выглядит так, будто прилетел с другой планеты, — сказал он, и все рассмеялись. — С чудесной планеты, где живут лучшие дизайнеры.

Джобс снова вывел на рынок культовый продукт, на этот раз компьютер — предвестник нового тысячелетия — полностью оправдывал лозунг «думай иначе». Вместо бежевых блоков, мониторов, спутанных проводов и толстых инструкций пользователю предлагалось изящное и простое в обращении устройство, приятное на ощупь и радующее глаз, словно яйцо малиновки. Надо было просто взять его за симпатичную ручку, достать из великолепной белой коробки и подключить к розетке. Люди, которые раньше боялись компьютеров, теперь мечтали об *iMac,* а купив его, ставили в общей комнате, чтобы гости восхищались и, возможно, даже завидовали им. «Устройство, в котором потусторонний свет сочетается с кричащей яркостью коктейльного зонтика, — писал Стивен Леви в *Newsweek.* — Это не просто самый крутой компьютер за последние несколько лет, это гордое заявление: лучшая компания в Силиконовой долине вышла из спячки». В *Forbes* выход *iMac* назвали «успехом, который перевернет компьютерную индустрию», а Джон Скалли позже с восторгом отметил: «Он использовал ту же простую стратегию, что принесла успех *Apple* 15 лет назад: создать сенсационный продукт и устроить ему сногсшибательную рекламную кампанию».

Нападки исходили лишь из одного привычного источника. Пока на *iMac* сыпались похвалы, Билл Гейтс на собрании финансовых аналитиков в *Microsoft* уверял всех, что это лишь временный успех.

— Единственное преимущество *Apple* сейчас — умение использовать цвет, — заявил Гейтс и показал обычный компьютер, который он ради смеха выкрасил в красный цвет. — Мы их вот-вот нагоним.

Джобс в ярости сказал репортеру, что Гейтс — а однажды он уже назвал Гейтса человеком, начисто лишенным вкуса, — не в состоянии понять, почему *iMac* на голову выше остальных компьютеров.

— Наши соперники отстают, потому что думают, будто дело в моде, во внешнем виде, — сказал он. — Они считают, что могут размалевать свой хлам и добиться успеха.

В августе 1998-го *iMac* продавался за 1299 долларов. В первые шесть недель было продано 278 000 компьютеров, а к концу года — 800 000. Таким образом, *iMac* стал самым быстро продаваемым компьютером в истории *Apple.* Что примечательно, 32 *%* продаж пришлись на тех, кто покупал компьютер впервые в жизни, а 12 % — на тех, кто раньше пользовался компьютером с операционной системой *Windows.*

Вскоре Айв придумал четыре новых «сочных» цвета для *iMac* — помимо «бондийского синего». Необходимость выпускать компьютер в пяти разноцветных корпусах автоматически ставила перед производителями и распространителями ряд крайне сложных задач, не говоря уже о проблеме запасов на складах. В большинстве компаний, в прошлом включая и *Apple*, такому решению предшествовали бы исследования, собрания по оценке потенциальных расходов и прибыли. Но когда Джобс увидел новые цвета, он пришел в восторг и тут же позвал всю верхушку *Apple* в дизайн-студию.

— Мы будем делать все цвета! — радостно сообщил он.

Когда все разошлись, Айв и его команда были ошеломлены. «В других местах для принятия такого решения потребовались бы многие месяцы, — говорил Айв. — Стив все решил за полчаса».

Джобс настаивал на еще одной важной доработке: необходимо было избавиться от лоткового привода. «Я видел щелевой дисковод в очень крутой стереосистеме *Sony*, — рассказывал он, — поэтому отправился к производителям и попросил их сделать то же самое для нового *iMac,* который вышел девять месяцев спустя». Рубинштейн пытался отговорить его. Он предсказывал появление приводов, которые позволят не только воспроизводить музыку, но и записывать ее, причем сначала они будут только лотковыми и лишь потом — щелевыми.

— Если ты перейдешь на щелевые дисководы, то всегда будешь на шаг позади, — уговаривал его Рубинштейн.

— Плевать, мне нужен такой дисковод, — отрезал Джобс.

Они как раз обедали в суши-баре в Сан-Франциско, и Джобс настаивал на продолжении разговора во время прогулки.

— Прошу тебя, ради меня, сделай щелевой.

Разумеется, Рубинштейн согласился. Но он был прав. *Panasonic* выпустил дисковод, который позволял и воспроизводить, и записывать музыку, и он стал доступен для компьютеров со старым лотковым приводом. У этого события были интересные последствия: в течение нескольких лет *Apple* не могла удовлетворить тех, кто хотел записывать информацию на компакт-диски, и компании приходилось изощряться, чтобы обходить конкурентов. Наконец Джобс понял, что должен выйти на музыкальный рынок.

Глава 27. Генеральный директор. Все так же безумен

Тим Кук

Вернувшись в *Apple* и в первый же год запустив рекламу «Думай иначе» и iMac, Джобс показал себя провидцем и изобретателем. Многие уже знали об этих его качествах: он продемонстрировал их в предыдущий период работы в *Apple.* Однако никто не знал, может ли Джобс управлять компанией. Тогда он этого определенно не продемонстрировал.

Джобс крайне ответственно и трезво подошел к делу и поразил этим коллег, привыкших к тому, что он ведет себя так, будто законы вселенной его не касаются. «Он стал менеджером, а это совсем не то же самое, что быть главой компании или генератором идей, и такая перемена в нем приятно удивила меня», — вспоминал Эд Вулард, член совета директоров, который уговорил Джобса вернуться.

Его девизом было: «Сосредоточиться». Джобс отказался от линеек продуктов, которые казались ему ненужными, и убрал все лишние функции из нового программного обеспечения, которое разрабатывала *Apple.* Отказавшись от маниакального желания производить продукцию на собственных заводах, он передал это в чужие руки: теперь все, от плат и до готовых компьютеров, изготавливалось на стороне. Кроме того, он добился от поставщиков *Apple* железной дисциплины. Когда Джобс вернулся в компанию, на складах пылилось непроданное оборудование, стоимость которого равнялась двухмесячному доходу *Apple* — в других компаниях до такого не доходило. У компьютеров, как у яиц и молока, короткий срок годности, поэтому такое простаивание наносило прибыли урон по меньшей мере в 500 миллионов долларов. К началу 1998 года Джобс за месяц сократил убытки вдвое.

Все эти успехи дорого ему обошлись, поскольку он так и не научился дипломатии. Решив, что *Airborne Express* недостаточно быстро поставляет запасные детали, он приказал менеджеру *Apple* разорвать с ними контракт. Когда тот сказал, что это может привести к суду, Джобс ответил:

— Скажи им, что если будут с нами бодаться, то ни одного сраного цента от нас не увидят — никогда.

Менеджер уволился, за этим последовал суд, и прошел целый год, прежде чем удалось все уладить. «Если бы я остался, те акции *Apple,* что у меня были, сейчас бы стоили 10 миллионов долларов, — рассказывал менеджер, — но я понимал, что просто не вынесу этой истории, а он все равно меня уволит». Перед новой компанией-распространителем была поставлена задача снизить количество непроданного товара на 75 %, и ей удалось это сделать. «Когда работаешь на Стива Джобса, понимаешь, что никто не погладит по головке, если ты не показываешь должного результата», — рассказывал глава компании. К слову, когда *VSLI* задерживала поставки микросхем, Джобс на одной из встреч обозвал их «гребаными кастрированными козлами». В итоге микросхемы были доставлены вовремя, а ее сотрудники заказали себе майки с надписью «Команда ГКК».

Проработав под началом Джобса три месяца, глава производственного отдела не выдержал и уволился. Почти год Джобс руководил производством самостоятельно, поскольку его не устраивали устаревшие взгляды тех, кто приходил на собеседования. Ему нужен был человек, который создал бы бесперебойно работающий завод и наладил бы систему поставок, как это делал Майкл Делл. Затем в 1998 году он познакомился с 37-летним Тимом Куком, который в компании *Compaq Computers* занимался цепочками поставок

и закупками. Впоследствии он стал не только менеджером по производству, но и незаменимым негласным партнером в руководстве *Apple.* Джобс вспоминал:

> Тим Кук раньше занимался снабжением, а нам нужен был человек именно с таким опытом. Я понял, что мы с ним одинаково смотрим на вещи. В Японии мне доводилось бывать на множестве фабрик, где все делалось точно в срок, и сам я создал такую для *Mac* и *NeXT.* Я знал, что мне нужно, а когда мы познакомились с Тимом, выяснилось, что он хочет того же. Мы начали сотрудничать, и вскоре я стал во всем ему доверять. У нас с ним одинаковое видение мира, мы можем легко говорить о стратегических задачах самого высокого уровня, и я могу просто забыть о многих вещах, отдав их ему на откуп, пока он не придет и не пнет меня.

Кук вырос в семье рабочего верфи, в Робертсдейле, штат Алабама, городке между Мобилом и Пенсаколой, в получасе езды от Мексиканского залива. Он учился организации промышленного производства в Обурне, затем получил степень *MBA* в Дьюке. Следующие 12 лет он работал на *IBM* в «Исследовательском треугольнике» в Северной Каролине. Незадолго до собеседования с Джобсом Кук устроился в *Compaq*. Он был крайне практичен, и тогда *Compaq* представлялась более перспективным местом работы, но обаяние Джобса сделало свое дело. «После пяти минут беседы со Стивом мне захотелось послать благоразумие к черту и уйти в *Apple*, — рассказывал Кук. — Интуиция твердила мне: выпала уникальная возможность поработать с гением. Инженеров учат принимать просчитанные решения, но бывают случаи, когда надо слушать свое сердце».

Так Кук и поступил. Его обязанностью в *Apple* стало претворять в жизнь идеи Джобса, чем он и занялся с невероятным усердием. Кук не был женат и полностью посвятил себя работе. Почти каждый день он просыпался в 4.30 утра, писал письма, потом час проводил в спортзале и в начале седьмого был уже в офисе. Он стал организовывать воскресные телефонные конференции, чтобы подготовиться к наступающей неделе. В *Apple* уже привыкли к взрывному характеру генерального директора, а Кук решал возникающие проблемы без лишнего шума — у него был невозмутимый взгляд, и говорил он с успокаивающим алабамским акцентом. «Хотя Кук может и повеселиться, как правило, он все время хмурится, а чувство юмора у него довольно едкое, — писал Адам Лашински из *Fortune.* — Он прославился тем, что на встречах порой выдерживает долгие, мучительные паузы, во время которых слышен только шорох обертки очередного энергетического батончика — без них Кук просто не может жить».

Как-то раз, на заре работы Кука в *Apple*, ему сообщили о проблеме с одним из китайских поставщиков.

— Очень плохо, — сказал Кук. — Кто-нибудь должен разобраться с этим на месте.

Полчаса спустя он подошел к одному из руководящих сотрудников и бесцветным тоном спросил:

— Почему вы еще здесь?

Тот вскочил, поехал в аэропорт Сан-Франциско, даже не захватив с собой никаких вещей, и купил билет до Китая. Он стал одним из первых заместителей Кука.

Кук снизил число основных поставщиков *Apple* с сотни до 24 компаний, принудил их заключать более выгодные сделки, убедил переехать поближе к заводам *Apple* и закрыл 10 из 19 складов. Уменьшив количество мест, где мог залеживаться товар, он сократил объем нереализованной продукции. К началу 1998 года Джобс существенно уменьшил количество непроданных товаров — раньше убытки равнялись двухмесячному доходу, а теперь месячному. К сентябрю того же года Кук снизил этот показатель до 6 дней. К следующему сентябрю 6 дней превратились в два, а порой и всего в 15 часов. К тому же он добился того, что

на создание компьютера *Apple* уходило не четыре, а два месяца. Все это позволяло не только экономить, но и укомплектовывать каждый компьютер новейшими компонентами.

Водолазки и командный дух

Во время поездки в Японию в начале 1980-х годов Джобс спросил главу *Sony* Акио Мориту, почему сотрудники компании носят униформу. «Он очень смутился и рассказал, что после войны ни у кого не было одежды, и компаниям вроде *Sony* пришлось придумать для сотрудников что-нибудь на каждый день», — вспоминал Джобс. Шли годы, униформы таких компаний, как *Sony,* приобрели собственный уникальный стиль и стали чем-то вроде связующего звена между компанией и ее сотрудниками. Джобс решил, что хочет устроить то же самое в *Apple.*

В *Sony,* где стилю уделялось много внимания, униформу создавал знаменитый дизайнер Иссей Мияке. Он придумал куртку из особо прочного нейлона: рукава отстегивались — и куртка превращалась в жилет. «Я позвонил Иссей Мияке и попросил его придумать жилет для *Apple*, — вспоминал Джобс. — Когда я вернулся, показал кое-какие образцы и сообщил всем, что будет здорово, если каждый станет носить такой жилет, поднялась жуткая буря. Все были просто возмущены».

Тем временем Джобс успел подружиться с Мияке и часто навещал его. Ему захотелось иметь собственную форму — это было удобно (так он объяснял свое желание) и позволяло выразить свой стиль. «Я попросил Мияке сшить для меня несколько черных водолазок, которые мне очень нравились, и он сшил около сотни! — Увидев мое удивление, Джобс продемонстрировал стопки черных водолазок в шкафу. — Вот что я ношу. Мне их хватит до конца жизни».

Несмотря на присущий ему деспотизм — Джобс никогда не преклонял колен перед алтарем согласия, — он старательно насаждал в *Apple* атмосферу слаженного сотрудничества. Многие компании гордятся тем, что иногда устраивают собрания. Джобс устраивал собрания постоянно: главы отделов встречались по понедельникам, маркетинговые стратегии разрабатывались по средам, а обсуждение продуктов вообще не прекращалось. Попрежнему питая отвращение к *PowerPoint* и официальным презентациям, Джобс настаивал, чтобы на встрече все сидели за круглым столом и достоинства тех или иных проектов обсуждались с позиций разных отделов.

Джобс верил, что преимущество *Apple* заключается в том, что дизайн, техническое и программное обеспечение, а также наполнение каждого устройства неразрывно связаны между собой, и требовал, чтобы все отделы работали параллельно. Его любимыми выражениями были «близкое сотрудничество» и «комплексное проектирование». В других компаниях продукт последовательно переходил от инженеров к дизайнерам, от производителей к распространителям; в *Apple* все отделы работали над проектом одновременно. «Мы хотели делать цельные вещи, а значит, нам требовался цельный подход», — говорил Джобс.

Тот же принцип действовал и при найме ключевых сотрудников. Кандидаты должны были встречаться не с менеджерами соответствующих отделов, а с их главами — Куком, Теваняном, Шиллером, Рубинштейном, Айвом. «А после собеседования мы все собирались и обсуждали, подходит ли нам данный конкретный человек», — рассказывал Джобс. Он постоянно был настороже, чтобы не допустить в компании засилья посредственностей:

> В большинстве случаев разница между лучшим и средним составляет 30 % или около того. Наиболее удачный полет на самолете или особенно вкусный ужин будет на 30 % лучше, чем обычно. Но Воз был в 50 раз лучше рядового инженера. Он мог проводить совещания в собственном

> воображении. Создавая команду *Mac,* я хотел набрать в нее именно таких специалистов. Первоклассных игроков. Мне говорили, что они не уживутся или не сработаются. Но я понял, что первоклассные игроки любят работать с первоклассными игроками — просто им не нравится иметь дело с посредственностями. В *Pixar* вся команда состояла из игроков высшего уровня. Вернувшись в *Apple,* я стремился к тому же. Процесс найма должен затрагивать все отделы. Когда мы нанимаем кого-нибудь в отдел маркетинга, я отправляю его поговорить с дизайнерами и инженерами. Моя ролевая модель — Роберт Оппенгеймер. Я читал о том, каких людей он отбирал для создания атомной бомбы. Мне, конечно, до него далеко, но я мечтал о чем-то подобном.

Процесс поиска порой оказывался мучительным, но у Джобса был нюх на талант. Когда они искали дизайнеров для разработки графического интерфейса новой операционной системы *Apple,* Джобс получил письмо от одного юноши и пригласил его на собеседование. Встреча прошла неудачно — кандидат очень нервничал. В тот же день Джобс наткнулся на него — тот в унынии сидел в приемной. Юноша попросил Джобса взглянуть на одну из его идей. В ролике, сделанном в *Adobe Director*, демонстрировалось, как уместить большее количество иконок на панели задач. Когда юноша наводил курсор на одну из них, тот превращался в лупу и увеличивал выбранную иконку. «Ничего себе, сказал я. И тут же принял его на работу», — вспоминал Джобс. Эта функция стала одной из самых симпатичных особенностей *Mac OSX*, а позже тот же дизайнер придумал инерционную прокрутку для мультитач-экрана (прелесть этой функции состоит в том, что изображение продолжает прокручиваться еще мгновение после того, как вы провели пальцами по трекпаду).

Работа в *NeXT* закалила Джобса, но не смягчила его. Он так и не удосужился повесить на свой «мерседес» номерной знак и оставлял автомобиль на парковке для инвалидов рядом со входом, иногда занимая два места сразу. Это стало поводом для бесконечных шуток. Сотрудники рисовали знаки со слоганом: «Паркуйся иначе», а кто-то добавил к изображению инвалидного кресла несколько штрихов — получился логотип «мерседеса».

В конце почти каждого собрания Джобс выдавал новую идею или стратегию — в своей обычной резкой манере. «У меня тут возникла потрясающая идея», — говорил он, даже если до него это уже предложил кто-то другой. Еще он мог сказать: «Я не хочу этим заниматься, потому что это полное дерьмо». Порой, когда он был не готов решать ту или иную проблему, он ее какое-то время просто игнорировал.

Возражения разрешались и даже поощрялись, и иногда Джобс проникался уважением к оппоненту. Но надо было быть готовым и к тому, что он, выслушав противника, может налететь на него и откусить ему голову. «Его невозможно переспорить, но можно постепенно убедить, — говорил Джеймс Винсент, талантливый молодой рекламщик, работавший с Ли Клоу. — Ты что-нибудь предлагаешь, а он говорит: что за чушь! А потом вдруг приходит и выкладывает всем твою идею, и тебе хочется сказать: постойте, я же это предлагал две недели назад и вы сказали, что это чушь! Но вместо этого говоришь — отлично, давайте так и сделаем».

Людям также приходилось мириться с неверными или нелогичными суждениями Джобса. В разговоре с родственниками или сотрудниками он с полной уверенностью рассказывал о каком-нибудь научном или историческом факте, который не имел ни малейшего отношения к действительности. «Он иногда говорит о том, в чем вообще не смыслит, но делает это с такой безумной убежденностью, что ему верят», — рассказывал Айв, которому казалось, что эта особенность странным образом подкупала. Ли Клоу вспоминал, как показывал Джобсу очередной вариант рекламного ролика. По его просьбе Клоу внес туда небольшие изменения, после чего Джобс внезапно набросился на него, утверждая, что реклама

безнадежно испорчена. Клоу попробовал оправдаться, показав более ранние версии ролика, но необычайная зоркость Джобса помогала ему замечать детали, которые остальные обычно упускали. «Как-то раз он обнаружил, что мы вырезали два лишних кадра — это было совершенно незаметно! — вспоминал Клоу. — Но он хотел, чтобы картинка полностью совпадала с музыкой, и он был абсолютно прав».

Импресарио

После успешной презентации *iMac* Джобс стал четыре-пять раз в год организовывать презентации продуктов — по накалу страстей они напоминали театральные представления. Он возвел их в ранг искусства, и, что удивительно, ни одна компания даже не пыталась соперничать с ним. «Презентации Джобса вызывают у зрителей прилив дофамина», — написал Кармин Гало в «Секретах презентаций Стивена Джобса».

В своем стремлении к эффектным жестам Джобс стал еще настойчивее требовать соблюдения строжайшей секретности до самого последнего момента. *Apple* даже потребовала через суд закрыть блог «Думай втайне» — его автором был страстный поклонник компании, гарвардский студент Николас Чарелли, который публиковал слухи о новых продуктах *Apple.* Подобные поступки (еще одним примером может служить судебный поединок с блогером из *Gizmodo,* которому удалось достать *iPhone 4* до его выхода в продажу) вызывали критику, но подстегивали нетерпение публики.

Презентации Джобса были отлично срежиссированы. Он неторопливо выходил на сцену в джинсах, водолазке и с бутылкой воды в руках. Зал был забит восторженными поклонниками, и все это скорее напоминало религиозное собрание, нежели презентацию продукта. Места для журналистов располагались в центре зала. Джобс лично писал и переписывал каждый слайд и каждый тезис, показывал их друзьям и постоянно обсуждал с коллегами. «Он по шесть-семь раз переделывает каждый слайд, — рассказывала Лорен, жена Джобса — иногда он показывал ей несколько вариантов одного и того же слайда и просил выбрать лучший. — Накануне презентации я никогда не сплю и помогаю ему репетировать. Он просто одержим. Перечитывает речь, меняет пару слов и снова начинает ее читать».

На презентациях продукция *Apple* представала в самой простой обстановке — пустая сцена, минимум декораций, но за этой простотой скрывалась кропотливая работа. Майк Ивэнжелист, инженер-разработчик *Apple*, работал над программным обеспечением *iDVD* и помогал Джобсу с подготовкой презентации. В течение нескольких недель Майк и его команда просиживали сотни часов, отбирая картинки, музыку и фотографии, которые Джобс прямо на сцене должен был записать на *DVD*. «Все сотрудники *Apple* принесли свои лучшие фотографии и домашние видеозаписи, — вспоминал Ивэнжелист. — Конечно, Стиву как законченному перфекционисту почти ничего не нравилось». Тогда он счел Джобса чрезмерно требовательным, но потом признал, что бесконечные придирки помогли им сделать наилучшую подборку.

На следующий год Джобс решил, что Ивэнжелист должен выйти на сцену, чтобы продемонстрировать всем действие программы для обработки видео *Final Cut Pro.* Как-то раз во время репетиции Джобс пристально наблюдал за происходящим на сцене из своего кресла в зрительном зале, и Ивэнжелист сильно разнервничался. Поддержки от Джобса ждать не приходилось.

— Либо ты возьмешь себя в руки, либо нам придется вырезать твое выступление из главной презентации, — нетерпеливо заявил он.

Фил Шиллер отвел Ивэнжелиста в сторону и объяснил ему, как казаться на сцене более расслабленным. В итоге у Ивэнжелиста все получилось — и на прогоне, и на презентации. Он до сих пор с благодарностью вспоминает не только похвалы Джобса после выступления, но и его замечания во время репетиций. «Он заставлял меня работать, и в результате все получилось гораздо лучше, чем могло бы, — вспоминал Ивэнжелист. — Думаю, в этом и заключается одна из главных составляющих того влияния, которое Джобс оказывает на *Apple.* Он требует совершенства — как от себя, так и от окружающих».

Из временного в постоянного

Эд Вулард, наставник Джобса в совете директоров *Apple,* больше двух лет уговаривал генерального директора компании убрать слово «временный» перед названием его должности. Джобс отказывался и к тому же шокировал всех тем, что назначил себе зарплату в один доллар — без права покупать акции по льготной цене. «Мне платят 50 центов просто за то, что я прихожу в офис, — шутил он, — и еще 50 в качестве бонуса за хорошую работу». С момента возвращения Джобса в 1997 году акции *Apple* поднялись с 14 до 102 долларов на пике интернет-мании в начале 2000 года. Вулард еще в 1997 году умолял Джобса взять хотя бы скромный пакет акций, но тот отказался. «Я не хочу, чтобы мои коллеги в *Apple* считали, будто я вернулся ради денег», — сказал Джобс. Если бы он тогда согласился, этот «скромный» пакет стоил бы сейчас 400 миллионов долларов. Он же за то время заработал 2,5 доллара.

Джобс не хотел расставаться с определением «временный» прежде всего потому, что не был уверен в будущем *Apple.* Но по мере приближения 2000 года становилось ясно, что компания вновь встает на ноги, и это происходило благодаря ему. Во время долгой прогулки с женой Джобс обсуждал с ней то, что большинству людей сейчас показалось бы формальностью, но для него представляло особую важность. Если он перестанет быть «временным», *Apple* может стать платформой для осуществления его проектов, среди которых производство других вещей, помимо компьютеров. И он решился на этот шаг.

Вулард был в восторге. Он сообщил, что совет директоров готов выделить ему большой пакет акций.

— Если честно, я бы предпочел самолет, — ответил Джобс. — У меня только что родился третий ребенок. Не люблю летать коммерческими рейсами. Мне бы хотелось свозить семью на Гавайи, но когда летишь на восток, хочется, чтобы за штурвалом были знакомые пилоты.

Джобс никогда не относился к тем, кто терпеливо мирится с неудобствами при перелетах — даже до введения усиленной системы безопасности. Член правления Ларри Эллисон, чьим самолетом Джобс иногда пользовался (за это в 1999 году *Apple* заплатила Эллисону 102 тысячи долларов), поддержал эту идею.

— Учитывая его достижения, мы должны вручить ему пять самолетов! — заявил он, а позже сказал, что это был лучший подарок в знак благодарности Джобсу, который спас *Apple* и не взял ничего взамен.

Вулард с радостью выполнил желание Джобса — он получил *Golfstream-5* — и предложил ему по льготной цене купить акции на 14 миллионов долларов. Реакция Джобса была неожиданной: он запросил больше — на 20 миллионов. Вулард был потрясен и расстроен. Владельцы акций давали совету директоров право распоряжаться лишь 14 миллионами.

— Ты же говорил, что тебе не нужны акции, и попросил вместо них самолет! — запротестовал Вулард.

— Раньше я не стремился заполучить акции, — ответил Джобс, — но ты предложил мне 5 % акций компании, и я решил, что теперь они мне не помешают.

Эта некрасивая размолвка подпортила праздничный момент. В конце концов стороны пришли к компромиссу (достижение которого слегка усложнялось перспективой дробления акций компании в июне 2000 года): в январе того же года Джобсу досталось 10 миллионов

в акциях — причем их количество соответствовало их цене на 1997 год, хотя на самом деле их стоимость равнялась текущей рыночной. Вдобавок к этому в 2001-м ему должен был достаться еще один пакет. Когда интернет-пузырь лопнул, акции упали, что дополнительно осложнило ситуацию. Джобс так и не воспользовался своими правами на покупку акций и в конце 2001 года попросил другой пакет, с более низкой ценой исполнения. Впоследствии эта борьба за акции еще навредит компании.

Хотя Джобс не получил прибыли от опционов, он полюбил свой самолет. Разумеется, он озаботился оформлением салона — на это ушло больше года. За образец он взял самолет Эллисона и нанял его дизайнера. Вскоре дизайнер возненавидела Джобса. Например, у Эллисона дверь между кабинами была оборудована двумя кнопками, одна из которых открывала дверь, а другая закрывала. Джобс требовал только один переключатель. Ему не понравилась полированная нержавеющая сталь, из которой были сделаны кнопки, и он заменил ее на шлифованный металл. Но в итоге у него получился именно такой самолет, какой он хотел. «Я сравнил наши самолеты и понял, что все изменения были к лучшему», — рассказывал Эллисон.

В январе 2000 года на всемирной выставке-конференции *Macworld* в Сан-Франциско Джобс представил новую операционную систему для *Macintosh — OS X* с программным обеспечением, которое *Apple* купила у *NeXT* тремя годами раньше. Совершенно логичным — и неслучайным — было то, что Джобс решил упрочить свое положение в *Apple* именно в тот момент, когда компания стала использовать операционную систему *NeXT OS.* Эви Теванян взял ядро операционной системы *NeXT*, собранное на базе *UNIX*, и сделал из него ядро операционной системы *Mac OS* под названием *Darwin.* Она обладала защищенной памятью, продвинутыми сетевыми интерфейсами, а также вытесняющей многозадачностью. Именно этого и недоставало *Macintosh.* Так зародилась используемая с тех пор основа *Mac OS.* Некоторые критики, включая Гейтса, утверждали, что *Apple* так полностью и не перешла на систему *NeXT.* В этом есть доля правды, поскольку в *Apple* решили не создавать новую систему с нуля, а усовершенствовать уже имеющуюся. Приложения, написанные для старой системы *Macintosh*, были в целом совместимы с новой, или же их относительно легко было доработать, и пользователь, обновив систему, получал много новых функций, но без неудобства изучения нового интерфейса.

Поклонники, присутствовавшие на *Macworld,* конечно, встретили новость с энтузиазмом. Они пришли в особый восторг, когда Джобс продемонстрировал, как иконки на панели внизу экрана увеличиваются при наведении на них курсора, который внезапно превращается в лупу. Но самые громкие аплодисменты грянули после известия, которое Джобс припас напоследок:

— Ах да, совсем забыл добавить!

Он описал свои обязанности в обеих компаниях — *Pixar* и *Apple* — и сказал, что привык к этой ситуации.

— Поэтому сегодня я с гордостью объявляю, что отныне я больше не «временный» директор, — заявил он, широко улыбаясь. Все повскакивали со своих мест, словно на их глазах только что воссоединились *The Beatles*. Джобс закусил губу, поправил очки и постарался придать лицу скромное выражение.

— Вы меня смущаете. Каждый день я прихожу в *Apple* и *Pixar* и работаю вместе с самыми талантливыми людьми на земле. Но такая работа — это командный вид спорта. Я принимаю вашу благодарность от лица всех сотрудников *Apple.*

Глава 28. Apple Store. Бар гениев и тосканский песчаник

Опыт покупателя

Больше всего на свете Джобс ненавидел, когда не мог что-либо проконтролировать — особенно если дело касалось качества обслуживания клиентов. Тут-то его и поджидала проблема: он никак не мог проследить за процессом приобретения продукции *Apple* в магазине.

Магазину *Byte Shop* пришел конец. Маленькие компьютерные магазины сдавали позиции сетевым гигантам и крупным универмагам, работники которых не были способны, да и попросту не желали объяснять покупателю, чем товары *Apple* отличаются от других. «Продавцов интересует только процент с продаж!» — возмущался Джобс. Остальные компьютеры были более или менее похожи друг на друга, но те, что делались в *Apple*, обладали передовыми возможностями и стоили дороже. Джобсу претила мысль, что *iMac* втиснут на полку между *Dell* и *Compaq* и какой-то невежа рассказывает об особенностях каждого из них покупателю. Он понял: нужно как-то донести до людей саму идею *Apple*, иначе ничего не выйдет.

В конце 1999 года, никому ничего не говоря, Джобс стал проводить собеседования со специалистами, которые могли бы запустить сеть розничных магазинов *Apple.* Один из кандидатов страстно любил дизайн и обладал мальчишеским энтузиазмом прирожденного торговца: это был Рон Джонсон, вице-президент отдела продаж компании *Target* — он открыл миру множество уникальных продуктов, например чайник, дизайн которого придумал Майкл Грейвс. «Со Стивом легко общаться, — рассказывал Джонсон, вспоминая их первую встречу. — Он внезапно врывается в комнату в рваных джинсах и черной водолазке и с порога принимается объяснять, почему ему нужны крутые магазины. Если *Apple* преуспеет, сказал он, это случится благодаря нашим инновациям. А этого не произойдет, пока мы не начнем общаться с нашими покупателями».

Когда в январе 2000 года Джонсон пришел на повторное собеседование, Джобс предложил ему прогуляться. На часах было 8.30, и они отправились в гигантский Стэнфордский торговый центр — там располагалось 140 магазинов. Магазины еще не открылись, поэтому они спокойно бродили по центру, обсуждая, как он устроен, как появление больших универмагов повлияло на работу других магазинов и почему отдельные специализированные магазины преуспевают.

Когда в десять утра магазины открылись, они отправились в *Eddie Bauer.* Туда вели два входа — из торгового центра и с парковки. Джобс решил, что в магазинах *Apple* должен быть только один вход — это поможет лучше контролировать происходящее. Они оба пришли к выводу, что помещение *Eddie Bauer* слишком длинное и узкое. Важно, чтобы покупатель, едва войдя в магазин, мог сразу охватить взглядом все пространство.

В торговом центре не было магазинов техники, и Джонсон объяснил причину: считалось, что покупка компьютера — это важное и редкое событие и потому покупатель предпочитал отправиться в магазин на окраине, надеясь, что из-за более низкой арендной платы там и цены соответствующие. Джобс настаивал на своем: сколько бы ни стоила аренда, магазины *Apple* должны находиться в торговых центрах и на главных улицах, где всегда полно людей.

— Может, они и не захотят ехать за десять километров, чтобы взглянуть на наши компьютеры, но уж десять метров-то пройдут, — сказал он. К тому же надо было заманить в свою ловушку пользователей *Windows.* — Если магазин будет выглядеть достаточно привле-

кательно, они из любопытства заглянут внутрь, а как только они увидят, что у нас есть, мы победили.

Джонсон сказал, что размер магазина зависит от важности бренда, и спросил, какой бренд крупнее — *Apple* или *Gap*? Джобс сказал, что *Apple* гораздо крупнее. Тогда и магазины *Apple* должны быть больше, ответил Джонсон, иначе ничего не выйдет. Это заставило Джобса вспомнить слова Майка Марккулы: успешность и принципы компании должны проявляться во всем, начиная с упаковки и заканчивая торговой политикой. Джонсон пришел в восторг — это полностью соответствовало его видению.

— Наши магазины станут самым ярким физическим воплощением бренда, — сказал он и описал, как в юности попал в магазин *Ralf Lauren* на углу 72-й улицы и Мэдисон-авеню в Манхэттене: обшитый деревом, забитый предметами искусства, похожий на богатый особняк. — Покупая рубашки поло, я всегда вспоминаю этот магазин: он был настоящим физическим воплощением идей Ральфа. То же самое Микки Дрекслер сделал с *Gap.* При взгляде на их вещи сразу вспоминаешь их прекрасные магазины: белые стены, деревянный пол и аккуратные стопки одежды.

Потом Джобс и Джонсон вернулись в *Apple* и, устроившись в переговорной, принялись перебирать товары для будущего магазина. Их было немного, и полки ими забить бы не удалось, но в этом заключалось преимущество. Они решили, что построят магазин, который лишь выиграет от малого количества товаров: он будет выдержан в минималистском стиле, там будет много свободного пространства, и в такой обстановке покупатель сможет спокойно ознакомиться с продукцией.

— Большинство людей не знают, что именно производит *Apple,* — сказал Джонсон. — Они думают, что это какая-то секта. Наша задача — показать им, что *Apple* — это круто, и уютный магазин, где можно все трогать и крутить в руках, — лучшее решение.

Магазины должны были выражать общее настроение всех продуктов *Apple*: они должны были быть удобными, веселыми, необычными, модными и при этом не давить на покупателя.

Прототип

Когда Джобс наконец сообщил о своем замысле совету директоров, никто не пришел в восторг. Компьютерная фирма *Gateway* прогорела тут же после того, как открыла сеть пригородных магазинов, и довод Джобса, что его магазинам обеспечен успех потому, что они будут располагаться в дорогих торговых центрах, звучал неубедительно. «Думай иначе» и «Только для сумасшедших» — отличные рекламные слоганы, но правление не спешило руководствоваться ими. «Я чесал в затылке и думал, что это все чистое безумие, — вспоминал Арт Левинсон, генеральный директор *Genentech,* которого Джобс пригласил в совет *Apple* в 2000 году. — Мы тогда были маленькой компанией, слабым игроком. Я сказал, что не поддерживаю эту идею». Эд Вулард тоже сомневался: *«Gateway* попробовали, и у них ничего не вышло. *Dell* продает компьютеры напрямую, а не в магазинах, и у них все отлично получается». Джобс не слишком радовался, когда встречал сопротивление со стороны правления: когда это произошло в предыдущий раз, он заменил большинство его членов. Теперь же Вулард сам объявил, что уходит: отчасти по личным причинам, а также из-за того, что устал от перетягивания каната с Джобсом. Но перед этим совет утвердил пробный запуск четырех розничных магазинов *Apple.*

У Джобса все же был один сторонник. В 1999 году он нанял короля розничной торговли Милларда «Микки» Дрекслера, уроженца Бронкса, который в должности генерального директора *Gap* превратил умирающую марку в культовое явление американской повседневной культуры. Он принадлежал к числу тех немногих, кто мог сравниться с Джобсом в

успешности и искушенности во всем, что касалось дизайна и спроса. К тому же он предпочитал контролировать все от и до: в магазинах *Gap* продавалась только продукция *Gap,* и продукция *Gap,* за небольшим исключением, продавалась только в магазинах *Gap.* «Я ушел из универмагов, потому что меня раздражала невозможность полностью контролировать собственные товары, — рассказывал Дрекслер. — Стив такой же — поэтому он меня и нанял».

Дрекслер дал Джобсу совет: втайне построить прототип магазина рядом с офисом *Apple,* обставить его и работать над ним, пока пребывание там не станет абсолютно комфортным. Джонсон и Джобс сняли пустующий склад в Купертино. В течение полугода каждое утро по вторникам они устраивали там «мозговой штурм» — прогуливаясь по помещению, обсуждали и уточняли принципы будущей торговли. Этот «магазин» был аналогом дизайн-студии Айва, раем, в котором визуал Джобс мог мгновенно реализовывать и совершенствовать свои идеи. «Мне нравилось просто находиться там в одиночестве», — вспоминал Джобс.

Иногда он приглашал туда Дрекслера, Ларри Эллисона и других близких друзей. «Часто по выходным, когда он не заставлял меня смотреть новые сцены «Истории игрушек», он приводил меня на склад и демонстрировал декорации магазина, — рассказывал Эллисон. — Он был одержим буквально каждой мелочью — это касалось как обстановки, так и качества обслуживания. Дошло до того, что я заявил: Стив, я не приду, если ты снова потащишь меня в магазин».

Компания, где работал Эллисон, *Oracle,* занималась разработкой программного обеспечения для портативных касс, которые должны были заменить кассовые стойки. Каждый раз Джобс упрашивал Эллисона найти способ ускорить процесс покупки, убрав из него какой-нибудь лишний шаг, будь то передача продавцу кредитной карты или распечатка чека. «По магазинам и товарам *Apple* видно, что Стив одержим идеей совершенной простоты — всей этой эстетикой баухауса и минимализма. Об этом свидетельствует даже процесс покупки, — говорил Эллисон. — Минимум процедур. Стив подробно объяснил нам, как должен происходить расчет».

Когда Дрекслер увидел почти достроенный прототип, у него возникло несколько замечаний. «Все вокруг как-то дробилось. Хотелось лаконичности. Там было слишком много лишних цветов и архитектурных деталей». Он настаивал на том, что при входе покупатель должен сразу охватывать взглядом весь магазин. Джобс был согласен, что залог успеха магазина — это простота и отсутствие отвлекающих факторов. «И у него все получилось, — говорил Дрекслер. — Ему нужно было целиком контролировать процесс — от первых эскизов до момента продажи товара».

В октябре 2000 года, когда, казалось, все было уже почти готово, Джонсон вдруг проснулся среди ночи с понедельника на вторник, то есть прямо перед очередной утренней встречей, от ужасающей мысли: они где-то ошиблись. Пространство магазина было устроено вокруг основных линий продуктов *Apple* — были выделены отдельные зоны под *Power Mac, iMac, iBook* и *PowerBook.* Но Джобс уже начал продвигать принципиально новую идею: компьютер должен стать средоточием всех видов деятельности. С помощью компьютера уже можно было работать с видео и фотографиями, а когда-нибудь, вероятно, то же самое можно будет делать с музыкой, книгами и журналами. И Джонсона озарило: магазин должен быть организован не вокруг четырех моделей компьютеров, а вокруг различных видов деятельности! «Мне пришло в голову, что можно устроить прилавок кино — поставить *Mac* и *PowerBook* с программой *iMovie*, чтобы покупатель видел, как загружать в компьютер видео и редактировать его».

В тот вторник Джонсон приехал в офис раньше обычного и рассказал Джобсу о своей идее. Ему уже доводилось слышать рассказы о несдержанности босса, но никогда не приходилось сталкиваться с ней самому — до этого момента. Джобс взорвался.

— Ты понимаешь, что говоришь? Я полгода трахался с этим магазином, а ты хочешь все переделать! — гремел он, а потом вдруг затих. — Я устал. Не знаю, получится ли у меня построить все заново.

Джонсон потерял дар речи, и Джобс сделал все, чтобы тот его не обрел. По пути на склад, где все, как обычно, собрались для вторичной встречи, Джобс сказал, чтобы Джонсон не говорил ни слова ни ему, ни членам команды. Семиминутная поездка прошла в полной тишине. К тому моменту, как они приехали, Джобс уже успел переварить новую информацию. «Я понял, что Рон прав», — вспоминал он. К огромному удивлению Джонсона, Джобс начал встречу с того, что заявил:

— Рон считает, что мы все сделали неправильно. Он говорит, что магазин должен быть устроен не вокруг продуктов, а вокруг того, что можно с ними сделать.

После паузы Джобс добавил:

— И я с ним согласен.

Затем он сказал, что они должны все поменять, пусть и придется отложить запланированное на январь открытие на три-четыре месяца.

— У нас есть только один шанс на успех.

Джобс любил рассказывать сотрудникам, что все проекты, которые в итоге стали успешными, приходилось в какой-то момент полностью переделывать; на том собрании он тоже об этом вспомнил. В каждом из случаев его вдруг осеняло: что-то пошло не так. Например, в процессе работы над «Историей игрушек» вдруг стало ясно, что ковбой Вуди постепенно превратился в какого-то козла. Подобные «открытия» пару раз случались при разработке первого *Macintosh*.

— Если что-то вас не устраивает, нельзя говорить: «а, ладно, исправим потом», — объяснял Джобс. — Так поступают в других компаниях.

Когда в январе 2001 года новый прототип магазина был наконец готов, Джобс впервые пригласил туда членов правления. Сначала он изложил лежавшую в основе дизайна концепцию, сопровождая рассказ набросками на доске, а затем посадил их в фургон, чтобы проехать две мили до склада. Увидев результаты трудов Джобса и Джонсона, они единодушно выразили одобрение. Такие магазины выведут связь между брендом и продажами на новый уровень, решили они. Кроме того, так можно быть уверенным, что покупатели не будут ставить *Apple* в один ряд с ширпотребом вроде *Dell* и *Compaq*.

Большинство внешних экспертов не одобрили эту идею. «Возможно, Стиву Джобсу пора перестать думать настолько иначе», — написали в *Business Week* под заголовком: «Прости, Стив, с магазинами ничего не выйдет». Говорили, что бывший финансовый директор *Apple* Джозеф Грациано заявил: «Проблема *Apple* заключается в том, что они по-прежнему пытаются подавать икру в мире, где всех вполне устраивают крекеры с сыром». А консультант по продажам Дэвид Гольдштейн прокомментировал: «Пройдет два года, и они поймут, что совершили ужасную ошибку, которая им дорого обойдется».

Дерево, камень, сталь, стекло

19 мая 2001 года в торговом центре *Tyson s Corner* в штате Вирджиния открылся первый *Apple Store:* белоснежные столы, гладкие деревянные полы и огромный плакат — фотография Джона Леннона и Йоко Оно в постели — с надписью: «Думай иначе». Скептики ошиблись. В магазины *Gateway* приходило в среднем 250 человек в неделю. К 2004 году магазины *Apple* в неделю посещало в среднем 5400 человек. В том же году прибыль достигла 1,2 миллиарда долларов — это был абсолютный рекорд для розничной продажи. Программа Эллисона заносила информацию в базу данных о совершении покупок во всех магазинах

Apple Store каждые 4 минуты. Эта информация помогала понять, что нужно улучшить во взаимодействии процессов производства, поставки и продаж.

Магазины процветали, и Джобс продолжал контролировать каждую деталь. «Когда магазины только открывались, на одной из встреч Стив заставил нас полчаса выбирать оттенок серого для знака туалета», — вспоминал Ли Клоу. Дизайн магазинов разрабатывало архитектурное бюро *Bohlin Cywinski Jackson,* но все основные решения принимал Джобс.

Джобс много внимания уделял лестницам — вспомним ту, что он построил для *NeXT.* Каждый раз, приходя в магазин во время его строительства, он просил как-то переделать лестницу. Он значится ведущим изобретателем в двух заявках на патенты по лестницам: одна из них описывает прозрачную — ее стеклянные ступени и опоры спаяны титаном, а другая — многослойный стеклянный блок, способный выдерживать большую нагрузку.

Когда в 1985 году Джобса отстранили от работы в *Apple,* он отправился в Италию и был потрясен красотой серого камня флорентийских тротуаров. В 2002 году он решил, что светлые деревянные полы в магазинах смотрятся скучновато — сложно представить, что подобная мысль могла бы вдруг прийти в голову Стиву Балмеру,[17] — и решил использовать тот самый камень. Некоторые из коллег предлагали воссоздать цвет и структуру камня с помощью бетона, что обошлось бы в десять раз дешевле, но Джобс настаивал на полной аутентичности. В частной каменоломне *Il Casone* неподалеку от городка Фиренцуола, около Флоренции, заказали тосканский песчаник. «Нам подходит только 3 процента добываемого камня, потому что нам требуются определенные оттенок и текстура, — рассказывал Джонсон. — Стив настаивал, что нам нужен конкретный цвет и высокий уровень прочности». Флорентийские дизайнеры выбрали нужный камень, проконтролировали его нарезку и проставили метки, чтобы каждая плитка легла на свое место. «Когда понимаешь, что это тот же камень, что лежит на дорогах Флоренции, сразу чувствуешь, что время над ним не властно», — говорил Джонсон.

Еще одной достопримечательностью магазина стал «Бар гениев». Эта идея пришла в голову Джонсону во время двухдневного выездного собрания. Он попросил сотрудников описать лучший сервис в их жизни, и почти все вспомнили о своем пребывании в отеле *Four Seasons* или *Ritz Carlton.* Джонсон отправил пятерых менеджеров на тренинг в «Риц-Карлтон» и решил, что в магазине надо установить нечто среднее между стойкой на ресепшне и стойкой в баре.

— Мы посадим туда самых крутых ребят из *Apple* и назовем это «Баром гениев», — сказал он Джобсу.

Тот заявил, что идея бредовая. Название ему тоже не понравилось:

— Гении — плохое слово. Они просто гики и к тому же совершенно не умеют общаться с людьми. Они не справятся.

Джонсон уже было решил, что его предложение отвержено, но на следующий день встретил главного юриста, который сообщил ему, что Джобс велел запатентовать название «Бар гениев».

В 2006 году на Манхэттене на Пятой авеню открылся магазин, который соединил в себе сразу несколько пристрастий Джобса: кубизм, необычные лестницы, стекло и многозначительный минимализм. Джонсон говорил, что по этому магазину сразу видно, кто его сделал. Магазин работал круглосуточно, без выходных и полностью оправдывал надежды, связанные с его удачным местоположением: в первый год его посещало 50 тысяч человек в неделю (вспомним, что в магазины *Gateway* приходило 250 человек в неделю). «Квадратный фут этого магазина приносит выручки больше, чем любой магазин в мире, — с гордостью

[17] *Стивен* Энтони *Балмер* — генеральный директор корпорации *Microsoft.*

говорил Джобс в 2010 году. — А целиком — речь уже не о футах, а о чистых долларах — он приносит больше, чем любой магазин в Нью-Йорке, включая *Saks* и *Bloomingdale"s».*

Открытие новых магазинов проходило так же торжественно, как презентация новых продуктов. Посетители приезжали издалека и ночевали у дверей, чтобы наутро первыми попасть внутрь. Гэри Аллен, основатель сайта поклонников магазинов *Apple,* писал: «Мой сын, которому тогда было 14 лет, однажды пригласил такого путешественника переночевать у нас в Пало-Альто. Это был интересный опыт. С тех пор мы не раз принимали постояльцев, в том числе пятерых иностранцев, и таким образом познакомились со многими замечательными людьми».

В 2011 году, через 10 лет после открытия первого магазина, в мире было уже 317 магазинов *Apple.* Самый большой располагается в Лондоне, на площади Ковент-Гарден, а самый высокий — в квартале Гинза в Токио. За неделю один магазин посещало около 17 600 человек, средняя выручка каждого магазина равнялась 34 миллионам долларов, а общая сумма продаж за 2010 финансовый год составила 9,8 миллиарда долларов. Но на самом деле пользы от магазинов было гораздо больше: они составляли всего 15 % прибыли компании, но помогали создавать необходимую шумиху вокруг всего, что делала *Apple.*

Даже во время борьбы с последствиями рака в 2010 году Джобс продолжал придумывать проекты новых магазинов. Как-то раз он показал мне изображение магазина на Пятой авеню и ткнул пальцем в гигантский стеклянный куб, служащий входом: каждая его сторона была сложена из 18 стеклянных панелей.

— В то время это был прогресс, граничивший с искусством, — сказал он. — Чтобы сделать такое стекло, нам пришлось сконструировать собственные автоклавы.

Потом он достал рисунок, на котором куб был сложен не из восемнадцати, а из четырех крупных панелей, и сказал, что это проект нового входа. Чтобы реализовать проект, придется вновь поставить перед собой крайне сложную задачу и работать на стыке искусства и технологий.

— Если мы попытаемся сделать это на современных аппаратах, придется укоротить этот куб на фут, а я этого не хочу, — пояснил он. — Поэтому мы построим новые автоклавы в Китае.

Рон Джонсон не был в восторге от этой идеи. Ему казалось, что стены, состоящие из панелей, выглядят лучше, чем стены из цельного стекла.

— Эти пропорции потрясающе сочетаются с фасадом здания *General Motors,* — сказал он. — Панели сверкают, будто драгоценные. Если их убрать, стены перестанут быть заметны.

Он спорил с Джобсом, но тщетно. «Как только происходил технологический прорыв, он тут же хотел им воспользоваться, — объяснял Джонсон. — К тому же Стив вечно твердил: чем меньше, тем лучше, чем проще, тем лучше. Если можно построить стеклянную коробку, состоящую из наименьшего числа деталей, да к тому же с помощью новейших технологий — отлично. Этим принципом он руководствовался абсолютно во всем — шла ли речь о продукции или о магазинах».

Глава 29. Цифровой узел. От iTunes к iPod

Соединяя точки

Раз в год Джобс устраивал выездное совещание для ста самых ценных сотрудников. Он отбирал их по простому принципу: это были те, кого он взял бы в плавание к новой компании, если бы в спасательную шлюпку помещалось только сто человек. В конце каждой такой поездки он собирал всех перед белой доской (ему нравилось писать на доске — так он чувствовал, что контролирует ситуацию, а еще это помогало сосредоточиться) и просил назвать десять вещей, которыми они должны заняться в ближайшее время. Все начинали сыпать предложениями. Джобс записывал их, а затем вычеркивал те, что ему не нравились. После долгих споров получался список из десяти дел. Тогда Джобс вычеркивал семь из них и заявлял:

— Мы можем выполнить только три пункта.

К 2001 году *Apple* вдохнула новую жизнь в ассортимент персональных компьютеров. Наступило время «думать иначе». Теперь на белой доске вырисовывались совершенно новые возможности.

В тот год на цифровой мир пала тьма. Лопнул пузырь доткомов, и индекс *NASDAQ,* достигнув своего пика, рухнул более чем на 50 %. На состоявшемся в январе 2001 года матче *Super Bowl* среди спонсоров значилось всего три высокотехнологичные компании — годом раньше их было семнадцать. Но упадок оказался куда более глубоким. В течение 25 лет после того, как Джобс и Возняк создали *Apple,* персональный компьютер являлся основой цифровой революции. Теперь же эксперты утверждали, что этой эпохе пришел конец. «Это уже всем наскучило», — писал обозреватель *The Wall Street Journal* Уолт Моссберг. «Компьютер — больше не основа всего», — заявил Джефф Вейтзен, глава *Gateway.*

Именно в этот момент Джобс начал действовать в рамках новой стратегии — она была призвана преобразовать не только *Apple*, но и всю индустрию. Вместо того чтобы уйти в тень, компьютер должен был стать цифровым узлом, позволяющим управлять различными устройствами — от музыкальных плееров до видеокамер. Все эти устройства можно было подключить к компьютеру, синхронизировать, а затем управлять фотографиями, видеозаписями, музыкой, информацией и прочими проявлениями того, что Джобс назвал «цифровой жизнью». И хотя *Apple* теперь была не просто компьютерной компанией — они даже убрали это слово из своего названия, — еще на десятилетие *Macintosh* вновь набрал силу и стал центром объединения удивительных новых гаджетов, в том числе *iPod, iPhone* и *iPad.*

Когда Джобсу исполнилось 30 лет, он придумал метафору про пластинки. Он недоумевал, почему те, кому за тридцать, начинают мыслить узкими категориями и перестают следить за прогрессом. «Человек застревает в этих категориях, словно игла в заезженной пластинке, и потом уже не может освободиться, — объяснял он. — Разумеется, кто-то не теряет интереса к жизни и навсегда сохраняет детскую любознательность, но это бывает редко». К 45 годам Джобс решил сменить пластинку.

По ряду причин именно он, а не кто-то другой, был способен предвидеть и встретить наступление новой эры цифровой революции.

Во-первых, он всегда работал на стыке гуманитарных и точных наук. Он любил музыку, фото и видео, но любил и компьютеры. Суть цифрового узла заключалась в возможности соединить искусство с высокими технологиями. В конце презентации Джобс обычно показывал слайд с изображением дорожного знака на перекрестке улицы Свобод-

ных Искусств и улицы Технологии. Там он жил и, очевидно, это обстоятельство помогло ему придумать цифровой узел.

Во-вторых, Джобс, будучи перфекционистом, чувствовал необходимость объединить все аспекты продукта — от технической базы и программного обеспечения до набора функций и маркетинговой стратегии. В компьютерном мире такая политика была менее популярна, нежели подход компаний *Microsoft* и *IBM*: оборудование одной фирмы было совместимо с программами другой и наоборот. Но в случае с цифровым центром преимущество оказывалось на стороне такой компании, как *Apple,* которая производила и компьютеры, и устройства, и программы. Это означало, что у вас появлялась возможность управлять содержанием переносного устройства со своего компьютера.

В-третьих, он всегда стремился к простоте. До 2001 года многие делали портативные музыкальные плееры, программы для обработки видео и другие продукты, сопутствующие «цифровому образу жизни». Но подобные продукты были сложны в использовании. Оказывалось, что разобраться с ними труднее, чем со старым добрым видеомагнитофоном. Они не имели ничего общего с *iPod* и *iTunes.*

И наконец, Джобс — по собственному выражению — был готов рискнуть всем ради новой перспективы. После того как лопнул пузырь доткомов, остальным компаниям пришлось снизить расходы на производство новых устройств. «Когда все затянули пояса, мы решили, что этот спад нам на пользу, — вспоминал Джобс. — Мы продолжали вкладывать средства в исследования и разработки, продолжали изобретать, чтобы, когда кризис кончится, быть на шаг впереди конкурентов». Так началось величайшее в истории современного бизнеса десятилетие беспрерывных изобретений.

FireWire

Замысел компьютера как цифрового центра основывался на технологии *FireWire*, которая появилась в *Apple* в начале 1990-х годов. Это был высокоскоростной последовательный порт, который позволял переносить цифровые файлы (например, видеозаписи) с одного устройства на другое. Японские производители видеокамер подхватили идею, и Джобс решил использовать этот порт в новом *iMac,* который вышел в свет в октябре 1999 года. Он понял, что *FireWire* может стать хорошим способом передачи видео с камеры на компьютер, где его можно будет отредактировать и разослать друзьям.

Для этого *iMac* требовалась хорошая программа для обработки видео. Джобс отправился к своим старым приятелям в *Adobe* — когда-то он участвовал в основании этой компании, занимающейся цифровой графикой, — и попросил их сделать версию *Adobe Premiere*, которая была очень популярна у пользователей *Windows*, специально для *Mac*. К его изумлению, в *Adobe* наотрез отказались выполнить его просьбу. Джобс был в ярости — он чувствовал себя преданным. «Без меня их бы не существовало, а они взяли и послали меня», — рассказывал он потом. Отношения ухудшились еще сильнее, когда *Adobe* отказалась адаптировать для *Mac OS X* другие свои программы, такие как *Photoshop* и *Quark*, хотя *Macintosh* был популярен среди дизайнеров и прочих творческих работников, которые часто этими программами пользовались.

Джобс так и не простил *Adobe* и десять лет спустя начал с ними публичную войну, отказавшись запускать *Adobe Flash* на *iPad*. Это был ценный урок, который усилил его стремление полностью держать под контролем все ключевые элементы системы. «Когда в 1999 году *Adobe* послала нас к черту, меня осенило: если не контролировать и «железо», и программы, ничего не выйдет», — сказал он.

Вот почему с 1999 года в *Apple* стали сами делать программы для *Mac*. В центре внимания компании были те, кто работал на стыке искусства и технологий. Так появились программы *Final Cut Pro* для обработки видео и ее упрощенная версия *iMovie; iDVD* для записи на диски видео и музыки; конкурент *Photoshop* — *iPhoto; GarageBand* для синтезирования и микширования музыки; *iTunes* для управления музыкальными файлами и *iTunes Store* для покупки музыки.

Идея цифрового узла оказалась крайне востребованной. «Впервые я задумался об этом, глядя на видеокамеру, — рассказывал Джобс. — Благодаря *iMovie* толку от вашей камеры в десять раз больше». Зачем хранить тонну отснятого материала, который уж точно никогда не досмотришь до конца, если можно отредактировать все на компьютере: добавить музыку, оригинальные спецэффекты и в титрах отдать должное исполнительному продюсеру — себе. Благодаря этой программе каждый мог стать художником, проявить себя и дать выход эмоциям. «Тогда-то я и понял: персональному компьютеру пора было переродиться во что-то новое», — вспоминал Джобс.

Ему стало ясно кое-что еще: если компьютер будет объединяющим центром, это даст возможность усовершенствовать портативные устройства, которые не справлялись с возложенными на них задачами. Крохотные экраны не позволяли редактировать фотографии, видеозаписи и ориентироваться в длинных списках функций. Компьютерам все это удавалось куда лучше.

Кроме того, Джобс понял, что все элементы системы — устройства, программы, *FireWire* — должны работать в тесной взаимосвязи. «Я стал еще большим сторонником комплексных решений», — рассказывал он.

Прелесть такого подхода заключалась в том, что только одна компания могла его предложить. *Microsoft* писала программное обеспечение, *Dell* и *Compaq* производили компьютеры, *Sony* выпускала множество различных устройств, в *Adobe* занимались разработкой программ. Но только в *Apple* делали все. «Мы — единственная компания, которая выпускает все: и оборудование, и программы, и операционную систему, — пояснил Джобс в интервью журналу *Time.* — Мы полностью отвечаем за ваш опыт работы с компьютером. Мы делаем то, чего не могут другие».

Первым шагом *Apple* на пути к цифровому узлу стало видео. Благодаря технологии *FireWire* можно было легко переместить видео на *Macintosh* и сделать из него шедевр в *iMovie*. Что же дальше? А дальше каждому хотелось записать фильм на *DVD,* чтобы посмотреть его с друзьями по телевизору. «Мы долго возились с производителями приводов, чтобы сделать наиболее удобное в использовании устройство для записи *DVD,* — рассказывал Джобс. — Мы были первыми, кому это вообще пришло в голову». Как всегда, Джобс хотел создать максимально простой в обращении продукт, зная, что это и есть ключ к успеху. Майк Ивэнжелист, который разрабатывал программное обеспечение *Apple*, вспоминал, как показывал Джобсу одну из ранних версий интерфейса. Просмотрев множество скриншотов, Джобс вскочил, схватил маркер и нарисовал на доске прямоугольник.

— Интерфейс будет выглядеть так, — сказал он. — Одно-единственное окно. Перетаскиваешь сюда видео и нажимаешь кнопку «Запись». Все.

Ивэнжелист был сбит с толку, но именно так появилась на свет совершенная в своей простоте программа *iDVD.* Джобс даже помог нарисовать кнопку «Запись».

Джобс предчувствовал, что вскоре начнется бум цифровой фотографии, поэтому в *Apple* работали и над тем, чтобы на компьютере было удобно хранить фото. Но в первый год он все же кое-что упустил. *Hewlett-Packard* и некоторые другие фирмы стали выпускать приводы, которые позволяли записывать музыкальные диски. Но Джобс настаивал, что *Apple* должна сосредоточиться на видео. Кроме того, яростные требования Джобса отказаться от лоткового дисковода в пользу более изящного щелевого привели к невозможности использовать первые пишущие приводы: сначала они выходили только в лотковом формате. «Тогда

мы действительно дали маху, — вспоминал Джобс. — Пришлось потрудиться, чтобы вернуть утраченные позиции».

По-настоящему передовая компания способна не только рождать новые идеи, но и нагонять конкурентов, если вдруг отстанет.

iTunes

Джобс быстро понял, что музыкальный рынок скоро достигнет невероятных размеров: к 2000 году буквально все вокруг копировали музыку на компьютер с компакт-дисков или скачивали с файлообменных сервисов вроде *Napster* и записывали собственные сборники — в тот год в США было продано 320 миллионов пустых *CD*-болванок. Население страны составляло всего 281 миллион. Получалось, что некоторые всерьез этим увлеклись, а *Apple* с ними не работала. «Я чувствовал себя полным кретином, — рассказывал Джобс журналу *Fortune*. — Думал, что все пропало. Нам предстояла серьезная работа».

Джобс добавил в *iMac* пишущий *CD*-привод, но этого было недостаточно. Он стремился упростить процесс переноса музыки с компакт-диска, управления файлами на компьютере и записи сборников. Другие компании уже начали выпускать программы для организации работы с цифровой музыкальной библиотекой, но это были громоздкие и сложные программы. Одним из талантов Джобса было умение видеть рынки, переполненные второсортными предложениями. Посмотрев на существующие программы для управления музыкальными файлами, в том числе *Real Jukebox, Windows Media Player* и то, что поставлялось в комплекте с пишущим приводом *HP*, он заявил:

— Надо быть гением, чтобы разобраться хотя бы в половине их функций.

И тут на горизонте появился Билл Кинкейд, бывший разработчик программного обеспечения в *Apple.* Он ехал в Уиллоус, штат Калифорния, чтобы принять участие в гонках «Формулы Форд» на своем спорткаре, и слушал Национальное общественное радио (хотя это несколько не сочеталось с целью его путешествия). После сообщения о новом портативном плеере *Rio*, воспроизводящем файлы в формате *MP3*, ведущий сказал:

— А вот пользователям *Macintosh* радоваться рано: этот плеер с *Mac* несовместим.

— Ха! — сказал себе Кинкейд. — Я это исправлю.

Чтобы написать программу для *Macintosh*, он привлек друзей, Джеффа Роббина и Дейва Хеллера, также бывших разработчиков *Apple.* Результатом их трудов стала программа *SoundJam:* она одновременно была интерфейсом для плеера *Rio* и позволяла управлять музыкальными файлами; когда играла музыка, на экране появлялись яркие световые спецэффекты. В июле 2000 года, когда Джобс требовал от своей команды придумать музыкальное приложение, *Apple* внезапно купила *SoundJam* и вернула его создателей в штат. (Все трое продолжили работать в компании, и Роббин в течение следующего десятилетия руководил разработчиками музыкального программного обеспечения. Джобс считал его таким ценным сотрудником, что как-то раз позволил репортеру *Time* встретиться с ним, только когда тот пообещал, что фамилия Роббина не будет упоминаться в материале.)

Джобс лично участвовал в превращении *SoundJam* в настоящий продукт *Apple.* Программа была перегружена функциями и сложна в управлении. Джобс сделал ее проще и симпатичнее. Вместо интерфейса, предлагавшего выбрать, что вы ищете — исполнителя, песню или альбом, Джобс сделал простое окно, где можно было вводить все что угодно. От *iMovie* новой программе досталось оформление в виде шлифованных металлических элементов и часть названия. Ей дали имя *iTunes.*

В январе 2001 года на *Macworld* Джобс представил *iTunes* как одну из составляющих концепции цифрового узла. Программа будет бесплатной для всех пользователей *Macintosh*, объявил он.

— Присоединяйтесь к музыкальной революции с *iTunes,* и ваши плееры станут в десять раз более ценными! — заключил он под всеобщие аплодисменты.

Рекламный слоган гласил: «Конвертируй, микшируй, записывай».

В тот же день Джобс встретился с Джоном Маркоффом из газеты *The New York Times*. Интервью шло вяло, но в итоге Джобс уселся за свой *Mac* и с чувством собственного превосходства включил *iTunes.*

— Это напоминает мне о молодости, — сказал он, когда по экрану заплясали психоделические узоры.

Это навело его на воспоминания о кислоте. Прием ЛСД был одним из двух-трех важнейших опытов в его жизни, сказал он. Люди, ни разу не употреблявшие кислоту, никогда не поймут его до конца.

iPod

Следующим пунктом в рамках создания цифрового узла была задача сделать портативный музыкальный плеер. Джобс понял, что у *Apple* есть возможность придумать плеер специально для *iTunes* — так он получился бы более простым. Сложные задачи достанутся компьютеру, а простые — плееру. Так на свет появился *iPod* — устройство, которое в следующие десять лет превратило *Apple* из компании по производству компьютеров в самую могущественную корпорацию в мире.

Джобсу этот проект был особенно дорог из-за его любви к музыке. Существовавшие на тот момент плееры, как он говорил коллегам, были «полным дерьмом». Фил Шиллер, Джон Рубинштейн и другие сотрудники были с ним согласны. Во время работы над созданием *iTunes* они постоянно проклинали *Rio* и остальные плееры. «Мы просто поливали их грязью, — вспоминал Шиллер. — Они вмещали по 16 песен, а пользоваться ими было просто невозможно».

Впервые Джобс заговорил о музыкальном плеере осенью 2000 года, но Рубинштейн ответил, что у них пока нет необходимых деталей. Он попросил Джобса подождать. Через несколько месяцев Рубинштейну удалось найти подходящий маленький жидкокристаллический экран и литий-полимерный аккумулятор. Главной проблемой было отыскать крошечный, но вместительный жесткий диск. В феврале 2001 года он в очередной раз отправился в Японию, к поставщикам *Apple.*

В конце плановой встречи с *Toshiba* инженеры упомянули, что у них в лаборатории есть новый продукт, который будет готов к июню — крохотный 1,8-дюймовый жесткий диск (размером с серебряный доллар), вмещающий 5 Гб памяти (около тысячи песен), — и они не знают, что с ним делать. Когда Рубинштейн увидел этот диск, он сразу понял, как его можно использовать. Тысяча песен в кармане! Гениально! Но он сохранял каменное выражение лица. Джобс тогда тоже был в Японии — он произносил главную речь на токийской конференции *Macworld.* Тем же вечером они встретились в отеле *Okura,* где остановился Джобс.

— Я знаю, как это сделать, — сказал ему Рубинштейн. — Все, что нужно, — чек на десять миллионов долларов.

Джобс тут же выписал чек, и Рубинштейн начал переговоры с *Toshiba* — он хотел получить эксклюзивные права на все жесткие диски, которые могла произвести компания. К тому же он начал искать человека, способного возглавить команду разработчиков.

Тони Фаделл был смелым и находчивым программистом, одевался в стиле киберпанк, но покорял своей улыбкой. Еще будучи студентом Мичиганского университета, он основал три компании. Он работал в фирме *General Magic,* которая производила портативные устройства (и познакомился там с Энди Херцфельдом и Биллом Аткинсоном, бежавшими из *Apple),* а потом провел не лучшее время в *Philips Electronics*, где шокировал степенных офисных

работников своими выбеленными волосами и вызывающей манерой одеваться. Он неудачно пытался продать свои идеи по созданию цифрового плеера компаниям *RealNetworks, Sony* и *Philips.* Как-то раз, когда они с дядей катались на лыжах в Вейле, у него зазвонил мобильный телефон — в этот момент они как раз ехали на подъемнике. Это был Рубинштейн, который сообщил, что *Apple* ищет человека для создания «маленького электронного устройства». Не страдавший от излишней скромности Фаделл заявил, что в этом вопросе ему нет равных. Рубинштейн пригласил его в Купертино.

Фаделл решил, что его нанимают для разработки КПК на базе *Newton.* Но когда они встретились с Рубинштейном, разговор быстро перескочил на *iTunes*, который вышел за три месяца до этого.

— Мы пытались привязать к *iTunes* существующие плееры, но они оказались ужасными, просто ужасными, — сообщил Рубинштейн. — Нам нужно сделать собственный плеер.

Фаделл пришел в восторг.

— Я был помешан на музыке, — вспоминал он. — Я занимался чем-то вроде этого в *RealNetworks* и пытался продать идею *MP3-плеера* компании *Palm.*

Он согласился принять участие — по крайней мере в качестве консультанта. Несколько недель спустя Рубинштейн стал настаивать, что для того, чтобы возглавить команду, Фаделл должен устроиться в *Apple* на постоянной основе. Тот колебался — он дорожил своей независимостью. Рубинштейн пришел в ярость из-за этого «нытья» — так он назвал поведение Фаделла.

— Это одно из самых важных решений в твоей жизни. Давай, ты не пожалеешь.

В итоге Рубинштейн задумал подтолкнуть Фаделла. Он собрал около двадцати сотрудников, назначенных на этот проект, и, когда Фаделл вошел в комнату, сказал ему:

— Тони, если ты не переходишь к нам, мы не будем работать над проектом. Решай сейчас — ты с нами?

Фаделл взглянул ему в глаза, повернулся к сотрудникам и спросил:

— В *Apple* принято заставлять людей подписывать контракты?

После паузы он согласился и неохотно пожал Рубинштейну руку.

«У нас с Джоном в течение многих лет были натянутые отношения», — вспоминал он. «Он меня так и не простил», — говорил Рубинштейн.

Фаделл и Рубинштейн были обречены на постоянные конфликты: каждый считал, что именно он — создатель *iPod.* С точки зрения Рубинштейна, он за несколько месяцев до запуска проекта получил от Джобса задание, нашел жесткий диск *Toshiba* и придумал, какими должны быть экран, аккумулятор и прочие необходимые элементы. Затем он поручил Фаделлу, чтобы тот соединил все воедино. Рубинштейн и другие сотрудники, которых раздражал внешний вид Фаделла, прозвали его Тони-Пижони. Однако, по мнению Фаделла, он давно вынашивал идею создания передового *MP3-плеера.* Прежде чем согласиться сделать его в *Apple,* он пытался продать эту идею другим компаниям. Вопрос, кому *iPod* в большей степени обязан своим существованием и кто заслуживает право называться его «отцом», еще несколько лет будет обсуждаться в интервью, статьях, на сайтах и даже страницах «Википедии».

Но в следующие несколько месяцев у них не было времени на споры. Джобс хотел, чтобы *iPod* вышел к Рождеству — это означало, что его должны были сделать к октябрю. Поискав компании, производящие *MP3*-плеер, который мог бы служить основой для дальнейшей работы, они остановились на маленькой компании *PortalPlayer*.

— Этот проект полностью изменит *Apple,* — сказал Фаделл своей команде. — Через десять лет мы будем зарабатывать на музыке, а не на компьютерах.

Он убедил их заключить эксклюзивную сделку, и команда принялась работать над недостатками плееров *PortalPlayer* — сложным интерфейсом, малой емкостью аккумулятора и невозможностью создать плей-лист длиннее десяти песен.

Вот оно!

Некоторые встречи остаются в памяти потому, что становятся частью истории, и потому, что помогают яснее увидеть работу лидера.

Таким событием стало собрание, которое прошло в переговорной на четвертом этаже здания *Apple* в апреле 2001 года. Именно тогда Джобс определил основные принципы работы *iPod*. Рубинштейн, Шиллер, Айв, Джефф Робин и директор по маркетингу Стэн Инг пришли, чтобы выслушать предложения Фаделла.

Годом раньше Фаделл встретился с Джобсом на дне рождения Энди Херцфельда и узнал о главе *Apple* много разных историй — от большинства волосы вставали дыбом. Но полноценно они ни разу не общались, так что Фаделл, естественно, нервничал. «Когда он вошел в комнату, я подскочил на стуле и подумал: черт, а вот и Стив! Я был начеку, потому что знал о его взрывном характере».

Встреча началась с описания потенциального рынка и достижений других компаний в данной сфере. Джобс, как обычно, проявлял нетерпение. «Он и минуты не мог высидеть, глядя на экран», — вспоминал Фаделл. Когда на слайдах стали появляться имена потенциальных конкурентов, Джобс отмахнулся.

— Забудьте про *Sony* — мы знаем, что делаем, а они — нет, — заявил он.

После этого презентацию выключили, и Джобс принялся забрасывать всех вопросами. Для Фаделла это был урок. «Стив предпочитает все проговаривать. Как-то раз он сказал мне: «раз тебе нужны слайды, ты сам не знаешь, о чем говоришь».

Слайдам Джобс предпочитал макеты, которые можно было потрогать и изучить, и Фаделл принес с собой три варианта. Рубинштейн заранее объяснил ему, как их демонстрировать, чтобы макет, который он считает наиболее удачным, оказался в центре внимания. Этот макет спрятали под стоявшей в центре стола деревянной миской.

Фаделл начал демонстрацию с того, что вынимал из коробки используемые детали и раскладывал их на столе. Это был 1,8-дюймовый жесткий диск, жидкокристаллический экран, платы и аккумуляторы — на каждом предмете была бирка с ценой и весом. Все обсуждали, насколько что-то из этого станет дешевле или легче в следующем году. Некоторые детали можно было сложить, словно конструктор «Лего», чтобы наглядно объяснить свою мысль.

Затем Фаделл показал макеты — они были сделаны из пенопласта, причем для большей реалистичности внутрь он вставил рыбацкие грузила, чтобы макет весил столько же, сколько будущее устройство. В первом макете был предусмотрен разъем для портативной карты памяти, и Джобс отверг этот вариант как слишком сложный. Второй подразумевал использование динамической оперативной памяти — она стоила недорого, но в случае полного разряда аккумулятора все данные стирались. Этот вариант Джобса также не впечатлил. Затем Фаделл сложил вместе несколько деталей, чтобы показать, как примерно будет выглядеть устройство с 1,8-дюймовым жестким диском. Джобс заинтересовался. И тут Фаделл театральным жестом поднял миску, под которой скрывался готовый макет этого варианта. «Я надеялся, что нам еще удастся немного поиграть в «Лего», но Стив моментально утвердил версию с жестким диском, и именно в том виде, в каком мы ее представили, — вспоминал Фаделл. Его это поразило. — Я привык к тому, как подобные вещи решались в *Philips*: там пришлось бы провести еще много встреч с презентациями в *PowerPoint* и бесконечными обсуждениями».

Теперь наступила очередь Фила Шиллера.

— Могу я выдвинуть свое предложение? — спросил он, вышел из комнаты и вернулся с несколькими макетами *iPod* — в каждый из них было встроено прославившееся впоследствии колесо управления. — Я размышлял над списком песен. Слишком утомительно по сто раз нажимать кнопку, чтобы найти нужную песню. Не лучше ли использовать колесо?

Благодаря этому колесу можно было перемещаться по списку из сотен песен, «поворачивая» его большим пальцем, увеличивая или уменьшая скорость движения. Джобс воскликнул: «Вот оно!» — и велел Фаделлу и инженерам браться за работу.

С момент запуска проекта Джобс полностью в него погрузился. Его главным девизом было: «Проще!» Он оценивал каждый экран пользовательского интерфейса по следующему принципу: до любой песни или функции должно быть легко добраться в три нажатия кнопки. К тому же в процессе поиска чего бы то ни было должна была сработать интуиция. Если он не понимал, как найти ту или иную функцию или путь к ней не укладывался в три клика, он приходил в ярость. «Бывало, мы просто убивались, решая какую-нибудь проблему, связанную с пользовательским интерфейсом, — рассказывал Фаддел. — Едва мы успокаивались, что все сделали, как появлялся Стив и спрашивал: «А об этом вы подумали?» И у нас опускались руки. А он смотрел на проблему под другим углом, применял другой подход — и у него все получалось».

Каждый вечер Джобс звонил кому-нибудь из команды с новыми идеями и предложениями. Фаделл и все остальные, даже Рубинштейн, объединялись, когда Джобс подбрасывал очередную идею, — они обзванивали друг друга и обсуждали, как привести его к нужному им решению. Срабатывало это примерно в половине случаев. «Стив буквально заваливал нас идеями, но мы пытались сопротивляться, — вспоминал Фаделл. — И так было каждый день — переключатель, цвет кнопки, ценовая стратегия. С таким боссом всем сотрудникам надо быть заодно и прикрывать друг друга».

Одной из важнейших идей Джобса было решение переложить максимальное количество функций с плеера на компьютер. Впоследствии он вспоминал:

> Чтобы упростить работу с *iPod,* надо было ограничить его возможности — и тут мне пришлось побороться за свою точку зрения. Эти функции мы перенесли в *iTunes.* Например, на *iPod* нельзя составлять плей-листы — их надо делать на компьютере, а потом переносить в плеер. Это не всем понравилось. Однако *Rio* и прочие плееры никуда не годились именно потому, что были сложны в обращении. Приходилось составлять плей-листы прямо в плеере, ведь для этого не существовало специальных программ. Поскольку у нас был и плеер — *iPod,* и программа — *iTunes,* мы могли наладить их взаимодействие и максимально все упростить.

Революционное решение Джобса избавиться от выключателя поразило всех коллег. Со временем это стало отличительной особенностью устройств *Apple* — их не надо было выключать. Это шокировало. Они засыпали, когда их не использовали, и просыпались при нажатии любой кнопки. В выключателе не было нужды.

Все вдруг встало на свои места. Жесткий диск, вмещающий тысячу песен. Простой интерфейс и колесо, позволяющее листать список этих песен. Разъем *FireWire*, благодаря которому можно залить в плеер тысячу песен меньше чем за десять минут. И аккумулятор, заряда которого хватало на воспроизведение тысячи песен подряд. «Мы вдруг начали переглядываться и говорить: крутая будет штука! — вспоминал Джобс. — Мы были в этом уверены, потому что каждый сразу захотел себе такой плеер. И сама идея стала простой и восхитительной: тысяча песен в кармане». Кто-то из копирайтеров предложил назвать плеер

pod, имея в виду космическую капсулу. Джобс переделал это имя в *iPod* — по принципу *iMac* и *iTunes.*

Откуда взять тысячу песен? Джобс понимал, что некоторые из них будут скопированы с честно купленных дисков, но многие будут незаконно скачаны из интернета. С чисто деловой точки зрения Джобс бы преуспел, поощряя незаконное скачивание музыки: это позволило бы людям наполнять свои плееры, тратя на это меньше денег. Джобс вырос в контркультуре и не питал симпатии к звукозаписывающим компаниям. Но он верил, что интеллектуальную собственность необходимо защищать и что музыканты имеют право зарабатывать своим творчеством. Поэтому на финальной стадии проекта он решил, что синхронизация будет односторонней: пользователи будут загружать песни из компьютера в *iPod,* но не смогут копировать их с плеера на компьютер. Это предотвращало возможность забить *iPod* песнями, а потом записать их всем своим друзьям. Кроме того, Джобс решил, что на упаковке *iPod* будет написано: «Не укради музыку».

О белизне кита

Джони Айв много раз вертел в руках макеты *iPod* и пытался понять, как должен в итоге выглядеть готовый продукт. И однажды, во время утренней поездки из Сан-Франциско в Купертино, его вдруг осенило. Лицевую панель надо сделать белой, сказал он своему спутнику, а к ней должна идеально прилегать задняя из полированной нержавеющей стали. «В большинстве карманных устройств есть что-то бросовое, — говорил Айв. — Они не несут на себе никакого культурного отпечатка. Я горжусь тем, что *iPod* выглядит как нечто значимое, не одноразовое».

Под белым цветом имелся в виду белоснежный.

«Наушники, провода и блок питания — все должно было быть белоснежным. Остальные запротестовали: наушники бывают только черными! — вспоминал Айв. — Но Стив тут же понял меня и согласился, что наушники будут белыми. В этом цвете есть что-то благородное». Белые провода наушников стали неотъемлемой частью культа *iPod.* Айв впоследствии сказал:

> В этом было что-то вечное и уникальное. К тому же белый — это сдержанный, лаконичный цвет. Он не виляет хвостом перед каждым. При этом в белых наушниках-каплях было что-то смелое. Потому я и люблю белый: это вовсе не нейтральный цвет. Это цвет спокойствия — яркий, но не кричащий.

Команда Ли Клоу из агентства *TBWA\Chiat\Day* решила сделать в рекламе акцент на необычном дизайне *iPod* и объявить его культовым плеером — вместо того чтобы, как обычно, просто рекламировать функции устройства. Джеймс Винсент, долговязый британец, играл в группе и работал диджеем до того, как пришел в рекламу: целевой аудиторией рекламной компании *iPod* он выбрал юных меломанов, а не их мятежных дедушек из поколения беби-бумеров. Совместно с арт-директором Сьюзен Алинсанган он разработал серию уличных щитов и постеров, рекламирующих *iPod.* Перед встречей с Джобсом они разложили эскизы будущих плакатов на столе в переговорной.

Справа они положили наиболее традиционные варианты с фотографиями *iPod* на белом фоне. Слева лежали яркие графичные рисунки: на них был изображен силуэт человека, танцующего с *iPod* в руках в вихре белых проводов.

— Этот вариант символизирует нашу эмоциональную связь с музыкой, — пояснил Винсент.

Он предложил Дункану Милнеру, креативному директору, чтобы все собрались у левого края стола и тем самым попытались невольно привлечь внимание Джобса. Когда Джобс вошел, он тут же направился к вариантам, лежавшим справа.

— Отлично, — сказал он. — Давайте обсудим эти эскизы. Винсент, Милнер и Клоу не двинулись с места.

— Вам, кажется, больше по душе это, — сказал Джобс, взглянув наконец на более яркие эскизы. — Но на них нет плеера. Они ничего не говорят про сам *iPod.*

Винсент предложил добавить слоган «1000 песен в кармане». Этим все будет сказано. Джобс снова взглянул на правый конец стола — и наконец согласился. Разумеется, некоторое время спустя он утверждал, что графичные плакаты — это его идея. «Некоторые скептики спрашивали: как это повлияет на продажи? — вспоминал Джобс. — Тогда-то и пригодился статус генерального директора. Я просто настоял на своем».

Джобс понял, что в производстве связанных между собой продуктов — компьютеров, программ и плееров — был еще один плюс: продажи *iPod* подстегнули продажи *iMac.* Это, в свою очередь, означало, что он мог взять 75 миллионов долларов, которые предназначались для рекламы *iMac,* и потратить их на рекламу *iPod* — тем самым удвоив эффект. Вернее, утроив его, поскольку реклама делала сам бренд *Apple* более привлекательным и современным. Джобс вспоминал:

> Мне пришла в голову безумная мысль: благодаря рекламе *iPod* можно продавать *Macintosh*. К тому же появление *iPod* могло помочь представить *Apple* как молодую передовую компанию. Поэтому я пустил 75 миллионов долларов рекламного бюджета на продвижение *iPod* — хотя размер рынка *MP3*-плееров не оправдывал и одной сотой этих вложений. Так мы подмяли под себя весь рынок. Мы потратили на раскрутку *iPod* в сто раз больше, чем наши конкуренты.

В телевизионной рекламе легендарные силуэты танцевали под песни, выбранные Джобсом, Клоу и Винсентом. «Подбор музыки стал главным развлечением во время наших еженедельных встреч, — вспоминал Клоу. — Мы ставили какой-нибудь трек, Стив заявлял, что это не подходит, и Джеймс принимался его уговаривать». Благодаря этим роликам прославилось множество молодых групп — в особенности *Black Eyed Peas*; реклама под песню *Hey Mama* стала классикой жанра. Когда новый ролик должен был вот-вот выйти в свет, Джобс частенько звонил Винсенту и требовал все отменить, потому что ему казалось, что все «звучит слишком попсово» или «чересчур банально». Джеймс в панике переубеждал его. В итоге тот поддавался, ролик был готов, и оказывалось, что Джобс всем доволен.

Джобс представил *iPod* публике 23 октября 2001 года. «Подсказка: это не *Mac*» — дразнило приглашение. Когда после рассказа о технических характеристиках плеера пришло время его продемонстрировать, Джобс не стал, как обычно, срывать бархатный покров со стола, а вместо этого сказал: «Кстати, он у меня с собой!» — и вытащил из кармана джинсов сверкающий белоснежный *iPod.*

— Это маленькое чудо может хранить до тысячи песен и при этом помещается в кармане!

Он сунул плеер обратно в карман и под всеобщие аплодисменты сбежал со сцены.

Поначалу гики отнеслись к *iPod* скептически — особенно к его цене в 399 долларов. В блогах шутили, что слово *iPod* расшифровывается как *idiots price our devices:* «идиоты потребовали огромных денег». Но вскоре продажи взлетели до небес. Так получилось, что *iPod* символизировал саму суть *Apple:* связь поэзии и электроники, творчества и техники — и в придачу к этому простой и оригинальный дизайн. Его было просто использовать, потому что *Apple* предлагала комплексное решение: компьютер, разъем *FireWire*, плеер, программное обеспечение и управление контентом. Как только вы доставали *iPod* из коробки, вас поражала его красота; рядом с ним все остальные музыкальные плееры выглядели так, словно их сделали в Узбекистане.

Со времен первого *Mac* в *Apple* не было продуктов, которые бы настолько продвинули компанию вперед. «Если кто-нибудь спросит, зачем существует *Apple*, теперь у нас есть отличный ответ», — сказал Джобс в интервью со Стивом Леви для *Newsweek.* Хотя раньше Возняк со скепсисом относился к самой идее интегрированных систем, теперь он взглянул на них по-новому. «Неудивительно, что это придумали именно в *Apple*, — восторгался он вскоре после выхода *iPod.* — Всю свою жизнь *Apple* делала и компьютеры, и программы для них — и теперь мы видим результат такого подхода».

После того как Стив Леви получил *iPod*, чтобы написать о нем обзор, он встретился за ужином с Биллом Гейтсом и показал ему новинку. Как впоследствии писал Леви, «Гейтс стал похож на пришельца из фантастического фильма, который видит неизвестный объект и сканирует его мысленным лучом, стараясь получить максимум информации». Гейтс играл с колесом управления, нажимал кнопки, не отрывая взгляда от экрана.

— Отличная штука, — сказал он наконец. И, помолчав, спросил: — А он только для *Macintosh*?

Глава 30. iTunes Store. Я — крысолов[18]

Warner Music

В начале 2002 года перед *Apple* встала непростая задача. Программа *iTunes* позволяла легко управлять имеющейся музыкой и заливать ее на *iPod*. Но чтобы приобрести новый альбом, приходилось выбираться из этого уютного мирка и отправляться за компакт-диском в магазин — или же искать музыку в интернете, что обычно приводило пользователя на подозрительные файлообменные и пиратские сайты. Джобс решил, что у владельцев *iPod* должен быть собственный способ скачивать музыку — быстро, безопасно и легально.

Музыкальная индустрия также переживала нелегкие времена — ей приходилось сражаться со скопищем пиратских серверов с бесплатной музыкой — *Napster, Grokster, Gnutella, Kazaa* и др. Отчасти из-за этого продажи компакт-дисков в 2002 году упали на 9 %.

Главы звукозаписывающих компаний с изяществом взбесившихся «кейстоунских копов»[19] принялись судорожно искать общий стандарт защиты музыкальных файлов от копирования. Пол Видич, вице-президент *Warner Music,* и его коллега из *AOL Time Warner* Билл Радучел сотрудничали с *Sony* по этому вопросу и надеялись привлечь *Apple* в свой консорциум. В январе 2002 года они прилетели в Купертино, чтобы встретиться с Джобсом.

Встреча прошла неудачно. Видич простудился и терял голос, поэтому презентацию начал его заместитель Кевин Гейдж. Джобс сидел во главе стола и всем своим видом демонстрировал нетерпение и раздражение. После четырех слайдов он прервал презентацию.

— Вы в этом ни хера не смыслите, — заявил Джобс. Все повернулись к Видичу, который пытался заговорить.

— Вы правы, — сказал он после долгой паузы. — Мы не знаем, что делать. Нам нужна ваша помощь.

Впоследствии Джобс вспоминал, что его несколько удивила такая реакция. *Apple* согласилась на сотрудничество с *Warner* и *Sony.*

Если звукозаписывающим компаниям удалось бы прийти к единому стандарту защиты музыкальных файлов, на свет появилось бы множество онлайн-магазинов. Это усложнило бы задачу Джобса по созданию специального магазина *iTunes,* который позволял *Apple* полностью контролировать интернет-продажи. Однако такая возможность представилась Джобсу благодаря *Sony,* которая после той январской встречи в Купертино решила выйти из игры, поскольку предпочла придерживаться собственного формата — за него полагался авторский гонорар.

«Вы же знаете, у Стива своя программа действий, — впоследствии рассказывал генеральный директор *Sony* Нобуюки Идеи редактору *Red Herring* Тони Перкинсу. — Он, конечно, гений, но полностью свои планы никому открывать не намерен. Большим компаниям тяжело с ним работать. Вообще-то это сущий кошмар». Говард Стрингер, в то время глава североамериканского представительства *Sony*, добавил: «Пытаться договориться с Джобсом — пустая трата времени».

Вместо этого *Sony* вместе с *Universal* создали сервис под названием *Pressplay.* Тем временем *AOL Time Warner, Bertelsmann* и *EMI* совместно с *RealNetworks* создали *MusicNet.* Ни

[18] *I"m the Pied Piper* — песня группы *The Beach Boys.*

[19] *«Кейстоунские копы»* — черно-белый немой сериал о некомпетентных полицейских, который шел в США с 1912 по 1917 год.

один из сервисов не лицензировал музыку для своего соперника, поэтому оба могли предложить лишь половину существующего выбора. Каждый сервис действовал по подписке: пользователи могли слушать музыку, но не могли скачивать ее и с окончанием подписки теряли к ней доступ. В обоих сервисах присутствовала сложная система ограничений, а их интерфейс был перегруженным и неудобным. Они по праву удостоились сомнительной чести занять девятое место в списке «25 худших технических изобретений за всю историю человечества» журнала *PC World.* «Судя по идиотскому набору функций данных сервисов, звукозаписывающие компании по-прежнему не понимают, чего от них ждут», — гласила статья.

В тот момент Джобс мог бы решить поощрить пиратство. Бесплатный доступ к музыке увеличил бы продажи *iPod*. Но поскольку он действительно любил музыку и уважал музыкантов, он был твердо настроен против того, что считал воровством. Он говорил мне впоследствии:

> С первых дней в *Apple* я осознал, что мы процветаем за счет создания интеллектуальной собственности. Если люди копируют или крадут наш софт, мы терпим убытки. Если не защищать его, нет смысла работать над новыми программами или дизайном продуктов. Если защита интеллектуальной собственности исчезнет, то и компании, создающие эту собственность, тоже исчезнут — или никогда не начнут свою работу. Но есть и более простая причина: воровать нехорошо. Это приносит вред как окружающим, так и вам самим.

Он понимал, что наилучший — а вернее, единственный — способ борьбы с пиратством — это создать альтернативу, более привлекательную, чем бездарные сервисы звукозаписывающих компаний. «Мы верим в то, что 80 % людей, крадущих музыку, делают это не по своей воле — у них просто нет выбора, — сказал Джобс Энди Лэнгеру в интервью журналу *Esquire.* — И мы решили: надо создать легальную альтернативу. От этого выиграют все — музыкальные компании, сами музыканты, *Apple* и в конечном итоге пользователи, потому что они получат отличный сервис, который избавит их от необходимости воровать».

Итак, Джобс вознамерился создать *iTunes Store* и принялся убеждать пятерку ведущих звукозаписывающих компаний разрешить в нем продажу их музыки. «Мне никогда раньше не приходилось тратить столько времени, чтобы убедить людей принять решение на благо им самим», — вспоминал он. Компании беспокоились о ценовой модели и продажах отдельных песен с альбомов — главным аргументом Джобса было то, что новый сервис предназначался только для *Macintosh,* то есть для 5 % рынка. Это снижало риски. «Малая доля рынка оказалась нашим преимуществом: мы могли сказать, что если наш магазин кому-нибудь навредит, мир не рухнет».

Джобс предлагал продавать песни по 99 центов — такая цена подталкивала пользователей к импульсивным покупкам. В этом случае звукозаписывающие компании получали по 70 центов с песни. Джобс настаивал, что такой формат продаж окажется более привлекательным, чем месячная подписка. Он (совершенно справедливо) считал, что люди на эмоциональном уровне привязываются к любимым песням и хотят владеть композициями *Sympathy for the Devil* и *Shelter from the Storm*, а не брать их послушать. В тот период он сказал Джеффу Гуделлу из журнала *Rolling Stone:* «Можно предложить по подписке Второе пришествие Христа — и оно никому не будет интересно».

Джобс также настаивал, чтобы песни в *iTunes Store* продавались по одной, а не альбомами. Это привело к самым серьезным конфликтам со звукозаписывающими компаниями, которые привыкли помещать в каждый альбом по два-три хита и с десяток проходных песен. Чтобы получить желаемую композицию, надо было купить весь альбом. Некоторые музыканты также возражали против решения Джобса. «Хороший альбом — это цельное выска-

зывание, — говорил Трент Резнор, лидер группы *Nine Inch Nails.* — Песни перекликаются друг с другом. Я делаю музыку именно так». Но протесты не были активными. «Пиратство и интернет уже уничтожили саму идею альбомов, — рассказывал Джобс. — Невозможно тягаться с пиратством, если не продавать песни по одной».

Главной проблемой была пропасть между теми, кто любит искусство, и теми, кому ближе технологии. Во время работы в *Pixar* и *Apple* Джобс продемонстрировал, что любит и то и другое, а значит, именно ему было суждено объединить эти две группы. Впоследствии он объяснял:

> В *Pixar* я узнал о существовании важного разделения. Технические компании далеки от творчества. Среди них нет сторонников интуитивного мышления, которое, например, позволяет менеджеру по подбору артистов выбрать из сотни музыкантов пятерых, которые потом прославятся. Им кажется, что творческие работники целыми днями валяются на диване и ничего не знают о режиме — они не в курсе, какие увлеченные и дисциплинированные люди работают в компаниях вроде *Pixar.* А в музыкальных компаниях ничего не смыслят в технических вопросах. Они думают, что достаточно просто нанять нескольких технарей. Но это как если бы *Apple* пыталась набрать людей, чтобы те писали музыку. В музыкальных компаниях работают неважные технари, а нам бы достались плохие менеджеры по подбору артистов. Я принадлежу к тем немногим, кто понимает, что для производства техники необходимы творческие способности и интуиция, а чтобы творить нечто, имеющее отношение к искусству, нужна жесткая дисциплина.

Джобс уже давно был знаком с Барри Шулером, главой *AOL* в *Time Warner*, и теперь принялся выведывать у него, как привлечь музыкальные компании в будущий *iTunes Store.*

— Пиратство уже довело всех до предела, — сказал ему Шулер. — Ваше преимущество в том, что вам легче защитить музыку: ваша система полностью закрыта — песни попадают из магазина сразу в *iPod*.

В марте 2002 года Джобс позвонил Шулеру, и тот подключил к разговору Видича. Джобс попросил Видича приехать в Купертино и привезти с собой главу *Warner Music* Роджера Эймса. В этот раз Джобс был само обаяние — Эймс оказался из разряда умных язвительных британцев, таких, как Джеймс Винсент и Джони Айв. А Стиву подобные люди нравились, так что он старался проявить себя с лучшей стороны. В начале встречи Джобс даже выступил в непривычной для себя роли дипломата. Эймс и Эдди Кью, который занимался *iTunes* в *Apple,* заспорили, почему радио в Англии не такое интересное, как в Америке, но Джобс прервал их словами:

— Мы разбираемся в технике, но не в музыке, поэтому не будем спорить.

Эймс начал встречу с того, что попросил Джобса сделать поддержку нового формата компакт-дисков с защитой от копирования. Джобс быстро согласился и перевел разговор на интересующую его тему. *Warner Music,* сказал он, должна помочь *Apple* создать простой онлайн-магазин. Тогда они смогут привлечь на свою сторону остальную часть индустрии.

Незадолго до этого Эймсу не удалось убедить совет директоров *AOL* в необходимости доработать их музыкальный сервис. «После скачивания песни через *AOL* мне приходилось подолгу искать ее в своем гребаном компьютере», — вспоминал он. Вот почему Эймс был потрясен, когда увидел прототип *iTunes Store*. Это было именно то, о чем он мечтал. Эймс подтвердил участие *Warner Music* и предложил помочь привлечь остальные компании.

Джобс отправился на восток страны к другим директорам *Time Warner*. «Он сидел перед *Mac*, словно ребенок с игрушкой, — вспоминал Видич. — Я никогда не видел, чтобы

генеральный директор был так захвачен проектом». Эймс и Джобс наперебой перечисляли принципы работы *iTunes Store* — в том числе сколько раз можно будет записывать песню на свой плеер и как будет работать система защиты. Вскоре они пришли к соглашению, и можно было разговаривать с другими лейблами.

Прирученная музыка

Список возглавлял Даг Моррис, глава *Universal Music Group.* В его ведомстве состояли такие музыканты, как *U2,* Эминем и Мэрайя Кареи, и могущественные лейблы вроде *Motown* и *Interscope-Geffen-A&M.* Моррис был готов к диалогу. Его больше других утомило пиратство и непрофессионализм технических специалистов музыкальных компаний. «Вокруг царил настоящий Дикий Запад, — вспоминал Моррис. — Никто не торговал цифровой музыкой, и она была оккупирована пиратами. Что бы мы ни предпринимали, все было тщетно. Все же творческим людям не стоит браться за такие задачи».

Эймс отвез Джобса в офис Морриса на Бродвее и проинструктировал его. Встреча прошла успешно. Морриса поразил системный подход, который одновременно упрощал процесс для покупателей и гарантировал защиту звукозаписывающих компаний. «Стив проделал блестящую работу, — говорил Моррис. — Он создал совершенную и законченную систему — *iTunes Store,* программное обеспечение и сам *iPod*».

Моррис понимал, что Джобс обладает техническим складом ума — именно этого недоставало музыкальным компаниям.

— Разумеется, нам следует полностью положиться на Джобса, — сказал он вице-президенту по технологиям. — Он разбирается в таких делах куда лучше любого работника *Universal.*

Подобные заявления, конечно, не радовали техников *Universal,* и Моррису приходилось подгонять их. В разработанное *Apple* положение об авторских правах *FairPlay* было внесено несколько поправок, ограничивающих копирование песен. Но в целом концепция магазина, разработанная Джобсом, Эймсом и сотрудниками *Warner*, не претерпела значительных изменений.

Моррис был так очарован Джобсом, что позвонил Джимми Айовину — неумолкающему и напористому главе лейбла *Interscope-Geffen-A&M,* принадлежащего *Universal.* Айовин вот уже 30 лет был лучшим другом Морриса, и они ежедневно разговаривали друг с другом по телефону. «Когда мы познакомились со Стивом, я сразу понял: вот он, наш спаситель! — вспоминал Моррис. — Мне тут же захотелось, чтобы Джимми составил о нем мнение».

При желании Джобс мог быть феноменально обаятельным. Когда Айовин прилетел в Купертино, Джобс включил обаяние на полную катушку.

— Все очень просто, — сказал он Айовину. — Ваши ребята ничего подобного не придумают. Ни одна музыкальная компания не добьется такой простоты.

Айовин тут же позвонил Моррису.

— Потрясающе! У него и вправду есть готовое решение!

Они уже два года сотрудничали с *Sony*, но это ни к чему не привело. *Sony* так никогда и не разродится, заявил Айовин, и они с Моррисом решили прекратить сотрудничество с *Sony* и заключить контракт с *Apple.* «У меня в голове не укладывается, как в *Sony* могли упустить такую возможность, — говорил Айовин. — Невероятно, как они умудрились все просрать. Если подразделения *Apple* не могут договориться между собой, Стив просто берет и увольняет сотрудников, а в *Sony* подразделения ведут друг с другом открытую войну».

В самом деле, *Sony* представляла собой полную противоположность *Apple.* Одно из ее подразделений выпускало изящные электронные устройства, другое, музыкальное, рабо-

тало со множеством знаменитых артистов (включая Боба Дилана). Но поскольку все подразделения действовали исключительно в своих интересах, компании так и не удалось создать единый целостный сервис.

Энди Лаку, новому главе музыкального подразделения *Sony,* выпала незавидная задача вести переговоры с Джобсом по поводу продажи музыки в *iTunes Store.* Предприимчивый энергичный Лак имел за плечами опыт работы в телевизионной журналистике — он побывал продюсером *CBS News* и президентом *NBC*. Этот опыт научил его правильно оценивать ситуацию и никогда не терять чувства юмора. Он понимал, что для *Sony* продажа музыки в *iTunes Store* — чистое безумие, но на этот шаг пойти необходимо: так обстояло дело со многими решениями в музыкальном бизнесе. Было ясно, что *Apple* значительно преуспеет — не только благодаря продажам песен, но и *iPod*. Поскольку эти деньги *Apple* принесут музыкальные компании, им должен идти процент от продаж *iPod*, решил Лак.

— Стив, назначь мне любой процент с продажи *iPod,* — сказал он. — Это отличный плеер, но вы продаете его отчасти благодаря нам и нашей музыке. По-моему, так будет честно.

Джобс чуть ли не во всем соглашался с Лаком и постоянно твердил, что для него очень важно партнерство с музыкальной компанией. Вот и тогда он в очередной раз сказал: без проблем! Затем произошло то же, что и раньше: Джобс по секрету жаловался Дагу Моррису и Роджеру Эймсу, что с Лаком невозможно работать, что он ничего не понимает в музыкальном бизнесе, что он и в подметки не годится Моррису с Эймсом. «Стив вечно соглашался на что-нибудь, а потом просто ничего не предпринимал, — вспоминал Лак. — Воодушевит тебя, а потом начисто обо всем забудет. Он очень эмоциональный, и порой это помогает на переговорах. Ну и еще он, конечно, гений».

Лак понимал, что среди крупных игроков он один продолжает упираться и что без поддержки коллег ему не одержать верх над Джобсом. Но тот уже успел договориться с остальными: он использовал лесть и соблазнял их маркетинговыми возможностями *Apple.* «Если бы вся индустрия выступила единым фронтом, нам бы удалось получить лицензионные сборы — все мы очень нуждались в дополнительном потоке выручки, — говорил Лак. — *iPod* продавался благодаря нам, так что это было бы справедливо». Это было одним из преимуществ «комплексной» стратегии Джобса: продажи песен в *iTunes* повышали продажи *iPod,* а те, в свою очередь, повышали продажи *Macintosh*. Лака выводила из себя одна мысль о том, что *Sony* не добилась того же только потому, что не могла заставить договориться свои подразделения.

Джобс изо всех сил пытался склонить Лака на свою сторону. Во время одного из визитов в Нью-Йорк он пригласил Лака на завтрак к себе в номер под крышей отеля *Four Seasons.* Завтрак был заказан заранее — овсяная каша и ягоды. Джобс был сама заботливость. «Но Джек Велч предупредил меня: не влюбляйся в него. Моррис и Эймс попались на эту удочку. Пусть говорят, что это было неизбежно, — не важно. Так что я в итоге остался без союзников», — вспоминал Лак.

Даже после того, как *Sony* согласилась продавать музыку в *iTunes Store,* их отношения с *Apple* оставались натянутыми. Любая попытка внести поправки в договор приводила к конфликтам. «Энди заботился только о собственном эго, — жаловался Джобс. — Он ни черта не смыслит в музыкальном бизнесе и не умеет принимать решения. Порой мне хотелось его убить». Когда я передал Лаку слова Джобса, он ответил: «Я сражался за *Sony* и вообще за всю музыкальную индустрию. Понятно, почему ему хотелось меня убить».

Однако мало было склонить звукозаписывающие компании иметь дело с *iTunes Store.* В контрактах многих музыкантов содержались оговорки, позволявшие им самостоятельно контролировать цифровое распространение их музыки или запрещавшие продавать песни

по отдельности. Поэтому Джобсу пришлось лично уговаривать некоторых артистов — это оказалось забавной, но довольно сложной задачей.

Перед запуском *iTunes* Джобс встретился с парой десятков самых знаменитых музыкантов — среди них были Боно, Мик Джаггер и Шерил Кроу. «Он мог позвонить мне в 10 часов вечера и сказать, что ему срочно надо связаться с Мадонной или *Led Zeppelin,* — вспоминал Роджер Эймс. — Он был неутомим, и никто, кроме него, не смог бы уговорить подобных артистов».

Самым странным получился приезд в *Apple* Доктора Дре. Джобс любил *The Beatles* и Боба Дилана, а вот очарования рэпа, по собственному признанию, не понимал. Теперь ему требовалось согласия Эминема и других рэперов на продажу их песен в *iTunes Store*, поэтому он начал переговоры с Доктором Дре, продюсером Эминема. После того как Джобс продемонстрировал ему взаимодействие *iTunes Store* и *iPod,* Доктор Дре воскликнул:

— Чувак, ну наконец-то кто-то это сделал!

На другом конце музыкального спектра находился трубач Уинтон Марсалис. В тот момент он ездил по Западному побережью в рамках благотворительного тура в пользу Джазового Линкольн-центра и собирался встретиться с женой Джобса, Лорен. Джобс настоял, чтобы Марсалис пришел к ним в гости, — он хотел показать музыканту *iTunes*.

— Что вам найти? — спросил он трубача.

Тот попросил найти ему Бетховена.

— А теперь смотрите, как это работает!

Джобс постоянно одергивал Марсалиса, когда тот отвлекался.

— Видите, как устроен интерфейс?

Марсалис вспоминал: «Я твердил ему, что не очень разбираюсь в компьютерах, но в течение двух часов его было не остановить. Он, конечно, одержимый. Через некоторое время я уже не смотрел на экран, а просто наблюдал за ним — меня поражала его увлеченность».

Презентация *iTunes Store* состоялась 28 апреля 2003 года во время одного из классических выступлений Джобса в Москони-центре в Сан-Франциско. Джобс коротко подстриг свои редеющие волосы и отрастил щетину — в таком виде он мерил шагами сцену, описывая, как сервис *Napster* «показал нам, что интернет был создан для обмена музыкой». Последователи *Napster,* вроде создателей сети *Kazaa,* предлагали скачивать музыку бесплатно. Как с этим соперничать? Отвечая на вопрос, Джобс принялся перечислять недостатки бесплатных сервисов. Пользователи сталкивались с вирусами и плохим качеством записей и не имели возможности увидеть обложку альбома или послушать песню перед покупкой.

— Большинство этих записей оцифровано какими-то семилетками, а они скверно в этом разбираются, — сказал Джобс. — И что хуже всего — это кража. Лучше не портить себе карму.

Почему же пиратские сайты так преуспевали? Потому что, по словам Джобса, до этого момента не существовало достойной альтернативы. Сервисы с ограниченной подпиской — например, *Pressplay* или *MusicNet* — «обращались с вами как с преступниками», сказал Джобс. На экране появилось изображение заключенного в полосатой тюремной робе. Затем его сменила фотография Боба Дилана.

— Нам хочется владеть музыкой, которую мы любим.

Затем Джобс рассказал, как после переговоров звукозаписывающие компании выразили желание «изменить мир вместе с *Apple».* На момент открытия *iTunes Store* предлагал покупателям 200 тысяч записей — и эта цифра должна была расти каждый день. Используя магазин, сказал Джобс, можно приобретать музыку, копировать ее на *CD*, не беспокоясь о качестве записи, слушать песни перед покупкой и использовать их в программах *iMovie* и *iDVD* в качестве «саундтрека своей жизни». А цена? Всего 99 центов, втрое дешевле латте в *Starbucks.* Почему этим предложением стоило воспользоваться? Потому что требовалась

добрая четверть часа, чтобы найти нужную песню на *Kazaa* — в *iTunes Store* для этого хватило бы минуты. Тратя час жизни, чтобы сэкономить четыре доллара, «вы трудитесь за смехотворную зарплату!».

— Кроме того, пользуясь *iTunes Store,* вы не воруете. И ваша карма в полном порядке.

Громче всех — в первом ряду — хлопали главы звукозаписывающих компаний: среди них был Даг Моррис в своей неизменной кепке — он сидел рядом с Джимми Айовином — и целая толпа из *Warner Music*. Эдди Кью, руководитель магазина, предсказал, что *Apple* продаст миллион песен за следующие шесть месяцев. Вместо этого миллион песен ушел за шесть дней.

— Это поворотный момент в истории музыкальной индустрии, — заявил Джобс.

Misrosoft

«У нас проблемы». Такое письмо Джим Аллкин, вице-президент *Microsoft*, ответственный за разработку *Windows*, прислал четверым своим коллегам в 5 часов того дня, когда он увидел магазин *iTunes Store.* Вторая и последняя строчка письма гласила: «Как они уговорили музыкальные компании?»

В тот же вечер пришел ответ от Дэвида Коула, руководителя онлайн-бизнес-группы *Microsoft*: «Проблемы начнутся, когда *Apple* сделает этот магазин совместимым с *Windows* (если они не сделают ошибки и не откажутся от *Windows).* Нам нужно выйти на рынок с таким же решением. Нам необходим такой же цельный сервис для работы напрямую — на сегодняшний день его у нас нет». Хотя у *Microsoft* был свой интернет-сервис (MSN), он не предоставлял такого цельного комплекса услуг, как *Apple.*

Билл Гейтс отреагировал в 10.46 того же вечера. Заголовок его письма — «Снова Джобс» — указывал на степень его раздражения. «Потрясает способность Стива Джобса фокусироваться на немногих по-настоящему важных вещах, находить людей, создающих удобные интерфейсы, и работать с рынком», — писал Гейтс. Он также выразил удивление, что Джобсу удалось склонить к сотрудничеству музыкальные компании. «Это мне кажется очень странным. Музыкальные компании предлагают услуги, которыми исключительно неудобно пользоваться. Но все-таки они решили предоставить *Apple* возможность сделать неплохой продукт».

Кроме того, Гейтса удивило, что больше никто не создал сервис, позволяющий покупать музыку, а не получать ее по подписке. «Я не хочу сказать, что мы прогорели, но если это и так, то в компании с *Real, Pressplay, MusicNet* и практически со всеми остальными», — писал он. «Теперь, когда Джобс выпустил такой сервис, мы должны действовать быстро, чтобы создать что-нибудь со столь же удобным интерфейсом… Нам нужно доказать, что, хотя Джобс и обошел нас, мы способны догнать и перегнать его». Это было поразительное неофициальное признание: *Microsoft* опять обошли и компания будет вновь пытаться догнать *Apple*, копируя ее достижения. Но, как и *Sony, Microsoft* так и не удалось это сделать — даже когда Джобс указал им путь.

Вместо этого *Apple* продолжила обходить *Microsoft* — именно так, как предсказал Коул. Программа *iTunes* была приспособлена для работы с *Windows.* Но этому решению предшествовали мучительные дискуссии. Для начала Джобсу и его команде предстояло решить, будет ли *iPod* работать с *Windows.* Вначале Джобс был против. «Ограничивая использование *iPod* нашими компьютерами, мы тем самым увеличивали продажи *Mac*», — вспоминал он. Но ему противостояла вся четверка руководителей: Шиллер, Рубинштейн, Роббин и Фаделл. Это был спор о будущем *Apple.* «Мы понимали, что должны войти на рынок музыкальных плееров, а не просто оставаться на рынке *Mac*», — говорил Шиллер.

Джобс всегда хотел создать в *Apple* свою утопию, волшебный сад, в котором и программное обеспечение, и аппаратное обеспечение, и внешние устройства действовали бы в идеальной гармонии, а успех одного продукта поднимал бы продажи всех остальных. Теперь же его уговаривали отдать свое новейшее детище работать с *Windows* — все в нем восставало против этой мысли. «Спор длился несколько месяцев, — вспоминал Джобс. — Я в одиночку противостоял им всем». В какой-то момент Джобс даже заявил, что пользователи *Windows* получат *iPod* только через его труп. Но остальные продолжали настаивать. Это необходимо, твердил Фаделл.

Наконец Джобс заявил, что согласится только в том случае, если ему докажут, что это будет выгодно. Это была капитуляция. Если не учитывать эмоции, то, с точки зрения бизнеса, подобное расширение аудитории являлось абсолютно оправданным. Были призваны эксперты, разработаны сценарии продаж, и все пришли к выводу, что подобный шаг позволит увеличить прибыль. «Мы нарисовали множество таблиц, — вспоминал Шиллер. — При любом сценарии успех *iPod* более чем компенсировал возможные потери в продажах *Mac*». Джобс был практически готов сдаться, но он никогда не мог с достоинством признать поражение.

— Да пошли вы, — заявил он на одном из совещаний, когда ему показали результаты расчетов. — Меня от вас уже тошнит. Делайте что хотите.

Возник следующий вопрос: если *iPod* будет совместим с *Windows,* надо ли делать еще одну версию *iTunes* для *Windows?* Джобс, как обычно, считал, что программа и устройство неразделимы: *iPod* должен был работать в режиме полной синхронизации с *iTunes* — от этого зависел успех плеера на рынке. «Мне казалось, что это полное безумие — мы же не делаем программ для *Windows,* — вспоминал Шиллер. — Но Стив продолжал настаивать: раз уж мы за это взялись, надо идти до конца».

Сначала Шиллер одержал верх. В *Apple* решили, что *iPod* будет работать с *Windows,* но с использованием программы сторонней компании *MusicMatch.* Однако программа оказалась крайне неудачной, что подтвердило правоту Джобса, и началась работа над *iTunes* для *Windows.* Джобс вспоминал:

> Чтобы *iPod* мог работать с *Windows,* мы поначалу заключили сделку с компанией, производящей музыкальные программы, дали ей все нужные сведения — и они сделали какую-то херню. Это было ужасно, поскольку от программы зависело, понравится людям использовать *iPod* или нет. Где-то полгода мы жили с этой жуткой программой, а потом наконец сделали *iTunes* для *Windows.* Нельзя отдавать производство тех вещей, от которых зависит восприятие продукта, на сторону. Кто-то, возможно, со мной не согласится, но я считаю так.

Выпуск *iTunes* для *Windows* означал, что надо вновь проводить переговоры со всеми музыкальными компаниями — предыдущие сделки были заключены при условии, что музыка будет доступна лишь узкому кругу пользователей *Macintosh*. Особенно долго сопротивлялась компания *Sony.* Энди Лак счел этот поступок очередным примером того, как Джобс пытается изменить условия сделки после ее заключения. С одной стороны, так и было. Но к тому моменту остальные компании были довольны *iTunes Store* и приняли условия Джобса, поэтому *Sony* пришлось сдаться.

Джобс объявил о запуске *iTunes* для *Windows* в октябре 2003 года в Сан-Франциско.

— Никто не думал, что это когда-нибудь случится, — заявил он и указал на экран, где возникла надпись: «Ад замерз».

В слайд-шоу элементы интерфейса в *iChat* и видео с Миком Джаггером, Доктором Дре и Боно. «Это отличная штука! — говорил Боно об *iPod* и *iTunes*. — Поэтому я и лижу *Apple* задницу — а я, знаете ли, не всякую задницу готов лизать».

Джобс всегда отличался прямотой. Под всеобщие аплодисменты он заявил:

— Думаю, что *iTunes* для *Windows* — это лучшая программа, которая была когда-либо написана для *Windows*.

Microsoft не была им благодарна. «Они следуют той же стратегии, что и с компьютерами, стремятся контролировать и устройства, и программы, — заявил Билл Гейтс в интервью *Business Week*. — В том, что касается предоставления пользователю выбора, мы всегда придерживались несколько другого подхода, нежели *Apple*». Три года спустя, в ноябре 2006 года, *Microsoft* выпустила свой плеер *Zune*, неуклюжее подражание *iPod*. Через два года этот плеер занимал меньше 5 % рынка. По прошествии нескольких лет Джобс жестко прошелся насчет неудачного дизайна и провальных продаж *Zune*:

> С возрастом я понимаю, как важна мотивация. *Zune* оказался полным дерьмом, потому что команда *Microsoft* не любит музыку и искусство. Мы победили, потому что на самом деле любим музыку. Мы сделали *iPod* для себя, а когда делаешь что-то для себя, лучшего друга или родственника, стараешься изо всех сил. Если ты не любишь то, что делаешь, ты не попытаешься преодолеть лишнюю милю, не станешь работать по выходным и не будешь стараться что-либо изменить.

Мистер Тамбурин[20]

Первое ежегодное совещание, которое Энди Лак проводил в *Sony,* состоялось в апреле 2003 года — в тот же месяц, когда был запущен *iTunes Store.* Четыре месяца назад его назначили главой музыкального подразделения, и он уже успел провести множество переговоров с Джобсом. На самом деле он прибыл в Токио прямиком из Купертино, привез с собой последнюю версию *iPod* и описание *iTunes Store.* На глазах у 200 менеджеров он вынул *iPod* из кармана. Генеральный директор *Sony* Нобуюки Идеи и глава североамериканского отделения компании Говард Стрингер вздрогнули. Лак сказал:

— Это убийца *Walkman.* Без вариантов. Вот для чего покупают музыкальную компанию — чтобы сделать такую штуку. Мы сможем их превзойти.

Но они не смогли. Они были пионерами в сфере портативных музыкальных устройств, это был отличный звукозаписывающий лейбл с долгой историей и прекрасным послужным списком. У них были все данные для того, чтобы соревноваться с Джобсом. Почему им это не удалось? Во многом из-за того, что эта компания — как *AOL* и *Time Warner* — состояла из подразделений (само слово подразумевает отсутствие единства), каждое из которых преследовало свои цели; таким компаниям редко удавалось добиться командной работы.

Джобс не делил *Apple* на полуавтономные подразделения: он контролировал всех сотрудников и стремился к тому, чтобы они работали единой слаженной командой с едиными целями. «У нас нет подразделений с собственными прибылями и убытками. У нас составляется отчет о прибылях и убытках на всю компанию», — говорил Тим Кук.

К тому же, как и многие компании, *Sony* стремилась не наносить убытков самой себе. Если бы они создали музыкальный плеер и сервис, который открыл бы пользователю доступ к цифровой музыке, это нанесло бы урон прибылям звукозаписывающего подразделения. Одним из правил Джобса было никогда не бояться таких ситуаций. «Если мы сами не причиним себе убытки, это сделает кто-либо другой», — говорил он. Поэтому, несмотря на то что *iPhone* мог нанести урон продажам *iPod*, а *iPad* мог снизить уровень продаж ноутбуков, его это никогда не тревожило.

[20] Mr. *Tambourine Man* — песня Боба Дилана с альбома *Bringing It All Back Home* 1965 года.

В июле того же года *Sony* поручила ветерану музыкальной индустрии Джею Самиту создать *iTunes-подобный* сервис — *Sony Connect,* который позволял бы продавать музыку онлайн и проигрывать ее на плеерах *Sony.* «Этот шаг расценили как попытку объединить подразделение разработки электронных устройств и подразделение управления контентом, между которыми иногда возникали конфликты, — написала *The New York Times*. — Эти конфликты, по мнению многих, стали причиной, по которой *Sony,* изобретатель *Walkman* и крупнейший игрок на рынке портативных музыкальных устройств, оказалась наголову разбита *Apple*». Сервис *Sony Connect* был запущен в мае 2004 года. Он просуществовал чуть больше трех лет, затем *Sony* его закрыла.

Microsoft с готовностью предоставляла лицензию на использование программы *Windows Media* и технологии цифровой защиты авторского права другим компаниям — так же, как они лицензировали в 80-х годах свою операционную систему. Джобс, напротив, не желал предоставлять лицензию программы *FairPlay* для других устройств: она работала только с *iPod*. Он также не позволял другим интернет-магазинам продавать песни для *iPod*. Многие эксперты утверждали, что со временем это приведет к тому, что *Apple* потеряет свою долю рынка, как это произошло в 80-х годах. «Если *Apple* продолжит придерживаться подобного собственнического подхода, — заявил профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен в интервью журналу *Wired, — iPod* рискует стать исключительно нишевым продуктом». (В остальном профессор Кристенсен был одним из самых одаренных и прозорливых бизнес-аналитиков, и на Джобса оказала огромное влияние его книга «Дилемма инноватора».) То же самое утверждал Билл Гейтс. «В музыке нет ничего уникального, — заявил он. — Тоже самое произошло с *PC*».

Роб Глейзер, основатель *RealNetworks*, попытался обойти запрет *Apple* и в июле 2004 года создал сервис *Harmony.* Он попробовал убедить Джобса предоставить лицензию на использование *FairPlay*, а когда ему это не удалось, он просто реконструировал ее и стал использовать с песнями, которые продавались на *Harmony.* Замысел Глейзера заключался в том, что продаваемые им песни могли быть воспроизведены на любом устройстве, будь то *iPod, Zune* или *Rio.* «Свобода выбора» — так звучал слоган его рекламной кампании. Джобс пришел в ярость и выпустил релиз, в котором говорилось, что *Apple* «потрясена, что в *RealNetworks* применяют хакерские методы, чтобы взломать *iPod*». В ответ *RealNetworks* запустила интернет-петицию, в которой говорилось: «Эй, *Apple,* не трогай мой *iPod*!» Джобс затаился на несколько месяцев, а в октябре выпустил новую версию программного обеспечения *Apple*, которая не позволяла воспроизводить песни, купленные на *Harmony.* «Стив, конечно, уникум, — сказал Глейзер. — Это понимаешь, когда начинаешь с ним сотрудничать».

Тем временем Джобс и его команда — Рубинштейн, Фаделл, Роббин, Айв — работали над новыми версиями *iPod,* которые публика встречала с неизменным восхищением. Первой из главных новинок был *iPod mini*, вышедший в январе 2004 года. Он был заметно меньше первого *iPod* — размером примерно с визитную карточку, вмещал не так много музыки, а стоил примерно столько же. Сначала Джобс не хотел его выпускать, потому что считал, что никто не захочет платить ту же сумму за меньший объем памяти. «Он не занимается спортом, поэтому не понимает, как такая штучка может пригодиться на пробежке или в спортзале», — говорил Фаделл. На самом деле *Apple* стала доминировать на рынке именно благодаря миниверсии *iPod* — ее выход помог снизить конкуренцию со стороны маленьких флеш-плееров. Через полтора года после презентации доля *Apple* на рынке выросла с 31 до 74 %.

В январе 2005 года был представлен еще более революционный продукт — *iPod Shuffle.* Джобс заметил, что функция случайного воспроизведения песен пользуется большой популярностью. Люди любят сюрпризы, к тому же они слишком ленивы, чтобы составлять плейлисты. Некоторые чуть ли не помешались на том, действительно ли *iPod* выбирает песни случайно, и если это так, почему их плеер предпочитает, например, *The Neville Brothers*?

Так на свет появился *iPod Shuffle*. Во время работы над маленьким недорогим плеером Рубинштейн и Фаделл все уменьшали и уменьшали экран, и в какой-то момент Джобс высказал безумную идею просто убрать его.

— Что?! — переспросил шокированный Фаделл.

— Уберите экран, — повторил Джобс.

Фаделл стал протестовать, что пользователи не смогут выбирать песни, но Джобс ответил, что им и не нужно ничего выбирать. Песни будут воспроизводиться в случайном порядке. В конце концов человек сам решает, что залить себе в плеер. Все, что нужно, это кнопка, которая позволяла бы пропустить песню, если вы были не в настроении ее слушать. «Добро пожаловать в неизвестность», — гласила реклама.

Соперники тщетно пытались догнать *Apple*, компания не останавливалась на достигнутом, и постепенно музыка стала занимать весьма значительную часть бизнеса *Apple.* В 2007 году доходы от продаж *iPod* составили половину дохода компании. Это также добавляло известности бренду *Apple.* Но еще большим успехом пользовался *iTunes Store.* В первые шесть дней после его открытия в апреле 2003 года было продано миллион песен. В первый год — 70 миллионов. В феврале 2006 года 16-летний Алекс Островски из Уэст-Блумфилда, штат Мичиган, купил миллиардную песню — это была *Speed of Sound* группы *Coldplay* — и получил в подарок десять *iPod,* один *iMac,* подарочный сертификат на покупку музыки на 10 тысяч долларов и звонок лично от Стива Джобса. Десятимиллиардная песня была продана в феврале 2010 года 71-летнему Луи Салсеру из Вудстока, штат Джорджия, который скачал *Guess Things Happen That Way* Джонни Кэша.

Успех *iTunes Store* имел еще одно, менее очевидное преимущество. К 2011 году быть сервисом, которому люди доверяют свои интернет-данные и информацию о кредитных карточках, стало очень выгодно. *Apple* — вместе с *Amazon, Visa, PayPal, American Express* и некоторыми другими сервисами — создала базу данных людей, доверивших им свой электронный адрес и информацию о своих картах, чтобы упростить безопасную и удобную процедуру совершения покупок. Это, например, позволило *Apple* продавать в своем магазине подписку на журналы и, в конечном итоге, установить с покупателем более близкие отношения, чем издательству. Когда в магазине *iTunes* стали продавать видеоконтент, приложения и различного рода подписки, к июню 2011 года его база данных насчитывала 225 миллионов активных пользователей, что позволяло *Apple* уверенно войти в новую эру цифровой коммерции.

Глава 31. Человек музыки. Саундтрек его жизни

Содержимое его iPod

Чем популярнее становился *iPod*, тем чаще слышался вопрос, который задавали кандидатам в президенты, малопопулярным актерам, кавалерам на первом свидании, королеве Англии и кому угодно в белых наушниках: «Что у вас в *iPod*?». Все закрутилось в начале 2005 года: Элизабет Бумиллер написала в *The New York Times* статью, где критически разбирала ответ Джорджа Буша-младшего на этот самый вопрос. «В *iPod* Буша много традиционной кантри-музыки, — сообщала она. — Там есть Ван Моррисон — больше всего Буш любит его песню *Brown Eyed Girl* — и Джон Фогерти — у него, разумеется, Буш предпочитает *Centerfield*». По просьбе Бумиллер Джо Леви, редактор журнала *Rolling Stone*, прокомментировал пристрастия президента: «Интересно, что президенту нравятся те музыканты, которым не нравится он».

«Дав *iPod* своему другу, тому, с кем вы впервые пошли на свидание, или незнакомцу, сидящему в соседнем кресле в самолете, вы позволяете читать себя как открытую книгу, — написал Стивен Леви в книге „Безупречная вещь“. — Им достаточно прокрутить список ваших песен с помощью колеса управления, и — с точки зрения музыки — вы полностью обнажены. Так можно понять не только какой вы — так можно понять, кто вы». Поэтому, когда мы как-то раз сидели с Джобсом в его гостиной и слушали музыку, я попросил дать мне взглянуть на его *iPod*. Он протянул тот, что слушал в 2004 году.

Там, разумеется, были все шесть частей *Bootleg series* Дилана, включая те треки, которые Джобс полюбил еще в те времена, когда они с Возняком записывали их на катушечном магнитофоне за много лет до официального выхода сборников. Кроме того, там оказалось еще 15 альбомов Дилана, начиная с первого альбома *Bob Dylan* 1962 года, но только до *Oh Mercy,* который вышел в 1989 году. Джобс часто спорил с Энди Херцфельдом и другими, что последующие альбомы Дилана — а вернее, все, начиная с *Blood on the Tracks* 1975 года, — уступают его раннему творчеству. Единственное исключение он делал для песни *Things Have Changed* из альбома *Wonder Boys* 2000 года. Что странно, на *iPod* не было альбома *Empire Burlesque* 1985 года, который Херцфельд принес Джобсу в тот уикенд, когда его выгнали из *Apple.*

Еще в *iPod* Джобса много места занимали записи *The Beatles.* Там были песни из семи альбомов: *A Hard Day“s Night, Abbey Road, Help! Let it Be, Magical Mystery Tour, Meet the Beatles!* и *Sgt. Pepper Lonely Heart Club Band*. Сольных альбомов там не оказалось. Затем следовало шесть альбомов *The Rolling Stones: Emotional Rescue, Flashpoint, Jump Back, Some Girls, Sticky Finger* и *Tattoo You*. Большинство альбомов Дилана и *The Beatles* присутствовали полностью. Но Джобс был верен своему убеждению, что альбомы можно и нужно разделять на составляющие, поэтому из большинства альбомов *The Rolling Stones* и других музыкантов осталось всего по три-четыре песни. Творчество его бывшей девушки Джоан Баэз было довольно полно представлено подборкой из четырех альбомов, включая две версии песни *Love Is Just a Four-Letter Word.*

Отдельные песни отражали его сущность — дитя семидесятых с сердцем, оставшимся в шестидесятых. Там были Арета Франклин, Би Би Кинг, Бадди Холли, Баффало Спрингфилд, Дон Маклин, Донован, *The Doors,* Дженис Джоплин, *Jefferson Airplane,* Джими Хендрикс, Джонни Кэш, Джон Мелленкамп, *Simon & Garfunkel* и даже *The Monkees* (сингл *I“m a Believer)* и *Sam the Sham* (песня *Wooly Bully).* Всего четверть песен принадлежала современ-

ным музыкантам — таким, как *10,000 Maniacs,* Алиша Киз, *Black Eyed Peas, Coldplay, Dido, Green Day,* Джон Майер (друг Джобса и всего *Apple),* Моби (аналогично), Боно и *U2* (аналогично), Сил и *The Talking Heads*. Что касается классической музыки, там было несколько записей Баха (включая «Бранденбургские концерты») и три альбома Йо-Йо Ма.

В мае 2003 года Джобс сказал Шерил Кроу, что скачал несколько треков Эминема и тот ему «все больше и больше нравится». Вскоре после этого Джеймс Винсент отвел его на концерт Эминема. Но рэпер так и не попал в плей-лист Джобса. После концерта он сказал Винсенту: «Даже не знаю…» Впоследствии Джобс говорил мне: «Я уважаю Эминема как музыканта, но я не хочу слушать его музыку: у меня с Эминемом, с его ценностями гораздо меньше общего, чем с Диланом». Плей-лист Джобса в 2004 году никак нельзя было назвать ультрамодным. Но всякому, кто родился в пятидесятые, понравился бы такой набор песен — это был саундтрек его жизни.

За следующие семь лет музыкальные предпочтения Джобса не сильно изменились. Когда в марте 2011 года вышел *iPad 2*, он перенес туда любимую музыку. Как-то раз мы сидели в его гостиной, он просматривал песни на новом планшете и в порыве ностальгии ставил свои любимые композиции.

Мы прошлись по обычному набору из Дилана и *The Beatles*, после чего Джобс впал в задумчивость и поставил григорианский хорал — *Spiritus Domini*, исполняемый монахами-бенедиктинцами. Следующие пару минут он пребывал в состоянии, близком к трансу.

— Какая красота, — пробормотал он наконец и выбрал «Второй Бранденбургский концерт» Баха, а затем — фугу из «Хорошо темперированного клавира». Бах был его любимым классическим композитором. Особенно ему нравилось сравнивать две версии «Вариаций Гольдберга» в исполнении Гленна Гульда — первая была записана в 1955 году никому не известным 22-летним пианистом, а вторая — в 1981-м, за год до его смерти.

— Словно ночь и день, — сказал Джобс, прослушав обе версии. — Первая — искристая, юная, сверкающая, исполненная с совершенно виртуозной скоростью. Вторая — гораздо более строгая и холодная. Чувствуешь, что за ней стоит необычайно глубокая душа, которой многое пришлось пережить. Это более глубокая и мудрая версия.

В то время Джобс был в третьем по счету отпуске по состоянию здоровья. Я спросил, какая версия нравится ему больше.

— Гульд больше любил вторую версию, — ответил он. — Мне раньше нравилась первая, более яркая. Теперь я его понимаю.

Потом он неожиданно перешел к шестидесятым и поставил *Catch the Wind* Донована. Поймав мой недоуменный взгляд, он запротестовал:

— По-моему, Донован сочинил много хорошего!

Он включил *Mellow Yellow* и потом признал, что, возможно, это не лучший пример.

— Когда мы были молоды, это звучало лучше.

Я спросил, какая музыка нашего детства актуальна для него до сих пор. Джобс прокрутил плей-лист и выбрал песню 1969 года *Uncle Johns Band* группы *The Grateful Dead.* Подпевая, он покачивал головой: *When life looks like Easy Street, there's danger at your door…*[21] На мгновение мы оба перенеслись в то бурное время, когда мирные шестидесятые катились к своему неблагозвучному концу. *Whoa, oh, what I want to know is, are you kind?*[22]

Потом он поставил Джони Митчелл.

— Она отказалась от своего ребенка, — сказал он. — Это песня о ее дочке.

[21] Когда в жизни все просто и гладко, беда уже притаилась за дверью…

[22] Мне бы хотелось знать — добра ли ты?

Он выбрал *Little Green,* и мы стали слушать эту печальную песню. *So you sign all the papers in the family name / You"re sad and you re sorry, but you"re not ashamed / Little Green, have a happy ending*.[23] Я спросил, часто ли он думает о том, что его самого отдали на усыновление.

— Нет, — ответил он. — Не часто.

В последнее время, сказал он, ему чаще приходят в голову мысли о старости, чем о рождении. Это напомнило ему величайшую песню Джони Митчелл *Both Sides Now*, в которой говорится о мудрости, приходящей с возрастом: *I've looked at life at both sides now, / From win and lose, and still somehow, / It"s life illusions I recall, / I really don"t know life at all*.[24] Как Гленн Гульд поступил с «Вариациями Гольдберга», так и Митчелл решила записать две версии *Both Sides Now* — первую в 1969-м, а вторую, мучительно медленную, в 2000 году. Джобс поставил последнюю.

— Интересно, как люди стареют, — заметил он.

Некоторые, добавил он, стареют неудачно — даже если еще молоды. Я спросил, кого он имеет в виду.

— Джон Майер — один из лучших гитаристов всех времен и народов, но я боюсь, что он все испортит, — ответил Джобс. — Он совсем не управляет своей жизнью.

Джобсу нравился Майер, и он не раз приглашал его на ужин к себе в Пало-Альто. В январе 2004 года 27-летний Майер появился на выставке *Macworld*, где Джобс представил программу *GarageBand.* После этого Майер посещал почти все выставки. Джобс поставил хит Майера — *Gravity*, в котором поется о влюбленном юноше, который почему-то мечтает избавиться от своей любви. *Gravity is working against me, / And gravity wants to bring me down*.[25] Джобс покачал головой и заметил:

— В глубине души он хороший мальчик, вот только совсем от рук отбился.

В конце этого совместного прослушивания я задал ему избитый вопрос: *The Beatles* или *The Rolling Stones?*

— Если бы альбомы горели и я бы мог спасти только один из них, я бы схватил *The Beatles,* — ответил Джобс. — Мне было бы тяжело выбрать между *The Beatles* и Диланом. *The Rolling Stones* кто-нибудь повторит, но Дилана или *The Beatles* не сможет повторить никто.

Пока он говорил о том, как нам повезло, что у нас в юности была вся эта музыка, в комнату вошел его 18-летний сын.

— А Рид этого не понимает, — пожаловался Джобс.

Возможно, Рид понимал — на нем была футболка с фотографией Джоан Баэз и надписью *Forever Young*.

Боб Дилан

Единственным случаем, когда Джобс в буквальном смысле лишился дара речи, была его встреча с Бобом Диланом. В октябре 2004 года Дилан выступал неподалеку от Пало-Альто. Джобс в то время восстанавливался после первой онкологической операции. Дилан никогда не отличался общительностью — не то что Боно или Боуи. Однако он пригласил Джобса к себе в отель перед концертом. Джобс вспоминал об этой встрече:

[23] Ты подписала все бумаги, / Тебе больно, но не стыдно, / Счастливой тебе судьбы, малышка.

[24] Теперь я вижу жизнь со всех сторон, / Я побеждала и проигрывала, но мне все так же / Вспоминаются мои иллюзии, / Потому что я совсем не знаю жизни.

[25] Гравитация работает против меня / И хочет спустить меня с небес на землю.

> Мы сидели в патио и говорили битых два часа. Я ужасно нервничал, потому что он всегда был одним из моих кумиров. И я боялся, что он поглупел, что превратился в карикатуру на самого себя, как это часто бывает. Но это было потрясающе. Он оказался умнейшим человеком. Именно таким, как я надеялся. Он оказался открытым и честным. Он много рассказывал мне о своей жизни, о том, как пишет песни. «Они просто шли через меня, мне не надо было ничего сочинять, — сказал он. — Теперь этого не происходит». Помолчал, улыбнулся и сказал мне своим хриплым голосом: «Но петь-то я их могу».

Когда Дилан играл по соседству в следующий раз, он пригласил Джобса заглянуть к нему в гастрольный автобус. Когда Дилан попросил его назвать свою любимую песню, Джобс упомянул *One Too Many Mornings.* В тот вечер Дилан ее спел. После концерта Джобс шел домой, и рядом с ним с визгом затормозил автобус.

— Слышал, как я для тебя спел? — хриплым голосом спросил Дилан и уехал.

Рассказывая об этом случае, Джобс гениально подражал интонациям Дилана.

«Он один из моих главных кумиров, — говорил он. — С годами моя любовь к нему только окрепла. Не понимаю, как он писал такие вещи в молодости».

Через несколько лет после этого концерта в голове у Джобса родился грандиозный план. Он решил, что в *iTunes Store* должен продаваться цифровой «бокс-сет» со всеми песнями Дилана — всего их на тот момент было более 700. Стоить этот комплект должен был 199 долларов. Но Энди Лак из *Sony,* которому принадлежали права на музыку Дилана, не был готов заключать подобные сделки без серьезных уступок со стороны *iTunes*. К тому же он считал, что 199 долларов — слишком мало, это обесценивает музыку Дилана. «Боб — национальное сокровище, — заявил Лак, — а Стив хотел выставить его в *iTunes* за копейки». В этом заключался корень всех конфликтов между Джобсом и звукозаписывающими компаниями: он хотел устанавливать цены самостоятельно. Поэтому Лак отказался.

— Ладно, тогда я свяжусь с Диланом напрямую, — ответил Джобс.

Но Дилан сам не занимался подобными вещами, поэтому во всем пришлось разбираться его агенту Джеффу Розену.

— Это плохая идея, — сказал Лак Розену и показал ему свои расчеты. — Боб — кумир Стива. Он пойдет на любые уступки.

Лаку — и как партнеру, и чисто по-человечески — не терпелось поставить Джобса на место, подергать его за поводок. Поэтому он предложил Розену:

— Завтра я выпишу вам чек на миллион долларов, если вы отложите эту сделку.

Как впоследствии объяснял Лак, это был аванс в счет будущих процентов с продаж, и «все звукозаписывающие компании так делают». Через 45 минут Розен перезвонил и сказал, что согласен. «Энди нам все объяснил и попросил не соглашаться, ну мы и не согласились, — вспоминал он. — Энди выдал нам аванс, чтобы мы притормозили со сделкой».

Впрочем, к 2006 году Лак покинул пост главы того, что тогда называлось *Sony BMG,* и Джобс возобновил переговоры. Он отправил Дилану *iPod* со всеми его песнями и продемонстрировал Розену, какую маркетинговую кампанию может устроить *Apple.* В августе он объявил о заключении крупной сделки. Согласно ее условиям, *Apple* могла продавать за 199 долларов цифровой «бокс-сет» со всеми песнями Дилана и имела право принимать предварительные заказы на его новый альбом — *Modern Times*.

— Боб Дилан — один из самых уважаемых поэтов и музыкантов своего времени и мой кумир, — сказал Джобс, анонсируя новое предложение.

В комплект из 773 песен входили 42 редкие записи — например, запись песни *Wade in the Water,* сделанная в 1961 году в отеле в Миннесоте, версия *Handsome Molly* 1962 года,

записанная на концерте в кафе *Gaslight* в Гринвич-Виллидж, потрясающее исполнение *Mr. Tambourine Man* с Ньюпортского фолк-фестиваля 1964 года (любимая запись Джобса) и акустическая версия *Outlaw Blues* 1965 года.

По условиям сделки Дилан снялся в телевизионной рекламе *iPod,* посвященной его новому альбому *Modern Times.* Это был самый поразительный пример смены ролей со времен Тома Сойера, убедившего друзей побелить ему забор. Раньше снять звезду в рекламе можно было только за очень большие деньги. Но к 2006 году ситуация изменилась. Теперь музыканты мечтали появиться в рекламе *iPod.* Подобное участие гарантировало им успех. Джеймс Винсент еще несколько лет назад предсказал, что это произойдет: Джобс тогда говорил, что у него много знакомых музыкантов, которым можно было бы заплатить, чтобы они снялись в рекламе.

— Скоро все изменится, — сказал Винсент. — *Apple* — это совсем другой бренд, куда круче, чем бренды большинства музыкантов. Надо предлагать им возможность сняться у нас, а не платить им.

Ли Клоу вспоминал, что более молодые сотрудники *Apple* и рекламное агентство были не уверены в том, что надо снимать именно Дилана. «Они сомневались, что он по-прежнему достаточно популярен», — объяснял Клоу. Джобс не желал ничего слушать. Он был счастлив заполучить Дилана.

Словно одержимый, Джобс выверял каждую деталь ролика с Диланом. Розен полетел в Купертино, чтобы они могли послушать альбом и выбрать песню для рекламы — в итоге они остановились на *Someday Baby.* Джобс одобрил тестовое видео с дублером вместо Дилана, снятое Клоу, — потом его пересняли в Нэшвилле с самим Диланом. Но конечная версия Джобсу не понравилась. Она была недостаточно оригинальной. Он решил, что нужно все переделать, Клоу нанял другого режиссера, а Розен убедил Дилана пересняться. На этот раз реклама представляла собой более сдержанную в цветовом отношении вариацию на тему знаменитых «силуэтных» роликов: Дилан в ковбойской шляпе сидел на барном стуле, пел и играл на гитаре, а задорная девушка в кепке танцевала с *iPod* в руках. Джобс был в восторге.

Ролик продемонстрировал поразительную эффективность рекламной кампании *iPod:* Дилан завоевал сердца молодой аудитории — так же, как *iPod* в свое время привлек молодежь к компьютерам *Apple.* Благодаря рекламе альбом Дилана в первую же неделю занял первое место в рейтинге журнала *Billboard*, обогнав лидирующие по продажам альбомы Кристины Агилеры и группы *Outkast.* Дилан впервые за 30 лет с момента выхода в 1976 году альбома *Desire* был на вершине чартов. Журнал *Ad Age* так охарактеризовал роль *Apple* в продвижении Дилана: «Реклама *iTunes* оказалась не посредственным роликом «со знаменитостью», в котором крупная компания выписывает чек на крупную сумму, чтобы погреться в лучах славы крупной звезды. В данном случае произошло обратное: всемогущий бренд *Apple* помог мистеру Дилану выйти на молодую аудиторию и поднять его продажи на уровень, которого они не видели со времен правления Форда».

The Beatles

Среди любимых дисков Джобса был бутлег с дюжиной разных версий *Strawberry Fields Forever* — Джон Леннон с командой постепенно доводили ее до совершенства. Этот сборник стал музыкальным воплощением философии Джобса о постоянном совершенствовании продукта. Энди Херцфельд нашел диск в 1986 году и сделал копию для Джобса, хотя тот иногда рассказывал знакомым, будто сборник ему подарила Йоко Оно. Как-то раз, сидя у себя в гостиной в Пало-Альто, Джобс принялся копаться на полках в поисках диска. Затем он поставил его и принялся объяснять, почему его вдохновляла эта вещь:

Это сложная песня, и мне нравится наблюдать за творческим процессом — они без конца возвращаются к началу и постепенно, за несколько месяцев, создают ее. Леннон всегда был моим любимцем. (Джобс рассмеялся — Леннон остановил музыкантов и потребовал сыграть все заново.) Слышали? Ничего не получилось, и они начинают сначала. Очень сырая версия. Они звучат почти как простые смертные. Можно даже представить, что играют другие люди. Ну, вряд ли это мог бы написать кто-нибудь другой, но так сыграть — почему бы и нет. Но они не останавливаются. Они были такими перфекционистами, что продолжали работать над ней. Когда мне было за тридцать, меня это просто потрясло. Сразу видно, сколько труда они вложили в эту песню.

Между этими записями они, конечно, много работали. И они все время возвращались к началу, чтобы запись получилась идеальной. (Прослушав третий по счету вариант, Джобс отметил, что аранжировка стала более сложной.) Мы сами так работаем в *Apple.* Взять хотя бы количество моделей нового ноутбука или *iPod.* Мы придумываем какую-нибудь версию, а потом улучшаем ее снова и снова, мастерим макеты, придумываем кнопки и функции. Это тяжелый труд, но в итоге мы добиваемся совершенства. А потом все удивляются: «Ничего себе! Как они это сделали? Как им это удалось?!»

Понятно, почему Джобса раздражало, что песни *The Beatles* нельзя купить через *iTunes*.

Его битва с *Apple Corps,* которая представляла интересы *The Beatles* на рынке звукозаписи, длилась больше 30 лет — описывая этот конфликт, журналисты не раз использовали в своих статьях выражение «извилистый и длинный путь». Все началось в 1978 году, когда вскоре после открытия *Apple Computers* на них подала в суд компания *Apple Corps* за нарушение торговой марки — бывший звукозаписывающий лейбл *The Beatles* назывался *Apple.* Дело разрешилось три года спустя — *Apple Computers* заплатила *Apple Corps* 80 тысяч долларов. В решении суда содержалась оговорка, казавшаяся безобидной: *The Beatles* обещали не производить компьютерное оборудование, а *Apple* — не заниматься продажей музыкальной продукции.

The Beatles свое слово сдержали. Никто из них не произвел на свет ни одного компьютера. Однако *Apple* не переставала покушаться на музыкальный бизнес. Еще один иск был подан в 1991 году, когда *Mac* стал проигрывать музыкальные файлы, а следующий — в 2003 году, когда был открыт *iTunes Store.* Адвокат, много лет проработавший с *The Beatles,* заметил, что Джобс всегда поступал как ему хотелось, не интересуясь, что говорится на этот счет в законах. Дело было окончательно закрыто в 2007 году — *Apple* заплатила *Apple Corps* 500 миллионов долларов в обмен на всемирные права на это имя, после чего продала *The Beatles* лицензию на доступ к *Apple Corps.*

Но это не помогло привлечь *The Beatles* в *iTunes.* Для этого *The Beatles* и компании *EMI Music*, которой принадлежали права на большинство их песен, потребовалось преодолеть различия во взглядах на цифровые права. *«The Beatles* хотели попасть в *iTunes,* — вспоминал Джобс, — но они с *EMI* напоминали старых супругов: ненавидели друг друга, но никак не могли развестись. Я очень надеялся, что доживу до момента, когда моя любимая группа будет продаваться в *iTunes Store*». И он дожил до этого момента.

Боно

Боно, солист *U2,* высоко ценил деловую хватку *Apple.* Его рожденная в Дублине группа по-прежнему была лучшей в мире, но в 2004 году — после 30 лет успеха — им надо было обновить свой имидж. Они выпустили отличный новый альбом — среди песен была композиция, которую их гитарист, Эдж, назвал «всем песням песней». Боно решил, что этот альбом заслуживает особенной рекламы, и он связался с Джобсом.

«Я хотел, чтобы в *Apple* придумали нечто особенное, — вспоминал Боно. — На альбоме есть песня *Vertigo* с агрессивным гитарным риффом — я понимал, что она станет хитом, но только если люди услышат ее много-много раз». Он опасался, что эпоха продвижения музыки на радио уже закончилась. Поэтому Боно приехал к Джобсу домой в Пало-Альто и во время прогулки по саду обратился к нему с неожиданным вопросом. *U2* доводилось отвергать предложения сняться в рекламе — к слову, цена этих предложений доходила до 23 миллионов долларов. Теперь же их лидер предлагал Джобсу прорекламировать *iPod* бесплатно. Вернее, в рамках взаимовыгодной сделки. «Они никогда раньше не снимались в рекламе, — рассказывал Джобс. — Но их захлестнула волна пиратства, им понравился *iTunes*, и они решили, что мы можем помочь им выйти на более молодую аудиторию».

Боно хотел, чтобы в рекламном ролике была задействована не только их песня, но и все члены группы. Любой другой генеральный директор с радостью принял бы подобное предложение, но Джобс колебался. До этого в рекламе *iPod* не было людей — только силуэты (реклама с Диланом появилась позже).

— Вы рисуете силуэты фанатов, так почему бы не нарисовать силуэты музыкантов? — предложил Боно.

Джобсу понравилась эта идея, и Боно подарил ему диск с еще не вышедшим альбомом *How to Dismantle an Atomic Bomb.* «Джобс был единственным, кто не имел отношения к группе и услышал альбом до его выхода», — вспоминал Боно.

Затем было проведено несколько встреч и совещаний. Джобс приехал в Лос-Анджелес, в Холмби-Хиллс, в гости к Джимми Айовину, главе звукозаписывающего лейбла *Interscope,* которому принадлежали права на распространение музыки *U2.* Туда же приехали Эдж и менеджер *U2* Пол Макгиннес. Еще одна встреча состоялась прямо на кухне у Джобса — Макгиннес зафиксировал ключевые условия сделки на последней странице ежедневника. В обмен на участие *U2* в рекламе *Apple* продвигала новый альбом группы всеми доступными способами — от рекламных щитов до главной страницы *iTunes. U2* не получали гонорара за рекламу, но им шли проценты с продаж специальной версии *iPod* с выгравированными на корпусе автографами музыкантов. Боно хотел иметь процент с продажи каждого плеера — и это было его маленькой победой. «Мы с Боно попросили Стива сделать черный плеер, — вспоминал Айовин. — Это был не просто спонсорский контракт — это был совместный брендинг».

«Мы хотели, чтобы у нас был собственный *iPod*, не похожий на обычные, белые, — рассказывал Боно. — Мы хотели черный, но Стив сказал, что он пробовал брать другие цвета, и это было неудачно. Но при следующей встрече он показал нам черный *iPod,* и все мы пришли в восторг».

В рекламном ролике кадры с полусилуэтами членов группы ритмично чередовались с традиционным силуэтом танцующей девушки с *iPod* в руках. Но даже после съемок в Лондоне сделка все еще не была оформлена. Джобсу не нравилась идея черного плеера, и условия, касающиеся процентов и рекламного финансирования, по-прежнему не были определены. Он позвонил Джеймсу Винсенту, который отвечал за создание ролика со стороны рекламного агентства, и попросил его притормозить.

— Я думаю, что ничего не получится, — сказал Джобс. — Они просто не понимают, что мы им отдаем. Надо придумать другую рекламу.

Винсент всю свою жизнь был фанатом *U2* и понимал, каким прорывом может стать эта рекламная компания — как для *Apple*, так и для группы. Он умолял Джобса дать ему связаться с Боно и попробовать все уладить. Джобс дал ему номер Боно. Звонок Винсента застал певца на его кухне в Дублине.

— Вы знаете, у нас ничего не выйдет, — сказал Боно Винсенту. — Музыканты против.

Винсент поинтересовался, в чем дело.

— Еще будучи простыми дублинскими подростками, мы дали себе слово не заниматься всяким наффом, — ответил Боно.

Винсент, хоть и был знаком с рокерским сленгом, этого слова не знал и поэтому спросил, что оно значит.

— Не заниматься херней за деньги. Мы же существуем ради фанатов. Наше участие в рекламе их разочарует. Простите, мы зря потратили ваше время.

Винсент спросил, что может сделать *Apple*, чтобы рекламная кампания все-таки состоялась.

— Мы отдаем вам самое важное, что у нас есть, — нашу музыку, — сказал Боно. — А что вы даете нам? Рекламу. Наши фанаты решат, что это все ради вашей рекламы. Нам нужно что-нибудь еще.

Винсент не знал, принято ли решение о выпуске специальной версии *iPod* и как обстоят дела с процентами, и потому он начал осторожно прощупывать почву.

— Это самое ценное, что мы можем вам дать, — сказал Винсент.

Боно настаивал на таком варианте с их первой встречи с Джобсом.

— Отлично. Дайте мне знать, когда все решится.

Винсент тут же позвонил Джони Айву, также большому поклоннику *U2* (впервые он услышал их на концерте в Ньюкасле в 1983 году) и описал сложившуюся ситуацию. Айв сказал, что уже работает над моделью черного *iPod* с красным колесом — Боно просил выбрать эти цвета, потому что они сочетались с обложкой альбома. Затем Винсент позвонил Джобсу и предложил отправить Айва в Дублин, чтобы тот показал Боно, как будет выглядеть черно-красный *iPod*. Джобс согласился. Винсент перезвонил Боно и спросил, знаком ли тот с Джонатаном Айвом — он не знал, что эти двое без ума друг от друга.

— Знаю ли я Джони Айва? — рассмеялся Боно. — Да я его обожаю. Всех за него порву.

— Это не обязательно, — сказал Винсент. — Вы не против, если он приедет к вам и покажет, как будет выглядеть ваш *iPod?*

— Я его заберу с самолета на своем «мазерати», — заявил Боно. — Будет жить у меня, я его проведу по кабакам и напою до полусмерти.

На следующий день Айв отправился в Дублин, а Винсенту пришлось успокаивать Джобса, который снова решил все отменить.

— Я не уверен, что мы поступаем правильно, — говорил он. — Мы ведь не стали бы это делать с другими музыкантами.

Музыканты впервые получали отчисления с каждого проданного плеера, и Джобса беспокоило, что тем самым создастся нежелательный прецедент. Винсент уверил его, что сделка с *U2* будет уникальной.

«Джони приехал в Дублин, я поселил его в гостевом домике — это тихое место над железной дорогой с видом на море, — вспоминал Боно. — Он показал мне великолепный черный *iPod* с красным колесом, и я сказал: решено, мы согласны». Они отправились в местный паб, чтобы обсудить детали сделки, после чего позвонили Джобсу в Купертино, чтобы узнать его мнение. Джобс принялся спорить из-за условий соглашения и дизайна плеера, но это только восхитило Боно — поразительно, что глава компании вникает в такие мелочи,

сказал он. Когда все было решено, Айв с Боно хорошенько напились — они оба любили пабы. После нескольких пинт они решили позвонить Винсенту в Калифорнию. Того не было дома, и Боно оставил сообщение на автоответчике — Винсент так никогда и не стер его. «Ну, блин, я тут в Дублине сижу с твоим дружком Джони! — сообщал Боно. — Мы немножко выпили, а *iPod* получился классный. Не могу поверить, что держу его в руках. Спасибо!»

Для презентации нового рекламного ролика и нового дизайна *iPod* Джобс арендовал театр в Сан-Хосе. Вместе с ним на сцену вышли Боно и Эдж. В первую неделю было продано 840 тысяч экземпляров альбома. В рейтинге журнала *Billboard* он занял первое место. Боно сообщил журналистам, что участвовал в рекламе бесплатно, потому что *«U2* получит от рекламы столько же, сколько *Apple».* Джимми Айовин добавил, что реклама позволит группе привлечь «молодую аудиторию».

Примечательно, что для того, чтобы понравиться молодежи, рок-группе нужно было начать ассоциироваться с компьютерами. Впоследствии Боно сказал, что не каждый спонсорский контракт — сделка с дьяволом. «Дьявол» в данном случае — это группа творческих людей, куда более творческих, чем многие музыканты, — сказал он Греку Коту, музыкальному критику *Chicago Tribune.* — Солист здесь — Стив Джобс. Вместе они создали самое красивое произведение искусства в музыкальной индустрии со времен изобретения электрогитары. Этот *iPod.* Задача искусства заключается в изгнании зла».

В 2006 году Боно заключил с Джобсом еще одну сделку — дело касалось его кампании *Product Red* по сбору средств на борьбу со СПИДом в Африке. Джобс никогда особо не интересовался благотворительностью, но согласился выпустить красный *iPod* в рамках этой кампании. Не все шло гладко. Например, Джобс протестовал против фирменного логотипа компании — имя спонсора указывалось в скобках, после которых надстрочным шрифтом набиралось слово *RED:* например, $(APPLE)^{RED}$.

— Я не хочу, чтобы название моей компании брали в скобки, — заявил Джобс.

— Стив, в данном случае скобки символизируют единство наших намерений, — протестовал Боно.

Ситуация накалялась, собеседники уже послали друг друга к черту — в итоге было решено отложить решение до утра. На следующий день Джобс согласился на своего рода компромисс. Боно мог писать в своей рекламе все что угодно, но Джобс не собирался ставить *Apple* в скобки на своей продукции или в своих магазинах. На *iPod* было написано $(PRODUCT)^{RED}$, а не $(APPLE)^{RED}$.

«Со Стивом бывает нелегко, — рассказывал Боно, — но такие моменты сближают нас, потому что не так много в жизни людей, с которыми можно общаться по существу. У него обо всем есть свое мнение. После концертов мы всегда разговариваем, и он обязательно сообщает мне, что думает». Джобс с семьей иногда навещали Боно с женой и четырьмя детьми в их доме около Ниццы на Лазурном берегу. Во время одного из визитов в 2008 году Джобс снял яхту и встал на якорь у дома Боно. Они ужинали вместе, и Боно ставил записи композиций, которые впоследствии вошли в альбом *No Line on the Horizon.* Но несмотря на их дружбу, переговоры с Джобсом по-прежнему проходили нелегко. Они пытались заключить сделку на еще одну рекламную кампанию и специальный выпуск песни *Get On Your Boots,* но не смогли договориться. Когда Боно в 2010 году повредил спину и был вынужден отменить гастрольный тур, Лорен Пауэлл отправила ему корзину с *DVD* с выступлениями комедийного дуэта *Flight of the Conchords*, книгой «Мозг Моцарта и летчик-истребитель», медом из собственного сада и обезболивающей мазью. Джобс прилепил к тюбику записку со словами: «Отличная штука!»

Йо-Йо Ма

Одного из классических музыкантов Джобс ценил и как личность, и как исполнителя: это был Йо-Йо Ма, великий виртуоз, человек столь же глубокий и приятный, как и звуки, которые он извлекает из своей виолончели. Они познакомились в 1981 году, когда Джобс был на Международной конференции дизайнеров в Аспене. Йо-Йо Ма тоже оказался там — по случаю музыкального фестиваля. Джобс проникался огромной симпатией к музыкантам, чья игра казалась ему идеально чистой, и он стал преданным поклонником китайского виолончелиста. Он пригласил Ма выступить на своей свадьбе, но тот тогда был на гастролях. Несколько лет спустя он приехал к Джобсу, устроился в гостиной, вытащил свою виолончель 1733 года работы Страдивари и исполнил Баха.

— Вот что я бы сыграл на вашей свадьбе, — сказал он.

Джобс прослезился и сказал:

— Ваша игра — это лучшее доказательство существования Бога, какое мне когда-либо встречалось. Я не верю, что человек способен на такое.

В свой следующий приезд Йо-Йо Ма позволил дочери Джобса Эрин подержать виолончель, пока они сидели на кухне. К тому моменту Джобс уже боролся с раком и заставил Ма пообещать, что тот будет играть у него на похоронах.

Глава 32. Pixar и его друзья …и враги

«Приключения Флика»[26]

Когда на свет появился *iMac,* Джобс и Джони Айв отправились в *Pixar*, чтобы продемонстрировать новинку знакомым. Джобс был уверен, что именно такой тонко чувствующий компьютер должен был прийтись по душе создателям Базза Лайтера и ковбоя Вуди, и ему нравилось, что Джона Лассетера и Джони Айва сближала тяга к скрещиванию искусства и технологий.

Pixar был тихой гаванью, куда Джобс порой сбегал от суматохи Купертино. Менеджеры *Apple* вечно находились или в возбуждении, или в состоянии подавленности, а у самого Джобса постоянно менялось настроение, и люди нервничали, просто находясь рядом с ним. Иллюстраторы и авторы *Pixar* вели себя более искренне и дружелюбно как друг с другом, так и с Джобсом. Иными словами, тон в обеих компаниях задавали руководители — Джобс в *Apple* и Лассетер в *Pixar*.

Джобс наслаждался атмосферой съемок, а магия, позволяющая виртуальным каплям отражать солнечные лучи и заставляющая виртуальную траву колебаться на ветру, просто завораживала его. К тому же здесь ему удавалось сдерживать себя и не пытаться вмешиваться в творческий процесс. Именно в *Pixar* он научился не мешать другим командовать и свободно творить. Главным образом это произошло потому, что он любил Лассетера — кроткого и спокойного художника, который, как и Айв, пробуждал в Джобсе все лучшее.

Основной обязанностью Джобса в *Pixar* было заключение сделок, в этом деле очень помогала его напористость. Вскоре после выхода «Истории игрушек» он разругался с Джеффри Катценбергом, который ушел из *Disney* летом 1994 года и вместе со Стивеном Спилбергом и Дэвидом Геффеном основал новую студию *DreamWorks SKG.* Джобс был уверен, что кто-то из сотрудников *Pixar* рассказал Катценбергу о задумке «Приключений Флика», и тот украл идею мультфильма про насекомых, выпустив в *DreamWorks* «Муравья Антца». Джобс рассказывал:

> Когда Джеффри еще работал в *Disney,* он узнал о проекте «Приключения Флика». За 60 лет существования анимации никому не приходило в голову сделать мультфильм про насекомых. Лассетер был первым, у него случаются такие внезапные озарения. Джеффри ушел в *DreamWorks,* и тут ему вдруг пришла в голову идея снять мультфильм — о ком бы вы думали? — о насекомых! И он делал вид, что якобы ничего не слышал о нашем проекте. Он врал. Врал сквозь зубы.

На самом деле все было гораздо интереснее. Во время работы в *Disney* Катценберг ничего не знал о «Приключениях Флика». Но когда он ушел в *DreamWorks*, он продолжал общаться с Лассетером: «Привет, как дела? Ну, на связи». Поэтому, когда Лассетер оказался на территории *Universal*, где располагался и *DreamWorks*, он позвонил Катценбергу и вместе с коллегами заглянул к нему в гости. Когда Катценберг поинтересовался их планами, Лассетер рассказал о «Приключениях Флика». «Мы пересказали ему сюжет „Приключений Флика“: главный герой — муравей, который вдохновляет остальных муравьев сразиться с

[26] Полнометражный анимационный фильм, который в оригинале называется *A Bug“s Life.*

кузнечиками, — вспоминал Лассетер. — Не надо было этого делать. Джеффри без конца спрашивал, когда фильм выйдет в прокат».

Лассетер начал беспокоиться, когда в начале 1996 года до него дошли слухи, что *DreamWorks* готовит к выпуску мультфильм про насекомых. Он позвонил Катценбергу и задал ему вопрос в лоб. Катценберг мялся, что-то бормотал и наконец поинтересовался, откуда дует ветер. Лассетер повторил вопрос, и Катценберг признался, что это правда.

— Как ты мог?! — взревел Лассетер, который крайне редко повышал голос.

— У нас давно родилась эта идея, — запротестовал Катценберг и рассказал, что решение принял директор отдела развития *DreamWorks.*

— Я тебе не верю, — ответил Лассетер.

Катценберг признал, что «Муравей Антц» дал ему возможность обскакать бывших коллег по *Disney.* Предполагалось, что первым крупным мультфильмом *DreamWorks* станет «Принц Египта», выход которого был запланирован на День благодарения 1998 года. Но, узнав, что *Pixar* тогда же собирается выпускать «Приключения Флика», он пришел в ужас и принялся торопить запуск «Муравья Антца», чтобы вынудить *Disney* изменить дату премьеры.

«Пошел на хрен», — отреагировал Лассетер, хотя обычно он так не выражался. И следующие тринадцать лет не разговаривал с Катценбергом.

Джобс пришел в ярость, а он куда лучше Лассетера умел выражать свои эмоции. Он позвонил Катценбергу и начал реветь в трубку. Катценберг предложил следующее: он отложит выпуск «Муравья Антца», если Джобс и *Disney* передвинут премьеру «Приключений Флика», чтобы она не мешала «Принцу Египта». «Это был наглый шантаж, и я не согласился», — вспоминал Джобс. Он заявил Катценбергу, что не может заставить *Disney* сменить дату премьеры.

«Можешь! Ты способен двигать горы! Ты сам меня этому научил, — ответил Катценберг и напомнил Джобсу, что, когда *Pixar* практически разорился, именно он оказался спасителем, отдав им заказ на „Историю игрушек“. — Я был тем парнем, который пришел к вам на помощь, а теперь ты хочешь позволить им растоптать меня!» Он предложил, чтобы Джобс затормозил производство «Приключений Флика «, ничего не говоря остальным. В этом случае Катценберг задержал бы выход «Муравья Антца «. «Даже не мечтай», — ответил Джобс.

Катценберг имел право сердиться. Было ясно, что Эйснер и *Disney* используют «Приключения Флика», чтобы отомстить ему за уход в конкурирующую компанию. «Нашим первым мультиком был „Принц Египта“, и они назначили свою премьеру на один день с нашей просто из вредности, — рассказывал Катценберг. — Я решил так: если кто-то вздумает сунуть руку ко мне в клетку, то, как говорится в „Короле Льве“, пусть не жалуется».

Никто не уступил, и конкурентная борьба двух мультфильмов про муравьев произвела фурор в прессе. *Disney* пытался уговорить Джобса не муссировать тему соперничества, потому что это сыграло бы на руку *DreamWorks*, но того было не так-то легко утихомирить. «Злодеи редко побеждают», — заявил он *Los Angeles Times*. В ответ на это Терри Пресс, ушлый знаток рынка из *DreamWorks,* заметил, что Джобсу неплохо бы принять успокоительное.

«Муравей Антц» вышел в прокат в начале октября 1998 года. Это был неплохой мультфильм. Вуди Аллен озвучивал нервного муравья, живущего в конформистском обществе и стремящегося самовыразиться. «Получилась абсолютно алленовская комедия — из тех, что Вуди Аллен больше не снимает», — написали в *Time*. Мультфильм принес создателям достойные сборы — 91 миллион долларов в США и 172 миллиона во всем мире.

«Приключения Флика», как и ожидалось, вышли полтора месяца спустя. Сюжет был более масштабным, с отсылкой к басне Эзопа «Жук и Муравей», а техническое исполнение — более совершенным, что позволяло, например, показать траву с точки зрения жука. Об

этом мультфильме *Time* отзывался более эмоционально. «Блестящая дизайнерская работа — широкоэкранный райский сад, населенный десятками уродливых, причудливых и недалеких созданий. По сравнению с этой картиной фильм *DreamWorks* смотрится устаревшим, как радио», — написал критик Ричард Корлисс. По сборам «Флик» обогнал «Антца» в два раза — 163 миллиона в США и 363 во всем мире («Принца Египта» он тоже оставил позади).

Случайно столкнувшись с Джобсом несколько лет спустя, Катценберг попытался наладить отношения. Он начал твердить, что ничего не знал о «Приключениях Флика», пока работал в *Disney,* в противном случае он бы остался и получил полагающийся ему по должности процент, так что ему не было смысла затевать эту историю. Джобс посмеялся и сделал вид, что поверил. «Я попросил тебя передвинуть дату премьеры, но ты отказался, поэтому не злись на то, что я защищал свое детище», — сказал ему Катценберг. Впоследствии он вспоминал, что Джобс вел себя очень спокойно, «как дзен-буддист», и утверждал, что все понимает. Но Джобс так и не простил:

> Наш фильм обогнал его по кассовым сборам. Успокоило ли это меня? Нет, я по-прежнему злился, потому что люди говорили — мол, в Голливуде все начали снимать фильмы про насекомых. Он лишил идею Джона оригинальности, а это непоправимо. После такой подлости я уже не мог ему доверять, хоть он и извинялся. После своего успеха со «Шреком» он пришел и начал говорить, что изменился, достиг согласия с самим собой — в общем, нес какую-то чушь. А я думал: Джеффри, оставь меня в покое.

В свою очередь Катценберг был гораздо более любезным. Он считал Джобса одним из «настоящих гениев мира» и научился уважать его, несмотря на их непростые отношения. Куда важнее, чем обогнать «Муравья Антца», было доказать, что *Pixar* — не студия одного фильма. «Приключения Флика» прогремели так же, как и «История игрушек», и это означало, что первый успех не был случайностью. «В бизнесе существует такое классическое понятие, как синдром второго продукта, — говорил Джобс позже. — Это происходит из непонимания того, что принесло успех дебюту. Я проходил такое в *Apple.* И теперь я думал: если второй фильм получится, все будет хорошо».

Личный фильм Стива

«История игрушек-2» вышла в прокат в ноябре 1999 года и принесла создателям еще большую прибыль — 485 миллионов долларов в мировом прокате. Поскольку успешность *Pixar* уже не подлежала сомнению, настала пора строить подобающий дом. Джобс и группа техобслуживания *Pixar* нашли заброшенную фабрику фруктовых консервов *Del Monte* в Эмервилле, индустриальном районе между Беркли и Оклендом, как раз напротив Бэй-Бридж. Фабрику снесли, и Джобс заказал Питеру Болину, архитектору магазинов *Apple*, дизайн здания.

Джобс пристально следил за процессом строительства, обращая внимание на все — от общего проекта до мельчайших деталей, связанных с материалами и конструкцией. «Стив был убежден, что правильные здания вносят большой вклад в культуру», — рассказывал президент *Pixar* Эд Кэтмалл. Джобс контролировал стройку, как будто был режиссером, выверяющим каждый кадр. «Здание *Pixar* стало личным фильмом Стива», — говорил Лассетер.

Изначально Лассетер мечтал о традиционной голливудской студии, с отдельными зданиями под проекты и бунгало для команды. Но сотрудники *Disney* сказали, что не любят свой новый кампус, потому что чувствуют себя разобщенно, и Джобс согласился. Он решил ударить в другую крайность и построить одно большое здание вокруг центрального атриума, чтобы все постоянно натыкались друг на друга.

Несмотря на то что Джобс был жителем цифрового мира, а может быть, потому что слишком хорошо знал изолирующий потенциал этого мира, он считал, что все вопросы нужно решать при личной встрече. «В наше время есть искушение считать, что все проекты могут разрабатываться в электронных письмах и чатах, — говорил он. — Но это безумие. Идеи рождаются в случайных встречах и посторонних разговорах. Натыкаешься на кого-нибудь, спрашиваешь, как дела, восторгаешься — и вскоре уже бурлишь миллионом идей». Поэтому здание *Pixar* должно было быть спроектировано так, чтобы в нем постоянно происходили случайные встречи и незапланированные совещания. «Если здание для этого не приспособлено, теряется магия внезапности, — объяснял Джобс. — Поэтому мы спроектировали студию так, чтобы поощрить людей выходить из своих офисов и натыкаться в атриуме на коллег, с которыми они бы иначе не встретились». Главный вход, основные лестницы и коридоры вели в атриум, где располагались кафе и почтовые ящики, туда же выходили окна конференц-залов, театральный зал на 600 мест и две небольшие просмотровые комнаты. «Теория Стива сработала сразу же, — вспоминал Лассетер. — Я постоянно натыкался на людей, которых не встречал до этого месяцами. Никогда раньше не видел офис, который бы так побуждал к сотрудничеству и совместному творчеству».

Джобс дошел до того, что спроектировал всего две туалетные комнаты, выходящие в тот же атриум. «Он очень настаивал на своей идее, — рассказывала Пэм Кервин, главная управляющая *Pixar*. — Но многие из нас решили, что это уже слишком. Одна беременная заявила, что никто не имеет права принуждать ее десять минут шагать до туалета, и это привело к серьезным разногласиям». Это был один из тех редких случаев, когда Лассетер вступил в спор с Джобсом. Они достигли компромисса: на всех этажах должно было быть по туалету с каждой стороны атриума.

Конструкция здания предполагала, что будут видны стальные балки, и Джобс изучал образцы, присланные производителями со всей страны, чтобы найти идеальный оттенок и текстуру. Он выбрал фабрику в Арканзасе, заказал чистую сталь и попросил проследить за тем, чтобы во время транспортировки она не потрескалась. Кроме того, он настоял на том, что балки должны быть не сварены между собой, а скреплены болтами. «Сталь была обработана песком и покрыта лаком, демонстрируя свою текстуру, — вспоминал Джобс. — Когда монтажники собирали конструкцию, по выходным они привозили родственников, чтобы показать им эту красоту».

Самым безумным озарением был «Романтический лаунж». Один из мультипликаторов обнаружил в стене своего офиса маленькую дверку. Она вела в низкий коридор, по которому можно было проползти в помещение, обшитое листовой сталью. Они с коллегами захватили тайную комнату, украсили ее светящимися гирляндами и гелевыми светильниками, обставили кушетками с изображениями животных, с подушками, с кисточками и коктейльными столиками, на которых стояли бутылки с ликерами и барное оборудование и лежали салфетки с надписью «Романтический лаунж». Видеокамера, установленная в коридоре, позволяла находящимся в комнате видеть, кто к ним идет.

Лассетер и Джобс привели туда несколько человек и попросили их расписаться на стене — среди гостей были Майкл Эйснер, Рой Дисней, Тим Аллен и Рэнди Ньюман. Джобс полюбил эту комнату, но, поскольку он не пил, называл ее комнатой для медитаций. Он говорил, что она напоминает ему комнату, которая была у них с Дэниелом Коттке в Риде, только без кислоты.

Разрыв

В речи перед комитетом сената в феврале 2002 года Майкл Эйснер критиковал рекламу, которую Джобс придумал для *iTunes:* «Одна компьютерная компания рекламирует себя слоганом *Rip, mix, burn* — «Скачай, смикшируй, запиши». Другими словами, они утверждают, что покупка их компьютера позволяет заниматься воровством и распространением украденного среди своих друзей».

Это было неумно. Такая трактовка подразумевала незаконное копирование, а не простое импортирование файлов с диска на компьютер. И, что важнее, это рассердило Джобса — Эйснер мог бы предвидеть такое развитие событий. *Pixar* недавно выпустила «Корпорацию монстров» — четвертый совместный с *Disney* мультфильм, и он оказался самым успешным, заработав 525 миллионов долларов в мировом прокате. Близилось время обновления сделки *Pixar* с *Disney,* и Эйснер не облегчил ситуацию, публично пнув своего партнера. Джобс пришел в такую ярость, что немедленно позвонил в *Disney*: «Вы слышали, что только что наговорил про меня Майкл?»

Эйснер и Джобс вышли из разных слоев общества, из разных песочниц, но оба были сильными личностями, не склонными к компромиссам. Их объединяла страсть к созданию качественных продуктов, то есть склонность к кропотливому контролю мелочей и не всегда деликатной критике. Эйснер без конца катался на *Wildlife Express* по Стране животных в Диснейленде и всякий раз придумывал, что можно улучшить, — это было такое же вдохновляющее зрелище, как и вид Джобса, который вертел в руках *iPod* и размышлял о том, как его упростить. С другой стороны, наблюдать за тем, как они управляют людьми, было не так поучительно.

Оба привыкли заставлять, а не подчиняться, что приводило к конфликтам, когда они пытались давить друг на друга. Во время стычек каждый утверждал, что его противник врет. Более того, ни Эйснер, ни Джобс не считали, что могут чему-нибудь научиться друг у друга, и даже не пытались притвориться, что это не так. Джобс возлагал ответственность на Эйснера:

> По-моему, хуже всего то, что *Pixar* успешно обновила бизнес *Disney* и выпустила ряд удачных фильмов в то время, когда *Disney* делала только провальные. Казалось бы, главе *Disney* стоило задуматься над тем, как *Pixar* это делает. Но за 20 лет наших отношений он провел в *Pixar* примерно два с половиной часа, во время которых произносил краткие поздравительные речи. Ему просто не было любопытно. Меня это потрясает. Любопытство — самая важная штука на свете.

Это было слишком грубо. Эйснер бывал в *Pixar* чаще, в том числе и тогда, когда Джобс отсутствовал. Хотя он на самом деле мало интересовался процессом работы. Но и Джобс не слишком интересовался управлением *Disney.*

Открытая вражда между Джобсом и Эйснером началась летом 2002 года. Джобс всегда восхищался Уолтом Диснеем, особенно тем, что тот создал компанию, которая существовала уже несколько поколений. Рой, племянник Уолта, был для него воплощением этого исторического наследия и творческого духа. Несмотря на то что отношения Роя с Эйснером постепенно портились, он еще состоял в совете директоров *Disney*, и Джобс сообщил ему, что не будет продлевать контракт *Pixar* с *Disney*, если Эйснер останется генеральным директором.

Рой Дисней и Стэнли Голд, его друг и коллега по совету директоров, предупредили прочих о проблеме с *Pixar*. Это привело к тому, что в конце августа 2002 года Эйснер написал членам совета крайне несдержанное письмо, в котором говорилось, что он уверен — *Pixar* в любом случае продлит сделку с *Disney*, хотя бы потому, что права на фильмы и персонажи *Pixar* принадлежат компании. Кроме того, писал Эйснер, через год *Disney* будет в более выгодной позиции, потому что выйдет в прокат мультфильм *Pixar* «В поисках Немо». «Вчера мы во второй раз смотрели новый мультфильм *Pixar* „В поисках Немо“, который выходит в прокат в следующем мае, — писал он. — Тогда они спустятся с небес на землю. Фильм

неплох, но куда хуже их предыдущих картин. Но они-то, конечно, считают его шедевром». С этим письмом возникло две проблемы: во-первых, его перехватила и опубликовала *Los Angeles Times,* что окончательно вывело Джобса из себя. Во-вторых, Эйснер серьезно ошибался.

«В поисках Немо» стал самым успешным фильмом *Pixar* (и *Disney),* снятым на тот момент. Он с легкостью побил «Короля Льва» и стал еще и самым успешным мультфильмом в истории. Сборы составили 340 миллионов долларов в США и 868 миллионов в мировом прокате. Вплоть до 2010 года диск с мультфильмом оставался самым продаваемым *DVD* в мире (всего было продано больше 40 миллионов копий). По мотивам мультфильма было построено несколько популярнейших аттракционов Диснейленда. Это была яркая, искусно выполненная работа, которая получила «Оскара» как лучший мультфильм. «Мне нравится этот мультфильм, потому что в нем говорится о риске и о том, как позволить рисковать тем, кого любишь», — сказал Джобс. Успех мультфильма добавил 183 миллиона долларов в бюджет *Pixar* — таким образом, на решающую битву с *Disney* у них была солидная сумма в 521 миллион.

Вскоре после того, как работа над фильмом «В поисках Немо» была закончена, Джобс сделал Эйснеру предложение — настолько невыгодное, что было ясно: согласия никто не ждал. Вместо того чтобы, как раньше, делить доходы поровну, Джобс предложил новый контракт, согласно которому права на фильмы и персонажи принадлежали бы *Pixar,* а *Disney* получала бы 7,5 *%* дохода от распространения. Кроме того, последние два фильма, сделанные во время действия прежнего контракта, — «Суперсемейка» и «Тачки» — тоже подпадали бы под условия нового.

Но и Эйснер обладал мощным козырем. Даже если *Pixar* не продлила бы контракт, у *Disney* оставалось право выпускать продолжения «Истории игрушек» и других сделанных *Pixar* фильмов, а также права на все персонажи, от Вуди до Немо, которые встали бы в один ряд с Микки Маусом и Дональдом Даком. Эйснер даже угрожал выпустить в *Disney* «Историю игрушек-3», раз *Pixar* отказывается. «Зная, что эта компания сделала с „Золушкой-2“, я приходил в ужас уже от подобной мысли», — говорил Джобс.

В ноябре 2003-го Эйснеру удалось исключить Роя Диснея из совета директоров, но на этом разборки не закончились. Дисней опубликовал жесткое открытое письмо. «Компания потеряла ориентацию, энергию и свое наследие», — написал он. Длинный перечень предполагаемых злодеяний Эйснера включал и ухудшение отношений с *Pixar*. В этот момент Джобс решил, что больше не желает работать с Эйснером. В январе 2004 года он публично заявил, что прекращает отношения с компанией *Disney.*

Обычно Джобс удерживался от слишком резких заявлений, которые высказывал друзьям на своей кухне в Пало-Альто. Но на этот раз он не сдерживался. В телефонной конференции с журналистами он заявил, что, пока *Pixar* выпускала хиты, *Disney* делала «какую-то чушь». Он издевательски прокомментировал заявление Эйснера, что *Disney* вносила свой вклад в фильмы *Pixar.* «Правда заключается в том, что никакого сотрудничества с *Disney* нет уже много лет. Сравните качество трех наших последних фильмов и трех последних фильмов *Disney* и сделайте выводы сами». Джобс не только собрал более успешную команду, он создал бренд, который стал таким же притягательным для зрителей, как *Disney*: «Мы считаем, что в настоящее время *Pixar* — самый крупный и надежный бренд в анимации». Когда Джобс позвонил Рою Диснею, чтобы предупредить, тот ответил: «Когда злая ведьма будет повержена, мы опять начнем работать с тобой».

Джон Лассетер был в ужасе от перспективы разрыва с *Disney.* «Я беспокоился о своих детях — что будет с созданными нами персонажами, — вспоминал он. — Одна эта мысль была как нож в сердце». Сообщив новость руководству *Pixar,* он заплакал. То же самое произошло, когда Лассетер выступал перед 800 сотрудниками *Pixar* в атриуме: «Как будто

твоих любимых детей уводят, чтобы отдать каким-то мерзким растлителям». За ним на сцену вышел Джобс и постарался успокоить аудиторию. Он объяснил, почему необходимо порвать с *Disney*, и уверил сотрудников, что *Pixar* ждет успех. «У него был талант вдохновлять людей, — рассказывал Орен Джейкоб, давний работник студии. — Мы все вдруг поверили, что *Pixar* будет процветать, несмотря ни на что».

Боб Айгер, директор по производству компании *Disney*, старался минимизировать последствия разрыва. Он был разумным и надежным человеком в той же мере, в какой все вокруг были болтунами. В прошлом он работал на телевидении и был президентом *ABC Network,* приобретенной *Disney* в 1996 году. Он был отличным менеджером и хорошо распознавал таланты, обладал чувством юмора, умел общаться и всем своим видом давал понять, что способен хранить секреты. В отличие от Эйснера и Джобса он был спокойным и сдержанным человеком, что позволяло ему ладить с самоуверенными и самовлюбленными персонами. «Стив объявил, что прекращает с нами отношения, чтобы порисоваться, — впоследствии вспоминал Айгер. — Мы переживали кризис, и я наметил несколько пунктов, которые нам следовало обсудить».

Эйснер с большим успехом председательствовал в *Disney* более десяти лет, пока президентом там был Фрэнк Уэллс. Уэллс снимал с Эйснера множество административных обязанностей, так что тот мог вносить свои предложения — обычно ценные, а иногда даже блестящие — по улучшению фильмов, аттракционов, телесериалов и прочих проектов. Но после того, как в 1994 году Уэллс погиб при крушении вертолета, Эйснер так и не нашел другого менеджера. Катценберга выжили из компании, потому что он не мог работать без Уэллса. Майкл Овиц стал президентом в 1995 году, но через два года ушел. Джобс вспоминал:

> Первые десять лет на посту генерального директора Эйснер действительно очень хорошо работал. Следующие десять лет он работал очень плохо. Переломным моментом стала смерть Фрэнка Уэллса. Эйснер — отличный работник. Он задает тон всему проекту. Когда Фрэнк занимался административной работой, Эйснер мог быть этаким шмелем, кружащим над проектами. Но когда Эйснеру приходилось управлять, это было ужасно. Никому не нравилось с ним работать, потому что он не делился властью. Он организовал жуткую группу стратегического планирования, типа гестапо, и без ее согласования нельзя было потратить ни цента. Я порвал с ним, но продолжаю уважать его достижения первых десяти лет. Но многое в нем мне нравилось. С ним было приятно общаться — он умен и остроумен. Но в нем есть и темная сторона — его поглотило собственное эго. Сначала он был разумным и честным человеком, но после десяти лет работы с ним я увидел его темную сторону.

В 2004 году самой большой проблемой Эйснера было то, что он не видел трудностей анимационного подразделения. Два последних фильма, «Планета сокровищ» и «Братец медвежонок», не принесли ни славы наследию Диснея, ни пользы бюджету. Мультфильмы были главным источником дохода компании: они питали аттракционы, игрушки и телевизионные шоу. После выхода «Истории игрушек» было снято игровое продолжение, шоу «Дисней на льду», фильм про Базза Лайтера, который не пошел в прокат и распространялся только на видеокассетах, был поставлен мюзикл, который показывали на прогулочных пароходах *Disney*, были выпущены компьютерная игра, две видеоигры, дюжина игрушек, разошедшихся тиражом в 25 миллионов экземпляров, линия одежды и девять аттракционов в Диснейлендах. С «Планетой игрушек» ничего подобного не произошло.

«Майкл не понимал, насколько серьезны проблемы *Disney*, — объяснял Айгер. — Это видно хотя бы по тому, как он говорил с *Pixar*. Он никогда не осознавал, насколько на самом деле нуждается в *Pixar*». К тому же Эйснер любил переговоры, но ненавидел компромиссы, что было не лучшим вариантом в случае с Джобсом, отличавшимся тем же. «Переговоры должны приводить к компромиссам, — говорит Айгер. — А они оба — совершенно не мастера компромисса».

Ситуация разрешилась мартовским субботним вечером 2005 года, когда с Айгером связались бывший сенатор Джордж Митчелл и другие члены совета директоров компании, чтобы сообщить, что через несколько месяцев он заменит Эйснера на посту генерального директора *Disney*. На следующее утро Айгер позвонил своим дочерям, а затем — Стиву Джобсу и Джону Лассетеру. Он просто и ясно дал понять, что ценит *Pixar* и хочет заключить сделку. Джобс был в восторге. Ему нравился Айгер, и он радовался совпадению: его бывшая девушка, Дженнифер Иган,[27] жила в общежитии в одной комнате с женой Айгера Уиллоу Бэй.

В то лето, прежде чем Айгер официально заступил на должность, они с Джобсом обсуждали условия сделки. Компания *Apple* планировала выпустить *iPod,* способный проигрывать не только музыку, но и видео. Требовались сериалы, которые можно было бы продавать, а Джобс не горел желанием вступать в публичные переговоры, поскольку, как обычно, хотел сохранить тайну до выпуска продукта. Два самых успешных американских сериала, «Отчаянные домохозяйки» и «Остаться в живых», принадлежали компании *ABC*, с которой сотрудничал Айгер. У самого Айгера было несколько *iPod*, он использовал их круглые сутки и уже предвкушал, как будет смотреть на них сериалы. Поэтому он немедленно предложил предоставить самые популярные сериалы *ABC*. «Мы неделю обсуждали эту сделку, переговоры шли нелегко, — вспоминал Айгер. — Это было важно, потому что Стив увидел, как я работаю, и все поняли, что *Disney* может сотрудничать со Стивом».

Для презентации нового *iPod* Джобс снял театр в Сан-Хосе и пригласил Айгера выступить. «Я раньше никогда не видел его презентаций и не знал, какое это грандиозное шоу, — рассказывал потом Айгер. — Это был реальный прорыв. Он понял, что я разбираюсь в технологиях и готов рискнуть». Джобс, как обычно, устроил настоящее шоу — продемонстрировал все возможности нового *iPod*, рассказал, что это «одна из лучших штук, какие мы делали», и объявил, что теперь в *iTunes* будут продаваться клипы и короткометражные фильмы. А потом традиционно добавил: «Да, совсем забыл! В *iTunes* будут продаваться сериалы». Все начали аплодировать. Дальше Джобс сказал, что самые популярные сериалы идут по каналу *ABC:* «А кто владеет *ABC? Disney!* Так мы знакомы!» Когда на сцене появился Айгер, он держался так же расслабленно и уверенно, как Джобс. «Мы со Стивом счастливы, что технологические достижения сочетаются здесь с отличным наполнением, — сказал он. — И мне приятно объявить сегодня о восстановлении наших отношений с *Apple*». После паузы Айгер повторил: «Не с *Pixar*, а с *Apple*».

Но из последовавшего объятия стало ясно, что сотрудничество *Pixar* и *Disney* вновь стало возможным. «Я продемонстрировал, что стремлюсь к дружбе, а не к войне, — вспоминал Айгер. — Мы воевали с Роем Диснеем, *Comcast, Apple* и *Pixar.* Я хотел восстановить отношения — главным образом с *Pixar».*

Айгер только недавно вернулся с открытия нового Диснейленда в Гонконге. Вместе с ним ездил и Эйснер — это было его последнее мероприятие в качестве генерального директора *Disney.* Церемония включала традиционный парад на Мейн-стрит, во время которого Айгер осознал, что среди присутствовавших на параде персонажей, созданных за последние десять лет, были только те, кого придумали в *Pixar*. «У меня слово лампочка над головой

[27] Ныне — известная писательница. Роман Дженнифер Иган «Цитадель» вышел в издательстве *CORPUS* в 2011 году.

зажглась, — рассказывает он. — Я стоял рядом с Майклом, но не стал с ним делиться — это было бы приговором его работе в компании. После десяти лет „Короля Льва“, „Красавицы и чудовища“ и „Алладина“ были десять лет пустоты».

Айгер вернулся в Бербанк и произвел некоторые подсчеты. Он выяснил, что последние десять лет производство мультфильмов и сопутствующих товаров было убыточным. На первой же встрече, которую он вел в качестве нового генерального директора, он предъявил свои расчеты совету директоров. Члены совета негодовали, потому что им не демонстрировали эти цифры раньше. «Наша компания зависит от мультфильмов, — сказал Айгер. — Хит — это волна, рябь от которой доходит до всех частей нашего бизнеса, от персонажей на параде до музыки, парков, видеоигр, телешоу, интернета, игрушек. Без таких волн мы ничего не добьемся». Затем Айгер описал совету возможные варианты развития событий. Первым было продолжать в том же духе — Айгер считал этот путь тупиковым. Вторым — уволить нынешних руководителей и найти новых, и Айгер не знал, кого надо брать на их место. Последним вариантом стала покупка *Pixar.* «Проблема в том, что я не знаю, продается ли компания, а если она продается, то, скорее всего, будет чертовски дорого стоить», — сказал Айгер. Совет уполномочил его навести справки.

Айгер нетрадиционно подошел к задаче. При первом разговоре с Джобсом он рассказал о своем гонконгском озарении и о том, как он осознал, что *Disney* нуждается в *Pixar*. «За это я и полюбил Боба Айгера, — вспоминал Джобс. — Он просто взял и рассказал мне все. Считается, что это худший способ начинать переговоры. Он выложил карты на стол и заявил: у нас проблемы. Он мне тут же понравился, потому что я действую так же. Надо просто бросить карты на стол и посмотреть, как они лягут». (На самом деле чаще всего Джобс действовал иначе. Он часто начинал переговоры с того, что объявлял продукты или услуги другой компании дерьмом.)

Джобс и Айгер много гуляли вместе — по кампусу *Apple,* по Пало-Альто, на семинаре *Allen and Co.* в Солнечной долине. Вначале они разработали план сделки: *Pixar* возвращает себе права на все сделанные компанией фильмы и все персонажи, отдает *Disney* пакет своих акций и платит за распространение будущих фильмов. Но Айгер решил, что такая сделка сделает *Pixar* соперником *Disney,* что нехорошо, даже если у *Disney* будет пакет их акций. Тогда он принялся намекать Джобсу на более серьезный ход. «Хочу, чтобы ты знал, что я действительно обдумываю все варианты», — сказал Айгер. Джобс был не против. «И вскоре мы поняли, что этот разговор приведет нас к обсуждению покупки», — вспоминал Джобс.

Но сначала Джобсу требовалось благословение Джона Лассетера и Эдвина Кэтмалла, поэтому он пригласил их к себе и сразу перешел к делу. «Нам нужно поближе узнать Боба Айгера, — сказал он. — Возможно, мы захотим работать с ним и помочь ему восстановить *Disney.* Он отличный парень». Сначала они отнеслись к этому скептически. Лассетер вспоминал, что они были шокированы.

«Если вы не хотите, ничего страшного, но, прежде чем будете решать, познакомьтесь с Айгером, — продолжил Джобс. — Вначале я думал так же, как вы, но он мне понравился». Он объяснил, как легко было заключить сделку по поводу сериалов *ABC,* и добавил: «Если сравнивать с Эйснером, это просто небо и земля. Он прямолинейный и здравомыслящий человек». По словам Лассетера, они с Кэтмаллом сидели с открытыми ртами.

Айгер пришел в офис. Он прилетел из Лос-Анджелеса, чтобы поужинать с Лассетером, познакомился с его семьей, и они засиделись за разговорами за полночь. Потом он пригласил Кэтмалла на ужин и навестил *Pixar* — один, без сопровождения и даже без Джобса. «Я познакомился со всеми директорами, и они рассказали мне о новых фильмах», — вспоминал он. Лассетер гордился тем, какое впечатление на Айгера произвело знакомство с сотрудниками *Pixar*. Конечно, это дополнительно расположило его к Айгеру. «Я никогда не гордился

Pixar больше, чем в тот день, — вспоминал он. — Все прошло идеально, и Боб был просто в восторге».

Действительно, узнав планы на следующие несколько лет — «Тачки», «Рататуй», «ВАЛЛ-И», — Айгер после возвращения заявил начальнику отдела финансов *Disney:* «У них грандиозные планы. Мы должны заключить сделку. От этого зависит наше будущее». И признал, что не верит в фильмы, которые в тот момент были в работе у *Disney.*

Согласно условиям сделки, *Disney* покупала *Pixar* за 7,4 миллиарда долларов. Таким образом, Джобс становился держателем самого большого пакета акций *Disney:* 7 % против 1,7 % Эйснера или 1 *%* Роя Диснея. *Disney Animation* поступала в распоряжение *Pixar*, и всем должны были управлять Лассетер и Кэтмалл. Сама компания *Pixar* сохраняла бренд, студия и офис оставались в Эмервилле, даже не менялось старое доменное имя.

Айгер попросил Джобса привезти Лассетера и Кэтмалла на тайную встречу совета директоров *Disney* в Сенчури-Сити, в Лос-Анджелес. Целью встречи было смягчить их отношение к столь дорогой и радикальной сделке. Когда они поднимались с парковки в офис, Лассетер сказал Джобсу: «Если я слишком увлекусь, дотронься до моего колена». Джобсу пришлось поступить так лишь один раз, в остальном Лассетер сделал отличное предложение. «Я рассказывал, как мы делаем фильмы, какова наша философия, что мы честны друг с другом и заботимся о талантах», — вспоминал он. Члены совета задавали множество вопросов, и Джобс позволил Лассетеру ответить на большинство из них. Сам же говорил о том, как восхитительно соединять искусство и технологию. «В этом — суть нашей культуры, как и в *Apple*», — сказал он.

Прежде чем совет директоров *Disney* успел одобрить слияние, Майкл Эйснер восстал из небытия, чтобы попытаться помешать сделке. Он позвонил Айгеру и заявил, что цена слишком высока.

— Ты сам можешь разобраться с анимацией, — сказал он.

— Как? — спросил Айгер.

— Ты способен, я знаю.

Айгера это вывело из себя. «Майкл, как ты можешь говорить, что я способен все исправить, когда тебе самому это не удалось?»

Эйснер заявил, что придет на встречу членов совета, хотя уже не состоит в нем, и будет выступать против сделки. Айгер запротестовал, но Эйснер позвонил Уоррену Баффету, у которого был большой пакет акций, и Джорджу Митчеллу, председателю совета. Бывший сенатор убедил Айгера дать Эйснеру слово. «Я сообщил членам совета, что им не нужно покупать *Pixar,* поскольку они уже владеют 85 % выпущенных *Pixar* фильмов, — вспоминал Эйснер. Он указал на то, что *Disney* получала процент с продажи уже выпущенных фильмов и имела право выпускать продолжения и эксплуатировать персонажи. — Я подготовил презентацию, где говорилось: *Disney* не владеет всего 15 % *Pixar.* Вы получаете только это. Остальное — ставка на еще не существующие фильмы». Эйснер признал, что *Pixar* работает успешно, но заявил, что успех может в любой момент отвернуться от компании: «Я продемонстрировал им историю продюсеров и режиссеров, которые выпустили ряд успешных фильмов, а потом провалились. Так было со Спилбергом, Уолтом Диснеем — со всеми». Чтобы сделка оправдала себя, подсчитал он, каждый новый фильм *Pixar* должен был принести 1,3 миллиарда прибыли. «Стива взбесило, что я это знаю», — впоследствии говорил Эйснер.

Когда он вышел из комнаты, Айгер шаг за шагом опроверг все его аргументы. «Сейчас я вам объясню, какие ошибки были допущены в данной презентации», — начал он. Когда совет директоров выслушал обоих, сделка была одобрена.

Айгер полетел в Эмервилль, чтобы встретиться с Джобсом и объявить о сделке сотрудникам *Pixar.* Но перед этим Джобс уединился с Лассетером и Кэтмаллом. «Если у вас есть

какие-то сомнения, я все отменю», — сказал он. Его слова были не совсем искренними — на этом этапе уже было практически невозможно все отменить. Но это был дружеский жест. «Все в порядке», — сказал Лассетер. «Давайте сделаем это», — согласился Кэтмалл. Они обнялись, и Джобс всхлипнул.

Затем все собрались в атриуме. *«Disney* покупает *Pixar»,* — объявил Джобс. Некоторые расстроились до слез, но, когда он все объяснил, сотрудники поняли, что в определенном смысле все обстояло наоборот. Кэтмалл должен был стать главой *Disney animation,* а Лассетер — креативным директором. К финалу речи все ликовали. Айгер стоял сбоку, и Джобс пригласил его в центр сцены. Когда он говорил о культуре *Pixar,* о том, как важно *Disney* усвоить ее, зал взорвался аплодисментами.

«Моей целью всегда было создание не только хороших продуктов, но и отличных компаний, — впоследствии говорил Джобс. — Это удалось Уолту Диснею. И в результате той сделки мы сохранили *Pixar* и помогли спасти *Disney*».

Глава 33. Mac XXI века. Разделение Apple

Ракушки, кубики льда и подсолнухи

С момента появления *iMac* в 1998 году необычный дизайн Джобса и Джони Айва стал фирменным знаком компьютеров *Apple.* Среди их изобретений был ноутбук, похожий на оранжевую ракушку, и настольный компьютер, смахивающий на кубик льда в духе дзен. Как забытые в шкафу брюки клеш, некоторые из моделей в свое время казались куда более привлекательными, чем сейчас: они были плодами чересчур страстной любви к дизайну. Но именно благодаря им *Apple* стала уникальной компанией — появление на рынке каждой из моделей было взрывом, необходимым, чтобы выжить в мире *Windows.*

Power Mac G4 Cube возник на рынке в 2000 году и так сильно потряс мир своим внешним видом, что один экземпляр теперь представлен в Нью-Йоркском музее современного искусства. Идеальный восьмидюймовый куб размером с упаковку салфеток *Kleenex* полностью выразил эстетические предпочтения Джобса. Никаких выдвижных дисководов, только еле заметная узкая прорезь. И, как и самый первый *Macintosh*, он не имел вентилятора. Чистый дзен. «Когда вы видите компьютер с таким продуманным дизайном, вы говорите себе: это какая же у него должна быть начинка! — сказал Джобс в интервью *Newsweek.* — Мы добиваемся прогресса с помощью отсечения всего лишнего».

Почти полное отсутствие претенциозности *G4 Cube* делало его претенциозным — и, кроме того, это был мощный компьютер. Но успехом он не пользовался. Он представлял собой высококлассный настольный компьютер, но Джобс хотел, чтобы он, как и остальные продукты, стал массовым и популярным. В итоге не удалось ни то ни другое. Профессионалы не гонялись за столь изысканным дизайном, а массовый потребитель был не готов платить за такой компьютер в два раза больше, чем за обычный. Джобс планировал, что *Apple* будет продавать по 200 000 экземпляров *Cube* за квартал. В первый квартал была продана половина этого количества. Потом — меньше 30 000 компьютеров. Впоследствии Джобс признал, что перемудрил с дизайном *Cube* и завысил его цену — так же, как произошло с компьютером *NeXT.* Но он учился на своих ошибках. В случае с устройствами вроде *iPod* он контролировал цену и делал предварительный анализ рынка.

Частично из-за плохого уровня продаж *Cube* уровень доходов *Apple* к сентябрю 2000 года был ниже ожидаемого. Именно тогда лопнул пузырь доткомов, и рынок *Apple* начал сужаться. Цена акций компании, ранее превышавшая 60 долларов, в один день рухнула на 50 %, а к началу декабря не составляла и 15 долларов.

Но это не останавливало Джобса, и он продолжал стремиться к узнаваемому, а порой даже сбивающему с толку дизайну. Когда цены на плоские дисплеи стали конкурентоспособными, он решил, что пришло время обновить *iMac* — прозрачный настольный компьютер, словно явившийся из мультсериала «Джетсоны». Айв придумал относительно традиционную модель, в которой начинка компьютера пряталась за дисплеем. Джобсу это не понравилось, и он взял паузу, чтобы все обдумать, как делал раньше и в *Pixar,* и в *Apple.* Этот дизайн не был достаточно лаконичным. «Зачем нам плоский монитор, если у него сзади будет торчать всякая фигня? — спросил он Айва. — Каждый предмет должен соответствовать своей сути».

В тот день Джобс ушел домой пораньше, чтобы поразмышлять над проблемой. Вечером он позвонил Айву и пригласил его к себе. Они вместе бродили по саду, который жена Джобса засадила подсолнухами. «Каждый год я устраиваю в саду что-нибудь новенькое, и в

тот год это были подсолнухи — дети даже построили себе из них дом, — вспоминала она. — Джони и Стив обсуждали свои дизайнерские проблемы, и вдруг Джони сказал: пусть экран будет отделен от базы, словно подсолнух. Он пришел в восторг и тут же принялся делать наброски». Айв любил, когда за дизайном стоял какой-нибудь образ, а образ подсолнуха предполагал, что дисплей настолько восприимчив, что тянется к солнцу.

В новом дизайне Айва монитор стоял на подвижной хромовой ножке, напоминая не только подсолнух, но и знаменитую забавную лампу *Luxo*. В самом деле, он был похож на игривого Люксо-мл. из первой короткометражки, которую Джон Лассетер сделал в *Pixar. Apple* запатентовала множество дизайнов, и в большинстве патентов значился Айв, но в одном из них — на «компьютерную систему с плоским дисплеем на подвижном шарнире» — Джобс назван главным изобретателем.

Некоторые *Macintosh* могут показаться слишком «хорошенькими». Но остальные компьютерные фирмы ударялись в другую крайность. В этой, казалось бы, инновационной индустрии преобладали одинаковые коробки самого дешевого вида. После некоторых плохо воспринятых попыток попробовать новые цвета и формы компании вроде *Dell, Compaq* и *HP* предпочли отдать производство на сторону и соревновались только в цене. Благодаря дерзкому дизайну и уникальным приложениям вроде *iTunes* и *iMovie Apple* была единственной инновационной компанией.

Intel внутри

Инновации *Apple* отнюдь не были поверхностными. С 1994 года там использовали микропроцессор *PowerPC*, созданный союзом *IBM* и *Motorola*. В течение нескольких лет он превосходил по скорости платы *Intel*, на что в своей ироничной рекламе все время указывала компания *Apple.* Однако к моменту возвращения Джобса платы *Motorola* устарели. Это привело к ссоре между Джобсом и главой *Motorola* Крисом Гэлвином. Когда Джобс вскоре после своего прихода в *Apple* в 1997 году решил прекратить лицензирование операционной системы для подражателей *Apple*, он предложил Гэлвину сделать исключение для выпущенного *Motorola* подражания *Macintosh* — компьютера *StarMax* в обмен на то, что *Motorola* ускорит производство новых плат *Power PC* для ноутбуков. Разговор велся на повышенных тонах. Джобс заявил, что платы *Motorola* — дерьмо. Гэлвин, который тоже отличался взрывным темпераментом, отреагировал соответствующе. Джобс швырнул трубку. *StarMax* сошел с производства, а Джобс втайне начал планировать перейти с плат *Motorola — IBM PowerPC* — на *Intel.* Это было непростой задачей — все равно что написать абсолютно новую операционную систему.

Джобс не давал никакой власти своему совету директоров, но использовал их собрания, чтобы генерировать новые идеи и обсуждать стратегии, — он стоял у доски и направлял дискуссию в нужное ему русло. В течение полутора лет директора обсуждали, следует ли переходить на архитектуру *Intel.* «Мы без конца обсуждали, задавали массу вопросов и наконец решили, что это необходимо», — вспоминал член совета Арт Левинсон.

Пол Отеллини, президент *Intel,* впоследствии возглавивший компанию, принялся совещаться с Джобсом. Они познакомились, когда Джобс пытался спасти *NeXT*, и это, как затем выразился Отеллини, «временно смирило его гордыню». Отеллини взирал на мир спокойно и иронично: когда в начале 2000-х он вновь встретился с Джобсом и увидел, что тот «уже далеко не так кроток, как раньше», его это скорее позабавило, чем вывело из себя. *Intel* раньше сотрудничала с рядом компьютерных компаний, но Джобс хотел более выгодных условий. «Нам пришлось попотеть, чтобы прийти к согласию», — вспоминал Отеллини. Большая часть переговоров совершалась во время любимых Джобсом долгих прогулок, а иногда и между бдениями у радиотелескопа, известного в Стэнфордском кампусе как

Тарелка. В начале прогулки Джобс принимался излагать свой взгляд на эволюцию компьютеров. К концу он уже яростно торговался.

«У *Intel* репутация непростого партнера — это пошло с тех дней, когда компанией управляли Энди Гроув и Крейг Барретт, — говорит Отеллини. — Я же хотел продемонстрировать, что с нами можно сотрудничать». Переговоры *Apple* и *Intel* длились более полугода. Джобс пригласил Отеллини на выездное совещание вместе с сотней лучших сотрудников. Там Отеллини надел знаменитую форму сотрудников лаборатории *Intel,* напоминающую костюм кролика, и они с Джобсом обнялись. Несмотря на известную всем сдержанность Отеллини, во время публичного объявления о сотрудничестве в 2005 году объятие повторилось. На экране вспыхнула надпись: *«Apple* и *Intel* — наконец-то вместе».

Билл Гейтс был потрясен. Разноцветные компьютеры его не впечатляли, но втайне заменить процессор, не замедляя темпов производства, — это было мощное достижение, которое его восхитило. «Если бы кто-нибудь заявил: мы заменим микропроцессоры в своих компьютерах, не замедляя производства, это прозвучало бы совершенно безумно, — сказал он годы спустя, когда я спросил его о достижениях Джобса. — Но им это удалось».

Опционы

Одной из странностей Джобса было его отношение к деньгам. Когда в 1997 году он вернулся в *Apple,* он провозгласил себя человеком, готовым работать за доллар в год ради блага компании. Тем не менее он с радостью принимал огромные гранты, то есть крупные опционы на покупку акций *Apple* по заданной цене, которые не входили в стандартную практику поощрения, основанного на отзывах совета и критериях эффективности.

После того как в 2000 году Джобс избавился от слова «временный» в названии своей должности и официально стал генеральным директором *Apple,* Эд Вулард и совет директоров предложили ему (помимо самолета) крупный грант; несмотря на свой нестяжательский имидж, он потряс Вуларда встречной просьбой о еще более крупном гранте. Но оказалось, что все было напрасно: в сентябре 2000 года акции *Apple* рухнули, из-за чего опцион потерял всякую ценность — это произошло из-за плохих продаж *Cube* и лопнувшего интернет-пузыря.

Положение ухудшила вышедшая в июне 2001 года статья в *Fortune* об огромных бонусах генеральных директоров. На обложке красовалась фотография самодовольно ухмыляющегося Джобса. Хотя в то время его опционы ничего не стоили, техническая оценка (известная как модель Блэка — Шоулза) позволяла вычислить их стоимость — 872 миллиона долларов. В *Fortune* писали, что это, «несомненно», крупнейший бонус, который когда-либо получал генеральный директор. Ситуация была аховая. Джобс практически ничего не заработал за четыре года своего тяжелого и успешного труда в *Apple*, но при этом стал символом жадности директоров. Его имидж был подорван, поскольку теперь он выглядел лицемером. Он написал редактору ядовитое письмо, в котором сообщил, что его опционы «ничего не стоят», и предложил продать их *Fortune* за половину заявленной в журнале стоимости.

В это же время Джобс хотел, чтобы совет выдал ему еще один крупный грант, так как прежний оказался бесполезным. Он убеждал и членов совета, и, возможно, самого себя, что дело не в деньгах, а в признании. «Дело не в деньгах, — сказал он впоследствии в своих показаниях Комиссии по ценным бумагам и биржам. — Всем хочется получить признание коллег… Я чувствовал, что со мной и с советом этого не происходит». Поскольку его опционы имели отрицательную стоимость, он счел, что совет должен сам предложить ему новый грант, не дожидаясь просьб с его стороны: «Я считал, что заслуживаю этого. Мне это было бы приятно».

На самом деле совет директоров души в нем не чаял, поэтому в августе 2001 года было принято решение выдать ему очередной крупный грант — цена акции тогда немного не дотягивала до 18 долларов. Проблема заключалась в том, что после статьи в *Fortune* Джобса беспокоил его имидж. Он не хотел принимать новый грант, пока совет не аннулирует предыдущие опционы. Но такой шаг мог стать причиной новых сплетен, поскольку фактически означал бы переоценку опционов. Это сократило бы прибыль. Единственным способом избежать проблем с «переменными выплатами» было отменить предыдущие опционы спустя как минимум шесть месяцев после выдачи новых. К тому же Джобс принялся спорить с советом директоров по поводу сроков выдачи опционов.

Только в середине декабря 2001 года Джобс наконец согласился принять новый опцион и выждать полгода перед отменой предыдущего. Но к этому времени цена акции выросла на 3 доллара — до 21. Если цена исполнения опциона была бы установлена в соответствии с новыми показателями, каждая акция, соответственно, стоила бы на 3 доллара меньше. Поэтому юрист *Apple* Нэнси Хайнен изучила последние изменения цен на акции и выбрала дату в октябре, когда акции стоили 18 долларов 30 центов. Кроме того, она оформила протокол, подтверждающий, что совет директоров одобрил выдачу грантов в указанный день. Изменение даты должно было принести Джобсу прибыль в 20 миллионов.

Но ему предстояло пережить еще один удар по своей репутации, не заработав при этом ни цента. Цены на акции *Apple* продолжали падать, и к марту 2003 года даже новый опцион настолько обесценился, что Джобс продал его в обмен на 75 миллионов долларов в акциях, что составляло примерно 8,3 миллиона долларов за каждый год в *Apple* с момента возвращения в 1997 году и до окончательного оформления сделки в 2006-м.

Все это не имело бы значения, если бы *The Wall Street Journal* не опубликовала в 2006 году серию статей, посвященных подделке дат опционов. Компания *Apple* в этих публикациях не упоминалась, но ее совет директоров назначил комитет для проведения собственного расследования — туда входили Эл Гор, Эрик Шмидт из *Google* и Джерри Йорк, ранее работавший с *IBM* и *Chrysler.* «Сначала мы решили, что, если Стив виноват, мы позволим событиям развиваться своим ходом», — вспоминал Гор. Исследуя выданные Джобсу и другим руководителям гранты, комитет обнаружил ряд нарушений и немедленно передал соответствующие данные в Комиссию по ценным бумагам и биржам. В рапорте говорилось, что Джобс был в курсе подделки даты, но не получил никакой прибыли. (Совет директоров *Disney* также обнаружил аналогичную подделку даты, сделанную в *Pixar* в то время, когда там работал Джобс.)

Подобное было слабо освещено в законах, особенно учитывая, что никто в итоге не получил прибыли. Комиссия в течение восьми месяцев проводила собственное расследование и в апреле 2007 года объявила, что не будет возбуждать дело против *Apple* «частично в связи со своевременным и эффективным сотрудничеством при расследовании и сообщением о собственных проблемах». Хотя комиссия обнаружила, что Джобс был в курсе подделки даты, данное заявление снимало с него любые обвинения, так как он «не понимал последствий данной операции».

Однако комиссия все же выдвинула обвинения против бывшего финансового директора Фреда Андерсона, состоявшего в то время в совете директоров, и главного юриста Нэнси Хайнен. Андерсон, отставной капитан военно-воздушных сил, честный и прямой человек с квадратной челюстью и абсолютно спокойным характером, прославился тем, что умел гасить вспышки гнева Джобса. Комиссия обвинила его только в «халатности» при работе с документами одного из грантов (не того, что достался Джобсу), и его не отстранили от членства в совете. Тем не менее в итоге он ушел из совета директоров *Apple.*

Андерсон счел, что его сделали козлом отпущения. Когда с комиссией все было улажено, его адвокат опубликовал заявление, частично возлагающее на Джобса вину за случив-

шееся. В заявлении говорилось, что Андерсон «предупреждал мистера Джобса о том, что грант должен быть оценен в соответствии с датой принятия решения, в противном случае возможно возникновение проблем». На это Джобс ответил, что «совет директоров дал свое предварительное одобрение».

Хайнен вначале отрицала выдвигаемые против нее обвинения, но в итоге согласилась выплатить штраф в 2,2 миллиона долларов. *Apple* в свою очередь согласилась на уплату 14 миллионов.

«Редко такое количество ненужных проблем возникает из-за одержимости одного человека собственным имиджем, — написал Джо Носера в *The New York Times*. — С другой стороны, мы говорим о Стиве Джобсе». С презрением относясь к правилам и нормам, он установил климат, мешающий людям типа Хайнен противиться его воле. Время от времени в этом климате бурлила мощная творческая энергия. Но люди вокруг могли заплатить высокую цену. В том, что касалось компенсаций, сложности противостояния прихотям Джобса заставляли хороших людей совершать жуткие ошибки.

Эта история во многом перекликается с манерой Джобса парковаться. Он отказывался от именного места на парковке, но спокойно парковался на местах для инвалидов. Он хотел выглядеть (не только в глазах окружающих, но и в своих) человеком, готовым работать за доллар в год, но стремился к крупным премиям. Из маргинального бунтовщика он превратился в успешного предпринимателя, но так и не смог примирить внутри себя эти личности и старался верить, что сумел преуспеть, не изменяя себе.

Глава 34. Первый раунд. Memento Mori[28]

Рак

Позднее Джобс будет утверждать, что заработал рак, перенапрягшись, когда — начиная с 1997-го — управлял одновременно *Apple* и *Pixar*. Он находился в разъездах, у него появились камни в почках и другие болезни, и он возвращался домой настолько изможденным, что едва мог говорить. «Наверное, тогда раковая опухоль и начала расти, ведь иммунитет у меня в то время был страшно ослаблен», — говорил он.

Нет данных, подтверждающих, что переутомление или слабый иммунитет вызывают рак. Тем не менее его проблемы с почками косвенным образом привели к обнаружению рака. В октябре 2003 года он случайно пересекся со своим урологом, и та попросила его сделать компьютерную томографию почек и мочеточника. С момента последней томографии прошло пять лет. Новый снимок не обнаружил никаких проблем с почками, но показал тень в районе поджелудочной железы, и врач велела ему записаться на соответствующее обследование. Он этого не сделал. Как всегда, у него хорошо получалось сознательно пропускать входящие сигналы, которые он предпочитал игнорировать. Но она настаивала.

«Стив, это действительно серьезно, — сказала она несколько дней спустя. — Тебе надо это сделать».

Ее голос звучал достаточно взволнованно, чтобы он подчинился. Ранним утром он прошел обследование, и после изучения снимка врачи встретились с ним, чтобы сообщить ему плохую новость: это опухоль. Один из них даже посоветовал ему привести дела в порядок — деликатный способ сообщить, что ему осталось жить, возможно, лишь несколько месяцев. В тот же вечер они сделали биопсию, пропустив эндоскоп через глотку в кишечник, чтобы воткнуть иглу в поджелудочную железу и извлечь несколько клеток из опухоли. Пауэлл вспоминала, что врачи ее мужа чуть не заплакали от радости. Это оказались островковые клетки, или нейроэндокринная опухоль поджелудочной железы, которая встречается редко, но растет медленнее, а потому с большей вероятностью поддается лечению. Ему повезло, что опухоль обнаружили так рано — как побочный результат планового обследования почек, — значит, ее можно было удалить хирургическим путем до того, как рак успел бы распространиться.

Одним из первых он позвонил Ларри Бриллианту, с которым он познакомился в ашраме в Индии. «Вы все еще верите в Бога?» — спросил у него Джобс. Бриллиант сказал, что верит, и они поговорили о том множестве путей к Богу, о которых им рассказывал их индуистский гуру Ним Кароли Баба. Потом Бриллиант спросил Джобса, что случилось. «У меня рак», — ответил Джобс.

Арт Левинсон, член совета директоров *Apple,* председательствовал на совещании совета директоров собственной компании, *Genentech*, когда его мобильный телефон зазвонил и на экране высветилось имя Джобса. Дождавшись перерыва, Левинсон перезвонил Джобсу и услышал новость о раке. В прошлом он был связан с биологическими исследованиями раковых опухолей, а его фирма производила лекарства от рака, так что он стал выступать в роли консультанта. Равно как и основатель *Intel* Энди Гроув, который когда-то победил рак простаты. Джобс позвонил ему в то воскресенье, он тут же сел в машину, приехал к Джобсу домой и провел у него два часа.

[28] Помни о смерти *(лат.).*

К ужасу друзей и жены, Джобс решил отказаться от операции по удалению опухоли, которая была единственным признанным методом лечения. «Я действительно не хотел, чтобы мое тело вскрывали, и решил посмотреть, не сработает ли что другое», — рассказывал он мне несколько лет спустя с нотой сожаления в голосе. В частности, он придерживался строгой вегетарианской диеты с большим количеством свежей моркови и фруктовых соков. К такому режиму питания он добавлял иглоукалывание, разнообразные растительные средства и периодически некоторые другие методы лечения, которые находил в интернете или которые ему советовали люди из разных уголков страны, в том числе медиум. Какое-то время он находился под наблюдением врача, руководившего в южной Калифорнии клиникой природной медицины, где упор делался на использование органических трав, соковые диеты, частые чистки кишечника, гидротерапию и эмоциональную разгрузку.

«Он действительно был не готов к тому, чтобы его тело вскрывали, и это была серьезная проблема, — вспоминала Пауэлл. — Трудно заставить кого-нибудь пойти на это». И все же она попыталась. «Тело существует для того, чтобы служить духу», — убеждала она его. Друзья много раз призывали его сделать операцию и пройти курс химиотерапии. «Я разговаривал со Стивом, когда он пытался лечиться черт знает чем, какими-то дурацкими корешками, и я сказал ему, что он псих», — рассказывал Гроув. Левинсон сказал, что он «каждый день умолял» Джобса и страшно расстраивался, что у него «не получалось до него достучаться». Эти споры едва не погубили их дружбу. «С раком так нельзя, — настаивал Левинсон, когда Джобс обсуждал с ним лечение диетами. — От него невозможно избавиться без операции и без токсичных химических препаратов». Даже диетолог Дин Орниш — пионер в области лечения болезней альтернативными методами и специальным питанием — во время долгой прогулки с Джобсом принялся убеждать его, что иногда правильнее обратиться к традиционным методам. «Тебе действительно нужна операция», — сказал ему Орниш.

Стив продолжал упорствовать в течение девяти месяцев после того, как в октябре 2003 года ему поставили диагноз. Отчасти так проявила себя изнанка его поля искажения реальности. «Мне кажется, Стив так страстно желает, чтобы мир был устроен определенным образом, что заставляет его быть таким, — рассуждал Левинсон. — Иногда это не срабатывает. Реальность жестока». Оборотной стороной поразительной способности Джобса концентрироваться была его пугающая готовность отфильтровывать то, с чем он не хотел иметь дела. Этому он обязан многими из своих великих достижений, но иногда последствия бывали негативными. «У него было это умение игнорировать то, с чем он не хотел встречаться лицом к лицу, — объясняла его жена. — Так уж он устроен». Касалось ли это личных вопросов, связанных с семьей и браком, профессиональных вопросов, имеющих отношение к техническим разработкам и коммерческим задачам, или вопросов, связанных со здоровьем и раком, — иногда Джобс просто отказывался действовать.

В прошлом он бывал вознагражден за свое «магическое мышление», как называла это его жена, за допущение, что он может заставить вещи быть такими, как он хочет. Но с раком этого не произошло. Пауэлл подключила к кампании по переубеждению Стива всех близких ему людей, в том числе сестру Мону Симпсон. Наконец в июле 2004 года ему предъявили снимок КТ, который показывал, что опухоль выросла и, возможно, дала метастазы. Это заставило его посмотреть в лицо реальности.

Тридцать первого июля 2004 года в Медицинском центре Стэнфордского университета Джобсу сделали операцию. Он не подвергся полной «процедуре Уиппла», которая заключается в удалении значительной части желудка и кишечника, а также поджелудочной железы. Врачи рассматривали такую возможность, но остановились на менее радикальном методе — модицифированной «процедуре Уиппла», когда удаляют только часть поджелудочной железы.

На следующий день Джобс послал сотрудникам электронное письмо — со своего ноутбука *PowerBook* с помощью *AirPort Express*, установленного в его больничной палате, — в котором сообщал им об операции. Он заверил их, что обнаруженный у него тип рака «составляет 1 % от совокупного числа вновь выявляемых в год случаев рака поджелудочной железы и поддается хирургическому лечению при условии своевременной диагностики (как в моем случае)». Он отметил, что ему не понадобится химиотерапия или лучевая терапия и что он планирует вернуться к работе в сентябре. «Я попросил Тима Кука взять на себя управление текущими делами *Apple* в мое отсутствие, так что все будет идти по плану, — писал он. — Уверен, что некоторым из вас я буду то и дело названивать в течение августа, и с нетерпением жду встречи с вами в сентябре».

Один из побочных эффектов операции стал для Джобса проблемой из-за его непомерного увлечения диетами, необычными процедурами очистки организма и голоданиями, которые он практиковал с юности. Поскольку поджелудочная железа производит ферменты, позволяющие желудку переваривать пищу, удаление части этого органа затрудняет получение достаточного количества протеинов. Пациентам советуют есть почаще и придерживаться питательной диеты с большим разнообразием богатых белками мясных и рыбных блюд, а также с продуктами из цельного молока. Джобс никогда этого не делал и не собирался начинать.

Он провел в больнице две недели, а потом начал с трудом восстанавливать силы. «Помню, как я вернулся и сидел в этом кресле-качалке, — рассказывал он мне, указывая на одно из таких кресел в его гостиной. — У меня не было сил ходить. Прошла неделя, прежде чем я смог обойти наш квартал. Я заставлял себя совершать прогулки в сады, расположенные в нескольких кварталах, потом еще дальше, и через полгода я почти пришел в форму».

К сожалению, рак распространился. В ходе операции врачи обнаружили три метастаза в печени. Если бы операцию сделали девять месяцев назад, возможно, им удалось бы поймать рак, пока он еще не успел распространиться, впрочем, наверняка они этого теперь никогда не узнают. Джобс начал химиотерапию, что еще больше усугубило проблемы, связанные с питанием.

Церемония вручения дипломов в Стэнфорде

Джобс держал в тайне, что его борьба с раком продолжается — он сказал всем, что «вылечился», — точно так же, как он в октябре 2003 года не стал афишировать поставленный ему онкологический диагноз. Такая скрытность неудивительна. Она была свойственна Джобсу. Гораздо удивительнее его решение рассказать о своем здоровье публично и с очень личными подробностями. Несмотря на то что Джобс редко произносил речи, если не считать выходов на сцену ради презентации нового продукта, он принял приглашение Стэнфордского университета выступить на церемонии вручения дипломов в июне 2005 года. Онкологический диагноз и 50-летний юбилей настроили его на философский лад.

За помощью в написании речи он обратился к великолепному спичрайтеру Аарону Соркину (сценаристу фильма «Несколько хороших парней» и сериала «Западное крыло»). Соркин согласился помочь, и Джобс послал ему кое-какие черновики. «Это было в феврале, потом наступила тишина, и вот в апреле я опять тормошу его, он отвечает: да-да, и я посылаю ему еще какие-то наметки, — рассказывал Джобс. — Наконец я ему звоню, он продолжает повторять да-да, но вот уже начало июня, а он мне так ничего и не прислал».

Джобс запаниковал. Он всегда сам писал тексты к своим презентациям, но никогда раньше не выступал на вручении дипломов. В один из вечеров он сел и написал речь самостоятельно, безо всякой помощи, если не считать обсуждений с женой. В результате полу-

чилось очень проникновенное и бесхитростное обращение, простое и неподражаемое, как истинно безупречный продукт от Стива Джобса.

Алекс Хейли сказал как-то, что речь лучше всего начинать со слов «Позвольте рассказать вам историю». Никому не хочется слушать лекцию, но все любят истории. Именно такой метод и выбрал Джобс. «Сегодня я хочу рассказать вам три истории из моей жизни, — начал он. — Только и всего. Ничего особенного. Просто три истории».

Первая была о том, как он бросил Рид-колледж. «Я смог перестать ходить на обязательные занятия, которые мне были неинтересны, и начать заглядывать на те, которые казались мне куда более увлекательными». Вторая была о том, как увольнение из *Apple* обернулось для него благом. «Бремя успешности сменилось свободой новичка, более склонного сомневаться во всем подряд». Студенты слушали необыкновенно внимательно, не отвлекаясь на круживший над кампусом самолет с транспарантом «Весь электронный мусор — в утиль!». Но третья история Джобса их заворожила. Она была о том, как у него нашли рак и что для него значит — жить с сознанием этого.

> Мне никогда не попадалось более действенного инструмента, помогающего делать выбор в важные моменты жизни, чем сознание 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, и остается только то, что действительно важно. Помнить о смерти — лучший из всех известных мне способов избежать западни, в которую вас загоняет мысль о том, что вам есть, что терять. Ты уже голый. Нет никаких причин не следовать велению своего сердца.

Мастерски выдержанный минимализм этой речи придал ей простоты, безукоризненности и шарма. Где бы вы ни искали, от антологий до *YouTube,* лучшего обращения к выпускникам вы не найдете. Возможно, бывали речи более значимые, такие как речь Джорджа Маршалла в Гарварде в 1947 году, в которой он объявил о плане восстановления Европы, но ни одна не была столь же изящна.

Пятидесятилетний лев

Тридцатилетний и сорокалетний юбилеи Джобс отпраздновал в компании звезд Силиконовой долины и разного рода других знаменитостей. Но когда в 2005 году ему исполнилось пятьдесят и он вернулся в строй после удаления раковой опухоли, на вечеринку, организованную в качестве сюрприза его женой, собрались только ближайшие друзья и коллеги по работе. Она проходила в уютном доме их друзей в Сан-Франциско, и великолепный повар Элис Уотерс приготовила шотландского лосося с кускусом и разнообразными садовыми овощами. «Атмосфера была прекрасной, теплой и задушевной, все, и дети тоже, могли сидеть в одной комнате», — вспоминала Уотерс. Гостей развлекали участники телешоу *Whose Line Is It Anyway?*,[29] которые выступили с юмористической импровизацией. Там был близкий друг Джобса Майк Слейд, а также коллеги из *Apple* и *Pixar*, в том числе Лассетер, Кук, Шиллер, Клоу, Рубинштейн и Теванян.

Кук неплохо справился с управлением компанией в отсутствие Джобса. Он следил за тем, чтобы темпераментные актеры из труппы *Apple* хорошо исполняли свои роли, но при этом сам избегал появляться в свете рампы. Джобс сильных людей любил — до известного предела, — но никогда не наделял реальной властью заместителей и никогда ни с кем не

[29] «Так кто это сказал?» — комедийное шоу, изначально британское.

делил сцену. Выступать его дублером было непросто. Если вы блистали, вас освистывали, если вы не блистали, вас тоже освистывали. Куку удавалось обходить эти подводные камни. Он был хладнокровным и решительным, когда стоял у руля, но не стремился привлечь к себе внимание или сорвать аплодисменты в свой адрес. «Некоторые недовольны тем, что все заслуги приписываются Стиву, но мне всегда было на это абсолютно наплевать, — говорил Кук. — Честно говоря, я бы предпочел, чтобы мое имя вообще никогда не появлялось в газетах».

Когда Джобс вернулся из своего отпуска по состоянию здоровья, Кук снова стал человеком, который следит за тем, чтобы все винтики *Apple* были крепко сцеплены, и остается невозмутимым, когда Джобс выходит из себя. «Я вот что понял про Стива: люди ошибочно принимают его замечания за критику или негативное отношение, на самом деле это просто проявления его страстной натуры. Вот так я на это смотрел и никогда не принимал ничего на свой счет». Во многих отношениях он был противоположностью Джобса: спокойный и уравновешенный. «Я хороший переговорщик, но он, возможно, даже лучше меня, потому что у него холодная голова», — говорил позднее Джобс. Добавив еще немного похвал, он вставил негромкое «но» — серьезное обвинение, которое редко услышишь: «Но у Тима нет вот этого чутья на продукт».

Осенью 2005 года Джобс назначил Кука главным операционным директором *Apple.* Они тогда вместе летели в Японию. На самом деле Джобс не спрашивал Кука. Он просто повернулся к нему и сказал: «Я решил сделать тебя операционным директором».

Примерно в это время старые друзья Джобса Джон Рубинштейн и Эви Теванян — его заместители по «железу» и софту, нанятые в ходе реорганизации 1997 года, — решили уйти. Что касается Теваняна, то он заработал много денег и был готов отойти от дел. «Эви — умнейший парень и приятнейший парень, гораздо более основательный, чем Руби, и у него нет раздутого эго, — говорил Джобс. — Уход Эви стал для нас громадной потерей. Он уникум, гений».

В случае Рубинштейна ситуация была чуть более острой. Его раздражала необходимость подчиняться Куку, и он был вымотан девятью годами работы под началом Джобса. Их шумные перепалки участились. Была и одна существенная проблема: Рубинштейн неоднократно схлестывался с Джони Айвом, который раньше работал под ним, а теперь отчитывался напрямую Джобсу. Айв постоянно предлагал новаторские дизайнерские идеи, которые завораживали, но были сложны для реализации. Работой Рубинштейна было следить за тем, чтобы «железо» выходило практичным, естественно, что он часто вступал в споры с Айвом. Он осторожен по своей природе. «Ведь Руби из *HP,* — говорил Джобс. — И он никогда не копал глубоко, не был напористым».

Взять, к примеру, случай с шурупами, на которых держались ручки у *Power Mac G4.* Айв решил, что у них должны быть особые полировка и форма. Но Рубинштейн считал, что это будет «астрономически» дорого и задержит проект на недели, а потому наложил вето на идею. Его задачей был выпуск продуктов, что подразумевало необходимость чем-то поступаться. Айв рассматривал такой подход как враждебный инновациям и шел наверх, к Джобсу, а также в обход — к разработчикам среднего звена. «Руби говорил: ты не можешь это делать, это нас задержит, а я отвечал: думаю, мы сможем, — вспоминал Айв. — И я говорил со знанием дела, потому что уже обработал за его спиной команду разработчиков этого продукта». В этом и других случаях Джобс вставал на сторону Айва.

Иногда между Айвом и Рубинштейном случались стычки, доходившие чуть не до драки. В конце концов Айв сказал Джобсу: «Или он, или я». Джобс выбрал Айва. К тому моменту Рубинштейн и сам был готов уйти. Он и его жена купили землю в Мексике, и он хотел сделать перерыв в работе, чтобы построить там дом. В итоге он ушел работать в *Palm,* компанию, которая пыталась конкурировать с эппловским *iPhone.* Джобс так разозлился,

что *Palm* вербует его бывших сотрудников, что пожаловался Боно,[30] входившему в число основателей специализирующейся на частном капитале инвестиционной группы во главе с бывшим финансовым директором *Apple* Фредом Андерсоном, которая купила контрольный пакет *Palm.* «Расслабься. Это все равно как если бы *The Beatles* подняли шум из-за того, что *Herman s Hermits*[31] переманили кого-то из их гастрольной команды». Позднее Джобс признал, что среагировал слишком остро. «Утешает тот факт, что их ждал полный провал».

Джобсу удалось сколотить новую команду менеджеров, которая была менее сварливой и чуть более послушной. Ее главными игроками, в дополнение к Куку и Айву, были Скотт Форсталл, отвечавший за программное обеспечение *iPhone,* Фил Шиллер, руководивший маркетингом, Боб Мэнсфилд, занимавшийся аппаратным обеспечением компьютеров *Mac*, Эдди Кью, управлявший интернет-услугами, и Питер Оппенгеймер, главный финансовый директор. Хотя внешне топ-менеджеры его команды были одного типа — белые мужчины среднего возраста, — это был целый спектр характеров. Айв — эмоциональный и экспрессивный, Кук — холодный, как сталь. Все они понимали, что Джобс ожидает от них почтительного отношения и одновременно готовности встать в оппозицию и поспорить с его предложениями — баланс, который сложно поддерживать, но который каждому из них давался легко. «Я очень быстро понял, что, если вы не высказываете своего мнения, он вас растопчет, — рассказывал Кук. — Он встает на противоположную точку зрения, чтобы подстегнуть обсуждение, потому что это может привести к лучшим результатам. Так что если не можешь свободно выражать несогласие, тебе ни за что не выжить».

Главной площадкой для свободной дискуссии было совещание высшего руководящего состава по понедельникам, которое начиналось в девять утра и продолжалось три-четыре часа. Первые десять минут Кук демонстрировал диаграммы, отражающие текущее состояние дел, затем следовало широкое обсуждение каждого из продуктов компании. Основное внимание всегда уделялось будущему: каким должен стать каждый из продуктов на следующем этапе, что нужно разрабатывать дальше. Джобс использовал совещание, чтобы укрепить в *Apple* ощущение общей миссии. Это позволяло централизовать контроль — благодаря чему компания выглядела цельной, как хороший продукт *Apple*, — и избежать конфликтов между отдельными подразделениями, сотрясавших децентрализованные компании.

Кроме того, Джобс пользовался этими совещаниями, чтобы определить приоритеты. На ферме Роберта Фридленда ему поручали обрезать яблони, чтобы они оставались крепкими, и это превратилось в метафору его «обрезки» *Apple.* Вместо того чтобы подстегивать каждую группу наращивать линейку продуктов исходя из маркетинговых выкладок или позволить расцветать тысяче идей, Джобс настаивал на том, чтобы *Apple* в каждый момент времени фокусировалась на двух-трех приоритетных направлениях. «Никто лучше него не умеет отключиться от окружающего шума, — говорил Кук. — Это позволяет ему полностью сконцентрироваться на нескольких вещах и сказать „нет“ огромному числу других предложений. Мало кому это по-настоящему хорошо удается».

Легенда гласит, что когда в Древнем Риме одержавший победу полководец торжественно шествовал по улицам, его иногда сопровождал слуга, чьей обязанностью было повторять ему: *memento mori* — помни о смерти. Напоминание о смерти помогало герою дня не терять чувства реальности, вселяло в него некоторое смирение. Джобс услышал свое *memento mori* от врачей, но смирения это ему не добавило. Напротив, после выздоровления он решил взять реванш с такой страстью, будто у него оставалось мало времени на завершение своей миссии. Как он признался в своей стэнфордской речи, болезнь послужила для него напоминанием, что ему нечего терять, поэтому он должен был нестись вперед на всех

[30] Вокалист рок-группы *U2.*

[31] Британская рок-группа.

парах. «Он снова исполнял миссию, — рассказывал Кук. — Хотя теперь он руководил крупной компанией, он продолжал делать такие смелые шаги, на которые, я думаю, не решился бы больше никто».

Поначалу существовали некоторые признаки того или по меньшей мере надежда на то, что он стал мягче в общении, что рак и 50-летний юбилей заставили его вести себя чуть менее грубо в минуты недовольства. «Вернувшись после операции, он первое время не так часто прибегал к унижению людей, — вспоминал Теванян. — Рассердившись, он мог кричать, выйти из себя, осыпать ругательствами, но он не пытался полностью уничтожить того, к кому обращался. Просто это был его метод заставить человека работать лучше». Сказав это, Теванян на минуту задумался, а потом добавил: «Если только он не считал, что кто-то действительно плох и должен уйти, а это регулярно случалось».

В итоге резкие манеры вернулись. К тому времени большинство его коллег уже привыкли к этому и научились с этим мириться. Расстраивались они прежде всего, когда он обращал свой гнев на незнакомых людей. «Однажды мы зашли в магазин органических продуктов *Whole Foods* за коктейлем, — вспоминал Айв. — Его готовила пожилая женщина, и он буквально набросился на нее за то, как она это делала. Позже он посочувствовал ей. „Она уже в возрасте и, конечно, такая работа не по ней“. В его голове первое никак не было связано со вторым. В обоих случаях он оставался пуристом».

Во время поездки в Лондон вместе с Джобсом Айву выпала неблагодарная задача — выбрать гостиницу. Он остановился на *The Hempel,* тихом пятизвездочном эксклюзивном отеле в утонченно-минималистском стиле, который, как ему показалось, понравится Джобсу. Но, приехав на место, он мысленно приготовился к худшему, и точно — через минуту его телефон зазвонил. «У меня отвратительный номер, — объявил Джобс. — Полное дерьмо. Поехали отсюда». Айв упаковал багаж и спустился к стойке регистрации, где Джобс без купюр излагал потрясенному служащему все, что он думает. Тут до Айва дошло, что большинство людей, включая и его самого, склонны избегать прямолинейности, даже сталкиваясь с чем-то, их не удовлетворяющим, потому что хотят понравиться, «и, на самом деле, это такая черта характера». Слишком доброжелательное объяснение. В любом случае такой чертой характера Джобс не обладал.

Айв, будучи от природы очень тактичным человеком, недоумевал, почему Джобс, к которому он испытывал глубокую симпатию, ведет себя таким образом. Как-то вечером в одном из баров Сан-Франциско он наклонился к столу с серьезным и сосредоточенным видом и попытался проанализировать это:

> Он очень, очень тонко чувствующий парень. В частности, поэтому его антисоциальное поведение, его грубость кажутся настолько вопиющими. Я могу понять, что толстокожие и бесчувственные люди могут быть грубыми, но не чувствительные же. Я однажды спросил его, почему он впадает в такое бешенство из-за каких-то вещей. Он ответил: «Зато это бешенство проходит». У него есть это очень инфантильное качество — всерьез заводиться по какому-то поводу и тут же остывать. Но справедливости ради надо сказать, что есть и другие случаи, когда он очень расстроен и делает кому-то больно, чтобы достичь катарсиса. И мне кажется, он считает, что у него есть свобода и право делать это. Он считает, что обычные правила поведения в обществе на него не распространяются. Поскольку он человек очень тонко чувствующий, то точно знает, как эффективно и эффектно уязвить человека. И делает это. Не очень часто. Но время от времени делает.

Периодически какой-нибудь мудрый коллега отводил Джобса в сторону и пытался его утихомирить. Ли Клоу был в этом мастер. «Стив, можно с тобой поговорить?» — тихо

произносил он после того, как Джобс кого-нибудь публично унизил. Он входил в кабинет Джобса и рассказывал ему, как все напряженно работают. «Когда ты унижаешь их, это подрывает их силы больше, чем стимулирует», — сказал он во время одного из таких разговоров. Джобс извинялся и говорил, что он понимает. Но потом принимался за старое. «Просто я так устроен», — объяснял он.

Что он смягчил, так это свое отношение к Биллу Гейтсу. Компания *Microsoft* выполнила свои обязательства по сделке 1997 года — тогда она согласилась продолжать разрабатывать крупное программное обеспечение для *Macintosh*. Кроме того, она становилась менее значимой в качестве конкурента, так как пока не взяла на вооружение принятую в *Apple* стратегию «цифрового узла». У Гейтса и Джобса были очень разные подходы к продуктам и инновациям, но их соперничество выработало в каждом из них удивительно высокую самоосознанность.

Обозреватели газеты *The Wall Street Journal* Уолт Моссберг и Кара Свишер работали над тем, чтобы получить согласие Гейтса и Джобса дать совместное интервью на их конференции *All Things Digital* («Весь цифровой мир») в мае 2007 года. Моссберг сначала пригласил Джобса, который редко участвовал в подобного рода конференциях, и с удивлением услышал, что он придет, если придет Гейтс. Узнав об этом, Гейтс тоже согласился. Этот план чуть было не провалился, потому что тем временем Гейтс дал интервью Стивену Леви для журнала *Newsweek* и буквально взорвался в ответ на вопрос о серии телевизионных рекламных роликов «Мас против PC», в которых пользователи операционной системы *Windows* высмеивались как отставшие от жизни тупицы, а *Mac* подавался как более «крутой» и «продвинутый» продукт. «Я не знаю, почему они обставляют дело так, будто они лучше, — начал Гейтс, распаляясь. — Честность хоть что-нибудь значит в этих вещах или, если ты реально крутой, получается, что ты можешь врать, когда тебе заблагорассудится? В этом нет ни крупицы правды». Леви подлил немного масла в огонь, спросив, действительно ли *Vista,* новая операционная система семейства *Windows,* копировала многие элементы Мас. «Если вас интересуют факты, можете для начала просто посмотреть, кто первым продемонстрировал любой из этих элементов, — ответил Гейтс. — Если вы просто хотите сказать: Стив Джобс изобрел мир, а мы, остальные, подтянулись потом, — что ж, пожалуйста».

Джобс позвонил Моссбергу и заявил, что с учетом сказанного Гейтсом в интервью *Newsweek* идея совместного разговора не выглядит плодотворной. Но Моссбергу удалось вернуть их на исходные позиции. Он хотел, чтобы назначенное на вечер совместное появление на публике имело форму разговора по душам, а не спора, но такое развитие событий стало казаться менее вероятным после того, как Джобс обрушился с критикой на *Microsoft* во время своего интервью Моссбергу ранее в тот же день. В ответ на вопрос о необычайной популярности эппловской программы *iTunes* для *Windows* Джобс пошутил: «Это все равно что подать стакан ледяной воды тому, кто жарится в аду».

Поэтому, когда в тот вечер Гейтсу и Джобсу пришло время встретиться в артистическом фойе перед совместным выступлением, Моссберг нервничал. Гейтс появился первым вместе со своим помощником Ларри Коэном, который пересказал ему утреннюю реплику Джобса. Через несколько минут неторопливо вошел Джобс, взял бутылку воды из ведерка со льдом и сел. На минуту или две воцарилась тишина, потом Гейтс произнес:

— Что ж, думаю, я и есть представитель ада.

Он не улыбался. Джобс помолчал, затем с одной из своих ехидных улыбок протянул ему бутылку ледяной воды. Гейтс расслабился, и обстановка разрядилась.

Результатом стал захватывающий дуэт двух гениев цифровой эпохи, в словах которых друг о друге сначала звучала настороженность, а потом теплота. Самыми запоминающимися были их искренние и беспристрастные ответы на вопрос эксперта по техническим стратегиям Лайзы Байер, которая присутствовала в зале, о том, чему они научились, наблюдая друг за другом.

— Ну, я бы многое отдал за то, чтобы иметь такой же вкус, как у Джобса, — ответил Гейтс.

Раздался негромкий смех. Десять лет назад Джобс произнес ставшую знаменитой фразу о том, что проблемой *Microsoft,* на его взгляд, является полное отсутствие вкуса. Но Гейтс настаивал, что говорит серьезно. Джобс — «одаренный человек в том, что касается интуитивного вкуса как в отношении людей, так и продуктов». Он вспомнил, как они с Джобсом сидели и разбирали программы, которые компания *Microsoft* делала для компьютеров *Macintosh*.

— Я видел, что Стив принимает решение, основываясь на чутье в отношении людей и продуктов, которое, знаете, мне даже трудно объяснить. У него просто совсем другой подход к делу, сродни магии, на мой взгляд. И тут я говорю: ого!

Джобс смотрел в пол. Позднее он признался мне, что был потрясен искренностью и доброжелательностью Гейтса. Джобс был не менее искренним, хоть и не столь доброжелательным, когда настал его черед. Он описал существенное различие между технологией *Apple*, направленной на создание цельных интегрированных продуктов, и открытостью *Microsoft* в том, что касается предоставления лицензий на ее программы конкурентам по рынку аппаратного обеспечения. На музыкальном рынке интегрированный подход — как наглядно показал комплект *iTunes/iPod* — оказался более удачным, но раздельный подход *Microsoft* давал лучшие результаты на рынке персональных компьютеров. Ни с того ни сего Джобс поднял вопрос о том, какой подход мог бы лучше сработать для мобильных телефонов.

А затем сделал проницательное замечание. Эта разница в философии проектирования, сказал он, вылилась в то, что ему и *Apple* не так хорошо дается сотрудничество с другими компаниями.

— Из-за того, что мы с Возом создавали компанию с идеей делать все самим, от начала до конца, мы не очень хорошо умеем поддерживать партнерские отношения с людьми, — сказал он. — И я считаю, что если у компании *Apple* было бы немного больше этого умения в крови, для нее это оказалось бы крайне полезно.

Глава 35. iPhone. Три революционных продукта в одном

iPod, который умеет звонить

К 2005 году продажи *iPod* взлетели до небес. Количество проданных в тот год устройств поражало — 20 миллионов, вчетверо больше, чем годом раньше. Этот продукт становился все более важным для базовой линейки компании, которой он обеспечил в тот год 45 % прибыли. Кроме того, он «отполировывал» имидж *Apple* как передовой компании, что подстегивало продажи компьютеров *Mac*.

Вот почему Джобс нервничал. «Он всегда был одержим мыслями о том, что может поломать нашу игру», — вспоминал член совета директоров Арт Левинсон. И вот к какому выводу Джобс пришел: «Устройство, которое оставит нас без обеда, — это мобильный телефон». Как он объяснял совету директоров, рынок цифровых камер начал нести тяжелые потери с появлением оснащенных камерами мобильных телефонов. То же самое может произойти с *iPod*, если производители телефонов начнут встраивать в них музыкальные плееры. «Все ходят с телефонами, так что в результате необходимость в *iPod* может отпасть».

Его первоначальный план подразумевал наличие того, чего, как он признал в присутствии Билла Гейтса, у него не было в крови: умение сотрудничать с другой компанией. Он дружил с Эдом Зандером, главным исполнительным директором компании *Motorola*.

И стал обсуждать с ним идею создания аналога популярной модели мобильного телефона с цифровой камерой *RAZR,* в который будет встроен *iPod.* Так родился телефон *ROKR.*

Но он оказался лишенным и завораживающего минимализма *iPod,* и удобной стройности *RAZR.* Некрасивый, с необоснованным ограничением в сто песен, которые к тому же трудно было загружать, он обладал всеми характерными чертами продукта, появившегося в результате согласования сторон, что противоречило подходу Джобса к работе. Железо, софт и начинка, вместо того чтобы находиться под контролем одной фирмы, были кое-как слеплены компаниями *Motorola, Apple* и провайдером беспроводной связи *Cingular.* «И вы называете это телефоном будущего?» — гласил глумливый заголовок на обложке ноябрьского номера *Wired* за 2005 год.

Джобс был в бешенстве. «Мне надоело иметь дело с этими идиотскими компаниями вроде *Motorola,* — сказал он Тони Фаделлу и другим участникам одного из совещаний, посвященных обсуждению *iPod*. — Давайте сделаем это сами». Он заметил одну странность в мобильных телефонах, представленных на рынке: все они никуда не годились, в точности как раньше портативные музыкальные плееры. «Мы сидели и долго обсуждали, как нам не нравятся наши телефоны, — вспоминал он. — Они были слишком сложные. У них были функции, в которых никто не мог разобраться, в том числе и в адресной книге. Просто голову сломаешь». Адвокат Джордж Райли помнит, как они сидели на совещаниях, посвященных юридическим вопросам, и, заскучав, Джобс хватал мобильный телефон Райли и принимался показывать, как он «тупо» устроен. Так Джобс и его команда загорелись идеей создать телефон, которым они сами хотели бы пользоваться. «Лучшей мотивации не придумаешь», — говорил позднее Джобс.

Еще одним мотивирующим фактором был рыночный потенциал. В 2005 году было продано 825 миллионов мобильных телефонов — всем, от первоклассников до старушек. Так как большинство из этих телефонов были паршивыми, возникала ниша для высококачественного, передового продукта, как было в случае с рынком портативных музыкальных

плееров. Сначала Джобс отдал проект подразделению *Apple,* которое занималось роутером *AirPort,* исходя из идеи, что и там и там идет речь о беспроводном продукте. Но вскоре понял, что это, по существу, бытовой прибор, как *iPod*, и потому перепоручил его Фаделлу и его команде.

Поначалу они исходили из идеи переделать *iPod.* Они пытались использовать колесо управления как инструмент для пролистывания опций телефона и ввода номеров без клавиатуры. Оно явно было для этого не предназначено. «У нас было много проблем с использованием колеса, особенно при наборе номеров, — рассказывал Фаделл. — Это было слишком неудобно». Оно прекрасно подходило для пролистывания адресной книги, но превращало в кошмар любые попытки ввести цифры. Разработчики упорно старались убедить себя, что люди будут звонить в основном тем, кто уже есть в их адресной книге, но понимали, что на самом деле это лукавство.

В то время в *Apple* шла работа над вторым продуктом — предпринимались тайные попытки создать планшетный компьютер. В 2005 году траектории этих работ пересеклись, и идеи для планшетника проникли в проектирование телефона. Другими словами, идея *iPad* в действительности появилась до рождения *iPhone* и помогла ему оформиться.

Мультитач

Один из разработчиков планшетного *PC* в *Microsoft* был женат на подруге Лорен и Стива Джобсов, и в честь своего пятидесятилетия он решил организовать праздничный прием, на котором присутствовали бы и они, и Билл Гейтс с женой Мелиндой. Джобс пошел, хотя и с неохотой. «Стив вел себя довольно дружелюбно по отношению ко мне на этом приеме, — вспоминал Гейтс. — Но он был не особенно дружелюбен с именинником».

Гейтса раздражало, что этот парень все время сыпал информацией о планшетном *PC,* который он разрабатывал для *Microsoft.* «Он наш сотрудник и получил доступ к нашей интеллектуальной собственности», — рассказывал Гейтс. Джобс тоже испытывал раздражение, и оно повлекло ровно те последствия, которых Гейтс опасался. Вот как рассказывал об этом Джобс:

> Этот парень донимал меня разговорами о том, как *Microsoft* этим софтом для планшетного *PC* полностью изменит мир и уничтожит ноутбуки, и что *Apple* должна лицензировать программы *Microsoft.* Но он подошел к этому устройству изначально неправильно. Оно было со стилусом. Если ты предлагаешь стилус, ты покойник. На этом обеде он чуть ли не десять раз заговаривал со мной об этом и так меня достал, что, вернувшись домой, я сказал себе: «Черт возьми, придется показать ему, каким на самом деле должен быть планшетник».

На следующий день Джобс пришел в офис, собрал свою команду и сказал: «Я хочу сделать планшетник, и у него не должно быть ни клавиатуры, ни стилуса». Пользователи смогут вводить информацию, прикасаясь пальцами к экрану. Это означает, что экран должен обладать функцией, которая получила название «мультитач», — способностью обрабатывать несколько входящих сигналов одновременно. «Так можете ли вы, ребята, придумать мне мультисенсорный экран?» — спросил он. У них ушло на это полгода, но они представили работающий, хоть и сырой прототип. Джобс отдал его еще одному разработчику пользовательского интерфейса из *Apple,* и через месяц тот вернулся с идеей инерционной прокрутки, позволяющей двигать картинку, проводя пальцами по экрану, как если бы она была чем-то материальным. «Я был потрясен», — вспоминал Джобс.

У Джони Айва остались другие воспоминания о том, как был разработан мультитач. Он рассказал, что его проектная группа работала над мультисенсорным вводом для панелей управления эппловских ноутбуков *MacBook Pro;* они экспериментировали с тем, как перенести эту функцию на компьютерный экран. С помощью проектора они показали на стене, как это будет выглядеть. «Это изменит все», — сказал Айв своей команде. Но он был осторожен и не спешил показывать эту технологию Джобсу, особенно в свете того, что его люди работали над ней в свободное время и он не хотел погасить их энтузиазм. «Стив очень скор на вердикты, поэтому я не показываю ему ничего в присутствии других людей, — рассказывал Айв. — Он может сказать: „это дерьмо“ и зарубить идею. Я считаю, что идеи — очень хрупкая вещь и, пока они находятся на стадии развития, с ними надо обращаться бережно. Я чувствовал, что если он таким образом разнесет эту идею в пух и прах, то это будет прискорбно, потому что я понимал ее значимость».

Айв устроил демонстрацию в своей переговорной и показал эту технологию Джобсу наедине, зная, что он с меньшей вероятностью вынесет скоропалительное суждение, если рядом не будет людей. К счастью, Джобсу понравилось. «За этим — будущее», — торжественно провозгласил он.

Это была настолько удачная идея, что Джобс увидел в ней возможность решить проблему, возникшую у них при создании интерфейса к будущему сотовому телефону. Этот проект был куда важнее, поэтому они отложили разработку планшетника, а мультисенсорный интерфейс был адаптирован к экрану размером с телефонный. «Я понимал, что, если он будет работать на телефоне, — вспоминал он, — мы сможем позже использовать его на планшетнике».

Джобс созвал Фаделла, Рубинштейна и Шиллера на секретное совещание в конференц-зале проектной студии, и Айв продемонстрировал функцию мультитач. «Ого!» — воскликнул Фаделл. Всем понравилось, но они не были уверены, что смогут заставить работать мультитач на мобильном телефоне. Поэтому они решили двигаться двумя путями: *P1* стало кодовым названием телефона, разрабатываемого с использованием колеса управления *iPod,* а *P2* — альтернативной новинки с использованием мультисенсорного экрана.

Небольшая компания в Делавэре под названием *FingerWorks* уже наладила производство линии мультисенсорных панелей управления. Основанная двумя профессорами Делавэрского университета Джоном Элиасом и Уэйном Уэстерманом, компания *FingerWorks* разработала ряд планшетников с мультисенсорной функцией и запатентовала «перевод» различных жестов, таких как сведение и разведение пальцев или проводка пальцем, в определенные функции устройства. В начале 2005 года *Apple,* не поднимая шума, купила эту компанию, а также все патенты и услуги обоих ее основателей. *FingerWorks* прекратила продавать свои продукты другим и начала оформлять свои патенты на имя *Apple.*

После полугода параллельной работы над *P1* с колесом управления и *P2* с мультитачем Джобс собрал ближайших помощников в своей переговорной, чтобы принять решение. Фаделл вложил много сил в разработку модели с колесом управления, но признал, что они не сумели найти простой способ набирать номера. Вариант с мультисенсорным экраном был более рискованным, потому что они не были уверены, что смогут реализовать его на практике, но вместе с тем он был более интересным и многообещающим.

— Все мы знаем, что хотим выбрать именно это, — сказал Джобс, указывая на сенсорный экран. — Так что давайте заставим его работать.

Он любил называть подобные моменты «поставить на кон всю компанию» — большой риск и большой выигрыш в случае удачи.

Несколько членов команды в свете популярности смартфонов *BlackBerry* защищали идею наличия клавиатуры в качестве дополнения, но Джобс наложил на нее вето. Реальная

клавиатура заберет пространство у экрана, и ее будет не так легко подстраивать и приспосабливать под различные задачи, как экранную сенсорную клавиатуру.

— Кнопочная клавиатура кажется простым решением, но она ограничивает наши возможности, — сказал он. — Подумайте обо всех тех инновациях, которые мы смогли бы внедрить, если бы вывели клавиатуру на экран с помощью софта. Давайте сделаем ставку на это, и тогда мы найдем способ заставить ее работать.

Результатом стал аппарат, который показывает цифровую раскладку, когда вы хотите набрать телефонный номер, машинописную клавиатуру, когда вы хотите что-то написать, и любые кнопки, которые вам могут понадобиться для каждого конкретного рода действий. А когда вы смотрите видео, все они исчезают. С заменой железа софтом интерфейс становился более гибким и подвижным.

В течение полугода Джобс ежедневно выделял время на участие в процессе усовершенствования экрана. «Это было самое изощренное развлечение за всю мою жизнь, — вспоминал он. — Это все равно что продолжать вариации на тему *Sgt. Pepper*[32]». Многие функции, которые сейчас выглядят простыми, появились в результате творческих мозговых штурмов. Например, разработчиков беспокоила проблема предупреждения случайного включения музыки или случайного набора номера, пока аппарат болтается в кармане. Кнопки включения-выключения вызывали у Джобса инстинктивное отторжение, он считал их «неизящными». Решением стал принцип «проведи пальцем, чтобы открыть» — простой и приятный ползунковый переключатель на экране, которым можно было вывести аппарат из спящего режима. Еще одним революционным достижением был сенсорный датчик, который срабатывал, когда прижимаешь телефон к уху, чтобы ушная раковина случайно не активировала какую-нибудь функцию. И конечно, иконки были любимой Джобсом формы, те самые базовые графические элементы, которые по его указанию Билл Аткинсон встроил в программное обеспечение первого компьютера *Macintosh*: прямоугольники с закругленными углами.

Шаг за шагом члены команды находили способы упростить то, что было сложным в других телефонах, и Джобс вникал в каждую деталь процесса. Они добавили большую панель, позволяющую управлять удержанием звонков и телефонными конференциями, придумали легкую навигацию в электронной почте, сделали иконки, которые можно пролистывать в горизонтальной плоскости, чтобы находить разные приложения, — и все это становилось проще с использованием наглядного представления на экране вместо встроенной в аппарат клавиатуры.

Стекло «горилла»

Джобс так же страстно относился к разным материалам, как к определенным видам пищи. Когда он вернулся в *Apple* в 1997 году и начал работать над компьютером *iMac,* то использовал на полную катушку возможности прозрачного и цветного пластика. Следующим этапом стал металл. Они с Айвом заменили округлый пластиковый ноутбук *PowerBook G3* гладким титановым *PowerBook G4,* который два года спустя перевыпустили в алюминии, будто только для того, чтобы показать, как они любят разные металлы. Затем они сделали *iMac* и *iPod Nano* из анодированного алюминия, то есть металла, который погружают в кислотный раствор и подвергают воздействию тока до образования на поверхности оксидной пленки. Джобсу сказали, что этот материал не может быть произведен в нужных ему количествах, поэтому он построил завод по его производству в Китае. Айв поехал туда в

[32] Альбом группы *The Beatles.*

разгар эпидемии атипичной пневмонии, чтобы контролировать процесс. «Я три месяца жил в общежитии, чтобы заниматься этим процессом, — вспоминал он. — Руби и другие говорили, что это немыслимо, но я хотел этим заниматься, потому что мы со Стивом чувствовали, что анодированный алюминий действительно безупречен».

Затем наступила очередь стекла. «После того как мы разобрались с металлом, я посмотрел на Джони и сказал, что мы должны освоить стекло», — рассказывал Джобс. В магазинах *Apple* они сделали огромные стеклянные стены и стеклянные лестницы. В *iPhone* по первоначальному плану экран должен был быть пластиковым, как у *iPod*. Но Джобс решил, что лучше сделать экраны стеклянными — так телефон будет казаться более изящным и солидным. Так что он приступил к поиску стекла, которое было бы прочным и не царапалось.

Естественным направлением поисков была Азия, где производилось стекло для их магазинов. Но друг Стива Джон Сили Браун, входивший в совет директоров компании *Corning Glass*, расположенной на севере штата Нью-Йорк, посоветовал ему поговорить с молодым и энергичным исполнительным директором этой фирмы Уэнделлом Уиксом. И Джобс позвонил по основному многоканальному телефону *Corning,* представился и попросил соединить его с Уиксом. Его перевели на помощника, предложившего передать сообщение. «Нет, я Стив Джобс, — ответил он. — Соедините меня». Помощник отказался. Джобс позвонил Брауну и пожаловался, что с ним обошлись так, «как это принято у этих чертовых снобов с Восточного побережья». Когда Уикс услышал об этой истории, то в свою очередь позвонил по главному многоканальному телефону *Apple* и попросил Джобса. Ему предложили составить запрос в письменной форме и послать его по факсу. Джобсу рассказали о случившемся, и он сразу почувствовал симпатию к Уиксу и пригласил его в Купертино.

Джобс описал, какого типа стекло он хотел бы использовать для *iPhone,* и Уикс сообщил ему, что *Corning* в 60-е годы разработала технологию химического обмена, позволявшую изготовлять стекло, которое они окрестили «горилла». Оно было невероятно прочным, но рынка сбыта для него так и нашлось, и *Corning* свернула производство. Джобс выразил сомнение в том, что стекло действительно было хорошим, и принялся рассказывать Уиксу, как делается стекло. Уикс, который, вообще говоря, разбирался в этой области лучше Джобса, развеселился.

— Может, вы заткнетесь и позволите мне преподать вам небольшой урок естествознания? — сказал Уикс.

Джобс опешил и замолчал. Уикс подошел к доске и прочел лекцию по химии, рассказав в том числе о технологии ионного обмена, благодаря которой в поверхностном слое стекла возникает напряжение. Это заставило Джобса изменить свое мнение, и он сказал, что хочет через полгода получить столько стекла «горилла», сколько *Corning* способна изготовить.

— У нас нет для этого производственных мощностей, — ответил Уикс. — Ни один из наших заводов не производит сейчас этого стекла.

— Пусть это вас не пугает, — ответил Джобс.

Уикс, человек, уверенный в себе и с хорошим чувством юмора, но не привычный к полю искажения реальности Джобса, остолбенел. Он попробовал объяснить, что ложная уверенность не поможет преодолеть технологические трудности, но Джобс никогда не признавал этого аргумента. Он смотрел на Уикса немигающим взглядом.

— Да, вы можете это сделать, — сказал он. — Привыкните к этой мысли. Вы можете сделать это.

Рассказывая эту историю, Уикс качал головой, будто сам себе не веря. «Мы сделали это меньше чем за полгода, — сказал он. — Мы изготовили стекло, которое до этого никто не производил». Выпускавший жидкокристаллические экраны завод компании *Corning* в Гаррисберге, штат Кентукки, был чуть ли не за одну ночь перепрофилирован под постоянное производство стекла «горилла». «Мы бросили на это наших лучших ученых и инженеров,

просто взяли и сделали так, чтобы все заработало». В просторном офисе Уикса можно увидеть только один заключенный в рамку памятный документ. Это послание, которое он получил от Джобса в день выхода *iPhone.* «Без вас у нас бы ничего не вышло».

Дизайн

По ходу разработки многих своих крупных проектов, таких как первая «История игрушек» или магазин *Apple Store,* Джобс нажимал на «паузу» в момент, когда работа над ними выходила на финишную прямую, и решал внести серьезные изменения. Так случилось и с дизайном *iPhone.* Первоначально речь шла о стеклянном экране, встроенном в металлический корпус. Как-то в понедельник утром Джобс зашел к Айву. «Я не спал всю ночь, — сказал он, — потому что понял: он мне абсолютно не нравится». Со времен первой модели компьютера *Macintosh* это был самый важный продукт из всех, что Джобс выпускал, а ему решительно не нравилось, как он выглядит. Айв, к своему ужасу, мгновенно признал правоту Джобса. «Помню, я почувствовал себя крайне неловко из-за того, что ему пришлось это сказать».

Суть проблемы была вот в чем: в *iPhone* главным должен был быть экран, а в текущем исполнении корпус конкурировал с экраном. Аппарат в целом производил впечатление слишком мужского, практичного, рационального. «Ребята, вы чуть не угробили себя за последние девять месяцев, работая над этим дизайном, но мы собираемся изменить его, — объявил Джобс команде Айва. — Мы собираемся работать по ночам и выходным, если хотите, мы можем раздать вам пистолеты, чтобы вы могли пристрелить нас прямо сейчас». Вместо того чтобы начать возражать, команда согласилась. «Это один из тех моментов в *Apple,* которыми я горжусь больше всего», — вспоминал Джобс.

Новая конструкция предполагала лишь тонкий ободок из нержавеющей стали, что позволяло довести экран из стекла «горилла» до самого края. Создавалось впечатление, что каждая деталь аппарата подчиняется экрану. Новая модель имела аскетичный, но вместе с тем привлекательный вид. Она была приятной на ощупь. Для этого пришлось поменять расположение печатных плат, антенны и процессора внутри аппарата, но Джобс распорядился внести эти изменения. «Другие компании оставили бы все, как есть, — сказал Фаделл, — а мы нажали кнопку „перезагрузка“ и начали заново».

Одна из особенностей конструкции, отражающая не только перфекционизм Джобса, но и его желание сохранять контроль, заключалась в том, что аппарат не подлежал вскрытию. Корпус нельзя было открыть даже для смены батареи. Повторялась ситуация 1984 года с первоначальной моделью *Macintosh* — Джобс не хотел, чтобы люди копались в начинке. И действительно, когда в 2011 году *Apple* выяснила, что каждая третья ремонтная мастерская вскрывает *iPhone 4,* то крошечные винтики немедленно были заменены на винты с защищающей от взлома пятилепестковой выемкой, которые нельзя открутить имеющимися в продаже отвертками. Отказ от сменной батарейки позволял сделать *iPhone* значительно тоньше. Джобсу всегда казалось, что чем тоньше, тем лучше. «Он всегда считал, что узость — это красиво, — говорил Тим Кук. — Это видно во всей его работе. У нас самый тонкий ноутбук, самый тонкий смартфон, и мы сделали *iPad* тонким, а потом — еще более тонким».

Выход

Когда подошло время выпускать *iPhone* на рынок, Джобс, как обычно, решил одарить один из журналов правом на специальный предпросмотр. Он позвонил главному редактору издательского дома *Time* Джону Хьюи и начал, как обычно, с превосходных степеней. «Это

лучшее из того, что мы сделали», — заявил Джобс. Он хотел бы дать журналу *Time* эксклюзив на статью, «но в *Time* нет никого достаточно умного, чтобы написать ее, поэтому я поручу это кому-нибудь еще». Хьюи представил ему Льва Гроссмана, опытного и сведущего обозревателя *Time.* В своей статье Гроссман справедливо отметил, что среди функций *iPhone* нет на самом деле большого количества новшеств, просто существующие функции стали значительно удобнее. «Но это важно. Когда наши аппараты не работают, мы склонны обвинять себя в тупости, или в том, что не прочитали инструкцию, или в том, у нас слишком толстые пальцы… Когда наши аппараты ломаются, мы тоже чувствуем себя разбитыми. А когда кто-то чинит их, мы ощущаем себя чуть более цельными».

На премьеру на выставке-конференции *Macworld 2007,* состоявшейся в январе в Сан-Франциско, Джобс пригласил Энди Херцфельда, Билла Аткинсона, Стива Возняка и команду создателей компьютера *Macintosh* 1984 года; точно так же он поступил, когда выпускал на рынок *iMac.* Среди всей череды блестящих презентаций продуктов, которые он провел, эта, возможно, была лучшей.

— Время от времени появляется революционный продукт, который все меняет, — начал он.

И привел два примера из прошлого: первый *Macintosh* «полностью изменил компьютерную индустрию», а первый *iPod* «целиком изменил музыкальную индустрию». Потом Джобс осторожно перешел к продукту, который собирался запустить на рынок.

— Сегодня мы представляем три революционных продукта подобного класса. Первый — это широкоэкранный *iPod* с сенсорным управлением. Второй — революционный мобильный телефон. А третий — это качественно новое приспособление для интернет-связи.

Он повторил этот список для большей выразительности, а потом сказал:

— Улавливаете? Это не три отдельных предмета, это одно устройство, и мы назвали его *iPhone*.

Когда пять месяцев спустя, в конце июня 2007 года, *iPhone* поступил в продажу, Джобс вместе с женой пришли в магазин *Apple* в Пало-Альто, чтобы посмотреть на ажиотаж. Поскольку Джобс часто поступал так в день начала продаж новых продуктов, то у магазина собралось некоторое количество фанатов, и они приветствовали его, как приветствовали бы Моисея, зайди он купить Библию. В толпе поклонников оказались Херцфельд и Аткинсон.

— Билл простоял в очереди всю ночь, — объявил Херцфельд.

Джобс замахал руками и засмеялся.

— Я отправил ему один, — сказал он.

— Ему нужно шесть, — ответил Херцфельд.

Блогеры немедленно окрестили *iPhone* «телефоном Иисуса». Но конкуренты *Apple* подчеркивали, что при цене в 500 долларов он слишком дорогой, чтобы пользоваться успехом. «Это самый дорогой телефон в мире, — говорил Стив Баллмер из *Microsoft* в интервью телеканалу *CNBC*. — При этом его целевой аудиторией не могут быть деловые люди, так как у него нет клавиатуры». В очередной раз компания *Microsoft* недооценила произведение Джобса.

К концу 2010 года *Apple* продала 90 миллионов аппаратов *iPhone*, и на их долю пришлось больше половины общей суммы прибыли мирового рынка сотовых телефонов.

«Стив знает, чего хотят люди», — говорил Алан Кей, который стоял у истоков компании *Xerox PARC* и задумал создать планшетный компьютер под названием *Dynabook* еще 40 лет назад. Кэй умел выносить проницательные оценки, поэтому Джобс спросил его, что он думает об *iPhone*. «Сделай экран размером пять на восемь дюймов, и ты будешь править миром», — сказал Кей. Он не знал, что проектирование *iPhone* началось с идеи создания — и в один прекрасный день приведет к нему — планшетного компьютера, который воплотит замысел Кея для *Dynabook* и даже превзойдет его.

Глава 36. Второй раунд. Рак возвращается

Поединки 2008 года

К началу 2008 года Джобсу и его лечащим врачам стало ясно, что рак прогрессирует. Когда в 2004 году Стиву вырезали опухоли на поджелудочной железе, удалось отчасти секвенировать геном рака. Это помогло врачам определить, какие метаболические пути нарушены, и назначить таргетную терапию, которая, по их мнению, должна была помочь.

Джобсу также начали давать обезболивающие, преимущественно на основе морфина. В феврале 2008 года в Пало-Альто гостила близкая подруга Пауэлл, Кэтрин Смит. Как-то они с Джобсом пошли прогуляться. «Стив признался, что, когда ему становится совсем невыносимо, он концентрируется на боли, уходит в нее целиком, и она утихает», — вспоминала Смит. На самом деле это было не совсем так. Когда Джобсу было больно, он не скрывал своих чувств от окружающих.

Существовала и другая проблема, с каждым днем внушавшая все большие опасения, хотя врачи и не уделяли ей такого внимания, как раку и боли. У Джобса пропал аппетит, он почти ничего не ел и стремительно терял вес. Отчасти это стало следствием того, что Стиву вырезали большую часть поджелудочной железы, которая производит ферменты, необходимые для переваривания белков и прочих питательных веществ. К тому же морфий отбивал аппетит. Но были и психологические причины: Стив с юности сидел на чрезмерно строгих диетах. Даже после женитьбы и рождения детей Стив не оставил своих привычек. Мог неделями есть одно и то же, например морковный салат с лимоном или только яблоки, а потом внезапно отказаться от этой пищи и заявить, что он больше это не будет. Как и в юности, он периодически голодал, а за столом ханжески описывал членам семьи преимущества режима питания, которого придерживался в данный момент. Когда они только поженились, Пауэлл была веганом, но после перенесенных Стивом операций старалась разнообразить семейное меню рыбой и другими белками. Их сын Рид отказался от вегетарианства и стал «всеядным». Домашние понимали, что отцу необходимы различные источники белков.

Семья наняла повара, Брайара Брауна, человека спокойного и разностороннего; прежде он работал у Алисы Уотерс в ресторане *Chez Panisse* в Беркли. Каждый день он приезжал к Джобсам и готовил на ужин несколько полезных и питательных блюд с овощами и травами, которые Пауэлл выращивала в саду. Стоило Джобсу высказать малейший каприз, захотеть морковный салат, пасту с базиликом или суп с лемонграссом, и Браун послушно делал что просили. Джобс всегда был чрезвычайно разборчив в еде и все блюда делил на «фантастические» и «ужасные», причем предугадать его оценку было невозможно. Попробовав два авокадо, которые большинству смертных показались бы неотличимыми на вкус, Стив мог заявить, что лучше первого ничего не ел, а второе несъедобно.

С начала 2008 года проблемы с питанием обострились. Временами Джобс сидел, не поднимая глаз на вереницу блюд на длинном кухонном столе. Мог неожиданно встать и молча уйти, когда другие члены семьи еще не закончили есть. Его родных это мучило. Только за весну Стив похудел почти на 20 килограммов.

В марте 2008 года, когда в *Fortune* вышла статья «Болезнь Стива Джобса», о его проблемах со здоровьем снова заговорили. В статье утверждалось, что Стив на протяжении девяти месяцев пытался победить рак с помощью строгих диет, обсуждалось его участие в датировке опционов *Apple* задним числом. Когда шла работа над статьей, Джобс пригласил, точнее, вызвал Энди Серуэра, главного редактора *Fortune,* в Купертино, чтобы уговорить его

не публиковать эти материалы. Стив в упор посмотрел на Серуэра и спросил: «Вы пишете, что я негодяй. И что в этом нового?» Тот же аргумент он привел и в телефонном разговоре с боссом Серуэра по *Time Inc*. Джоном Хьюи; Джобс звонил по спутниковой связи из Кона-Виллидж на Гавайях, предложил собрать коллег — глав различных компаний — и совместно обсудить, в какой степени можно обнародовать информацию о болезни, но при условии, что *Fortune* снимет статью. Журнал отказался.

В июне 2008-го на презентации *iPhone* 3G Стив до того поразил всех своей худобой, что эта новость затмила анонс продукта. Том Джунод из *Esquire* писал, что исхудавший Стив на сцене напоминал «тощего пирата в одежде, которая прежде была его броней». *Apple* выступила с заявлением, что потеря веса обусловлена «рядовыми проблемами со здоровьем». Но всеобщее любопытство не утихало, и через месяц компания сообщила, что болезнь Джобса — «его личное дело».

Джо Носера из *The New York Times* написал статью, в которой осуждал *Apple* за то, как компания ведет себя, когда речь заходит о здоровье Джобса. «Им нельзя верить: компания постоянно скрывает правду о самочувствии своего руководителя, — написал он в конце июля. — При мистере Джобсе *Apple* мастерски научилась окружать себя ореолом таинственности, что не раз сослужило ей добрую службу: так, слухи о том, какие именно новинки *Apple* представит на очередной ежегодной конференции *MacWorld*, стали одним из лучших маркетинговых средств компании. Но эта же тактика дурно сказывается на управлении компанией». Когда Носера работал над статьей и получал от всех руководителей *Apple* стандартные ответы, что состояние Стива — «его личное дело», журналисту позвонил сам Джобс. «Это Стив Джобс, — начал он. — Вы считаете меня наглецом, которому закон не указ, а я думаю, что вы — жалкий писака, который роется в чужом грязном белье и вводит читателя в заблуждение». После такого впечатляющего начала Джобс добавил, что готов рассказать о своей болезни при условии, что это не появится в печати. Носера просьбу выполнил и написал, что, хотя проблемы со здоровьем рядовыми не назовешь, все же они «не угрожают жизни Джобса, и это не рецидив рака». Джобс рассказал журналисту больше, чем собственным акционерам и совету директоров, но и это была не вся правда.

Частично из-за всеобщего беспокойства по поводу здоровья Стива цена акций *Apple* упала со 188 долларов в начале июня 2008 года до 156 в конце июля. Сказалось и то, что в конце августа в *Bloomberg News* по ошибке опубликовали заготовленный заранее некролог Джобса, который в конце концов перепечатал *Gawker*. Спустя несколько дней на ежегодном концерте Джобс повторил известную фразу Марка Твена. «Слухи о моей смерти сильно преувеличены», — заявил он, представляя публике серию новых *iPod.* Но его изможденный вид внушал опасения, и к началу октября акции упали до 97 долларов.

В том же месяце у Дага Морриса из компании *Universal Music* была назначена встреча с Джобсом в *Apple.* Вместо этого Стив пригласил его к себе домой. Моррис был ошеломлен, увидев, до чего Джобс плох и как его мучают боли. Моррис должен был выступать в Лос-Анджелесе на гала-представлении медицинского центра *City of Hope* («Город надежды»), собиравшего средства на лечение рака, и попросил Джобса приехать. Стив не любил участвовать в благотворительных мероприятиях, но все-таки согласился: и для Морриса, и ради затронутой проблемы. На концерте, который проходил в большом шатре на пляже в Санта-Монике, Моррис сказал двум тысячам зрителей, что Джобс дарит музыкальной индустрии новую жизнь. Выступления музыкантов, среди которых были Стиви Никс, Лайонел Ричи, Эрика Баду и Эйкон, закончились за полночь, и Джобс очень замерз. Джимми Айовин принес ему свитер с капюшоном, который Стив не снимал целый вечер. «Он был очень слабый, худой, сильно дрожал», — вспоминал Моррис.

Журналист *Fortune* Брент Шлендер, писавший о новых технологиях и проработавший в журнале немало лет, в декабре собрался уходить и на прощанье решил опубликовать общее

интервью с Биллом Гейтсом, Джобсом, Энди Гроувом и Майклом Деллом. Возникли трудности с организацией: за несколько дней до предполагаемой даты интервью Джобс позвонил и отказался участвовать. «Если спросят почему, скажи, потому что я сволочь», — посоветовал он. Гейтс расстроился, но потом узнал, что Джобсу плохо. «Ну разумеется, у него была очень веская причина, — сказал он. — Просто Стив не хотел об этом говорить». Это стало очевидным, когда *Apple* 16 декабря объявила, что Джобс не примет участия в январской выставке-конференции *MacWorld,* на которой последние 11 лет компания представляла публике новинки.

В блогосфере началось бурное обсуждение состояния здоровья Стива, причем большинство предположений были недалеки от истины. Джобс счел это вторжением в личную жизнь и пришел в ярость. Разозлило его и то, что *Apple* не старалась опровергнуть слухи. Поэтому 5 января 2009 года он опубликовал открытое письмо, надеясь, что удастся обмануть публику. Он заявил, что не будет участвовать в *MacWorld,* потому что хочет больше времени проводить с семьей. «Многие из вас знают, что в 2008 году я сильно похудел, — добавил он. — Кажется, врачам наконец удалось найти причину: гормональный дисбаланс, из-за которого у меня в организме не хватает необходимых белков. Подробные анализы крови подтвердили этот диагноз. Вылечить это довольно просто».

В этом утверждении была доля правды, пусть и небольшая. Один из гормонов, вырабатываемых поджелудочной железой, — глюкагон, антагонист инсулина. Глюкагон заставляет печень выделять содержащийся в крови сахар. Опухоль Джобса дала метастазы в печень, спровоцировав дисбаланс. Организм фактически стал пожирать сам себя, и врачи назначили лекарства, чтобы снизить уровень глюкагона. Гормональный дисбаланс Стива был вызван тем, что опухоль дала метастазы в печень. Джобс отказывался признаваться в этом — и себе, и другим. К сожалению, с юридической точки зрения это было чревато неприятностями, потому что Стив руководил открытым акционерным обществом. Но Джобса взбесили пересуды в блогосфере, и он отбивался как мог.

Несмотря на оптимистичный тон письма, Стив в то время чувствовал себя очень плохо: его мучили сильные боли. Незадолго до этого он прошел очередной курс химиотерапии, которая дала серьезные побочные эффекты. Кожа стала сохнуть и трескаться. В поисках альтернативного метода лечения Стив вылетел в Базель, чтобы опробовать экспериментальную гормональную радиотерапию. Также он прошел в Роттердаме курс лечения под названием «радионуклидная терапия пептидных рецепторов опухолей».

Через неделю, после настоятельных уговоров юристов, Джобс сдался и решил оставить пост по состоянию здоровья, о чем объявил в открытом письме сотрудникам *Apple* 14 января 2009 года. Сначала он заявил, что принять такое решение его вынудила травля в прессе и блогосфере. «К несчастью, нездоровое любопытство, вызванное моим заболеванием, задевает не только меня и мою семью, но и всю компанию», — писал он. Но все-таки признался, что вылечить «гормональный дисбаланс» не так просто, как утверждалось ранее. «На прошлой неделе я узнал, что проблемы со здоровьем куда серьезнее, чем предполагалось». Тим Кук должен был снова занять пост операционного директора, но Джобс заявил, что останется главой компании, по-прежнему будет принимать участие в решении важных вопросов и к июню вернется на работу.

Джобс советовался с Биллом Кэмпбеллом и Артом Левинсоном, членами совета директоров компании и по совместительству консультантами Джобса по вопросам здоровья. Но остальные члены совета знали не все, и акционеров изначально ввели в заблуждение. Из-за этого возникли юридические проблемы, и Комиссия по ценным бумагам и биржам начала расследование по факту укрывательства от акционеров «значимой информации». Если бы выяснилось, что компания распространяла заведомо ложную информацию или скрывала сведения, касающиеся ее финансового благополучия, *Apple* обвинили бы в мошенничестве

с ценными бумагами. А поскольку благосостояние *Apple* было тесно связано с имиджем и харизмой Джобса, состояние его здоровья соответствовало этим условиям. Но это все были запутанные юридические вопросы; право главы компании на частную жизнь также следовало уважать. В случае с Джобсом было особенно трудно разобраться, где кончается частное и начинаются интересы компании, поскольку он ценил тайну личной жизни, но при этом более, чем кто-либо, служил лицом *Apple.* Поведение Стива задачу тоже не упрощало. Если ему намекали, что, может быть, не стоит так упорно хранить молчание, он в ответ разражался гневными тирадами, а то и ударялся в слезы.

Кэмпбелл дорожил дружбой с Джобсом и не хотел, чтобы рабочие обязанности нарушали тайну его частной жизни; он решил уйти с поста содиректора. «Личная жизнь для меня неприкосновенна, — объяснял он впоследствии, — мы со Стивом дружим миллион лет». В конце концов юристы пришли к соглашению, что Кэмпбеллу не нужно выходить из совета директоров, но пост содиректора ему придется оставить. Его место заняла Андреа Юнг из *Avon*. Расследование, проводимое Комиссией по ценным бумагам и биржам, так ничем и не кончилось; совет директоров как мог ограждал Джобса от требований предоставить больше информации. «Журналисты пытались выведать у нас хоть что-нибудь, — вспоминал Эл Гор. — Только сам Стив мог согласиться сообщить больше, чем требует закон, но он твердо решил, что не допустит вмешательства в свою личную жизнь. И его решение нужно было уважать». Когда я поинтересовался, не следовало ли совету директоров проявить настойчивость в начале 2009 года, когда состояние здоровья Джобса было хуже, чем думали акционеры, Гор ответил: «Мы наняли адвоката, чтобы тот определил, каковы требования закона и как лучше поступить в данной ситуации, и сделали все по правилам. Может показаться, что я оправдываюсь, но меня эти претензии достали».

Один из членов совета был против. Джерри Йорк, бывший финансовый директор *Crysler* и *IBM*, не делал открытых заявлений, но в неофициальной беседе признался репортеру *The Wall Street Journal*, что был «неприятно поражен» тем, что компания в конце 2008 года утаила правду о болезни Джобса. «Если честно, мне тогда захотелось подать в отставку». В 2010 году Йорк умер, и газета напечатала его признание. Еще Йорк пообщался с репортером *Fortune* (тоже конфиденциально), и журнал опубликовал эти сведения в 2011 году, когда Джобс в третий раз удалился от дел по состоянию здоровья.

Некоторые сотрудники *Apple* не поверили, что приведенная выше цитата действительно принадлежит Йорку, потому что он никогда открыто не высказывал недовольства. Но Билл Кэмпбелл знал, что репортеры правы: Йорк сам ему жаловался в начале 2009 года. «Однажды Джерри перебрал белого вина, позвонил мне в два или три часа ночи и сказал: „Черта лысого я поверю в эту брехню, что он здоров, мы должны сами все проверить“. Наутро я ему перезвонил, и он ответил: „Нет, что ты, все в порядке“. Видимо, в один из таких пьяных вечеров он и пообщался с репортерами».

Мемфис

Группу онкологов, лечивших Джобса, возглавлял Джордж Фишер из Стэнфордского университета, ведущий исследователь рака прямой кишки и желудочно-кишечного тракта. Он не раз предупреждал Джобса, что тому может понадобиться пересадка печени, но Стив не хотел ничего слышать. Однако Фишер не отступался и постоянно напоминал Джобсу об этом, чему Пауэлл была очень рада: она понимала, что не так-то просто будет уговорить мужа решиться на такой шаг.

Наконец в январе 2009 года, вскоре после заявления, что вылечить «гормональный дисбаланс» будет просто, Стив все же согласился. Его включили в список ожидающих трансплантации печени в Калифорнии, но было очевидно, что он просто не дождется очереди.

Слишком мало было доноров с его группой крови. К тому же, по правилам Службы обеспечения донорскими органами, пациентам с циррозом и гепатитом отдавалось предпочтение перед онкологическими больными.

Добиться трансплантации без очереди невозможно, даже такому богатому пациенту, как Джобс. Он и не пытался. Реципиентов выбирают на основе их показателя *MELD*,[33] который определяется с помощью лабораторных анализов уровня гормонов, показывающих, насколько срочно нужна пересадка, и на основе того, как долго пациент уже ждет трансплантации. Каждый случай тщательно проверяется, все сведения выкладывают для общего доступа в интернет *(optn.transplant.hrsa.gov/)*, и можно в любой момент посмотреть свое место в списке.

Пауэлл прочесывала донорские сайты, каждый вечер проверяла, сколько пациентов в списке, какой у них показатель *MELD* и сколько они уже ждут. «Там все можно подсчитать, что я и сделала, и оказалось, что в Калифорнии можно было на что-то рассчитывать не раньше июля, а доктора опасались, что у Стива печень откажет в апреле», — вспоминала она. Тогда Лорен поговорила со специалистами, и выяснилось, что можно одновременно быть в списке ожидания в двух разных штатах; так поступают примерно 3 % потенциальных реципиентов. Закон это не преследует, хотя некоторые и утверждают, что это поблажка для богатых, но это связано с определенными трудностями. Необходимо выполнить два непременных условия: потенциальный реципиент должен в течение восьми часов прибыть в больницу, что для Джобса благодаря частному самолету не составляло труда, плюс доктора клиники, прежде чем добавить пациента в список, должны были лично оценить состояние его здоровья.

Джордж Райли, юрист из Сан-Франциско, часто консультировавший *Apple,* был родом из Теннесси, человек надежный и заботливый; они с Джобсом сдружились. Родители Райли работали врачами в Методистской университетской клинике Мемфиса, где он и родился; еще Джордж дружил с Джеймсом Исоном, который руководил институтом трансплантологии. Отделение Исона считалось одним из лучших и востребованных в Америке; в 2008 году Исон с коллегами провели 121 пересадку печени. Поэтому для него не составляло труда включить в список ожидания Мемфиса человека из другого штата. «Это не попытка одурачить систему, — пояснил он. — Пациенты вольны выбирать, где хотят получать медицинскую помощь. Кто-то едет из Теннесси лечиться в Калифорнию или куда-то еще. А в Теннесси приезжают люди из Калифорнии». Райли договорился, чтобы Исон прилетел в Пало-Альто и провел необходимое обследование на месте.

К концу февраля 2009 года Джобса включили в список штата Теннесси (помимо Калифорнии), и началось напряженное ожидание. К первой неделе марта наступило резкое ухудшение, а ждать оставалось не менее трех недель. «Это было ужасно, — вспоминала Пауэлл. — Мы боялись, что не успеем». Каждый день приносил новые мучения. К середине марта Джобс был третьим в списке, потом вторым и, наконец, первым. Но время подходило к концу. Суровая правда жизни была в том, что наступавшие праздники вроде Дня святого Патрика и «Мартовского безумия»[34] увеличивали шансы на то, что появится донорская печень: во время праздников учащались смертельные случаи, вызванные вождением в нетрезвом виде.

И действительно, 21 марта 2009 года в автокатастрофе погиб молодой человек лет 25, и его органы поступили в распоряжение трансплантологов. Джобс с женой вылетели в Мем-

[33] Модель для терминальных стадий заболевания печени *(англ. Model for End-Stage Liver Disease).*

[34] *NCAA March Madness* — чемпионат по баскетболу Национальной атлетической ассоциации колледжей, который устраивают в марте, в 2009 году проходил в Мемфисе.

фис и к 4 утра прибыли на место. Их встретил Исон. На летном поле ждала машина; необходимые документы оформили по дороге в больницу.

Операция прошла успешно, но радоваться было рано. Удаляя Джобсу печень, врачи обнаружили пятна на брюшине — тонкой оболочке, покрывающей внутренние органы. На печени были множественные опухоли, а это значило, что рак скорее всего распространился и на другие органы. Было очевидно, что опухоль мутировала и стремительно разрасталась. Врачи взяли образцы и провели генетическое картирование.

Спустя несколько дней пришлось провести другую процедуру. Джобс настаивал, чтобы не выкачивали содержимое желудка, и когда ему дали наркоз, все это попало в легкие, и началась пневмония. Врачи боялись, что пациент умрет. Впоследствии Джобс вспоминал:

> Я чуть не умер, потому что во время самой обычной процедуры желудочный сок попал в легкие. Лорен была со мной; вскоре привезли детей, потому что врачи опасались, что я не дотяну до утра. Рид с братом Лорен ездили выбирать колледж; на частном самолете их доставили в Дартмут и сообщили о случившемся. Девочки тоже прилетели. Все думали, что это, быть может, последний шанс пообщаться со мной, пока я в сознании. Но я выкарабкался.

Пауэлл контролировала ход лечения, круглые сутки проводила в клинике, неотрывно наблюдая за мониторами. «Лорен защищала его, как тигрица», — вспоминал Джони Айв, который приехал навестить Джобса, как только к нему стали пускать посетителей. Иногда компанию ей составляли мать и трое братьев. Сестра Джобса Мона Симпсон тоже помогала чем могла. Она и Джордж Райли были единственными, кому Джобс позволял подменять Пауэлл в больничных бдениях. «Семья Лорен позаботилась о наших детях, ее мать и братья просто молодцы, — с благодарностью вспоминал Джобс. — Я был тогда очень слаб, и толку от меня было мало. Но такой опыт сплачивает семью».

Пауэлл приезжала каждый день к 7 утра, собирала всю нужную информацию и составляла развернутую таблицу. «Было непросто, потому что происходило много всего», — рассказывала она. К 9 утра приходили Исон и его команда врачей, и Пауэлл обсуждала с ними все вопросы лечения мужа. В 9 вечера, перед тем как уйти, Лорен готовила отчет по динамике показателей жизненно важных функций и список вопросов, который собиралась задать врачам на следующий день. «Моя голова постоянно была чем-то занята, мне так было проще собраться», — признавалась она.

Исон сделал то, чего в Стэнфорде никто не выполнил до конца: взял на себя ответственность за все аспекты лечения. Как глава клиники, он мог скоординировать процесс восстановления после трансплантации, проведение анализов опухоли, назначение обезболивающих, питание, реабилитацию и уход за больным. Он даже периодически заезжал в магазин за любимыми энергетическими напитками Джобса.

Две медсестры родом из маленьких городков Миссисипи стали любимицами Джобса. Это были почтенные матроны, которые относились к своему именитому пациенту безо всякого подобострастия. Исон позаботился, чтобы их назначили ухаживать за Джобсом. «Чтобы общаться со Стивом, необходимы настойчивость и терпение, — говорил Тим Кук. — Исону удавалось с ним справиться, он заставлял его делать то, что никто другой не сумел бы, проходить необходимые, хоть и малоприятные процедуры».

Несмотря на окружавшую его заботу, время от времени Джобс выходил из себя. Его раздражало, что он не в силах ничего контролировать; у него случались галлюцинации и вспышки гнева. Крутой нрав давал о себе знать даже в полубессознательном состоянии. Как-то раз, когда Стив был под наркозом, пульмонолог попытался надеть на него маску. Джобс ее сорвал, пробормотал, что ему не нравится дизайн, и отказался ее надевать. Еле ворочая

языком, он тем не менее велел принести пять разных вариантов, чтобы он выбрал дизайн по своему вкусу. Доктор озадаченно посмотрел на Пауэлл; в конце концов ей удалось отвлечь внимание мужа, и врачи надели на него маску. Еще Стиву не понравился пульсоксиметр, который прикрепили ему на палец: он заявил, что прибор уродлив и чересчур сложен, и предложил способы его упростить. «Стив очень болезненно реагировал на окружающие предметы и малейшие нюансы обстановки, и это его выматывало», — вспоминала Пауэлл.

Как-то раз его навестила Кэтрин Смит, подруга Пауэлл; Стив по-прежнему то был без сознания, то приходил в себя. Они с Джобсом не всегда ладили, но Пауэлл настояла, чтобы Кэтрин приехала в больницу. Стив жестом велел ей сесть, попросил блокнот, ручку и написал: «Дайте мне мой *iPhone*». Смит достала из тумбочки телефон и протянула Джобсу. Тот взял ее за руку, показал, как пролистывать функции, и заставил изучить меню.

С Лизой Бреннан-Джобс, дочерью Стива от Крисэнн, отношения дали трещину. Лиза окончила Гарвард, перебралась в Нью-Йорк, почти не общалась с отцом, но тем не менее дважды прилетала в Мемфис, чему Стив очень радовался. «Мне было очень важно ее внимание», — вспоминал он. К сожалению, ей он в этом не признался. Многие из окружения Джобса считали, что у Лизы такой же трудный характер, как у Стива, но Пауэлл как могла старалась наладить контакт. Она хотела, чтобы отец с дочерью поддерживали отношения.

Когда Джобсу стало получше, к нему вернулась вся его раздражительность. Язвительность тоже никуда не делась. «Он пошел на поправку, и благодарность, которую он испытывал к окружающим, быстро уступила место обычной ворчливости и стремлению все контролировать, — вспоминала Кэт Смит. — Мы надеялись, что пережитое его смягчит, но этого не случилось».

В еде Стив по-прежнему был привередлив, и теперь это стало еще большей проблемой. Он пил только фруктовые коктейли и требовал, чтобы перед ним выставили семь-восемь разновидностей, чтобы он выбрал тот, что по вкусу. Подносил ложку ко рту, пробовал на язык и заявлял: «Это невкусно. И это тоже». Наконец Исон не выдержал. «Какая разница, вкусно или нет, — возразил он. — Не думай об этом как о еде. Считай, что это лекарство».

Когда Джобсу разрешили пообщаться с коллегами из *Apple,* настроение у него улучшилось. Тим Кук регулярно навещал Стива и отчитывался, как идет работа над новыми продуктами. «Стоило заговорить об *Apple*, как лицо Стива озаряла улыбка, — рассказывал он. — Словно внутри него включали свет». Джобс любил компанию всем сердцем и, казалось, жил только для того, чтобы вернуться к работе. Подробности давали ему силы. Когда Кук описывал новую модель *iPhone,* Джобс несколько часов обсуждал с ним не только название — в итоге сошлись на *iPhone 3GS*, — но и размер и шрифт, которым будут написаны буквы *GS,* в том числе стоит ли оставить их заглавными (да) и выделить курсивом (нет).

Однажды вечером Райли устроил Джобсу сюрприз — поездку на студию *Sun*, святилище из красного кирпича, где записывались Элвис, Джонни Кэш, Би Би Кинг и многие другие пионеры рок-н-ролла. Один из молодых сотрудников студии специально для них устроил экскурсию и рассказал об истории *Sun*, расположившись с Джобсом на скамейке (всей в подпалинах от сигарет), где сиживал сам Джерри Ли Льюис. Джобс в то время, бесспорно, был одной из самых влиятельных персон в музыкальной индустрии, но после болезни так исхудал, что парнишка не узнал его. На прощание Джобс сказал Райли: «Толковый малый. Надо его взять в команду *iTunes».* Райли позвонил Эдди Кью, тот вызвал парня в Калифорнию на собеседование и в итоге нанял для организации первых разделов *R&B* и рок-н-ролла в *iTunes.* Как-то Райли заглянул к друзьям на студию, и они сказали, что эта история подтверждает их девиз: на студии *Sun* сбываются мечты.

Возвращение

В конце мая 2009 года Джобс на личном самолете вместе с женой и сестрой вернулся из Мемфиса. На аэродроме в Сан-Хосе их встретили Тим Кук и Джони Айв; как только подали трап, они поднялись на борт. «Глаза Стива светились восторгом, до того он был рад вернуться, — вспоминал Кук. — В нем кипел боевой дух, и ему не терпелось взяться за дело». Пауэлл достала бутылку газированного яблочного сидра, сказала тост за мужа, и все выпили.

Айв был морально истощен. Из аэропорта поехал к Джобсу домой и рассказал, до чего трудно было со всем управляться в отсутствие Стива. Пожаловался и на статьи, в которых утверждалось, что все инновации *Apple* — целиком и полностью заслуга Джобса и что, если он не вернется, они исчезнут без следа. «Меня это задело», — сказал Айв. И признался, что расстроен человеческой неблагодарностью.

По возвращении в Пало-Альто Джобс тоже пребывал в мрачном расположении духа. Пытался примириться с мыслью, что, возможно, он не так уж незаменим для компании. В его отсутствие акции *Apple* поднялись с 82 долларов (столько они стоили в январе 2009 года, когда Джобс объявил об уходе) до 140 (конец мая). Вскоре после ухода Джобса на телефонном совещании с аналитиками Кук, вопреки своей обычной сдержанной манере, весьма эмоционально объяснил, почему *Apple* продолжит набирать обороты даже без Стива:

> Мы верим, что наше предназначение на этой земле — создавать великую продукцию, и это так и будет. Мы постоянно пробуем новое. Мы уверены, что простое лучше сложного. Мы считаем, что должны контролировать технологии, лежащие в основе наших изобретений, поэтому работаем только в тех сферах, куда можем привнести что-то полезное. Мы не распыляем силы на тысячи разных проектов, а концентрируемся на нескольких по-настоящему важных для нас. Группы наших сотрудников работают в тесном контакте и обогащают опыт друг друга, что позволяет нам развиваться так, как не способны другие компании. Нас удовлетворяет только отличный результат; нам хватает мужества признать ошибки, и мы стремимся меняться к лучшему. Эти ценности настолько глубоко пронизывают *Apple*, что мы добьемся успеха вне зависимости от того, кто и чем будет заниматься.

Казалось, устами Кука говорил Джобс (а он неоднократно произносил подобные речи), но журналисты обозвали это «доктриной Кука». Джобса это ранило (в особенности последняя строчка); он впал в депрессию. Стив не мог решить, то ли радоваться, то ли расстраиваться от того, что это может оказаться правдой. Поговаривали, что он, возможно, покинет должность главного управляющего корпорацией и станет председателем совета директоров. Это дало Джобсу стимул скорее поправиться, победить боль и снова выходить на долгие прогулки, помогавшие восстановить силы.

Спустя несколько дней после его возвращения должно было состояться заседание совета директоров, и Джобс, к удивлению коллег, принял в нем участие и даже высидел почти до конца. С начала июня он проводил ежедневные совещания у себя дома, а к концу месяца вернулся на работу.

Стал ли он добрее и мягче, заглянув в лицо смерти? Его сотрудники скоро узнали ответ на этот вопрос. В первый же рабочий день Джобс, к изумлению главной рабочей группы, несколько раз выходил из себя и принимался метать громы и молнии. Он набрасывался на коллег, которых не видел полгода, рвал в клочья маркетинговые планы и разделал под орех пару сотрудников, чью работу он счел халтурой. Но куда примечательнее то, что вечером

он признался друзьям: «Я так счастлив вернуться, что даже не верится, я полон творческих идей, да и вся моя команда тоже». Тим Кук принял это как должное. «Не припомню, чтобы Стив о чем-то умалчивал или скрывал эмоции, — признавался он. — Но это-то и хорошо».

Друзья отметили, что Джобс все так же вспыльчив и резок. Выздоравливая, Стив частенько смотрел передачи по кабельным каналам *Comcast.* Однажды он позвонил директору компании Брайану Робертсу. «Я думал, он скажет что-то хорошее, — вспоминал тот. — Но вместо этого заявил, что мы показываем полную херню». Однако Энди Херцфельд заметил, что Стив, несмотря на всю его грубость, стал честнее. «Раньше, если вы просили его об услуге, он мог поступить ровно наоборот, — объяснял Херцфельд. — Такая уж у него противоречивая натура. Теперь он действительно старается помочь».

Официальное возвращение состоялось 9 сентября, когда Стив выступил с речью на ежегодном осеннем концерте *Apple.* Зрители устроили Джобсу овацию, и аплодисменты не смолкали почти минуту. Стив начал в нехарактерном для него доверительном тоне — признался, что ему пересадили печень: «Если бы не людское великодушие, меня бы сейчас здесь не было. Я надеюсь, что каждый из нас способен на такое благородство и может стать донором органов». Переждав ликующие выкрики зрителей, Джобс продолжил: «Я встал на ноги, вернулся в *Apple* и наслаждаюсь каждым днем жизни». После этого он представил новую серию *iPod Nano* с видеокамерами в девяти различных оттенках анодированного алюминия.

К началу 2010 года он почти полностью поправился и с новыми силами принялся за работу; тот год стал одним из наиболее продуктивных и для Стива, и для *Apple.* С момента запуска стратегии цифровых мультимедийных устройств *Apple* Джобсу удалось добиться сразу двух крупных побед — это были *iPod* и *iPhone*. Теперь перед ним стояли новые цели.

Глава 37. iPad. На пути в посткомпьютерную эру

Говорите, вам нужна революция[35]

В 2002 году Джобсу досаждал разработчик из *Microsoft*, который без конца рекламировал созданное им программное обеспечение для планшетного компьютера, позволявшее пользователю вводить информацию на экран с помощью стилуса или ручки. Несколько производителей выпустили в том году планшетные персональные компьютеры с использованием этого программного обеспечения, но ни один из них не произвел переворота во вселенной. Джобс загорелся идеей показать, как правильно это делается — никакого стилуса! — но когда он увидел мультисенсорную технологию, которая разрабатывалась в *Apple*, он решил сначала использовать ее для *iPhone*.

Идея создания планшетника тем временем продолжала оформляться внутри группы, отвечающей за аппаратное обеспечение компьютеров *Macintosh*. «Мы не планируем создавать планшетник, — заявил Джобс в интервью Уолту Моссбергу в мае 2003 года. — Оказывается, людям нужна клавиатура. Планшетники ориентированы на богатых парней, у которых уже много других компьютеров и устройств». Как и его утверждение о «гормональном дисбалансе», это было неправдой; на большинстве годовых выездных совещаний ста ведущих сотрудников компании планшетник входил в число обсуждавшихся проектов на будущее. «Мы расписывали эту идею на многих выездных совещаниях, потому что у Стива никогда не пропадало желание сделать планшетник», — вспоминал Фил Шиллер.

Проект создания планшетника возник в 2007 году, когда Джобс обдумывал идеи для недорогого нетбука. В один из понедельников на сеансе мозгового штурма с участием руководителей высшего звена Айв спросил, зачем приделывать клавиатуру на петлях к экрану — это дорого и громоздко. Поместите клавиатуру на экран с использованием мультисенсорного интерфейса, предложил он. Джобс согласился. Таким образом, ресурсы для нетбука были перенаправлены на оживление проекта создания планшетника.

Процесс начался с того, что Джобс и Айв пытались определить правильный размер экрана. Они заказали 20 моделей — все, конечно же, прямоугольные с закругленными углами — немного разных размеров и соотношения ширины и высоты. Айв разложил их на столе в проектной студии, и по вечерам они поднимали закрывающую их бархатистую ткань и играли с ними, брали их в руки, пытались поймать правильное ощущение. «Вот как мы определили размер экрана», — рассказывал Айв.

Джобс, как обычно, настаивал на как можно большей строгости и простоте. Для этого требовалось определить, что является главной составляющей этого устройства. Ответом был экран. То есть руководящий принцип состоял в том, что все должно подчиняться экрану. «Как нам расчистить дорогу и не допустить, чтобы множество функций и кнопок отвлекали внимание от экрана?» — спрашивал Айв. На каждом этапе Джобс требовал что-то удалять и упрощать.

В какой-то момент Джобс посмотрел на прототип и ощутил легкое недовольство. Он не казался достаточно удобным в повседневном обращении, таким, чтобы его просто было взять в руки. Айв в некотором роде локализовал проблему: им надо было показать, что его можно непринужденно подхватить одной рукой. Основание должно быть слегка закругленным по краям, так чтобы аппарат не нужно было осторожно поднимать. Это означало, что

[35] *Say You Want a Revolution* — строка из песни *Revolution* группы *The Beatles*..

при техническом проектировании все нужные порты и кнопки необходимо было вмонтировать в простую кромку, достаточно тонкую, чтобы она мягко сходила на нет к основанию.

Если бы вы следили за оформлением патентов, вы бы обратили внимание на патент под номером *D504889,* заявку на который *Apple* подала в марте 2004 года и который был выдан 14 месяцев спустя. Среди авторов изобретения значились Джобс и Айв. Заявка содержала эскизы прямоугольного электронного планшета с закругленными краями — выглядящего точно так же, как впоследствии *iPad*, — на одном из которых был изображен человек, непринужденно держащий его в левой руке, а указательным пальцем правой прикасающийся к экрану.

Поскольку в компьютерах *Macintosh* теперь использовались микропроцессоры *Intel,* Джобс сначала собирался взять для *iPad* разрабатываемый в *Intel* низковольтный микропроцессор *Atom*. Исполнительный директор *Intel* Пол Отеллини настойчиво продвигал идею совместной работы над проектом, и Джобс был склонен доверять ему. Его компания производила самые быстрые процессоры в мире. Но *Intel* привыкла делать процессоры для устройств, которые втыкаются в розетку, а не такие, которые работают на заряде батареи. Поэтому Тони Фаделл настойчиво лоббировал что-нибудь на базе ARM-архитектуры, более простой и позволяющей потреблять меньше электроэнергии. *Apple* была одним из первых партнеров компании *ARM*, и микропроцессоры с ее архитектурой использовались в первой модели *iPhone.* Фаделл заручился поддержкой других разработчиков и доказал, что выступить против Джобса и заставить его изменить мнение можно. «Нет, нет, нет!» — кричал Фаделл на одном из совещаний, когда Джобс настаивал, что лучше всего будет доверить изготовление хорошего мобильного процессора компании *Intel*. Фаделл даже бросил на стол свой бейджик сотрудника *Apple*, пригрозив увольнением.

В конечном счете Джобс уступил. «Я тебя понял, — сказал он. — Я не собираюсь идти против моих лучших ребят». На деле он впал в другую крайность. *Apple* получила лицензию на производство процессоров с ARM-архитектурой, но вдобавок купила проектирующую микропроцессоры фирму с персоналом в 150 человек в Пало-Альто под названием *P. A. Semi*, поручив ей разработать специальную систему на чипе, названную *A4*, основанную на процессоре производства компании *Samsung,* с ARM-архитектурой, который производили в Южной Корее. Вот что рассказал об этом Джобс:

> В плане производительности *Intel* — лучшие. Они выпускают самый быстрый микропроцессор, если вы не обращаете внимания на расход энергии и стоимость. Но они устанавливают на одной микросхеме только процессор, так что приходится добавлять много других элементов. Наш *A4* содержит процессор, графику, мобильную операционную систему и контроллер памяти — все это на одной микросхеме. Мы пытались помочь *Intel,* но они не особенно к нам прислушивались. Мы на протяжении многих лет говорили им, что их графика ни к черту не годится. Раз в квартал мы назначали совещание, в котором участвовали я, трое моих лучших ребят и Пол Отеллини. Сначала мы делали вместе прекрасные вещи. Они хотели большой совместный проект по производству микропроцессоров для будущих *iPhone.* Было две причины, по которым мы не пошли с ними. Первая заключалась в том, что они действительно ну очень медленно работали. Они тащились, как пароход, и были не очень гибкими. Мы же привыкли двигаться довольно быстро. Вторая причина: мы просто не хотели учить их всему тому, что они потом могут взять и продать нашим конкурентам.

По словам Отеллини, было бы разумно использовать в *iPad* процессоры *Intel.* Проблема, сказал он, заключалась в том, что *Apple* и *Intel* не могли договориться о цене. «Все

сорвалось в основном из-за денег», — сказал он. Кроме того, все это было очередным примером страстного желания, по сути, даже мании Джобса контролировать продукт во всех аспектах, от микросхемы до оболочки.

Запуск, январь 2010

Ажиотаж, который Джобс обычно умел создать вокруг запуска на рынок нового продукта, бледнел в сравнении с тем безумием, которое творилось перед презентацией *iPad*, состоявшейся 27 января 2010 года в Сан-Франциско. Журнал *The Economist* изобразил на своей обложке Джобса в длинном одеянии, с нимбом вокруг головы и держащим в руке то, что прозвали «планшетником Иисуса». Газета *The Wall Street Journal* выступила в не менее восторженных тонах. «Последний раз, когда пластина вызывала такой ажиотаж, на ней были начертаны заповеди».[36]

Будто для того, чтобы подчеркнуть исторический характер презентации, Джобс пригласил снова присоединиться к нему многих ветеранов, работавших на *Apple* в начальный период развития компании. Еще больше эмоций вызывал тот факт, что Джеймс Исон, который годом раньше сделал Джобсу операцию по трансплантации печени, и Джеффри Нортон, который прооперировал его поджелудочную железу в 2004 году, присутствовали в зале, сидя рядом с его женой, сыном и Моной Симпсон.

Джобс, как обычно, превосходно справился с задачей представить новое устройство в контексте, как и тремя годами раньше на презентации *iPhone*. На этот раз он показал на экран с изображением телефона *iPhone*, лэптопа и вопросительного знака между ними. «Вопрос в том, есть ли место для чего-то посередине?» — сказал он. Это «что-то» обязано обладать преимуществом при просмотре веб-страниц, при работе с электронной почтой, фотографиями, видео, музыкой, играми и электронными книгами. Он вонзил осиновый кол в сердце концепции нетбука. «Нетбуки не обладают преимуществом ни в чем!» — сказал он. Гости и сотрудники зааплодировали. «Но у нас есть кое-что, что обладает. Мы назвали это *iPad*».

Чтобы продемонстрировать, насколько легко пользоваться планшетом *iPad*, Джобс легким шагом приблизился к кожаному креслу с журнальным столиком (вообще-то, в соответствии с его строгим вкусом, это было кресло Ле Корбюзье и стол Эро Сааринена) и быстрым движением взял его в руки. «Он настолько интимнее лэптопа», — восторженно сообщил Джобс. Потом он походил по сайту газеты *The New York Times*, отправил электронное письмо Скотту Форсталлу и Филу Шиллеру («Ого, мы действительно презентуем iPad»), полистал фотоальбом, воспользовался календарем, приблизил Эйфелеву башню на *GoogleMaps,* запустил несколько видео (отрывки из фильма «Звездный путь» и пиксаровского мультфильма «Вверх»), с гордостью продемонстрировал книжную полку *iBook* и поставил песню *(Like a Rolling Stone* Боба Дилана, которую он проигрывал на презентации *iPhone).* «Разве это не поразительно?» — спросил он.

Последним слайдом Джобс подчеркнул одну из главных тем своей жизни, нашедшую воплощение в *iPad*: на нем был изображен указатель на пересечении улицы Технологий и улицы Свободных Искусств. *«Apple* способна создавать продукты, подобные *iPad*, потому что мы всегда старались находиться на стыке технологий и искусства», — сказал он в заключение. *iPad* был цифровой реинкарнацией «Каталога всей земли», местом встречи творчества и инструментов для жизни.

На этот раз, в виде исключения, первая реакция не была хором восторженных голосов. Пока *iPad* был недоступен (его собирались пустить в продажу в апреле), и некоторые из

[36] *Tablet* переводится с английского и как «планшетный компьютер», и как «скрижаль».

посмотревших демонстрацию Джобса не вполне поняли, что это такое. Накачанный стероидами *iPhone*? «Я не испытывал подобного разочарования с тех пор, как Снуки и Ситьюэйшн переспали[37]», — писал обозреватель журнала *Newsweek* Дэниел Лайонс (который по совместительству выступал в интернет-пародии как «Фальшивый Стив Джобс»). Один из авторов блога, *Gizmodo,* опубликовал статью под названием «Восемь отстойных особенностей *iPad»* (не поддерживает мультизадачность, нет видеокамер, не поддерживает *Flash…).* Даже название стало в блогосфере предметом насмешек, сопровождавшихся язвительными комментариями на тему женских гигиенических товаров[38] и прокладок «макси». Хэш-тег *#iTampon* в тот день занял третье место в списке самых популярных тем в микроблогах *Twitter*.

Последовал также непременный критический отзыв со стороны Билла Гейтса. «Я по-прежнему считаю, что некое сочетание голоса, стилуса и нормальной клавиатуры — другими словами, нетбук — будет главным направлением, — говорил он Бренту Шлендеру. — Поэтому я не то чтобы сидел там и чувствовал себя так же, как в случае с *iPhone,* когда я сказал: „Боже мой, *Microsoft* метила недостаточно высоко“. Это хорошая читалка, но в *iPad* нет ничего, на что я смотрю и говорю: „О, жалко, что это сделала не *Microsoft*“». Он продолжал утверждать, что подход *Microsoft,* подразумевающий использование стилуса для ввода, победит. «Я предсказывал появление планшетника со стилусом на протяжении многих лет, — сказал он мне. — В конечном счете я либо окажусь прав, либо буду покойником».

Вечером после презентации Джобс был раздраженным и подавленным. Когда мы собрались на ужин у него на кухне, он расхаживал вокруг стола, загружая электронные письма и веб-страницы на свой *iPhone*.

> За последние сутки я получил по электронной почте примерно 800 сообщений. Большинство из них — это претензии. Нет *USB*-шнура! Нет того, нет сего. В некоторых говорится что-то вроде: «Ты что вообще делаешь, мать твою?» Обычно я не отвечаю людям, но тут ответил: «Ваши родители могли бы вами гордиться». Кому-то не нравится название, и так далее, и так далее. Я сегодня немного расстроен. Это щелчок по носу.

Один звонок с поздравлениями, полученный в тот день, его порадовал — от Рама Эмануэла, главы администрации президента Обамы. Но за ужином он заметил, что сам президент, с тех пор как вступил в должность, ему ни разу не позвонил.

Недовольство общественности утихло после того как в апреле *iPad* поступил в продажу и попал людям в руки. И *Time,* и *Newsweek* поместили его на обложку. «Писать о продуктах *Apple* трудно, потому что их выход сопровождается рекламной шумихой, — писал Лев Гроссман в журнале *Time.* — Кроме того, писать о продуктах *Apple* трудно, потому что иногда эта шумиха оказывается оправданной». Его единственное, но содержательное критическое замечание заключалось в том, «что, будучи восхитительным приспособлением для потребления контента, он не особенно способствует его созданию». Компьютеры, особенно *Macintosh*, стали инструментами, позволяющими людям создавать музыку, видео, веб-сайты, блоги и выставлять их на всеобщее обозрение. *«iPad* переносит акцент с создания контента на его потребление и управление им. Он лишает вас голоса, снова возвращает вас к роли пассивного потребителя шедевров, созданных другими людьми». Эта была критика, которую Джобс принял близко к сердцу. Он начал работать над тем, чтобы в следующей версии *iPad* акцент непременно был сделан на упрощении творческого процесса для пользователей.

[37] Снуки и Ситьюэйшн — прозвища двух героев реалити-шоу «Пляж» (*JerseyShore*) на телеканале *MTV.*

[38] *Pad* переводится с английского и как «планшет», и как «женская прокладка».

Заголовок на обложке *Newsweek* гласил: «Чем же так прекрасен *iPad*? Всем». Дэниел Лайонс, разгромивший *iPad* своим замечанием про Снуки, изменил свое мнение. «Когда я смотрел, как Джобс бодро проводит демонстрацию, моей первой мыслью было, что это, судя по всему, не бог весть что, — писал он. — Это ведь увеличенная версия *iPod Touch*, не так ли? Потом я получил возможность попользоваться им, и меня пробрало: „Я хочу такой же“». Лайонс, как и другие, осознал, что это проект, который Джобс больше всего лелеял и который воплощал все его жизненные установки. «Он обладает мистической способностью изобретать гаджеты, про которые мы и не знали, что они нам нужны, а в следующий момент мы уже жить без них не можем, — писал он. — Закрытая система, возможно, единственный способ донести те ощущения из области технодзена, которыми прославилась *Apple*».

Основные споры по поводу *iPad* разгорелись вокруг вопроса о том, является ли его закрытая, объединяющая от начала до конца все элементы конфигурация гениальной или обреченной на провал. Компания *Google* начинала играть ту же роль, что и *Microsoft* в 1980 году, предлагая платформу для мобильных устройств *Android*, которая была открытой и могла быть использована любым производителем аппаратного обеспечения. Журнал *Fortune* предоставил свои страницы для полемики на эту тему. «Закрытость ничем не оправдана», — написал Майкл Коупленд. Но его коллега Джон Фортт возразил: «Закрытые системы подвергаются незаслуженной критике, но они прекрасно работают, и пользователи от них только выигрывают. Возможно, никто в мире техники не доказал это убедительнее Стива Джобса. Связывая в единое целое аппаратное обеспечение, программное обеспечение и услуги, а также жестко все это контролируя, компания *Apple* неизменно обставляет конкурентов и выпускает безукоризненные продукты». Оба соглашались, что *iPad* даст самый четкий со времен первого *Macintosh* ответ на этот вопрос. «Благодаря процессору *A4*, на котором работает эта штука, компания *Apple* подняла свою репутацию компании, одержимой контролем, на новый уровень, — писал Фортт. — Купертино отныне полностью подчиняет себе микросхемы, аппаратную часть, операционную систему, магазин *App Store* и систему оплаты».

Джобс пришел к *Apple Store* в Пало-Альто незадолго до полудня 5 апреля, в день, когда *iPad* поступил в продажу. Дэниел Коттке — его близкий друг по Рид-колледжу и первым дням *Apple,* человек, с которым они вместе когда-то экспериментировали с ЛСД и который больше не держал обиды за то, что не получил льготного права на покупку акций как основатель, — тоже пришел туда, потому что счел это важным. «Прошло 15 лет, и мне захотелось снова его увидеть, — рассказывал Коттке. — Я обнял его и сказал, что собираюсь писать свои песни на *iPad.* Он был в прекрасном настроении, и мы чудесно поболтали после стольких лет». Пауэлл и Ив, младшая дочь Джобсов, наблюдали из недр магазина.

Возняк, который в свое время был сторонником того, чтобы делать аппаратное и программное обеспечение как можно более открытым, стал пересматривать свое мнение. Как это часто с ним бывало, он провел всю ночь с энтузиастами, ждущими в очереди открытия магазина в день начала продаж. На этот раз он приехал на электроскутере *Segway* к торговому центру *Valley Fair Mall* в Сан-Хосе. Какой-то журналист задал ему вопрос о закрытом характере экосистемы *Apple. «Apple* сажает вас в детский манеж и держит там, но у этого есть свои преимущества, — ответил Возняк. — Я люблю открытые системы, но я программист. А большинству людей нужны вещи, которыми легко пользоваться. Гениальность Стива в том, что он знает, как сделать вещи простыми, и иногда для этого необходим тотальный контроль».

Вопрос «Что у тебя на iPod?» сменился вопросом «Что у тебя на iPad?». Даже помощники Обамы включились в эту игру, используя *iPad* в качестве доказательства своей технической продвинутости. У экономического советника Ларри Саммерса были установлены приложение агентства финансовой информации *Bloomberg,* игра «Скрэббл» и «Записки

федералиста».[39] У главы администрации Рама Эмануэля — множество газет, у советника по связям с общественностью Билла Бертона — журнал *Vanity Fair* и один полный сезон телесериала «Остаться в живых», а у главного политического советника Дэвида Аксельрода — матчи Главной лиги бейсбола и Национальное общественное радио *NPR.*

Джобса растрогала опубликованная на сайте *Forbes.com* история Майкла Ноера, которую он переслал мне. Ноер, оказавшись на молочной ферме в сельской местности к северу от Боготы, в Колумбии, читал фантастический роман на своем *iPad,* и к нему подошел нищий шестилетний мальчик, чистивший стойла. Из любопытства Ноер протянул ему устройство. Без всяких инструкций никогда раньше не видевший компьютера мальчик начал пользоваться им, опираясь на интуицию. Он стал водить пальцем по экрану, запускать приложения, поиграл в пинбол. «Стив Джобс создал мощный компьютер, которым без инструкции может пользоваться неграмотный шестилетний мальчик, — писал Ноер. — Если это не чудо, то что же тогда чудо?»

Меньше чем за месяц *Apple* продала миллион аппаратов *iPad.* Эта отметка была достигнута в два раза быстрее, чем в случае с *iPhone*. За девять месяцев с момента выхода, к марту 2011 года, было продано 15 миллионов аппаратов. По некоторым оценкам, это был самый успешный в истории запуск потребительского продукта.

Реклама

Джобс был недоволен первыми вариантами рекламы *iPad*. Как обычно, он энергично взялся за маркетинг, работая с Джеймсом Винсентом и Дунканом Милнером из рекламного агентства (которое теперь называется *TBMA/Media Arts Lab),* а частично отошедший от дел Ли Клоу давал советы. В созданном ими рекламном ролике парень в полинявших джинсах и толстовке сидел, спокойно откинувшись в кресле, и просматривал электронную почту, фотоальбом, *The New York Times,* книги и видеоролики на *iPad,* лежащем у него на коленях. Там не было слов, только звучала фоном песня *There Goes My Love* группы *The Blue Van*. «Едва Стив одобрил ее, как тут же решил, что она ему категорически не нравится, — вспоминал Винсент. — Он считал, что она напоминает рекламу сети мебельных магазинов *Pottery Barn».* Вот как позднее рассказывал мне об этом Джобс:

> Было легко объяснить, что такое *iPod* — тысяча песен у вас в кармане, и это позволило нам быстро прийти к знаменитой рекламе с силуэтами. Но объяснить, что такое *iPad*, оказалось тяжело. Мы не хотели представлять его как компьютер, но и не хотели, чтобы он выглядел настолько простым, что напоминал бы хитроумный телевизор. Первая серия рекламных роликов показала, что мы не знаем, что делаем. Они были слишком шелковыми, от них веяло *Hush Puppies*.[40]

Джеймс Винсент работал без перерывов в течение многих месяцев. Поэтому, когда *iPad* поступил наконец в продажу, а реклама пошла в эфир, он уехал с семьей на музыкальный фестиваль «Коачелла» в Палм-Спрингс, где должны были выступить несколько его любимых групп, в частности *Muse, Faith No More* и *Devo.* Едва он приехал, как позвонил Джобс: «Твоя реклама — отстой, — сказал он. — *iPad* совершает мировую революцию, и нам нужно что-то масштабное. А ты подсунул мне какую-то дерьмовую мелочевку».

«Хорошо, а что тебе надо? — закричал Винсент в ответ. — Ты так и не смог сказать мне, чего тебе надо».

---

[39] Сборник статей в поддержку ратификации американской конституции, выходивших в США в 1787–1788 гг.

[40] Известная американская марка обуви.

«Я не знаю, — ответил Джобс. — Ты должен дать мне что-то новое. Ничего из того, что ты мне показал, даже близко не подходит».

Винсент начал возражать, и вдруг Джобс взорвался. «Он просто разорался на меня», — вспоминал Винсент. Винсент тоже легко выходил из себя, так что страсти накалились. «Люди моего положения обычно не кричат на клиентов, — рассказывал Винсент. — Но он знал, что по-другому я не умею работать. Так что мы орали друг на друга».

Когда Винсент прокричал: «Ты должен сказать мне, что тебе надо», Джобс заорал в ответ: «Ты должен показать мне что-то, и я почувствую, когда увижу то, что нужно».

«О, великолепно, давай, я так и напишу в техническом задании для моих креативщиков: я почувствую, когда увижу то, что нужно».

Винсент так разозлился, что стукнул кулаком по стене дома, который снимал, и оставил в ней большую вмятину. Когда он наконец вышел к своей семье, сидящей у бассейна, они посмотрели на него обеспокоенно: «С тобой все в порядке?» — в конце концов спросила его жена.

У Винсента и его команды ушло две недели на то, чтобы подготовить серию новых вариантов, и он предложил показать их у Джобса дома, а не в офисе, надеясь, что там атмосфера будет более расслабленной. Они с Милнером выложили раскадровку на журнальный столик — это были 12 разных концепций. Первая — вдохновляющая и волнующая. Вторая — юмористическая, с комиком Майклом Серой, который ходит по бутафорскому дому и хохмит на тему того, как люди могут использовать *iPad*. В остальных *iPad* появлялся вместе со знаменитостями, или неподвижно застывал на белом фоне, или был звездой короткого ситкома, или фигурировал в классической презентации продукта.

Размышляя над этими вариантами, Джобс понял, что ему нужно. Не юмор, не знаменитости, не демонстрация. «Это должна быть декларация, — сказал он. — Это должен быть манифест. Вот это масштабно». Он объявил, что *iPad* изменит мир, и он хотел такую рекламную кампанию, которая усиливала бы это утверждение. По его словам, через год или два другие компании выпустят планшетники-подделки, и он хотел заставить людей помнить, что *iPad* был подлинником. «Нам нужна реклама, в которой прямо говорится о том, что мы сделали».

Внезапно он встал с кресла с немного уставшим видом, но улыбаясь. «Мне надо идти на массаж, — сказал он. — Принимайтесь за работу».

Винсент и Милнер вместе с копирайтером Эриком Гранбаумом начали работать над тем, что они назвали «манифест». Он будет с динамичными, быстро сменяющимися кадрами, с отбиваемым на ударниках тактом, и в нем будет утверждаться, что *iPad* произвел революцию. В качестве музыки они выбрали припев с дробным ритмом из песни *Gold Lion* группы *Yeah Yeah Yeahs*. И пока на экране демонстрировалось, какие волшебные вещи можно делать с *iPad,* решительный голос произносил: *«iPad* тонкий. *iPad* красивый… Он безумно мощный. Он волшебный… Это видео и фотографии. Это больше книг, чем вы можете прочитать за жизнь. Это уже революция, и она только начинается».

Когда работа над «манифестной» рекламой была завершена, команда снова попробовала что-то помягче — ролики, снятые режиссером Джессикой Сандерс в стиле документального кино «один день из жизни». Джобсу они понравились — сначала. Потом он разочаровался в них по тем же причинам, по которым выступил против первоначального варианта рекламы в стиле компании *Pottery Barn.* «Черт! — кричал он. — Они похожи на рекламу кредитной карты *Visa,* типичная продукция рекламного агентства».

Он требовал рекламных роликов, которые были бы необычными, новыми, но в итоге почувствовал нежелание расставаться с тем, что считал «голосом» *Apple.* Для него этот голос имел вполне определенный набор характеристик: простота, декларативность, чистота. «Мы стали развивать эту тему со стилем жизни, и Джобс, кажется, начал проникаться, но потом

вдруг объявил: мне это не нравится, это не *Apple,* — вспоминал Ли Клоу. — Он велел нам вернуться к голосу *Apple*. Это очень простой, искренний голос». Так что они вернулись к чисто белому фону, на котором крупным планом показывалось, чем *«iPad* является…» и что он умеет — и все.

Приложения

Реклама *iPad* рассказывала не конкретно о предмете, а о том, что вы можете с его помощью делать. Действительно, причина его успеха крылась не только в красоте аппаратного обеспечения, но и в приложениях, так называемых *apps*, которые позволяли с удовольствием предаваться самым разным восхитительным занятиям. Появились тысячи — а вскоре и сотни тысяч — приложений, которые вы могли скачать бесплатно или заплатив несколько долларов. Вы могли метать разгневанных птиц[41] одним движением пальца, следить за курсом ваших акций, смотреть фильмы, читать книги и журналы, быть в курсе новостей, играть в игры и убивать неимоверное количество времени. А объединение в одно целое аппаратного обеспечения, программного обеспечения и магазина облегчало процесс. Но, кроме того, приложения позволили платформе стать некоторым — строго регламентированным — образом открытой для сторонних разработчиков, которые хотели создавать программное обеспечение и наполнение к нему; открытой подобно находящемуся под тщательным присмотром и огороженному дворовому садику.

Феномен приложений начался с *iPhone*. Когда этот аппарат только появился в начале 2007 года, вы не могли покупать приложения сторонних разработчиков, и Джобс сначала был против того, чтобы дать на это разрешение. Он не хотел, чтобы сторонние разработчики создавали для *iPhone* приложения, которые могут его испортить, заразить вирусами или нарушить его целостность.

Член совета директоров Арт Левинсон был среди тех, кто продвигал идею открытия доступа к созданию приложений для *iPhone*. «Я звонил ему раз пять, пытаясь убедить его в перспективности приложений», — рассказывал Левинсон. Или *Apple* откроет им доступ, более того, станет поощрять их создание, или другой производитель смартфонов сделает это и получит конкурентное преимущество. Глава отдела маркетинга *Apple* Фил Шиллер был согласен с этим. «Я не мог представить себе, что мы создадим такую мощную вещь, как *iPhone*, и не дадим разработчикам возможность сделать много приложений, — вспоминал он. — Я знал, что потребителям они понравятся». Венчурный инвестор Джон Доэрр оказывал давление извне, утверждая, что лицензирование приложений породит обилие предпринимателей, которые будут создавать новые услуги.

Сначала Джобс пресекал эти разговоры, отчасти из-за ощущения, что его команда не в состоянии предусмотреть все сложности, сопряженные с регламентацией сторонних разработчиков приложений. Он хотел сосредоточенности. «Поэтому он не желал об этом говорить», — рассказывал Шиллер. Но как только *iPhone* появился на рынке, Джобс стал проявлять готовность обсуждать эту тему. «Каждый раз, когда возникал этот разговор, Стив казался чуть более открытым», — рассказывал Левинсон. Этот вопрос обсуждался в свободном формате на четырех заседаниях совета директоров.

Вскоре Джобс нашел способ сделать так, что и волки были сыты, и овцы целы. Он разрешил сторонним лицам писать приложения, но они должны были отвечать строгим требованиям, тестироваться и одобряться *Apple*, а также продаваться только через магазин *iTunes.* Это позволяло получить все преимущества того, что в процессе участвуют тысячи разра-

[41] Речь идет о популярной игре *Angry Birds.*

ботчиков программного обеспечения, и вместе с тем сохранять контроль, достаточный для защиты целостности *iPhone* и простоты обращения с ним пользователей. «Это было волшебное решение, которое открывало самые лучшие перспективы, — говорил Левинсон. — Благодаря ему мы получали преимущества открытости, сохраняя при этом контроль над всей цепочкой».

Отдел магазина *App Store* для *iPhone* открылся в *iTunes* в июле 2008 года. Миллиардное скачивание было зафиксировано через девять месяцев. К тому времени, как в апреле 2010 года в продажу поступил *iPad*, насчитывалось уже 185 тысяч приложений для *iPhone*. Большинство из них можно было использовать и на *iPad*, хотя они не поддерживали преимущества большого экрана. Но меньше чем за пять месяцев разработчики написали 25 тысяч новых приложений специально для *iPad. К* июню 2011 года в магазине было полмиллиона приложений для обоих устройств, а число скачиваний превысило 15 миллиардов раз.

App Store за одну ночь породил новую индустрию. В комнатах студенческих общежитий, гаражах и крупных медийных компаниях предприимчивые люди изобретали приложения. Венчурная инвестиционная компания Джона Доэрра создала фонд *iFund* с капиталом в 200 миллионов долларов для финансирования лучших идей. Журналы и газеты, которые раздавали свой контент бесплатно, увидели последний шанс загнать джинна этой сомнительной бизнес-схемы обратно в бутылку. Передовые издатели начали создавать журналы, книги и учебные материалы исключительно для *iPad.* К примеру, перворазрядный издательский дом *Callaway*, выпускавший книги в широком ассортименте — от «Секса» Мадонны до «Чаепития у мисс Паучихи»,[42] решил сжечь мосты и полностью отказаться от печатной продукции, сконцентрировавшись на публикации книг исключительно в форме интерактивных приложений. К июню 2011 года *Apple* выплатила разработчикам приложений 2,5 миллиарда долларов.

iPad и другие цифровые устройства, основанные на использовании приложений, знаменовали собой фундаментальный сдвиг в цифровом мире. В самом начале, в восьмидесятые, выйти в онлайн означало связаться по телефонной линии с таким службами, как *AOL, CompuServe* или *Prodigy*, которые запускали вас в находящийся под тщательным присмотром и обнесенный стеной «сад» с контентом, и только самые отважные и умелые пользователи могли по боковым дорожкам выскользнуть из него на просторы всего интернета. Следующим этапом, в начале девяностых, стал приход браузеров, позволявших каждому свободно блуждать по интернету с помощью единых протоколов передачи гипертекста, связавших миллиарды сайтов в одну большую паутину. Появились поисковые системы, такие как *Yahoo* и *Google*, с помощью которых люди легко могли найти нужные им веб-сайты. Выпуск *iPad* стал предвестником новой модели. Приложения напоминали обнесенные стеной сады из прошлого. Их создатели могли предложить дополнительные функции пользователям, которые их скачивали. Но рост популярности приложений означал также принесение в жертву открытости и связанности паутины. Приложения не так легко связывались ссылками и осуществляли поиск. Так как *iPad* позволял пользоваться и приложениями, и веб-браузерами, он не объявлял войны веб-модели. Но предлагал выбор как потребителю, так и создателям контента.

Издательское дело и журналистика

С помощью *iPod* Джобс преобразил музыкальный бизнес. С помощью *iPad* и *App Store* он менял всю медийную сферу, от издательского дела до журналистики, телевидения и кино.

[42] Речь идет о детской книге Дэвида Кирка *Miss Spider"s Tea Party*.

Книги были очевидной мишенью, поскольку «читалка» *Amazon Kindle* показала, что на электронные книги есть спрос. Поэтому компания *Apple* создала магазин *iBooks Store,* который торговал электронными книгами, как *iTunes Store* — песнями. Но коммерческие схемы были немного разными. Джобс настоял, чтобы в *iTunes Store* все песни продавались по единой невысокой цене, которая первоначально составляла 99 центов. Джефф Безос из *Amazon* попытался сделать то же самое с электронными книгами, предлагая продавать их по цене не выше 9,99 долларов. И тут выступил Джобс и предложил издателям то, в чем он отказывал звукозаписывающим компаниям: они могли поставить на свои товары в *iBooks Store* любую цену, а *Apple* будет забирать себе 30 %. Поначалу это означало более высокие цены, чем на *Amazon.* Почему люди захотят платить *Apple* больше? «Такого не случится, — ответил Джобс, когда Уолт Моссберг спросил его об этом на презентации *iPad.* — Цены будут одинаковыми». Он оказался прав.

На следующий день после презентации *iPad* Джобс поделился со мной своим видением ситуации с книгами:

> Компания *Amazon* сама все испортила. Она покупала некоторые книги по оптовой цене, а продавала ниже закупочной стоимости — по 9,99 долларов. Издателям это очень не нравилось, они считали, что из-за этого им сложнее будет продать издание в твердой обложке по 28 долларов. В результате еще до того, как *Apple* вышла на сцену, некоторые поставщики книг начали отказываться работать с *Amazon.* И тогда мы сказали издателям: «Мы будем работать по посреднической схеме, когда вы устанавливаете цену, а мы получаем наши 30 %, и, да, клиент заплатит немного больше, но вы ведь этого и хотели». А еще мы потребовали гарантий, что, если кто-то другой продает эти книги дешевле, чем мы, тогда мы тоже можем продавать их по той же, более низкой цене. В итоге они пошли в *Amazon* и сказали: «Или вы подпишете посреднический договор, или мы не будем поставлять вам книг».

Джобс признался, что с музыкой и книгами он пытался и волков накормить, и овец сохранить. Он не стал предлагать музыкальным компаниям посредническую модель и не позволил им устанавливать собственные цены. Почему? Потому что у него не было такой необходимости. А вот с книгами она возникла. «Мы были не первыми в книжном бизнесе, — объяснял он. — С учетом существующей ситуации лучшее, что мы могли, — применить этот прием айкидо: предложить посредническую модель. И мы добились успеха».

В феврале 2010 года, сразу после презентации *iPad,* Джобс отправился в Нью-Йорк, чтобы встретиться с лидерами журнального бизнеса. За два дня он встретился с Рупертом Мердоком, его сыном Джеймсом и менеджерами их газеты *The Wall Street Journal,* с Артуром Сульцбергером-младшим и высшим руководством газеты *The New York Times,* а также с руководителями *Time, Fortune* и других журналов издательского дома *Time Inc.* «Я был бы очень рад способствовать повышению качества журналистики, — сказал он позднее. — Мы не можем черпать информацию у блогеров. Нам больше чем когда-либо нужны настоящие репортажи и редакторский контроль. Так что я был бы рад помочь людям создавать цифровые продукты, которые действительно могут приносить деньги». Он надеялся, что, раз ему удалось заставить людей платить за музыку, он сможет сделать то же самое с журналистикой.

Но издатели очень подозрительно отнеслись к предложенному им спасательному кругу. Воспользоваться им значило отдавать 30 % своих доходов *Apple*, но и это была не самая серьезная проблема. Гораздо больше издателей пугало, что при такой схеме у них уже не будет прямых отношений с подписчиками, не будет их адресов электронной почты и номеров кредитных карт, позволяющих выставлять им счета, связываться с ними и рекламировать

им новую продукцию. Вместо этого владеть подписчиками, выставлять им счета и заносить информацию о них в свою базу будет *Apple.* А принятая в *Apple* политика защиты конфиденциальности не позволит ей делиться этой информацией, если только клиент в явной форме не даст на это разрешения.

Джобс был особенно заинтересован в соглашении с *The New York Times* — великолепной, на его взгляд, газетой, которой, как он считал, грозила опасность деградации из-за того, что она так и не разобралась, как брать деньги за цифровой контент. «Я решил, что одним из моих личных проектов в этом году будет попытка помочь *Times*, хотят они того или нет, — сказал он мне в начале 2010 года. — Я считаю, для нашей страны важно, чтобы они с этим разобрались».

Во время поездки в Нью-Йорк он поужинал с 50 представителями высшего руководства *Times* в уединенном подвальном зале ресторана азиатской кухни *Pranna* (он заказал манговый коктейль и простую вегетарианскую пасту — ни того ни другого не было в меню). Там он продемонстрировал достоинства *iPad* и объяснил, как важно нащупать точку невысокой, приемлемой для клиентов цены на цифровой контент. Он нарисовал график зависимости между возможными ценами и объемами продаж. Сколько было бы у их газеты читателей, будь *Times* бесплатной? Ответ на этот вопрос они знали, поскольку уже раздавали эту газету бесплатно в Сети и имели около 20 миллионов регулярных читателей. А если они сделают ее по-настоящему дорогой? У них были данные и на этот счет: с подписчиков на печатную версию они брали больше 300 долларов в год, и таких подписчиков было около миллиона. «Вам нужно стремиться к точке посередине, то есть примерно к 10 миллионам электронных подписчиков, — сказал он им. — А это означает, что подписаться на ваше электронное издание должно быть очень просто и дешево — один клик и максимум 5 долларов в месяц».

Менеджер, ответственный за распространение *Times*, стал настаивать, что газете нужно получать информацию об электронных адресах и кредитных картах всех подписчиков, даже тех, которые подписываются через *App Store*, но Джобс сказал, что *Apple* не станет ее выдавать. Руководитель рассердился. Немыслимо, чтобы *Times* не располагала этой информацией. «Что ж, вы можете попросить их об этом, но, если они не дадут ее вам добровольно, не вините меня, — сказал Джобс. — Если вам все это не нравится, откажитесь от нас. Но это не я загнал вас в угол. Это вы сами последние пять лет занимались тем, что бесплатно раздавали свою газету онлайн и не собирали никакой информации о кредитных картах».

Джобс также встретился наедине с Артуром Сульцбергером-младшим. «Он хороший парень, и он по-настоящему гордится их новым зданием, что правильно, — рассказал Джобс позднее. — Я поговорил с ним о том, что, на мой взгляд, ему надо сделать, но дальше ничего не произошло». На это ушел год, но в апреле 2011 года *Times* начала брать плату за свою электронную версию и продавать какое-то количество подписок через *Apple*, придерживаясь установленных Джобсом правил. Газета решила, однако, назначить сумму, примерно вчетверо превышающую предложенные Джобсом 5 долларов.

В небоскребе *Time-Life Building* роль хозяина взял на себя редактор журнала *Time* Рик Штенгель. Джобсу нравился Штенгель, поставивший группу талантливых сотрудников во главе с Джошем Куиттнером еженедельно делать полноценную версию журнала для *iPad.* Но он рассердился, когда увидел там Энди Серуэра из журнала *Fortune*. Чуть не со слезами в голосе он сказал Серуэру, что по-прежнему очень расстроен из-за вышедшей два года назад статьи *Fortune,* раскрывавшей подробности о его здоровье и проблемах с опционами на акции *Apple.* «Вы пнули лежачего», — сказал он.

Самая серьезная проблема компании *Time Inc*. была та же, что и у *Times:* это журнальное издательство не хотело, чтобы *Apple* получила в свое распоряжение его подписчиков и лишила его возможности вести расчеты напрямую. *Time Inc*. хотела создать приложения, которые для покупки подписки перенаправляли бы читателей на их собственный веб-сайт.

Apple отказалась. Когда *Time* и другие журналы все же представили приложения, которые делали это, им отказали в продажах через *App Store.*

Джобс пытался поговорить лично с исполнительным директором *Time Inc*. Джеффом Бьюксом, прожженным прагматиком с обаянием хитрой лисы. Они уже имели дело друг с другом несколько лет назад по поводу прав на трансляцию видео для *iPod Touch*; хотя в тот раз Джобс не смог убедить Бьюкса заключить сделку, в которой были бы задействованы эксклюзивные права кабельного телеканала *HBO* на показ фильмов вскоре после их выхода на экран, прямота и решительность Бьюкса его восхитили. Бьюкс, со своей стороны, уважал умение Джобса мыслить стратегически и одновременно держать под контролем тончайшие детали. «Стив без труда может переключаться с общих принципов на детали», — говорил он.

Когда Джобс позвонил Бьюксу насчет сделки с журналами *Time Inc*. для *iPad*, то начал с утверждений, что печатный бизнес «в дерьме», что «никому на самом деле не нужны ваши журналы» и что *Apple* предлагает великолепную возможность продавать подписку на электронные версии, но «ваши ребята этого не понимают». Бьюкс не согласился ни с одним из этих утверждений. Он сказал, что был бы очень рад, если бы *Apple* стала продавать электронную подписку для *Time Inc.* Тридцатипроцентная доля *Apple* — это не проблема.

— Говорю вам это прямо сейчас: если вы продадите подписку для нас, вы можете получить свои 30 %, — сказал ему Бьюкс.

— Что ж, такого прогресса мне еще ни с кем не удалось достичь, — ответил Джобс.

— У меня только один вопрос, — продолжил Бьюкс. — Если вы продаете подписку на мой журнал, и я даю вам 30 %, у кого подписка — у вас или у меня?

— Я не могу выдавать информацию о подписчиках, такова политика *Apple* в области конфиденциальности, — ответил Джобс.

— Что ж, тогда мы должны придумать что-то еще, потому что я не хочу, чтобы все подписчики из моей базы стали вашими подписчиками и потом вы бы собрали их в *App Store*, — сказал Бьюкс. — А затем, раз у вас монополия, пришли и сказали мне, что в вашем магазине должно быть не 4 доллара за экземпляр, а один. Если кто-то подписывается на наш журнал, нам нужно знать, кто это, нам нужно иметь возможность создать в Сети сообщество этих людей, и нам нужно право рекламировать обновления напрямую.

С Рупертом Мердоком, чья компания *News Corporation* владела *The Wall Street Journal, The New York Post,* газетами по всему миру, кинокомпанией *Fox Studios* и телеканалом *Fox News Channel,* у Джобса все прошло проще. Когда Джобс встретился с Мердоком и его командой, те тоже стали настаивать на доступе к информации о подписчиках, которые приходят через *Apple Store.* Но когда Джобс отказался, произошло нечто интересное. Мердока обычно не так легко продавить, но он понимал, что в этом вопросе у него нет рычагов давления, а потому принял условия Джобса. «Мы предпочли бы иметь подписчиков в своем распоряжении и пытались протолкнуть это требование, — вспоминал Мердок. — Но Стив не заключил бы сделку на таких условиях, поэтому я сказал: „Окей, будь по-вашему“. У нас не было никаких причин затевать бессмысленную канитель. Он не собирался уступать — на его месте я бы тоже не уступил, — так что я просто сказал „да“».

Мердок даже стал выпускать исключительно электронную ежедневную газету *The Daily,* подстроенную специально под *iPad.* Она должна была продаваться в *App Store* на установленных Джобсом условиях по 99 центов в неделю. Мердок лично привез свою команду в Купертино, чтобы продемонстрировать планируемый дизайн. Джобсу он решительно не понравился. «Вы позволите нашим дизайнерам помочь?» — спросил он. Мердок согласился. «Дизайнеры *Apple* повозились с этим, — рассказывал Мердок, — наши ребята тоже еще поработали, и через десять дней мы вернулись, показали оба варианта, и ему в итоге версия нашей команды понравилась больше. Мы были поражены».

Газета *The Daily*, которая не была ни таблоидом, ни серьезным изданием, а скорее чем-то средним, вроде газеты *USA Today,* не имела особого успеха. Зато благодаря ей между Джобсом и Мердоком возникла некая странная связь. Когда Мердок попросил его выступить на ежегодной выездной встрече менеджеров его компании *News Corp*. в июне 2010 года, Джобс сделал исключение из своего правила никогда не выступать на таких мероприятиях. По окончании Джеймс Мердок повел его на ужин и взял интервью, которое продолжалось почти два часа. «Он очень резко критиковал газеты за то, как они пишут о технике, — вспоминал Мердок. — Он сказал, что нам трудно будет добиться правильного подхода, потому что мы в Нью-Йорке, а любой, кто хоть как-то разбирается в технике, работает в Силиконовой долине». Гордон Маклеод, президент Цифровой сети *The Wall Street Journal (The Wall Street Journal Digital Network),* воспринял это не очень хорошо и выдвинул ряд возражений. В конце всего Маклеод подошел к Джобсу и сказал: «Благодарю, это был прекрасный вечер, но вы, возможно, только что лишили меня работы». Мердок слегка усмехнулся, когда описывал мне эту сцену. «В итоге это оказалось правдой». Маклеод ушел через три месяца.

В обмен на выступление во время выездного собрания Джобс заставил Мердока выслушать его мнение о телеканале *Fox News,* который, как он считал, оказывает разрушительное, пагубное влияние на страну и портит репутацию Мердока. *«Fox News* вас компрометирует, — сказал ему Джобс — Сегодня раздел проходит не между либеральным и консервативным, а между конструктивным и деструктивным, а вы связались с деструктивными людьми. *Fox* стал невероятно разрушительной для нашего общества силой. Если вы не отнесетесь к этому внимательно, то оставите после себя это наследие, а вы можете быть лучше». Джобс сказал, что, по его мнению, Мердок был не очень доволен тем, как далеко зашел телеканал *Fox*. «Руперт — творец, а не разрушитель, — говорил он. — Я несколько раз встречался с Джеймсом и думаю, что он со мной согласен. Насколько я могу судить».

Мердок позднее сказал, что он привык слышать жалобы на *Fox* от таких людей, как Джобс. «Он смотрит на это в каком-то смысле с левых позиций», — сказал он. Джобс попросил его поручить своим людям сделать подборку за неделю программ Шона Хэннити и Гленна Бека — он считал их более вредоносными, чем программы Билла О“Рейли,[43] — и Мердок согласился. Джобс потом рассказал мне, что собирается попросить команду Джона Стюарта[44] сделать такую же подборку, чтобы показать ее Мердоку. «Я с удовольствием посмотрел бы ее, — сказал Мердок, — но он мне про это не говорил».

Мердок и Джобс так хорошо поладили, что в течение следующего года Мердок дважды приезжал на ужин к Джобсу домой в Пало-Альто. Джобс шутил, что каждый раз по такому случаю ему приходилось прятать ножи, так как он опасался, что его жена выпотрошит Мердока, как только тот войдет. Про Мердока, в свою очередь, говорят, что он произнес великую фразу об органических вегетарианских блюдах, которыми его там обыкновенно потчевали. «Поужинать у Стива — это знаменательное событие, если только вы успеваете выбраться от него до закрытия ближайших ресторанов». Увы, когда я спросил Мердока, говорил ли он когда-нибудь эти слова, он ответил, что не припоминает.

Один из визитов состоялся в начале 2011 года. Мердок должен был проезжать через Пало-Альто 24 февраля и отправил Джобсу *sms* об этом. Он не знал, что в тот день Джобсу исполнялось 56 лет, а Джобс тоже не упомянул этого в ответном сообщении с приглашением на ужин. «Таким образом я не дал Лорен наложить вето на этот план, — пошутил Джобс. — У меня был день рождения, так что ей пришлось разрешить мне пригласить Руперта». Там были Эрин и Ив, а Рид примчался из Стэнфорда ближе к концу ужина. Джобс продемонстрировал проект яхты, которую он планировал построить и которая, на взгляд Мердока, изнутри

[43] *Шон Хэннети, Гленн Бек* и *Билл О“Рейли* — известные в США консервативные политические обозреватели.

[44] Известный американский политический сатирик, актер и телеведущий; выступал с критикой *Fox News.*

была красивой, но снаружи «смотрелась не очень». «Тот факт, что он так много говорил о том, как будет строить ее, несомненно, свидетельствует о его чрезвычайно оптимистичном настрое в плане собственного здоровья», — сказал позднее Мердок.

За ужином они говорили, как важно насаждать в компании дух предприимчивости и находчивости. По словам Мердока, *Sony* это не удалось. Джобс согласился. «Раньше я думал, что у по-настоящему большой компании не бывает четкой корпоративной культуры, — сказал Джобс. — Но теперь я считаю, что этого можно добиться. Мердок сделал это. Думаю, и я сделал это в *Apple*».

Большую часть ужина разговор крутился вокруг темы образования. Мердок только что нанял Джоэла Кляйна, бывшего главу нью-йоркского Городского департамента образования, создать отдел электронных учебных курсов. По воспоминаниям Мердока, Джобс несколько скептически смотрел на идею о том, что технология может изменить образование. Но Джобс и Мердок были согласны, что электронные учебные материалы уничтожат индустрию печатных учебников.

На самом деле Джобс положил глаз на бизнес, связанный с учебниками, в качестве следующей сферы, которую он намеревался преобразовать. Он считал, что эта индустрия стоимостью 8 миллиардов долларов в год созрела для того, чтобы быть разрушенной цифровыми технологиями. Кроме того, его поражал тот факт, что во многих школах по соображениям безопасности отсутствуют шкафчики, поэтому дети вынуждены таскать тяжелые рюкзаки. *«iPad* решил бы эту проблему», — сказал он. Его идея состояла в том, чтобы нанять авторов лучших учебников, создать электронные версии пособий и встроить их в *iPad.* Кроме того, он встречался с крупными издательствами, такими как *Pearson Education,* чтобы обсудить партнерство с *Apple.* «Процесс сертификации учебников в штатах коррумпирован, — сказал он. — Но если мы сможем сделать учебники бесплатными и они будут идти в комплекте с *iPad,* их не нужно будет сертифицировать. Паршивая экономическая ситуация на уровне штатов будет сохраняться еще десяток лет, а мы можем дать им возможность не мучиться этой проблемой с учебниками и сэкономить деньги».

Глава 38. Новые сражения. И отзвуки старых

Google: открытость против закрытости

Через несколько дней после того, как в январе 2010 года Джобс представил *iPad*, он провел «общественное собрание» с участием своих сотрудников в штаб-квартире *Apple.* Но вместо того, чтобы восторгаться их новым революционным продуктом, он набросился на компанию *Google* за выпуск конкурирующей операционной системы *Android.* Джобс был в ярости из-за того, что *Google* решила соперничать с *Apple* в телефонном бизнесе. «Мы не входили в бизнес поисковиков, — сказал он. — А они вошли в телефонный. Можете не сомневаться, они хотят уничтожить *iPhone.* Мы не позволим». Несколько минут спустя, после того как участники собрания уже перешли к другой теме, Джобс продолжил свою тираду, обрушившись на знаменитый слоган *Don"t be evil,* призванный отразить ценности *Google.* «Хочу вернуться к тому вопросу и сказать еще одну вещь. Мантра „Не будь злым" — чистая брехня».

Джобсу казалось, что предали его лично. Исполнительный директор *Google* Эрик Шмидт состоял в совете директоров компании *Apple,* когда та разрабатывала *iPhone* и *iPad,* а основатели *Google* Ларри Пейдж и Сергей Брин относились к Джобсу как к учителю. Он чувствовал себя так, будто его ограбили. Сенсорный интерфейс *Android* обретал все больше черт, перенятых у *Apple,* — мультитач, набор иконок и так далее.

Джобс пытался отговорить компанию *Google* от разработки *Android.* В 2008 году он отправился в их штаб-квартиру недалеко от Пало-Альто и вступил в шумную перепалку с Пейджем, Брином и руководителем разработчиков операционной системы *Android* Энди Рубином (Шмидта от участия в обсуждении, которое затрагивало *iPhone*, спасло то, что он тогда был в совете директоров *Apple*). «Я сказал, что, если у нас сложатся хорошие отношения, мы гарантируем *Google* доступ к *iPhone* и одну или две иконки на рабочем столе», — вспоминал он. Но Джобс также пригрозил, что, если *Google* продолжит разрабатывать *Android* и использует хоть одну функцию *iPhone* — например, мультитач, — он подаст в суд. Сначала *Google* воздерживалась от копирования некоторых функций, но в январе 2010 года *HTC* представила телефон на базе *Android,* ставший счастливым обладателем мультитач и других аспектов интерфейса *iPhone*. Именно в этом контексте Джобс заявил, что слоган *Google* — «брехня».

Так что *Apple* выдвинула иск против компании *HTC* (и, следовательно, против *Android),* обвиняя ее в нарушении двадцати своих патентов. Среди них были патенты, включающие разнообразные мультитач — жесты: «наступить и потянуть», чтобы открыть, дабл-тап для зума, сжатие и растягивание и сенсоры, определяющие, как именно держат устройство. Я никогда еще не видел, чтобы он так злился, как у себя дома в Пало-Альто на той неделе, когда был выдвинут иск:

> В нашем иске говорится: «*Google*, вы сперли у нас *iPhone*, обчистили нас по полной». Кража в особо крупных размерах. Я буду бороться до последнего вздоха, если понадобится, и я потрачу все сорок миллиардов на банковском счете *Apple*, чтобы восстановить справедливость. Я уничтожу *Android*, потому что это ворованный продукт. Я готов начать термоядерную войну. Они до смерти напуганы, так как знают, что виновны. Кроме поиска, все остальные гугловские продукты — *Android, Google Docs* — дерьмо.

Через несколько дней после этой тирады Джобсу позвонил Шмидт, который вышел из совета директоров *Apple* предыдущим летом. Он предложил выпить кофе, и они встретились в кафе в одном из торговых центров Пало-Альто. «Первую половину встречи мы обсуждали личные дела, а вторую — его идею о том, что *Google* украла у *Apple* дизайн пользовательского интерфейса», — вспоминал Шмидт. Когда они перешли к этой теме, главным образом говорил Джобс. Компания *Google* его ограбила, заявил он в жестких выражениях. «Мы поймали вас с поличным, — сказал он Шмидту. — Мне не нужна мировая. Мне не нужны деньги. Если вы предложите мне пять миллиардов, я не возьму их. У меня полно денег. Я хочу, чтобы вы перестали использовать эти идеи в *Android,* — вот все, чего я хочу». Они так ни к чему и не пришли.

В основе конфликта лежал более фундаментальный вопрос, исторические отголоски которого вызывали тревогу. *Google* представила *Android* как «открытую» платформу: ее открытый исходный код могли свободно использовать многочисленные производители аппаратного обеспечения на любых телефонах и планшетниках, которые создавали. Джобс же категорически стоял на том, что *Apple* должна тесно интегрировать свои операционные системы с аппаратным обеспечением. В 1980-е *Apple* не стала раздавать лицензии на макинтошевскую операционную систему, и компания *Microsoft* заняла господствующее положение на рынке благодаря тому, что предоставляла лицензии на свою систему многочисленным производителям аппаратного обеспечения, а также тому, что, как считал Джобс, украла у *Apple* интерфейс.

Сравнение того, что сделала *Microsoft* в 1980-е, и того, что *Google* пыталась сделать в 2010-м, было неточным, но все же внушало беспокойство и выводило из себя. Это был частный случай великого спора цифрового века: закрытость против открытости, или, в терминах Джобса, интегрированность против фрагментарности. Действительно ли лучше, как считала компания *Apple* и к чему практически вынуждали перфекционизм и стремление к контролю самого Джобса, связывать железо, софт и контент в единую стройную систему, обеспечивающую пользователю простоту обращения? Или все же предоставить пользователям и производителям более широкий выбор и расчистить подходы к более смелым инновациям, создавая программные системы, которые можно модифицировать и использовать на разных устройствах? «У Стива был особый подход к управлению *Apple,* такой же, что и двадцать лет назад, и заключается он в том, что *Apple* является блестящим новатором в области закрытых систем, — говорил мне позднее Шмидт. — Они не хотят, чтобы люди использовали их платформы без разрешения. Преимуществом закрытой платформы является контроль. Но у *Google* есть особое мнение, которое заключается в том, что открытый подход лучше, потому что он ведет к более широким возможностям, конкуренции и потребительскому выбору».

Так о чем же думал Билл Гейтс, когда наблюдал, как Джобс с его стратегией закрытости ведет войну против *Google,* как 25 лет назад вел ее против *Microsoft?* «Большая закрытость дает преимущество в плане того, насколько вы контролируете процесс, и, безусловно, временами у него было это преимущество», — говорил мне Гейтс. Но отказ предоставлять лицензии на эпловскую *iOS,* добавил он, дал конкурентам, таким как *Android,* возможность увеличить долю на рынке. Вдобавок конкуренция между разнообразными устройствами и производителями, утверждал он, ведет к более широкому потребительскому выбору и подстегивает инновации. «Не все из этих компаний строят пирамиды рядом с Центральным парком, — сказал он, подтрунивая над магазином *Apple* на Пятой авеню, — но они предлагают инновации, в основе которых лежит конкурентная борьба за потребителей». Большинство улучшений в *PC,* отметил Гейтс, появилось благодаря тому, что у потребителей был большой выбор, и то же самое однажды произойдет в сфере мобильных устройств: «Думаю, в

итоге открытость будет иметь успех, но это моя изначальная позиция. Вся эта связанность — в долгосрочной перспективе вы не сможете ее сохранить».

Джобс верил во «всю эту связанность». Его вера в контролируемую и закрытую среду не дрогнула, даже когда *Android* закрепился на рынке. *«Google* утверждает, что наш контроль жестче, чем их, что мы закрытые, а они открытые, — возмущался он, когда я пересказал ему слова Шмидта. — Что ж, посмотрите на результат: *Android* — это хаос. У него разные размеры экрана и разные версии, больше сотни модификаций». Несмотря на то что подход *Google* мог бы в конечном счете победить на рынке, у Джобса он вызывал отвращение: «Мне нравится нести ответственность за все ощущения пользователя. Мы делаем это не ради денег. Мы делаем это, потому что хотим выпускать великие продукты, а не такое дерьмо, как *Android*».

Flash, App Store и контроль

Стремление Джобса контролировать все от начала до конца проявлялось также в других сражениях. На «общественном собрании», во время которого он критиковал *Google*, он обрушился и на разработанную компанией *Adobe* мультимедийную платформу для веб-сайтов *Flash*, назвав ее «глючным» пожирателем аккумуляторов, сделанным «ленивыми» людьми. *iPod* и *iPhone*, сказал он, никогда не будут поддерживать *Flash. «Flash* — это техническая игрушка, которая паршиво работает и у которой действительно серьезные проблемы с безопасностью», — говорил он мне чуть позднее.

Он даже наложил запрет на приложения с использованием созданного компанией *Adobe* компилятора, который преобразовывал код *Flash* так, чтобы тот был совместим с эппловской операционной системой *iOS.* Джобс с презрением относился к использованию компиляторов, которые позволяли разработчикам написать свои программы один раз, а потом переносить их в разные операционные системы. «Позволить переносить *Flash* с платформы на платформу — значит упростить все и свести к наименьшему общему знаменателю, — говорил он. — Мы потратили много сил на улучшение нашей платформы, а разработчик не задействует никаких ее преимуществ, если *Adobe* использует только возможности, которые есть у любой платформы. Поэтому мы сказали, что хотим, чтобы разработчики пользовались нашими лучшими возможностями, чтобы их приложения работали на нашей платформе качественнее, чем на любой другой». Тут он был прав. Потерять возможность выделять платформы *Apple,* позволить им стать «еще одними» продуктами, типа *HP* и *Dell,* значило бы погубить компанию.

Но существовала и более личная причина. В 1985 году *Apple* инвестировала в *Adobe,* и совместными усилиями эти две компании инициировали революцию в области настольных издательских систем. «Я помог *Adobe* заявить о себе», — утверждал Джобс. В 1999 году, после возвращения в *Apple,* он предложил *Adobe* начать выпуск программ редактирования видео и других ее продуктов для *iMac* и его новой операционной системы, но *Adobe* отказалась. Компания сосредоточилась на выпуске продуктов под *Windows.* Вскоре после этого компанию покинул ее основатель Джон Уорнок. «Когда ушел Уорнок, *Adobe* осталась без сердца, — сказал Джобс. — Именно Уорнок был изобретателем, тем человеком, с которым я там контактировал. Без него это была лишь кучка пиджаков, и компания превратилась в дерьмо».

Когда адепты *Adobe* и поклонники *Flash* в блогосфере стали критиковать Джобса за чрезмерный контроль, он решил написать и выложить в Сети открытое письмо. Билл Кэмпбелл, друг и член совета директоров, пришел к нему домой, чтобы прочитать обращение. «Оно не звучит так, будто я просто цепляюсь к *Adobe?»* — спросил Джобс Кэмпбелла. «Нет, это факты, выкладывай», — ответил наставник. Большая часть письма была посвящена техническим недостаткам *Flash.* Но, несмотря на наставления Кэмпбелла, Джобс не удержался и в конце высказался на тему конфликта двух компаний. «Компания *Adobe* стала последним сторонним разработчиком, который полностью принял *Mac OS* X», — отметил он.

В том же году *Apple* сняла часть ограничений на компиляторы для перехода между платформами, и *Adobe* смогла выпустить инструмент для работы с видео на базе *Flash,* который использовал ключевые преимущества платформы *iOS.* Это была ожесточенная схватка, но аргументы Джобса оказались убедительнее. В итоге они заставили *Adobe* и других разработчиков компиляторов с большей пользой задействовать интерфейс *iPhone* и *iPad* и их особые возможности.

Справиться с конфликтами вокруг стремления *Apple* сохранять жесткий контроль над тем, какие приложения можно загружать на *iPhone* и *iPad*, было сложнее. Меры предосторожности против приложений, которые содержат вирусы или нарушают конфиденциальность информации пользователей, были разумным шагом; у препятствования приложениям, которые направляли пользователей на другие веб-сайты для оформления подписки, вместо того чтобы делать это через *iTunes Store,* было по меньшей мере коммерческое обоснование. Но Джобс и его команда пошли дальше: они решили запретить любые приложения, которые очерняли людей, были политически взрывоопасными, или те, которые цензоры *Apple* сочли порнографическими.

Проблемы с игрой в няньку проявились, когда *Apple* отвергла содержавшее анимированные политические карикатуры Марка Фьоре приложение на том основании, что нападки художника на политику администрации Буша в вопросе пыток нарушают запрет на клевету. Решение компании стало достоянием гласности и предметом насмешек, когда в апреле Фьоре получил Пулитцеровскую премию 2010 года «За карикатуры». *Apple* пришлось дать задний ход, а Джобс принес публичные извинения. «Мы виноваты в том, что совершаем ошибки, — сказал он. — Мы делаем все, на что способны, мы учимся так быстро, как только можем, но мы считали, что в нашем правиле есть смысл».

Но это было больше, чем просто ошибка. Это порождало опасения, что *Apple* начнет диктовать, что мы должны смотреть или читать, по меньшей мере, если хотим пользоваться *iPad* или *iPhone*. Казалось, Джобс рискует превратиться в оруэлловского Большого Брата, которого он торжественно уничтожил в эппловском ролике «1984», рекламирующем *Macintosh.* Он отнесся к этому вопросу серьезно. Однажды он позвонил обозревателю газеты *The New York Times* Тому Фридману, чтобы обсудить, как устанавливать границы и не выглядеть при этом цензором. Он попросил Фридмана возглавить консультативную группу, которая помогла бы выработать генеральную линию, но издатель Фридмана сказал, что это будет конфликтом интересов, и группа не была создана.

Запрет на порнографию тоже породил проблемы. «Мы считаем, что несем моральную ответственность за то, чтобы не подпускать порнографию к *iPhone,* — провозгласил Джобс в электронном письме одному потребителю. — Люди, которым нужно порно, пусть покупают *Android».* Это повлекло обмен электронными письмами с Райаном Тейтом, редактором сайта сплетен из мира техники *Valleywag.* Как-то вечером, потягивая виски, Тейт отправил Джобсу письмо, в котором осуждал деспотичный эппловский контроль того, какие приложения считать приемлемыми. «Если бы Дилану сейчас было двадцать, что бы он подумал о вашей компании? — вопрошал Тейт. — Возможно, он бы подумал, что *iPad* имеет слабое отношение к „революции“? Революции совершаются ради свободы».

К его удивлению, несколько часов спустя, уже за полночь, Джобс прислал ответ. «Да, — писал он, — ради свободы от программ, ворующих вашу личную информацию. Ради свободы от программ, которые сажают ваш аккумулятор. Ради свободы от порнографии. Да,

ради свободы. Времена, они меняются,[45] и некоторым традиционным приверженцам *PC* кажется, что их мир незаметно исчезает. Так и есть».

В своем ответе Тейт изложил несколько мыслей по поводу *Flash* и других тем, потом вернулся к вопросу о цензуре: «Знаете что? Я не хочу „свободы от порно“. Порно — это просто прекрасно. Думаю, моя жена с этим согласилась бы».

«Возможно, когда у вас появятся дети, вас будет больше беспокоить порнография, — ответил Джобс. — Речь не о свободе. Речь о том, что *Apple* пытается делать правильные вещи для своих пользователей». И эффектно закончил: «Кстати, а что вы такого великого сделали? Вы что-нибудь создаете или просто критикуете работу других и принижаете обоснованность их мотивов?»

Тейт признался, что был впечатлен. «Редко бывает, что исполнительный директор лично вступает в рукопашную с потребителями и блогерами подобным образом, — писал он. — Джобс заслуживает большого уважения за то, что сломал стереотип американского босса, а не только за то, что его компания выпускает такие сногсшибательные продукты: Джобс не просто построил, а потом перестроил компанию на базе некоторых очень жестких принципов в цифровой области, он еще и готов защищать эти принципы публично, решительно, резко. В два часа ночи в выходной». Многие блогеры согласились и отправили Джобсу письма, в которых хвалили его стойкость. Джобс тоже был горд собой, он переслал мне переписку с Тейтом и несколько хвалебных отзывов.

И все же было нечто тревожное в том, что *Apple* указывала всем, кто покупал производимые ею продукты, что они не должны смотреть противоречивые политические карикатуры или то же порно. Юмористический сайт *eSarcasm.com* развернул в Сети кампанию под лозунгом «Да, Стив, я хочу порно». «Мы грязные, помешанные на сексе подонки, которым нужен доступ к порнухе 24 часа в сутки, — говорилось на сайте. — Так или иначе, нам просто нравится идея открытого общества без цензуры, в котором нет технодиктатора, решающего, что нам можно смотреть, а что нет».

В то время Джобс и *Apple* вели битву с подконтрольным *Valleywag* веб-сайтом *Gizmodo,* в распоряжении которого оказался тестовый образец еще не вышедшего *iPhone* 4, забытый в баре нерадивым разработчиком *Apple.* Когда полиция в ответ на жалобу *Apple* обыскала дом журналиста, возникли вопросы, не примешалась ли к одержимости контролем еще и заносчивость.

Джон Стюарт был другом Джобса и фанатом *Apple.* Джобс нанес ему личный визит в феврале, когда приезжал в Нью-Йорк, чтобы встретиться с руководителями СМИ. Но это не помешало Стюарту обрушиться на него в своей программе *The Daily Show.* «Все должно было быть не так! Злодеем должна была быть *Microsoft,* — сказал Стюарт, и он не совсем шутил. За его спиной на экране появилось слово „i-засранцы“.[46] — Вы, чуваки, были бунтарями, аутсайдерами. А теперь превращаетесь в надзирателей? Помните, в 1984 году у вас была эта потрясающая реклама со свержением Большого Брата? Посмотрите в зеркало, чуваки!»

К концу весны насущный вопрос уже обсуждали члены совета директоров. «Это заносчивость, — говорил мне за ланчем Арт Левинсон сразу после того, как поднял животрепещущую тему на совещании. — Она связана с личностью Стива. Он может реагировать инстинктивно и навязывать свои убеждения». Такая заносчивость была прекрасным свойством в бытность *Apple* пробивным аутсайдером. Но теперь *Apple* занимала господствующее положение на рынке мобильных устройств. «Мы должны настроиться на то, что мы — большая компания, и разобраться с проблемой высокомерия», — сказал Левинсон. Эл Гор

[45] *The Times They Are a-Changin“* — название альбома Боба Дилана.

[46] В оригинале *appholes*, от англ. *asshole* — «засранец», «подонок».

тоже обращался к этому вопросу на совещаниях совета директоров. «Окружающий *Apple* контекст радикально меняется, — говорил он. — Это уже не метательница молота против Большого Брата. Теперь *Apple* — крупная компания, и люди считают ее заносчивой». Джобс начал оправдываться. «Он еще не привык, — сказал Гор. — Он лучше себя чувствует в роли аутсайдера, чем в роли смирного гиганта».

Джобс с трудом переносил такие разговоры. Причина критики в адрес *Apple* в том, сказал он мне, что «компании вроде *Google* и *Adobe* говорят про нас неправду, пытаются уничтожить нас». Что он думает про утверждения, будто *Apple* иногда ведет себя заносчиво? «Меня это не беспокоит, — ответил он, — потому что мы не заносчивые».

«Антеннагейт»[47]: дизайн против инженерии

Во многих компаниях, производящих потребительские товары, случаются конфликты между дизайнерами, которые хотят, чтобы продукт выглядел красиво, и инженерами, которым нужно обеспечить его соответствие функциональным требованиями. В *Apple*, где Джобс требовал максимума и от дизайна, и от инженерной части, такие конфликты были особенно острыми.

Когда Джобс и его ведущий дизайнер Джони Айв в 1997 году образовали творческий тандем, они воспринимали опасения инженеров как «мы не можем» и считали, что с этим необходимо бороться. Их веру в то, что превосходный дизайн может толкнуть инженеров на великие подвиги, подкреплял успех *iMac* и *iPod.* Когда инженеры говорили про какую-то вещь, что ее невозможно сделать, Айв и Джобс заставляли их попытаться, и обычно все получалось. Время от времени возникали небольшие проблемы. Например, *iPod Nano* легко царапался, так как Айв счел, что прозрачное защитное покрытие нарушит безупречность его замысла. Но это было некритично.

Когда пришло время разрабатывать внешний вид *iPhone,* дизайнерские желания Айва вступили в конфликт с одним из основных законов физики, который нельзя было изменить даже с помощью «поля искажения реальности». Металл — не лучший материал для соседства с антенной. Майкл Фарадей доказал, что электромагнитные волны огибают металлические поверхности, а не проникают сквозь них. Поэтому металлический корпус телефона может создать так называемую клетку Фарадея, ослабляя входящие и исходящие сигналы. Первая модель *iPhone* подразумевала пластмассовую пластину внизу, но Айв решил, что это нарушит целостность дизайна, и потребовал, чтобы вокруг был алюминиевый ободок. Этого удалось добиться, а потом Айв спроектировал *iPhone 4* со стальным ободком. Сталь укрепила конструкцию, выглядела действительно гладкой и служила частью телефонной антенны.

Возникли серьезные осложнения. Чтобы быть антенной, стальной ободок должен был иметь крошечный разрыв. Но если человек закрывал место разрыва пальцем или влажной ладонью, это грозило потерей сигнала. Чтобы предупредить подобные явления, инженеры предложили сделать для металла прозрачное покрытие, но Айву снова показалось, что это испортит вид отшлифованного металла. Джобсу излагали эту проблему на различных совещаниях, но он считал, что инженеры поднимают ложную тревогу. Вы сможете, сказал он. И они смогли.

Это сработало почти безупречно. Почти. Вышедший в июне 2010 года *iPhone* 4 выглядел потрясающе, но вскоре стало очевидным, что есть одна неприятность: если держать телефон определенным образом, особенно левой рукой, так, что ладонь закрывает крошеч-

[47] По аналогии с «Уотергейтом» — политическим скандалом в США, который привел к отставке президента Ричарда Никсона.

ный разрыв, могут возникнуть проблемы. Это происходило, может, в одном случае из ста. Так как Джобс настаивал, что до выхода новые продукты должны держаться в секрете (даже телефон, который сайт *Gizmodo* заполучил в баре, имел фальшивый корпус), *iPhone 4* не прошел тестирование в реальных условиях, какие устраивают большинству электронных устройств. Так что изъян обнаружился только после начала массовых продаж. «Вопрос в том, на пользу ли *Apple* двойственная политика, ставящая дизайнерские задачи выше технических, а также политика суперсекретности вокруг еще не вышедших продуктов, — говорил позднее Тони Фаделл. — В целом — да, но неконтролируемая власть — плохая штука, а именно в ней и было дело».

Будь это не эппловский *iPhone* 4, приковавший всеобщее внимание, несколько прервавшихся звонков не стали бы новостью номер один. Но проблема получила известность как «антеннагейт» и достигла пика в начале июля, когда журнал *Consumer Reports* провел несколько скрупулезных тестов и объявил, что не рекомендует покупать *iPhone* 4 из-за проблемы с антенной.

В это время Джобс отдыхал с семьей в Кона-Виллидж на Гавайях. Сначала он занял оборонительную позицию. Арт Левинсон постоянно связывался с ним по телефону, и Джобс настаивал, что проблема вызвана происками компаний *Google* и *Motorola.* «Они хотят уничтожить *Apple»,* — сказал он.

Левинсон призывал к смирению. «Давай попробуем представить, будто что-то не так», — говорил он. Когда он снова упомянул о том, что компанию *Apple* считают заносчивой, Джобсу это не понравилось. Это противоречило его черно-белым представлениям о плохом/хорошем мире. Он считал *Apple* компанией, верной собственным принципам. Если другие этого не видели, это была их вина, а не повод для *Apple* проявлять смирение.

Следующей реакцией Джобса была боль. Он принимал критику на свой счет и испытывал эмоциональные страдания. «Не в его характере совершать поступки, которые он считает откровенно плохими, в отличие от некоторых чистой воды прагматиков в нашем бизнесе, — говорил Левинсон. — Поэтому, если он чувствует, что прав, он просто пойдет дальше, вместо того чтобы сомневаться в себе». Левинсон призывал его не впадать в депрессию. Но это не помогло. «К черту, оно того не стоит», — сказал Джобс Левинсону. В конце концов Тиму Куку удалось вывести его из оцепенения. Он пересказал чьи-то слова о том, что *Apple* становится новой *Microsoft*, самодовольной и заносчивой. На следующий день Джобс изменил свое отношение: «Давайте разберемся».

Когда телекоммуникационная корпорация *AT&T* предоставила данные о прервавшихся звонках, Джобс понял, что проблема есть, пусть и не такая серьезная, какой ее пытались представить. Он вернулся с Гавайев, но перед тем, как лететь, сделал ряд телефонных звонков. Пришло время собрать нескольких заслуживающих доверия опытных специалистов, мудрых людей, которые были с ним во времена первого *Macintosh* 30 лет назад.

Первый звонок был Реджису Маккенне, гуру в области пиара. «Я возвращаюсь с Гавайев, чтобы заняться этой штукой с антенной, и мне нужно с тобой кое-что обсудить», — сказал ему Джобс. Они договорились встретиться в зале заседаний совета директоров в Купертино на следующий день в час тридцать. Второй звонок был рекламщику Ли Клоу. Клоу пытался расстаться с *Apple,* но Джобс любил, чтобы тот находился рядом. Его коллега Джеймс Винсент тоже получил приглашение.

Кроме того, Джобс решил захватить с собой с Гавайев своего сына Рида, который был тогда в выпускном классе. «Я буду проводить на совещаниях 24 часа в сутки, возможно, в течение двух дней, и я хочу, чтобы ты всегда был рядом, потому что за эти два дня ты узнаешь больше, чем за два года в бизнес-школе, — сказал Джобс. — Ты будешь находиться в одном помещении с лучшими в мире людьми, принимающими по-настоящему сложные решения, и получишь возможность посмотреть на эту кухню изнутри». Глаза Джобса слегка

увлажнялись, когда он вспоминал о тех событиях. «Я бы прошел через все это еще раз просто для того, чтобы он мог увидеть меня за работой, — говорил он. — Он должен был увидеть, чем занимается его отец».

К ним присоединилась Кэти Коттон, неизменная глава отдела по связям с общественностью *Apple,* и еще семь представителей высшего руководства. Совещание продолжалось всю вторую половину дня. «Это было одно из величайших совещаний в моей жизни», — говорил позднее Джобс. Он начал с того, что изложил данные, которые они собрали: «Вот факты. Что нам с ними делать?»

Маккенна был самым спокойным и предложил наиболее прямолинейный подход. «Просто скажите правду, изложите факты, — сказал он. — Без надменности, но твердо и уверенно». Другие, включая Винсента, убеждали Джобса в необходимости более извиняющегося тона, но Маккенна был непреклонен. «Не надо идти на пресс-конференцию с поджатым хвостом, — советовал он. — Вы должны просто сказать: телефоны несовершенны, и мы несовершенны. Мы люди и делаем лучшее, на что способны, и вот вам факты». Это стало стратегией. Когда речь зашла о заносчивости, Маккенна призвал Джобса особо не волноваться. «Я не думаю, что сработала бы попытка заставить Джобса принять смиренный вид, — пояснял позднее Маккенна. — Как говорит про себя сам Стив: что видишь, то и получаешь».

На пресс-конференции, которая проходила в пятницу на той же неделе в штаб-квартире *Apple*, Джобс последовал совету Маккенны. Он не занимался самоуничижением, не пускался в извинения и при этом смог снять остроту проблемы, показав, что *Apple* понимает ее и пытается разрешить. Потом он сместил акценты в дискуссии, заявив, что у всех мобильных телефонов есть недостатки. Позднее он рассказывал мне, что звучал «слишком раздраженно», но на самом деле он смог выработать тон, который был одновременно бесстрастным и искренним. Он зафиксировал его в четырех коротких, декларативных фразах: «Мы несовершенны. Телефоны несовершенны. Все мы это знаем. Но мы хотим, чтобы наши пользователи были довольны».

Если есть недовольные, говорил он, они могут вернуть телефон (доля возврата, 1,7 %, оказалась меньше трети доли возврата *iPhone 3GS* и большинства других телефонов) или получить от *Apple* бесплатный амортизирующий чехол. Потом он перешел к изложению фактов, которые доказывали, что у других мобильных телефонов есть похожие проблемы. Это было не совсем правдой. Благодаря своей конструкции эппловская антенна была немного хуже, чем у большинства других телефонов, включая предыдущие модели *iPhone.* Но правдой было то, что скандал в СМИ по поводу прерывающихся звонков на *iPhone 4* раздули искусственно. «Невероятно, до каких размеров его раздули», — говорил он. Вместо того чтобы удивиться, что Джобс не стал пускаться в извинения или отзывать продукт, большинство потребителей осознало, что он был прав. Первый тираж телефона распродали, но желающие обладать им записывались в лист ожидания, готовые ждать по три недели. Этот телефон оставался самым быстро распродаваемым продуктом за всю историю компании. Полемика в СМИ теперь шла о том, истинно ли утверждение Джобса, будто у других смартфонов похожие проблемы с антенной. Даже если нет, обсуждать это было явно приятнее, чем то, что *iPhone 4* — некачественное барахло.

Некоторые обозреватели в СМИ были настроены скептически. «На днях Стив Джобс вышел на сцену, чтобы устроить бравурную демонстрацию умения выходить сухим из воды, демонстрацию собственной праведности и оскорбленной невинности, чтобы тем самым опровергнуть существование проблемы, отвергнуть критику и переложить вину на производителей других телефонов, — писал Майкл Волфф на сайте *newser.com.* — Это тот уровень современного маркетинга, корпоративного пиара и кризис-менеджмента, про который можно лишь спросить с изумленным недоверием и благоговейным трепетом: как им это схо-

дит с рук? Или, точнее: как это сходит с рук ему?» Волфф объяснил это гипнотическими способностями Джобса, назвав его «последней харизматичной личностью». Другие руководители принялись бы приносить унизительные извинения и попытались бы не допустить массового возврата, но Джобсу не нужно было этого делать: «Зловещий скелетообразный вид, абсолютизм, манеры проповедника и ощущение причастности к священнодействию действительно срабатывают и в данном случае дают ему исключительное право беспрекословно диктовать, что значимо, а что ничтожно».

Скотт Адамс, создатель карикатурного комикса «Дилберт», тоже был полон скепсиса, но выражался куда восторженней. Несколько дней спустя в своем блоге он вывесил пост (Джобс гордо рассылал его по электронной почте), где восхищался «маневром на господствующей высоте», которому суждено войти в учебники как новому эталону пиара. «Реакция *Apple* на проблему с *iPhone 4* не отвечала правилам пиара, потому что Джобс решил переписать эти правила, — размышлял Адамс. — Если хотите знать, что такое гениальность, изучайте слова Джобса». Провозгласив, что телефоны несовершенны, Джобс сменил тему дискуссии на неоспоримую. «Если бы Джобс не сместил акцент с *iPhone 4* на смартфоны в целом, я мог бы нарисовать для вас сногсшибательный сатирический комикс о продукте, который так плохо сделан, что перестает работать при контакте с человеческой рукой. Но, так как акцент смещен на «у всех смартфонов есть проблемы», повод для шутки исчезает. Ничто так не губительно для юмора, как банальная и скучная истина».

А вот и солнце[48]

Для полного счастья Джобсу оставалось разрешить лишь несколько проблем. В том числе положить конец «тридцатилетней войне» с одной из его любимых музыкальных групп — *The Beatles.* В 2007 году *Apple* уладила конфликт по поводу торговой марки с холдинговой компанией *Apple Corps,* представляющей интересы *The Beatles,* которая впервые подала в суд на тогда еще начинающую компьютерную компанию за использование ее названия в 1978 году. Но этого оказалось недостаточно, чтобы музыка *The Beatles* появилась в *iTunes Store.* Группа была последним крупным уклонистом, главным образом потому, что не договорилась с компанией *EMI music,* владевшей большинством ее песен, по поводу прав на цифровые версии.

К лету 2010 года *The Beatles* и *EMI* уладили эти вопросы, и в комнате заседаний совета директоров в Купертино состоялась четырехсторонняя встреча. Джобс и вице-президент Эдди Кью, отвечающий за *iTunes Store,* принимали Джеффа Джонса, управлявшего интересами *The Beatles,* и главу *EMI music* Роджера Фексона. Что могла предложить компания *Apple,* чтобы особым образом отметить эпохальное событие перехода *The Beatles* на цифру? Джобс давно ждал этого дня. На самом деле вместе с рекламщиками Ли Клоу и Джеймсом Винсентом он сделал несколько демонстрационных версий рекламы и роликов три года назад, когда разрабатывал план того, как заманить *The Beatles* на борт.

«Мы со Стивом перебрали все, на что были способны», — вспоминал Кью. В том числе использование главной страницы *iTunes Store*, установку билбордов с лучшими фотографиями группы и запуск серии телевизионных рекламных роликов в классическом стиле *Apple.* Верхний баннер предлагал за 149 долларов комплект, включающий все 13 студийных альбомов *Beatles,* двухдисковую коллекцию *Past Masters* и ностальгическую видеозапись концерта на вашингтонском стадионе *Coliseum* 1964 года.

[48] *Here Comes the Sun* — песня группы *The Beatles.*

Когда принципиальное соглашение было достигнуто, Джобс лично помог выбрать фотографии для рекламы. В конце каждого рекламного ролика на экране появлялся черно-белый снимок, на котором Пол Маккартни и Джон Леннон, молодые и улыбающиеся, склонялись над листком с нотами в звукозаписывающей студии. Это напоминало старые фотографии Джобса и Возняка, сидящих над монтажной схемой *Apple.* «Мы заполучили *The Beatles* для *iTunes* — это была кульминация нашего похода в музыкальный бизнес», — сказал Кью.

Глава 39. В бесконечность.[49] Облако, космический корабль и далее

iPad 2

Еще до того, как первый *iPad* поступил в продажу, Джобс начал задумываться о том, что должен содержать *iPad* 2. Его нужно было оснастить камерами на передней и задней панелях — все знали, это на подходе, а еще Джобс хотел, чтобы он был как можно тоньше. И кроме того, Джобс сосредоточился на одной второстепенной проблеме, о которой большинство не задумывалось: люди пользовались чехлами, скрывавшими прекрасные очертания *iPad* и отвлекавшими внимание от экрана. Чехлы делали толще то, что должно было быть тоньше. Чехлы надевали маску заурядности на устройство, которое должно было быть волшебным во всех смыслах.

Примерно в это время Джобс прочитал статью о магнитах, вырезал ее и вручил Джони Айву. У магнитов есть точно фокусируемый конус притяжения. Не исключено, что их можно использовать для прикрепления съемного покрытия, которое в этом случае могло бы закрывать только верхнюю панель *iPad*, а не все устройство целиком. Один из парней в группе Айва придумал, как сделать съемный чехол, который крепится на магнитной петле. Когда вы начинали открывать его, экран должен был оживать, словно лицо младенца, которого слегка щекочут; потом этот чехол можно было сложить, сделав из него подставку.

Ничего высокотехнологичного, чистой воды механика. Но она приводила в восторг. Кроме того, такой чехол иллюстрировал стремление Джобса интегрировать все от начала до конца. Дизайн и чехол проектировались одновременно, чтобы составные части легко соединялись. В *iPad 2* было много усовершенствований, но этот маленький «дерзкий» чехол, о котором большинство исполнительных директоров никогда бы не задумалось, вызывал больше всего восторгов.

Поскольку Джобс находился в очередном отпуске по состоянию здоровья, никто не ожидал его присутствия на презентации *iPad 2,* которая должна была состояться 2 марта 2011 года в Сан-Франциско. Но, когда приглашения были разосланы, он сказал мне, что я должен постараться быть там. Привычная картина: высшее руководство *Apple* в первом ряду, Тим Кук, поедающий энергетические батончики, звуки подходящих к случаю песен *The Beatles* из акустической системы — *You Say You Want a Revolution* и *Here Comes the Sun* в кульминационный момент. Рид Джобс приехал в последнюю минуту с двумя первокурсниками, товарищами по общежитию, смотревшими на все, разинув рты.

«Мы работали над этим продуктом какое-то время, и мне очень не хотелось пропускать сегодняшний день», — сказал Джобс, выйдя на сцену неторопливым шагом, пугающе худой, но с бодрой улыбкой. Собравшиеся приветствовали его восторженными возгласами и аплодировали стоя.

Джобс начал презентацию *iPad* с демонстрации нового чехла. «На этот раз чехол проектировался вместе с продуктом», — объяснил он. А затем обратился к критике, которая задевала его, потому что имела под собой некоторые основания: первый *iPad* больше подходил для потребления контента, чем для его создания. Поэтому *Apple* взяла два своих лучших творческих приложения *Macintosh* — *GarageBand* и *iMovie* — и сделала мощные версии

[49] Имеется в виду фраза героя мультфильмов «История игрушек» Базза Лайтера: *To infinity and beyond!* В русском дубляже эту фразу переводят как «Бесконечность — не предел».

для *iPad.* Джобс показал, как просто на новом *iPad* сочинять и производить инструментовку песни или добавлять музыку и спецэффекты к домашнему видео, а также размещать подобного рода произведения в Сети и делиться ими с другими людьми.

И вновь он закончил презентацию слайдом с изображением перекрестка улицы Свободных искусств и улицы Технологий. На этот раз он четче, чем обычно, озвучил свое кредо: настоящие творчество и простота исходят из связанных воедино частностей, имеющих отношение к устройству, — аппаратного и программного обеспечения, а также контента, чехлов и агентов по продажам, а не из открытости и фрагментарности, как в сфере персональных компьютеров с *Windows* или в устройствах на базе *Android.*

> Это вшито у *Apple* в ДНК: одних технологий недостаточно. Мы верим, что именно союз прикладных и гуманитарных наук приносит плоды, от которых поют наши сердца. И это утверждение как никогда справедливо для устройств посткомпьютерной эпохи. Люди устремляются на рынок планшетников, и они рассматривают их как следующую ступень ПК, где железо и софт производят разные компании. Наш опыт и каждая клеточка нашего организма говорят, что это неправильный подход. Это посткомпьютерные устройства, обращение с которыми должно быть более интуитивным и легким, чем с персональным компьютером, и в которых софт, железо и приложения должны быть спаяны воедино и менее грубыми швами, чем на персональных компьютерах. Мы считаем, что не только силиконовая, но и организационная составляющие у нас имеют правильную архитектуру для создания подобного рода продуктов.

Эта архитектура была присуща не только компании, которую Джобс создал, но и его собственной душевной организации.

После презентации Джобс был полон энергии. Он пошел в отель *Four Seasons* на ланч вместе со мной, своей женой, Ридом и двумя его стэнфордскими приятелями. На этот раз он ел, хотя по-прежнему был привередлив. Он заказал свежевыжатый сок, который отсылал обратно три раза, про каждый очередной утверждая, что тот налит из бутылки, и пасту «Примавера», которую отодвинул, объявив несъедобной. Но потом он съел половину моего крабового салата и заказал себе целую порцию, за которой последовало мороженое. Услужливые сотрудники отеля даже смогли наконец произвести стакан сока, отвечающего его требованиям.

На следующий день у себя дома он был по-прежнему в приподнятом настроении. Днем позже он собирался один лететь в Кона-Виллидж, и я попросил его показать, что он загрузил себе на *iPad* в поездку. Там было три фильма: «Китайский квартал», «Ультиматум Борна» и «История игрушек-3». Более показательным было то, что он скачал только одну книгу — «Автобиографию йога»[50] о медитации и духовном начале, которую впервые прочитал в подростковом возрасте, потом еще раз в Индии и с тех пор перечитывал каждый год.

Где-то в середине первой половины дня он решил, что хочет что-нибудь съесть. Он был все еще слишком слаб, чтобы вести машину, поэтому я отвез его в кафе в торговом центре. Оно было закрыто, но владелец привык к приходам Джобса во внеурочные часы и радостно впустил нас. «Он решил, что заставить меня потолстеть — это его миссия», — пошутил Джобс. Доктора велели ему есть яйца, поскольку в них много высококачественных протеинов, и он заказал омлет. «Жизнь с такой болезнью и вся эта боль постоянно напоминают тебе, что ты смертен, и это может странно отразиться на твоих мозгах, если не быть насто-

[50] Книга Йогананды Парамаханса.

роже, — сказал он. — Ты не строишь планов больше чем на год вперед, а это плохо. Нужно заставлять себя планировать так, будто проживешь много лет».

Примером этого магического мышления был его проект строительства роскошной яхты. До пересадки печени он и его семья имели обыкновение брать в аренду яхту во время отпуска, путешествуя в Мексику, в Океанию или в Средиземноморье. Во многих круизах Джобс начинал скучать или его раздражало то, как спроектирована яхта, они прерывали путешествие и летели в Кона-Виллидж. Но были и удачные круизы: «Лучший отпуск я провел, когда мы поплыли на юг вдоль побережья Италии, потом побывали в Афинах — дыра дырой, но Парфенон поражает воображение, — затем отправились в Турцию, в Эфес, где есть древние общественные уборные, облицованные мрамором, и посередине место для музыкантов». Когда они добрались до Стамбула, он нанял профессора истории, чтобы тот провел экскурсию для его семьи. В конце экскурсии они пошли в турецкие бани, где, прослушав лекцию профессора, он многое понял о глобализации молодежи:

> Я сделал настоящее открытие. Мы все были в халатах, и нам приготовили турецкий кофе. Профессор объяснил, что нигде больше не делают такого кофе, и я подумал: «Черт, ну и что?» Да кому из молодых даже в самой Турции не плевать на турецкий кофе? Весь день я наблюдал за стамбульской молодежью. Все они пили то же, что и другие дети по всему миру, и все они были одеты так, будто покупали одежду в магазине *Gap,* и у всех были мобильные телефоны. Они ничем не отличались от молодежи в какой-нибудь другой стране. И меня поразила мысль, что для молодых людей весь мир теперь одинаковый. Когда мы производим продукт, не существует такого понятия, как турецкий телефон или музыкальный плеер, который понравится жителям Турции и отличается от того, что нравится молодым людям в другой стране. Мы живем в одном мире.

Получив удовольствие от этого круиза, в качестве развлечения Джобс начал проектировать, а потом неоднократно перепроектировать яхту, которую хотел бы однажды построить. Когда в 2009 году он снова заболел, то едва не свернул этот проект. «Я не думал, что доживу до того момента, когда она будет готова, — вспоминал он. — Это очень расстроило меня, и я решил, что работа над дизайном — веселое занятие, и, возможно, у меня есть шанс дожить до того момента, когда она будет завершена. Если я перестану работать над яхтой, а потом проживу еще два года, я буду злиться. Поэтому я продолжаю».

Съев в кафе по омлету, мы вернулись домой, и он показал мне все модели и строительные чертежи. Как и следовало ожидать, яхта была обтекаемой и выдержанной в минималистском стиле. Палуба из тикового дерева была идеально ровной и безупречной. Как и в магазинах *Apple,* вместо окон в кабине были большие, почти от пола до потолка, стеклянные панели, а в главной жилой зоне предполагалось сделать огромные стеклянные стены шириной в двенадцать и высотой в три метра. Главный инженер магазинов *Apple* спроектировал для Джобса специальное стекло, которое могло служить опорой конструкции.

К тому времени над строительством лодки уже работала голландская компания *Feadship,* изготовлявшая яхты по индивидуальным заказам, но Джобс все еще продолжал возиться с дизайном. «Я знаю, что, возможно, умру и оставлю Лорен с недостроенной яхтой, — сказал он. — Но я должен продолжать работать над ней. Если я остановлюсь, это будет равносильно признанию того, что я умираю».

Близилась их с Пауэлл двадцатая годовщина свадьбы, и он признался, что не всегда показывал, как ценит ее. «Мне очень повезло, ведь абсолютно не знаешь, во что ввязываешься, когда женишься, — сказал он. — Интуитивно чувствуешь какие-то вещи. Я бы не мог сделать лучшего выбора, потому что Лорен не только умна и красива, она еще и оказалась

по-настоящему хорошим человеком». На мгновение глаза его увлажнились. Он поговорил о других своих женщинах, в частности о Тине Редсе, но сказал, что в итоге бросил якорь там, где надо. Также он рассуждал, каким эгоистичным и требовательным бывал. «Лорен приходилось справляться с этим, а также с тем, что я болен, — сказал он. — Я знаю, жизнь со мной — не сахар».

Одно из проявлений его эгоизма состояло в том, что он часто забывал о годовщинах и днях рождения. Но на этот раз он запланировал сюрприз. Они поженились в отеле *Ahwahnee* в Йосемити, и Джобс решил снова отвезти туда Пауэлл на годовщину. Но там не оказалось свободных мест. Тогда он заставил сотрудников отеля связаться с людьми, которые зарезервировали номер, где они с Пауэлл когда-то останавливались, и спросить, не согласятся ли они его уступить. «Я предложил оплатить другой уикенд, — вспоминал Джобс, — и этот человек был очень мил, он сказал: „Двадцать лет… пожалуйста, берите его, он ваш“».

Он нашел свадебные кадры, снятые другом, напечатал большие фотографии на толстой бумаге и уложил в красивую коробку. Изучив содержимое своего *iPhone,* он обнаружил записку, которую сочинил, чтобы положить в эту коробку, и прочитал ее вслух:

> Мы не очень хорошо знали друг друга двадцать лет назад. Мы руководствовались интуицией; ты сразила меня наповал. Во время нашей свадьбы в *Ahwahnee* шел снег. Проходили годы, появились дети, бывали хорошие времена, бывали и трудные, но плохих времен не было никогда. Взаимные любовь и уважение выдержали все и стали еще глубже. Мы так много прошли вместе, и вот мы снова именно там, откуда начинали двадцать лет назад — став старше, мудрее, с морщинами на лице и в сердце. Теперь нам знакомы многие радости, горести, тайны и чудеса этой жизни, а мы по-прежнему вместе. Я так и не спустился с небес на землю.

К концу письма из его глаз уже безудержно лились слезы. После того как ему удалось взять себя в руки, он сказал, что для каждого из детей сделал по набору этих фотографий: «Я подумал, что им, возможно, захочется увидеть, что я когда-то был молодым».

iCloud

В 2001 году у Джобса появилась идея: персональный компьютер должен служить «цифровым хабом», узловым центром для разных бытовых устройств, таких как музыкальные плееры, видеомагнитофоны, телефоны и планшеты. Это делало создание цельных и простых в использовании продуктов еще более сильной стороной *Apple.* Благодаря этому *Apple* превращалась из лидера компьютерного сегмента рынка в самую значимую технологическую компанию мира.

К 2008 году у Джобса сложилась концепция следующего этапа цифрового века. В будущем, считал он, настольный компьютер не будет служить узловым центром вашей информации. Вместо этого «хаб» переместится в «облако». Другим словами, информация будет храниться на удаленных серверах, управляемых компанией, которой вы доверяете, и будет доступна вам на любом устройстве в любом месте. Джобсу понадобилось три года, чтобы найти правильный подход.

Первый блин вышел комом. Летом 2008 года был выпущен продукт под названием *MobileMe* — дорогой (99 долларов в год) подписной сервис, позволявший хранить адресную книгу, документы, изображения, видео, электронные письма и календарь в удаленном «облаке» и синхронизировать с любым устройством. В теории вы могли взять *iPhone* или любой компьютер и получить доступ ко всем аспектам вашей цифровой жизни. Но была серьезная проблема: этот сервис, как выражался Джобс, работал дерьмово. Он был слож-

ным, устройства плохо синхронизировались, письма и другие данные случайно терялись «в эфире». «Эппловский *MobileMe* настолько несовершенен, что его никак не назовешь надежным», — гласил заголовок статьи Уолта Моссберга в *The Wall Street Journal*.

Джобс был в бешенстве. Он собрал команду разработчиков *MobileMe* в конференц-зале штаб-квартиры *Apple*, вышел на сцену и спросил: «Кто-нибудь может мне сказать, что должен делать сервис *MobileMe*?» После того как члены команды ответили, Джобс выпалил: «Так почему, черт подери, он этого не делает?» Разнос продолжался следующие полчаса. «Вы запятнали репутацию *Apple*, — говорил он. — Вы должны ненавидеть друг друга за то, что подвели себя и окружающих. Моссберг, наш друг, больше не пишет хороших статей про нас». На глазах у всех собравшихся он уволил руководителя команды *MobileMe* и заменил его на Эдди Кью, который отвечал в *Apple* за весь виртуальный контент. Как сообщал обозреватель *Fortune* Адам Лашински, анализируя корпоративную культуру *Apple*, «никто не избежал ответственности».

К 2010 году стало очевидно, что *Google, Amazon, Microsoft* и другие компании поставили себе целью стать лучшими по хранению информации и данных в «облаке» и их синхронизации с разнообразными устройствами. Так что Джобс начал работать с удвоенной силой. Той осенью он объяснял мне:

> Нам нужно стать компанией, которая управляет вашими отношениями с «облаком» — проигрывает музыку и видео из «облака», хранит ваши фотографии и информацию, а может, и данные о вашем здоровье. *Apple* первой осознала, что компьютер должен стать цифровым узлом. Поэтому мы написали все эти приложения — *iPhoto, iMovie, iTunes* — и встроили их в наши устройства, такие как *iPode, iPhone* и *iPad*, и это блестяще работало. Но в последующие несколько лет узел переместится с компьютера в «облако». То есть речь идет о той же стратегии цифрового узла, только он находится в другом месте. Это означает, что у вас всегда будет доступ к вашей информации и вам не придется ее синхронизировать.
>
> Нам важно произвести эту трансформацию по причине явления, которое Клейтон Кристенсен[51] называет «дилеммой инноватора», когда люди, которые изобретают что-то, обычно оказываются последними, кто видит, что за этим стоит, а мы определенно не хотим остаться позади. Я собираюсь взять сервис *MobileMe* и сделать его бесплатным, и мы упростим синхронизацию информации. Мы строим серверную ферму в Северной Каролине. Мы можем синхронизировать все, что вам нужно, и таким способом привязать к себе потребителя.

Джобс обсуждал эту концепцию на традиционных утренних совещаниях по понедельникам, и постепенно она оформилась в новую стратегию. «Я рассылал письма разным группам людей в два часа ночи, прикидывал, что и как, — вспоминал он. — Это занимает много места у нас в головах, потому что это не работа, а наша жизнь». Хотя у некоторых членов совета директоров, включая Эла Гора, идея сделать *MobileMe* бесплатным сервисом вызывала сомнения, они поддержали ее. Это должно было стать их стратегией заманивания потребителей в эппловскую орбиту на следующие десять лет.

Новый сервис получил название *iCloud,* и Джобс представил его в программном обращении на организуемой *Apple* Всемирной конференции разработчиков в июне 2011 года. Он по-прежнему находился в отпуске по состоянию здоровья и в мае несколько дней провел в больнице из-за инфекций и болей. Некоторые близкие друзья призывали его не проводить

[51] Профессор Гарвардской школы бизнеса, автор книги «Дилемма инноватора».

эту презентацию, которая подразумевала много подготовительных мероприятий и репетиций. Но перспектива, что он возвестит об очередном тектоническом сдвиге цифровой эпохи, казалось, придавала ему сил.

Когда он вышел на сцену Конференц-центра Сан-Франциско, на нем поверх его обычной черной водолазки от Иссей Мияке был надет черный кашемировый свитер фирмы *VONROSEN,* а под голубыми джинсами было термобелье. Но он никогда еще не выглядел таким худым. Собравшиеся поднялись с мест и встретили его продолжительными овациями. «Это всегда поддерживает, и я благодарен вам», — сказал он, однако за несколько минут акции *Apple* упали больше чем на 4 доллара, опустившись до 340 долларов. Он делал героические усилия, но выглядел слабым.

Джобс уступил сцену Филу Шиллеру и Скотту Форсталлу, которые продемонстрировали новые операционные системы для компьютеров *Mac* и мобильных устройств, а потом вернулся, чтобы лично представить *iCloud.* «Около десяти лет назад у нас было одно из самых важных наших откровений, — сказал он. — Персональный компьютер должен стать узловым центром вашей цифровой жизни. Ваших видеозаписей, ваших фотографий, вашей музыки. Но за последние несколько лет эта концепция развалилась. Почему?» Он стал рассуждать о том, как сложно добиться синхронизации контента на всех устройствах. Если у вас есть песня, скачанная на *iPad*, фотография, сделанная с помощью *iPhone*, и видеозапись, которую вы храните в компьютере, в итоге вы можете почувствовать себя телефонистом из прошлого, когда подключаете и отключаете USB-кабели, чтобы поделиться информацией. «Мы впадаем в бешенство, пытаясь поддерживать эти устройства в синхронизированном состоянии, — сказал он, вызвав взрыв смеха. — У нас есть решение. Это наше следующее важное откровение. Мы собираемся разжаловать компьютеры *PC* и *Mac* в обычные устройства и перенести цифровой узел в „облако“».

Джобс прекрасно понимал, что это «важное откровение», в сущности, не было чем-то по-настоящему новым. Более того, он пошутил на тему предыдущей попытки *Apple:* «Вы можете подумать: „Почему я должен верить им? Это ведь они всучили мне *MobileMe“* (по аудитории пробежал нервный смех). Позвольте просто сказать, что это не был наш звездный час». Но когда Джобс продемонстрировал сервис *iCloud,* стало понятно, что он будет лучше. Почта, контакты, календарь синхронизировались мгновенно. Как и приложения, фотографии, книги, документы. Самым впечатляющим было то, что Джобс и Эдди Кью заключили соглашения с музыкальными компаниями (в отличие от *Google* и *Amazon).* На облачных серверах *Apple* разместятся 18 миллионов песен. Если у вас была какая-нибудь из них на любом из ваших устройств или компьютеров, независимо от того, приобрели вы ее легально или скачали пиратским способом, *Apple* собиралась предоставить вам доступ к ее версии в хорошем качестве на любом из ваших устройств, избавляя вас от необходимости тратить время и силы, чтобы загрузить ее в «облако». «Все это действительно работает», — сказал Джобс.

Простая концепция — пользователь должен просто не замечать «швов» — была, по сути, конкурентным преимуществом *Apple.* К тому моменту компания *Microsoft* уже больше года рекламировала сервис *Cloud Power,* а тремя годам ранее ее главный разработчик программного обеспечения, легендарный Рэй Оззи, выступил с боевым кличем: «Мы стремимся к тому, чтобы люди могли лишь один раз лицензировать свою мультимедийную информацию и использовать любое из своих… устройств, чтобы получать доступ к своей мультимедийной информации и пользоваться ею». Но Оззи ушел из *Microsoft* в конце 2010 года, и рывок компании в области «облачных» вычислений так и не достиг потребительских устройств. И *Amazon*, и *Google* предложили облачные сервисы в 2011 году, но ни одна из этих компаний не научилась интегрировать железо, софт и контент нескольких устройств. *Apple* контролировала каждое звено цепи и проектировала их так, чтобы они работали слаженно: компью-

теры и другие устройства, операционные системы, прикладные программы, а также торговля контентом и его хранение.

Конечно, все это работало бесперебойно, только если вы использовали устройство *Apple* и оставались в эппловском огороженном «садике». Это порождало еще одно преимущество *Apple:* привязанность потребителя. Если вы начинали пользоваться *iCloud,* вам непросто было бы перейти на устройства *Kindle* или *Android.* Вы не смогли бы синхронизировать с ними вашу музыку и другую информацию — они, возможно, даже не стали бы работать. Это была кульминация тридцатилетнего воздержания от открытых систем. «Мы думали, не сделать ли нам музыкальный клиент для *Android,* — сказал мне Джобс за завтраком на следующее утро. — Мы поставили *iTunes* на *Windows,* чтобы увеличить продажи плеера *iPode.* Но я не вижу никакой пользы от установки нашего музыкального приложения на *Android,* кроме той, что это доставит удовольствие пользователям *Android.* А я не хочу доставлять удовольствие пользователям *Android».*

Новая штаб-квартира

Когда Джобсу было тринадцать, он нашел в телефонном справочнике номер Билла Хьюлетта, позвонил ему, чтобы добыть нужную ему деталь для частотомера, который пытался сконструировать, и в итоге получил предложение поработать летом в инструментальном отделе компании *Hewlett-Packard.* В том же году *HP* купила участок земли в Купертино, чтобы расширить вычислительный отдел. Возняк пошел туда работать, и именно там по ночам он проектировал компьютеры *Apple 1* и *Apple* 2.

Когда в 2010 году компания *HP* решила съехать из своего офиса в Купертино, который располагался всего в миле к востоку от *One Infinite Loop,* штаб-квартиры *Apple,* Джобс купил его вместе с прилегающими землями. Он восхищался тем, как Хьюлетт и Паккард построили долговечную компанию, и гордился тем, что сделал то же самое с *Apple.* Теперь он хотел построить образцовую штаб-квартиру, что-нибудь такое, чего не было ни у одной технологической компании на Западном побережье. В итоге он увеличил участок до 150 акров, большую часть которых во времена его детства покрывали абрикосовые сады, и с головой погрузился в проект, который должен был стать его наследием и где сочетались бы его страстное отношение к дизайну и созданию жизнестойкой компании. «Я хочу оставить штаб-квартиру, которая несла бы на себе мою личную печать и служила воплощением ценностей компании на протяжении нескольких поколений», — сказал он.

Он нанял лучшую, на его взгляд, архитектурную фирму — фирму сэра Нормана Фостера, на счету которой были восстановленный рейхстаг в Берлине и небоскреб Сент-Мэри Экс, 30, в Лондоне. Как и следовало ожидать, Джобс принял настолько активное участие в разработке общей концепции и деталей, что окончательно согласовать дизайн оказалось почти невозможным. Здание должно было стать его монументальным сооружением, и он хотел, чтобы все было как надо. Фирма Фостера выделила команду из 50 архитекторов, и в течение 2010 года раз в три недели они показывали Джобсу переработанные макеты и варианты. Снова и снова он выдвигал идеи, иногда предлагал совершенно новые формы и заставлял начинать заново и предоставлять еще больше вариантов.

Когда он впервые показал мне в своей гостиной макеты и чертежи, здание по форме напоминало гигантский изогнутый гоночный трек из трех соединенных полуколец с огромным внутренним двором в центре. Стены были стеклянными от пола до потолка, а внутри располагались ряды рабочих «капсул», позволявших солнечному свету струиться по проходам. «Благодаря этому образуются зоны для встреч, — сказал он, — и всем хватает солнечного света».

Когда спустя месяц он продемонстрировал мне чертежи, мы находились в большом конференц-зале *Apple* напротив его кабинета, где на столе стоял макет предполагаемого здания. Он внес одно серьезное изменение. Все «капсулы» будут смещены назад, подальше от окон, чтобы длинные коридоры утопали в солнечном свете. Они тоже будут служить общими зонами. Возник спор с некоторыми архитекторами, хотевшими, чтобы окна открывались. Джобсу всегда претила идея позволять людям что-либо открывать. «Это просто даст им возможность что-нибудь испортить», — заявил он. В данном вопросе, как и в других деталях, он добился своего.

Вернувшись домой тем вечером, за ужином Джобс показывал рисунки, и Рид пошутил, что вид с высоты напоминает мужские гениталии. Отец отмахнулся от этого замечания, посчитав его отражением подросткового восприятия. Но на следующий день упомянул о нем архитекторам. «К сожалению, после того как я вам это сказал, вы никогда не сможете выкинуть этот образ из головы», — добавил он. К следующему моему визиту форма была заменена на простой круг.

Новый дизайн означал, что во всем здании не будет ни одного стекла с ровной поверхностью. Все стекла будут изогнутыми и соединяться без швов. Джобса давно восхищало стекло, и то, что он добился изготовления стеклянных панелей для розничных магазинов *Apple* по индивидуальному заказу, вселяло уверенность, что можно произвести массивные изогнутые стекла в большом количестве. Запланированный внутренний двор имел 250 метров в диаметре (это больше, чем три стандартных городских квартала или почти равно длине трех футбольных полей), и с помощью наложения изображений Джобс показал мне, что в нем поместилась бы римская площадь Святого Петра. Он хорошо помнил фруктовые сады, которые когда-то занимали большую часть этих земель, поэтому нанял заслуженного арбориста из Стэнфорда и постановил, что 80 % участка будут озеленены в естественном стиле с помощью 6000 деревьев. «Я попросил его проследить, чтобы там были в том числе и новые абрикосовые сады, — вспоминал Джобс. — Раньше их можно было увидеть повсюду, даже на перекрестках, они являются частью наследия этой долины».

К июню 2011 года проект четырехэтажного здания площадью 280 тысяч квадратных метров, в котором разместятся более 12 тысяч сотрудников, уже созрел для того, чтобы предать его огласке. Джобс решил сделать это во время тихого и неприметного выступления в городском совете Купертино на следующий день после презентации сервиса *iCloud* на Всемирной конференции разработчиков.

Хотя у него совсем не было сил, тот его день был полностью распланирован. Рон Джонсон, который разрабатывал проекты магазинов *Apple* и управлял ими более десяти лет, решил принять предложение стать исполнительным директором компании *JCPenney* и утром заехал к Джобсу домой, чтобы обсудить свой уход. Потом мы с Джобсом отправились в Пало-Альто в небольшое кафе *Fraiche,* где подавали йогурты и блюда из овсянки, и там он оживленно рассказывал о будущих продуктах *Apple.* Позднее его отвезли в город Санта-Клара на ежеквартально проводимое *Apple* совещание с высшим руководством *Intel*, где обсуждалась возможность использования процессоров *Intel* в будущих мобильных устройствах. В тот вечер на стадионе *Oakland Coliseum* выступала группа *U2,* и Джобс сначала собирался туда. Но потом решил посвятить вечер демонстрации своего проекта в городском совете Купертино.

Он приехал без сопровождения и всякой шумихи, с расслабленным видом, в том же черном свитере, который был на нем во время выступления на конференции разработчиков, поднялся на подиум с пультом в руке и в течение двадцати минут показывал членам совета слайды проекта. Когда на экране появилось изображение футуристического, гладкого, образующего строгий круг здания, он прервал речь и улыбнулся. «Будто космический корабль приземлился», — произнес он. И через несколько мгновений добавил: «Мне кажется, мы пытаемся построить самое лучшее офисное здание в мире».

В следующую пятницу Джобс послал по электронной почте письмо коллеге из далекого прошлого — Энн Бауэрс, вдове Боба Нойса, одного из основателей компании *Intel.* В начале восьмидесятых она была директором по персоналу и «хранительницей очага» *Apple,* ответственной за вынесение выговоров Джобсу после его вспышек гнева и за врачевание ран его коллег. Джобс спросил, не заедет ли она к нему на следующий день. Бауэрс была в Нью-Йорке и зашла к нему в воскресенье, когда вернулась. Он опять плохо себя чувствовал, его мучили боли, и у него не было сил, но он очень хотел показать ей изображения новой штаб-квартиры.

— Ты должна гордиться *Apple,* — сказал он. — Ты должна гордиться тем, что мы построили. — Потом он пристально посмотрел на нее и задал вопрос, который ее ошеломил: — Скажи, каким я был в молодости?

Бауэрс постаралась ответить честно.

— Ты был очень импульсивным, с тобой было трудно, — сказала она. — Но твой взгляд на вещи покорял. Ты говорил нам: «Путешествие — это награда». Что оказалось правдой.

— Да, — ответил Джобс. — Я действительно научился кое-чему за это время.

Потом, несколько минут спустя, он повторил эту фразу, как будто для того, чтобы вселить уверенность в Бауэрс и в себя самого:

— Я действительно кое-чему научился. Действительно.

Глава 40. Третий раунд. Сумерки. Борьба

Семейные узы

Джобс мечтал дожить до июня 2010 года, чтобы присутствовать на выпускном вечере у сына. «Когда мне сообщили, что у меня рак, я заключил что-то вроде сделки с Богом — ну или кто там есть: я попросил, чтобы мне дали побывать на выпускном у Рида. Это помогло мне пережить 2009 год», — вспоминал он. В старших классах Рид поразительно напоминал отца в восемнадцать лет — та же хитрая бунтарская улыбка, пристальный взгляд и непослушная темная шевелюра. Но Рид унаследовал от матери мягкость характера и почти болезненную чуткость, которой всегда недоставало его отцу. Он не стеснялся выражать эмоции и любил радовать людей. Когда Джобс плохо себя чувствовал, он мог подолгу сидеть на кухне, мрачно уставившись в пол, и единственным, что могло взбодрить его в такие моменты, был вид сына. Рид обожал отца. Вскоре после того, как я начал работу над этой книгой, Рид приехал ко мне и, как часто делал его отец, пригласил прогуляться. На прогулке он принялся горячо объяснять мне, что отец вовсе не холодный расчетливый бизнесмен, что им всегда двигала любовь к своему делу и гордость собственными изобретениями.

После того как у Джобса диагностировали рак, Рид стал проводить летние каникулы в онкологической лаборатории в Стэнфорде — он занимался секвенированием ДНК, чтобы найти генетические маркеры рака толстой кишки. В ходе одного из экспериментов ему удалось проследить, как мутации передаются по наследству. «Одно из немногих преимуществ моей болезни в том, что Рид начал проводить исследования под руководством этих замечательных докторов, — говорил Джобс. — Он относится к этому с тем же энтузиазмом, какой у меня в его возрасте вызывали компьютеры. Мне кажется, величайшие прорывы в XXI веке произойдут на стыке биологии и технологии. На наших глазах начинается новая эра в медицине — как началась цифровая, когда я был таким, как Рид».

Онкологические изыскания Рида стали основой для доклада, с которым он выступал в своей школе Кристал-Спрингс-Аплендс. Пока он рассказывал, как использовал центрифугу и красители, чтобы изучить последовательность ДНК опухоли, его сияющий отец сидел в зале в окружении остальных родственников. «Я часто представляю себе, как Рид будет жить со своей семьей здесь, в Пало-Альто, и как он станет доктором в Стэнфорде и будет ездить на работу на велосипеде», — говорил Джобс впоследствии.

В 2009 году, когда казалось, что Джобс вот-вот умрет, Рид быстро повзрослел. Пока родители были в Мемфисе, он заботился о младших сестрах и порой даже чересчур опекал их. Но когда весной 2010 года состояние здоровья отца стабилизировалось, Рид вновь стал озорным весельчаком. Как-то раз за ужином он обсуждал с семьей, куда отвести девушку на ужин. Отец предложил ему *Il Fornaio*, изысканный ресторан в Пало-Альто, но Рид сказал, что ему не удалось забронировать там столик.

— Хочешь, я туда позвоню? — спросил Джобс.

Но Рид отказался; он хотел сам решить этот вопрос. Вдруг тихая и застенчивая Эрин, его младшая сестра, предложила смастерить шалаш у них в саду, чтобы Рид с девушкой устроили там романтический пикник, а они с самой младшей сестренкой, Ив, подавали бы им еду. Рид обнял ее и пообещал, что в следующий раз непременно воспользуется ее предложением.

Как-то раз Рид оказался одним из четырех членов школьной команды, участвовавшей в субботней передаче *Quiz Kids*, которая шла на местном телеканале. Вся семья — за исклю-

чением Ив, которая поехала на конные соревнования, — отправилась его поддержать. Пока телевизионщики готовились к передаче, Джобс пытался сохранять спокойствие и оставаться неузнанным в толпе родителей. Но благодаря знаменитым джинсам и черной водолазке узнать его было легко, и одна из женщин села рядом с ним и принялась его фотографировать. Не глядя на нее, он встал и пересел на другой конец ряда. Когда Рид вышел на сцену, на его бейджике было написано: «Рид Пауэлл». Ведущая спросила учеников, кем кто хочет стать, когда вырастет.

— Исследователем рака, — ответил Рид.

Когда они возвращались домой, Джобс поехал с Ридом в своем двухместном «мерседесе SL55», а Лорен и Эрин ехали за ними. Лорен спросила дочь, почему, по ее мнению, отец отказывается вешать на автомобиль номерной знак.

— Потому что папа никогда никого не слушается, — ответила дочь.

Позже я задал тот же вопрос Джобсу.

— Иногда меня просто преследуют, а если у моей машины будет номер, они смогут проследить, где я живу, — ответил он. — Хотя с появлением *Google Maps* это уже неактуально. Так что никакой причины нет.

Во время выпускного вечера в школе Рида его отец прислал мне письмо с *iPhone*: «Сегодня один из лучших дней в моей жизни. У Рида выпускной. Прямо сейчас. И, вопреки всему, я рядом с ним». В тот же вечер в их доме собрались родственники и ближайшие друзья. Рид танцевал со всеми членами семьи, включая отца. Потом Джобс отвел сына в гараж и предложил ему выбрать один из мотоциклов, на которых больше не ездил. Рид пошутил, что итальянский выглядит как-то по-гейски, поэтому Джобс предложил ему забрать второй — мощный восьмискоростной байк. Рид ответил, что он в долгу перед отцом, на что Джобс сказал:

— Ты не можешь быть у меня в долгу — у тебя же моя ДНК.

Несколько дней спустя состоялась премьера «Истории игрушек-3» — последней части трилогии, сделанной Джобсом в *Pixar*. В финальной сцене мать прощалась с Энди, уезжающим в колледж.

— Хотела бы я всегда быть рядом с тобой, — говорила она.

— А ты и так всегда рядом, — отвечал Энди.

Отношения Джобса с дочерьми были менее близкими. Он уделял мало внимания Эрин — она была скромной, замкнутой девочкой и словно не знала, как вести себя с отцом, особенно когда тот был желчным и раздражительным. Она стала уравновешенной и привлекательной девушкой, более разумной и сдержанной, чем ее отец. Она думала, что хотела быть архитектором, возможно, потому, что ее отец интересовался архитектурой, а она сама хорошо разбиралась в дизайне. Но когда Джобс показывал Риду эскизы нового кампуса *Apple,* а Эрин сидела за другим концом кухонного стола, ему не пришло в голову пригласить дочь присоединиться к ним. Эрин мечтала, что весной 2010 года отец возьмет ее с собой на церемонию вручения премии «Оскар». Она обожала кино. Она хотела прилететь туда вместе с отцом на его самолете и пройти с ним по красной дорожке. Пауэлл была готова не ехать и пыталась уговорить мужа взять с собой Эрин. Но он отказался.

Когда я уже заканчивал работу над книгой, Пауэлл сказала мне, что Эрин хочет дать мне интервью. Сам бы я об этом не попросил, потому что ей тогда было всего шестнадцать, но согласился на ее предложение. Эрин постоянно подчеркивала, что понимает, почему отец не всегда внимателен, и не винит его за это. «Он изо всех сил старается быть одновременно и отцом, и генеральным директором *Apple*, и у него отлично получается совмещать обе должности, — сказала она. — Иногда мне хочется, чтобы он уделял мне больше внимания, но я знаю: он занимается очень важным делом, и мне нравится то, что он делает, так что все в порядке. Мне не так уж и нужно внимание».

Джобс пообещал детям, что отвезет каждого в выбранное им путешествие, когда они станут тинейджерами. Рид выбрал Киото, потому что знал, как восхищает его отца дзенское спокойствие этого прекрасного города. Неудивительно, что, когда Эрин в 2008 году исполнилось 13 лет, она тоже выбрала Киото. Болезнь отца заставила их отменить поездку, и он пообещал свозить ее туда в 2010 году. Но в июне того года он решил, что не хочет ехать. Эрин была расстроена, но не протестовала. Вместо этого мать взяла ее с собой и их друзьями во Францию, а путешествие в Киото было назначено на июль.

Пауэлл беспокоилась, что ее муж снова отменит поездку, и была счастлива, когда в начале июля вся семья отправилась в Кона-Виллидж на Гавайях — первый пункт назначения. Но там у Джобса разболелся зуб. Сначала он не обращал на него внимания, как будто считал, что может победить кариес усилием воли. Но потребовалось срочное лечение. Затем начались проблемы с антенной у *iPhone* 4, и он спешно вернулся в Купертино, забрав с собой Рида. Пауэлл и Эрин остались на Гавайях, надеясь, что Джобс вернется и они все же поедут в Киото.

Ко всеобщему облегчению — и удивлению — Джобс действительно вернулся на Гавайи после пресс-конференции, и они все вместе отправились в Японию. Это какое-то чудо, сказала Лорен одному из друзей. Рид остался с Ив в Пало-Альто, а Эрин с родителями жила в «Таварайя Рекан» — гостинице, где все было устроено безупречно и просто — как любил Джобс. «Это было потрясающе», — вспоминала Эрин.

За двадцать лет до этого Джобс возил в Японию единокровную сестру Эрин, Лизу Бреннан-Джобс. Тогда ей было столько же лет, сколько Эрин. Среди самых ярких воспоминаний она называла совместные ужины с отцом — Лиза наблюдала, как Джобс, обычно привередливый в еде, наслаждался суши с угрем и другими деликатесами. Это помогло ей впервые расслабиться в его присутствии. Эрин чувствовала то же самое: «Папа каждый день знал, куда хочет пойти обедать. Он показал мне потрясающий магазинчик, где продавалась соба. Она оказалась такой вкусной, что теперь я нигде не могу есть гречневую лапшу — там она была просто потрясающая». Рядом с гостиницей они обнаружили ресторанчик, где готовили суши, и Джобс пометил его в своем *iPhone* как «лучшие суши в моей жизни». Эрин была с ним полностью согласна.

Они посещали знаменитые дзен-буддийские храмы Киото; больше всего Эрин понравился храм Сайходзи, известный также как Храм мха — его окружает сад, где растет больше сотни разновидностей мха. «Эрин была по-настоящему счастлива — это помогло ей наладить отношения с отцом, — вспоминала Пауэлл. — Она это заслужила».

Их младшая дочь, Ив, была совсем другой. Будучи энергичной и самоуверенной, она никогда не боялась отца. Главной страстью ее жизни всегда была верховая езда, и она твердо решила участвовать в Олимпийских играх. Когда тренер сказал, что для этого надо много трудиться, Ив ответила:

— Без проблем. Скажите, что нужно, и я все сделаю.

Тренер составил программу, и Ив тут же приступила к тренировкам.

Ив, как никто другой, умела контролировать отца: она часто звонила его ассистенту на работу и проверяла, внес ли тот в календарь то или иное событие. Кроме того, она была хорошим дипломатом. Как-то раз в 2010 году, когда семья планировала путешествие, Эрин хотела отложить выезд на полдня, но боялась попросить отца. Тогда двенадцатилетняя Ив вызвалась сделать это вместо нее и за обедом изложила отцу суть дела, как будто была адвокатом, выступающим в Верховном суде. Джобс прервал ее и сказал, что выезд откладывать не хочет, но было видно, что он скорее удивлен, нежели раздражен. Тем же вечером Ив села с матерью и принялась обсуждать, как ей следовало сформулировать свою просьбу, чтобы добиться успеха.

Со временем Джобс оценил силу ее духа — он увидел в дочери много собственных черт.

«У нее взрывной характер, я никогда не встречал детей с такой силой воли, — сказал он. — Я воспринимаю это как награду». Он прекрасно понимал младшую дочь — возможно, потому, что они были очень похожи. «Ив более чувствительна, чем многие думают, — объяснял он. — Она умна, а потому невольно отталкивает людей и остается одна. Она только учится быть собой и при этом порой утихомиривать свой характер, чтобы не терять друзей, в которых она нуждается».

Отношения Джобса с женой не всегда складывались легко, но были прочными и надежными. Здравомыслящая и участливая Лорен Пауэлл всегда была в семье сдерживающей силой. Их брак — пример того, как Джобс компенсировал собственный эгоизм, окружая себя разумными и сильными людьми. Она мягко высказывала свое мнение о деловых вопросах, строго — о семейных и жестко — о медицинских. В начале их брака она стала одной из основательниц *College Track* — благодаря этой благотворительной программе дети с ограниченными возможностями могут поступить в университет. С тех пор она стала важной фигурой в движении за реформу образования. Джобс не раз восхищался работой жены: «То, что у нее получилось с *College Track*, меня действительно поражает». Но в целом он пренебрежительно относился к благотворительности и никогда не посещал центры продленного дня, созданные его супругой.

В феврале 2010 года Джобс встретил свой 55-й день рождения в кругу семьи. Кухня была украшена серпантином и воздушными шарами, и дети надели ему на голову красную бархатную корону. Теперь, когда он пришел в себя после тяжелого года, Пауэлл надеялась, что он станет уделять семье больше внимания. Но он вновь почти полностью погрузился в работу. «Это было нелегко для нас, особенно для девочек, — говорила она мне. — Он болел два года, и когда ему наконец стало легче, они ожидали, что он обратит на них внимание. Но этого не произошло». Лорен сказала, что хочет, чтобы в книге были отражены все стороны личности ее мужа. «Как и многие выдающиеся люди, он не совершенен, — рассказывала она. — Он не умеет ставить себя на место других, но при этом стремится к тому, чтобы помочь человечеству и сделать мир лучше».

Президент Обама

Во время поездки в Вашингтон ранней осенью 2010 года Пауэлл встретилась со знакомыми из Белого дома, и те рассказали, что в октябре президент Обама собирается в Силиконовую долину. Она предположила, что, возможно, Обама захочет встретиться с ее мужем. Помощники президента сочли эту идею крайне удачной — она хорошо вписывалась в его нынешнюю программу. К тому же Джон Доэрр, предприимчивый бизнесмен, который в последнее время подружился с Джобсом, на собрании Консультативного совета по экономическому восстановлению изложил взгляды Джобса на причины упадка США. Доэрр также предложил Обаме увидеться с Джобсом. Так в расписание президента внесли получасовую встречу в аэропорту Сан-Франциско.

Проблема заключалась в том, что Джобсу не понравилась эта идея. Он рассердился, узнав, что жена организовала встречу у него за спиной.

— Я не собираюсь туда тащиться только для того, чтобы он смог засветиться рядом с гендиректором *Apple*! — заявил он.

Лорен уверяла мужа, что Обама с нетерпением ждет встречи с ним. Джобс ответил, что в таком случае ему следует позвонить и лично с ним договориться. Противостояние продлилось пять дней. Лорен вызвала Рида, который в то время был в Стэнфорде, чтобы тот приехал домой и уговорил отца. В итоге Джобс сдался.

Встреча продлилась 45 минут, и Джобс не старался показать себя в лучшем свете.

— Вы не продержитесь дольше одного срока, — с ходу сообщил он Обаме.

Чтобы ситуация изменилась, сказал он, правительству следует больше заботиться о бизнесе. Он описал, как легко построить фабрику в Китае и как сложно, практически невозможно сделать это в современной Америке, в основном в связи с законодательными ограничениями и ненужными затратами.

Кроме того, Джобс раскритиковал американскую образовательную систему, назвав ее безнадежно устаревшей и изуродованной профсоюзными законами. Пока существуют учительские профсоюзы, образовательной реформе не бывать, сказал он. С учителями надо обращаться как с профессионалами, а не как с рабочими на конвейере. Директора должны иметь возможность нанимать и увольнять их в зависимости от того, насколько хорошо или плохо они работают. Школы должны быть открыты по меньшей мере до шести вечера одиннадцать месяцев в году. Это настоящий абсурд, сказал Джобс, что в американских классах до сих пор нет ничего, кроме бумажных учебников и учителей у доски. Все книги, учебные материалы и оценки должны существовать в цифровом виде и побуждать учащихся к взаимодействию.

Джобс предложил организовать группу из шести-семи генеральных директоров, которые могли бы сформулировать, какие нововведения нужны Америке, и президент согласился. Джобс составил список участников встречи в Вашингтоне, которая должна была состояться в декабре. Но после того, как Валери Джаретт и другие помощники президента внесли в список еще несколько имен, в нем оказалось больше 20 человек. Первым среди приглашенных значился глава компании *General Electrics* Джеффри Иммельт. Джобс написал Иммельту, что список чрезмерно раздут и он не собирается участвовать во встрече. На самом деле к тому моменту у него вновь начались проблемы со здоровьем, он в любом случае не смог бы приехать, и Доэрр сообщил об этом президенту.

В феврале 2011 года Доэрр планировал устроить в Силиконовой долине небольшой ужин для президента Обамы. Доэрр, Джобс и их жены отправились на ужин в *Evvia*, греческий ресторан в Пало-Альто, чтобы составить список гостей. Среди дюжины гениев высоких технологий оказались председатель совета директоров *Google* Эрик Шмидт, генеральный директор *Yahoo* Кареол Бартц, основатель *Facebook* Марк Цукерберг, президент *Cisco* Джон Чемберс, глава *Oracle* Ларри Эллисон, глава *Genentech* Арт Левинсон и глава *Netflix* Рид Хастингс. Джобс контролировал даже выбор блюд: когда Доэрр прислал ему меню от фирмы, которая обслуживала мероприятие, он ответил, что некоторые блюда — креветки, треска, чечевичный салат — слишком вычурны и «не подходят тебе, Джон». В особенности ему не понравился предложенный десерт — сливочный торт с шоколадными трюфелями, но сотрудники Белого дома не послушали Джобса, сказав поставщику, что президент любит сливочный торт. Джобс к тому моменту так похудел, что легко простужался, поэтому Доэрр приказал включить отопление на полную мощность, и Цукерберг весь вечер истекал потом.

Джобс сидел рядом с президентом. Он сразу задал тон вечеру, заявив:

— Вне зависимости от наших политических убеждений, хочу, чтобы вы знали: мы готовы сделать все что угодно, чтобы помочь нашей стране.

Несмотря на это, ужин тут же превратился в обсуждение того, что президент мог сделать для бизнесменов. Чемберс, к примеру, начал просить об отмене налога на перевод прибылей — это позволило бы крупным корпорациям не выплачивать налог на зарубежную прибыль, если бы они в течение указанного периода возвращали эти деньги в США в виде инвестиций. Президент был раздражен — как и Цукерберг, который шепотом спросил у Валери Джаретт:

— Мы же собирались говорить о том, что важно для страны, так почему он все время говорит о собственной выгоде?

Доэрр перевел разговор, призвав всех составить план необходимых мероприятий. Когда очередь дошла до Джобса, он упомянул о недостатке квалифицированных инженеров и предложил, чтобы всем иностранным студентам, получившим в США магистерскую степень в области инженерных наук, давали рабочую визу. Обама ответил, что это возможно только в рамках «Закона мечты», согласно которому нелегальные иммигранты, прибывшие в страну в детстве и окончившие здесь школу, получали бы право на американское гражданство — республиканцы не позволили этому закону пройти. Для Джобса это было крайне неприятным примером того, как политика тормозит прогресс. «Президент — умный человек, но он без конца объяснял нам, почему нельзя сделать то или другое, — вспоминал он. — Меня это взбесило».

Джобс продолжал настаивать, что необходимо найти способ увеличить число технических специалистов в Америке. В Китае на *Apple* работало 700 тысяч рабочих — требовалось тридцать тысяч инженеров, чтобы контролировать их на месте. В Америке просто нет такого количества специалистов, сказал Джобс. Эти инженеры не обязательно должны были иметь докторскую степень или быть техническими гениями: достаточно базовых знаний, которые необходимы на производстве. Для этого достаточно окончить техникум или училище.

— Если бы нам хватало инженеров, можно было бы перенести сюда заводы, — сказал он.

Этот аргумент произвел на президента сильное впечатление. За следующий месяц он несколько раз напомнил своим помощникам:

— Мы должны найти способ обучить тридцать тысяч инженеров, о которых говорил Джобс.

Джобс был рад, что президент согласился с ним, и после встречи они несколько раз говорили по телефону. Он предложил помочь Обаме с агитационными плакатами для предвыборной кампании 2012 года (он предлагал то же самое в 2008 году, но его вывело из себя, что советник президента, Дэвид Аксельрод, отказывался ему во всем подчиняться). «По-моему, политическая реклама у нас ужасна. Жаль, что Ли Клоу ушел в отставку, — мы с ним могли бы сделать отличную рекламу, — сказал мне Джобс спустя несколько недель после ужина. Он всю неделю сражался с болью, но разговор о политике воодушевил его. — Иногда в этом участвует профессионал — Хэл Райни: например, в 1984 году сделал кампанию „Утро в Америке“ для переизбрания Рейгана. Я бы хотел придумать что-то подобное для Обамы».

Третий отпуск по состоянию здоровья, 2011 год

Рак всегда предупреждал о своем возвращении загодя. Джобс уже знал, как это бывает. Он терял аппетит и чувствовал боль во всем теле. Доктора обследовали его, но ничего не находили и уверяли, что все в порядке. Но он уже понимал, что рак приближается, и через несколько месяцев появились признаки, по которым доктора поняли: ремиссия закончилась.

Очередной спад произошел в начале ноября 2010 года. Джобса мучили боли, он перестал есть, и его пришлось перевести на внутривенное питание — к ним домой стала приезжать медсестра. Доктора не обнаружили новых опухолей и решили, что это очередной цикл борьбы с инфекциями и пищеварительными проблемами. Джобс никогда не был стойким борцом с болью — доктора и родственники уже привыкли к его жалобам.

На День благодарения они всей семьей отправились в Кона-Виллидж, но его аппетит не восстановился. Ужины там проходили в общем зале, и окружающие притворялись, что не замечают, как отощавший Джобс вяло ковыряет еду, оставляя все на тарелке. Надо отдать должное курорту и его гостям — о состоянии Джобса никто не узнал. После возвращения в Пало-Альто он стал очень беспокойным и мрачным. Он сказал детям, что умирает и мучается от мысли, что больше не сможет праздновать с ними их дни рождения.

К Рождеству он похудел до 52 килограммов, то есть стал весить на 20 килограммов меньше, чем обычно. На праздники в Пало-Альто приехала Мона Симпсон вместе с бывшим мужем, сценаристом Ричардом Аппелем, и их детьми. Атмосфера в доме несколько прояснилась. Все играли в комнатные игры вроде «Романа»: участники пытаются обмануть друг друга, сочиняя правдоподобные фразы, с которых якобы начинаются несуществующие книги. Казалось, что все налаживается. Спустя несколько дней после Рождества Джобс даже смог сходить с Лорен в ресторан. Дети отправились кататься на лыжах, а Пауэлл и Мона Симпсон по очереди оставались с Джобсом в Пало-Альто.

Но в начале 2011 года стало ясно, что это не просто очередное ухудшение. Врачи нашли новые опухоли, у Джобса почти совсем пропал аппетит. Надо было решить, сможет ли его ослабевший организм выдержать лекарственную терапию. Джобс говорил друзьям, что чувствует себя так, словно его постоянно избивают. Он постанывал и порой буквально складывался пополам от боли.

Ситуация казалась безвыходной. Рак доставлял ему страдания. Морфий и другие обезболивающие лишали аппетита. Поджелудочная железа была частично удалена, а печень пересажена, поэтому пищеварительная система работала плохо, и белки не усваивались. В связи с потерей веса проводить интенсивную лекарственную терапию было опасно. Ослабленное состояние также привело к тому, что Джобс стал сильнее подвержен инфекциям, — отчасти виной тому были иммунодепрессанты, которые он иногда принимал, чтобы предотвратить отторжение новой печени. Потеря веса привела к уменьшению липидного слоя вокруг болевых рецепторов, что повлекло за собой еще большие мучения. К тому же Джобс был склонен к перепадам настроения и затяжным приступам депрессии, которые, в свою очередь, тоже способствовали снижению аппетита.

Проблемы с питанием усугублялись непростым отношением Джобса к этому вопросу. В молодости он узнал, что с помощью голодания можно достичь состояния эйфории. Поэтому, даже понимая, что нуждается в еде — врачи умоляли его потреблять достаточное количество высококачественного белка, — подсознательно он все же стремился к голоданию или диетам, вроде фруктовой диеты Арнольда Эрета, которой придерживался в юности. Пауэлл неустанно твердила ему, что это безумие, что сам Эрет умер в 56 лет, и сердилась, когда он молча сидел за столом, опустив взгляд. «Я хотела, чтобы он заставлял себя есть, — рассказывала Лорен. — Дома в тот период было нелегко». Брайар Браун, их повар, по-прежнему приходил днем и готовил обед из полезных блюд, но Джобс лишь пробовал пару из них и заявлял, что все несъедобно. Однажды вечером он сказал, что был бы не против съесть тыквенный пирог, и Браун за час сделал восхитительный пирог буквально из ничего.

Джобс съел всего лишь один кусок, но обычно невозмутимый Браун был счастлив.

Пауэлл консультировалась с психиатрами и специалистами по проблемам с питанием, но ее муж никого не слушал. Он отказывался принимать таблетки или как-либо еще лечиться от депрессии. «Если ты грустишь или злишься, потому что у тебя рак, или из-за того, что ты в целом плохо себя чувствуешь, — говорил он, — то, избегая этих эмоций, ты начинаешь жить искусственной жизнью». На деле он ударился в другую крайность. Он стал угрюмым, слезливым и без конца театрально жаловался на то, что скоро умрет. Депрессия стала частью этого замкнутого круга, также лишая его аппетита.

В Сети начали появляться фотографии и видеокадры с истощенным Джобсом, и вскоре стали ходить слухи, что он очень тяжело болен. Пауэлл понимала: эти слухи соответствуют правде и вряд ли утихнут. Два года назад, когда у него отказывала печень, Джобс крайне неохотно согласился взять отпуск по состоянию здоровья и в этот раз тоже сопротивлялся такой идее. Это было словно покинуть родину, не зная, сможешь ли туда вернуться. Когда в январе 2011 года он все-таки смирился с неизбежным, члены совета директоров не были удивлены: телефонное совещание, на котором он сообщил им, что нуждается в новом отпуске,

заняло всего три минуты. На закрытых заседаниях он не раз обсуждал с ними, кто должен занять его место в случае, если с ним что-то произойдет. Были продуманы краткосрочные и долгосрочные варианты. В данной ситуации было ясно, что его место вновь займет Тим Кук.

Затем Джобс позволил жене устроить субботнюю встречу с врачами. Он осознал, что столкнулся с проблемой, которая просто не могла возникнуть в *Apple.* Его лечение было не комплексным, а фрагментированным — каждую из множества болезней лечил отдельный врач: онколог, специалист по обезболиванию, специалист по питанию, гепатолог и гематолог; но они не координировали свои действия, как Джеймс Исон в Мемфисе. «Одна из серьезнейших проблем здравоохранения заключается в недостатке таких специалистов, каждый из которых мог бы возглавить свою врачебную команду», — говорила Пауэлл. Наглядным подтверждением тому был Стэнфорд, где, казалось, никто не интересовался, как пищеварение связано с обезболиванием и онкологией. Поэтому Пауэлл попросила нескольких стэнфордских специалистов приехать к ним домой, куда также приехало несколько врачей со стороны, которые придерживались более агрессивного комплексного подхода — к примеру, Дэвид Эйгас из Университета Южной Каролины. Вместе врачи разработали новый план лечения и устранения боли.

Благодаря научному прогрессу команде врачей удавалось быть на шаг впереди рака. Джобс вошел в двадцатку тех, у кого впервые были изучены все гены раковой опухоли наряду с обычной ДНК. В то время это стоило больше 100 тысяч долларов.

Определение последовательности генов и анализы производились совместно командами в Стэнфорде, Университете Джонса Хопкинса и Институте Броуда. Выяснив уникальную генетическую и молекулярную структуру опухолей Джобса, его доктора смогли подобрать особые лекарства, непосредственно влияющие на поврежденные молекулярные дорожки, ставшие причиной аномального роста раковых клеток. Этот подход, известный как молекулярно ориентированная терапия, был эффективнее традиционной химиотерапии, которая негативно влияла на процесс деления не только раковых, а вообще всех клеток в организме. Панацеей молекулярная терапия не была, но порой казалась чем-то подобным: она позволяла врачам применять большее количество лекарств — известных и редких, доступных или находящихся в разработке, — чтобы выяснить, какие комбинации более эффективны. Когда рак мутировал и одно из лекарств переставало помогать, у врачей было наготове следующее.

Хотя Пауэлл контролировала все, что касалось лечения мужа, последнее слово всегда оставалось за ним. Примером тому стал случай в мае 2011 года: Джобс устроил встречу с Джорджем Фишером и другими врачами из Стэнфорда, специалистами по секвенированию из Института Броуда и Дэвидом Эйгасом. Все они собрались за столом в номере отеля *Four Seasons* в Пало-Альто. Пауэлл не было, зато пришел их сын Рид. В течение трех часов исследователи из Стэнфорда и Института Броуда рассказывали, что удалось узнать о генетической природе рака Джобса; тем временем тот медленно вскипал. В какой-то момент он прервал специалиста из Института Броуда: тот допустил ошибку, решив сделать презентацию в *PowerPoint.* Джобс отругал его и объяснил, что программа *Keynote*, которую сделала *Apple*, куда лучше, и даже предложил научить его ею пользоваться. К концу встречи Джобс и его команда обсудили всю информацию по молекулам, оценили целесообразность всех видов терапии и составили список тестов, необходимых для принятия решения.

Один из врачей сказал ему, что есть надежда, что его вид рака и другие, ему подобные, вскоре будут признаны хроническим заболеванием, которое можно будет контролировать, пока пациент не умрет по какой-либо другой причине. «Я либо стану первым, кто победит такой рак, либо одним из последних, кто от него умрет, — сказал мне Джобс вскоре после одной из встреч с врачами. — Либо доплыву первым, либо утону последним».

Гости

Когда в 2011 году Джобс объявил о том, что берет отпуск, ситуация казалась настолько серьезной, что после года молчания объявилась Лиза Бреннан-Джобс и сообщила, что прилетит через неделю. В отношениях с отцом Лиза никак не могла избавиться от чувства обиды. Она злилась на него по вполне понятной причине: первые десять лет ее жизни отец не принимал в ней никакого участия. Ко всему прочему, она унаследовала его вспыльчивость и, как ему казалось, зачастую играла роль жертвы, как и ее мать. «Я сожалею, что не был лучшим отцом, когда ей было пять лет, — я много раз говорил ей об этом. Надо двигаться дальше, а не злиться всю оставшуюся жизнь», — вспоминал он перед приездом Лизы.

Визит прошел хорошо. Джобс чувствовал себя немного лучше и старался доставить радость тем, кто был с ним рядом. У 32-летней Лизы чуть ли не впервые в жизни завязались серьезные отношения. Ее бойфрендом стал молодой трудолюбивый режиссер из Калифорнии. Джобс даже предложил ей переехать обратно в Пало-Альто, если они поженятся.

— Я не знаю, сколько еще проживу, — сказал он дочери. — Врачи мне ничего не могут сказать. Если хочешь видеть меня чаще, тебе придется сюда переехать. Подумай об этом.

Хотя Лиза так и не переехала, Джобс был рад их примирению. «Я не был уверен, что хочу ее видеть, потому что был болен и не хотел ничего усложнять. Но я рад, что она приехала. Это помогло мне многое понять».

В тот же месяц к Джобсу пришел еще один гость, желавший наладить отношения. Один из основателей *Google,* Ларри Пейдж, жил всего в трех кварталах от его дома. Недавно он объявил, что займет должность главы компании вместо Эрика Шмидта. Он знал, как польстить Джобсу, и попросил дать ему совет, как стать хорошим директором. Джобс все еще злился на *Google.* «Первой моей мыслью была: да пошел ты, — сказал он. — Но потом я вспомнил, как все помогали мне, когда я был молод: от Билла Хьюлетта до парня, который работал в *HP*. Поэтому я перезвонил Ларри и пригласил его».

Пейдж пришел, они устроились в гостиной, и Джобс принялся рассказывать, как создаются великие продукты и устойчивые компании. Джобс рассказывал об этом разговоре:

> Мы много говорили о концентрации. И выборе людей. Как понять, кому доверять, и как набрать команду, на которую можно положиться. Я рассказал ему, сколько усилий придется приложить, чтобы уберечь компанию от увядания и засилья посредственностей. Но в основном мы говорили о концентрации. Необходимо определить, к чему стремится *Google* в будущем. Они сейчас захватили весь мир. На каких пяти продуктах надо сосредоточиться? Вычеркни остальные, потому что они тебя отвлекают. Они превращают тебя в *Microsoft.* Из-за них ты выдаешь обычные продукты, а не крутые. Я старался ему помочь и буду стараться помогать таким людям, как Марк Цукерберг. Так я хочу провести остаток жизни. Я могу помочь следующему поколению вспомнить о достижениях великих компаний и продолжить традицию. Долина многим помогла мне, и я должен вернуть этот долг.

Для многих объявление об отпуске Джобса явилось поводом совершить паломничество в дом в Пало-Альто. Например, к нему приехал Билл Клинтон, и они говорили обо всем — от Ближнего Востока до политической ситуации в Америке. Но самым символичным стал визит еще одного технического гения, родившегося в 1955 году, человека, который больше трех десятилетий был одновременно соперником Джобса и его соратником в открытии эры персональных компьютеров.

Билл Гейтс всегда восхищался Джобсом. Весной 2011 года я ужинал с ним в Вашингтоне, куда он приехал, чтобы обсудить деятельность своего фонда по поддержке системы здравоохранения. Он выразил свое восхищение успехом *iPad* и тем, что Джобс даже во время тяжелой болезни не перестает работать. «Я всего лишь спасаю мир от малярии и подобной дряни, а Стив продолжает создавать потрясающие продукты, — сказал он с легкой завистью. — Может, мне не стоило уходить». Он улыбнулся, чтобы дать мне понять, что шутит — ну или хотя бы отчасти шутит.

При содействии Майка Слейда, их общего друга, Гейтс назначил встречу с Джобсом на май. Накануне ассистент Джобса сообщил, что Стив плохо себя чувствует. Встречу перенесли, и как-то утром Гейтс подъехал к дому Джобса, прошел через задние ворота и вошел в открытую кухонную дверь. Ив сидела за столом и делала уроки.

— Стив дома? — спросил Гейтс. Ив указала на дверь в гостиную.

Они провели вместе больше трех часов, вспоминая прошлое. «Мы говорили о былом, как два ветерана, — вспоминал Джобс. — Он был веселее, чем когда-либо, и я все время думал, какой же у него здоровый вид». Гейтса также потрясло, как энергично держался Джобс, хоть и выглядел пугающе изможденным. Он открыто говорил о своем здоровье и, по крайней мере в тот момент, был полон оптимизма. Лекарственная терапия, сказал он Гейтсу, напоминает прыжки с кочки на кочку в попытке обогнать рак.

Джобс спрашивал Гейтса об образовании, и тот набросал ему свое представление о школах будущего, в которых ученики будут смотреть лекции и видеоуроки дома, а в классы приходить, чтобы участвовать в дискуссиях и задавать вопросы. Они оба считали, что пока компьютеры на удивление мало влияют на процесс обучения — куда меньше, чем на другие сферы жизни вроде журналистики, медицины или юриспруденции. Чтобы ситуация изменилась, сказал Гейтс, компьютеры и мобильные устройства должны предлагать более персонализированную информацию и поощрять обратную связь.

Кроме того, они много говорили о семейных радостях и сошлись на том, что им обоим очень повезло с детьми и женами.

«Мы смеялись, что ему повезло встретить Лорен, а мне Мелинду — они обе не дали нам окончательно сойти с ума, — вспоминал Гейтс. — Еще мы обсуждали, как непросто приходится нашим детям и как облегчить им жизнь. Это был очень личный разговор». В какой-то момент в комнату вошла Ив — они с дочерью Гейтса, Дженнифер, вместе занимались верховой ездой, и Гейтс расспросил ее, как ей удаются прыжки через препятствия.

Когда их встреча подошла к концу, Гейтс сказал Джобсу, что тот делает «потрясающие вещи» и чудесным образом спас *Apple* в конце 1990-х, когда компании грозила гибель от рук идиотов. Он даже сделал крайне интересное признание. На протяжении многих лет они придерживались конкурирующих подходов в отношении основных «цифровых» решений: в частности, это касалось вопроса интеграции софта и железа.

— Я привык считать, что победа — за более открытой горизонтальной моделью, — сказал Гейтс. — Но ты доказал, что интегрированная вертикальная модель так же успешна.

— Твоя модель тоже сработала, — ответил Джобс.

Они оба были правы. В мире персональных компьютеров работали обе модели, и *Macintosh* сосуществовал с компьютерами *Windows* — это же было верно и для мобильных устройств. Но, вспоминая их беседу, Гейтс все-таки сказал: «Интегрированный подход работает, когда во главе всего стоит Стив. Это не значит, что в будущем такой подход будет столь же успешен». Джобс тоже не удержался от шпильки: «Конечно, его модель работает, но великих продуктов они никогда не делали. В этом-то и заключается их проблема. Серьезная проблема. По крайней мере, так было до сих пор».

Этот день настал

У Джобса было множество идей и проектов, которые он надеялся воплотить в жизнь. Он мечтал полностью изменить индустрию учебников и облегчить жизнь ученикам, чтобы те больше не ходили в школу с неподъемными портфелями: он собирался создать учебники и учебные материалы для *iPad.* Кроме того, они с Биллом Аткинсоном, его другом со времен создания первого *Macintosh*, работали над новой цифровой технологией, позволяющей людям с помощью *iPhone* делать качественные фотографии даже при недостаточном освещении. Еще Джобс мечтал превратить телевизор в простое, изящное устройство, как это у него получилось с компьютером, плеером и телефоном. «Я бы хотел создать какой-нибудь простой в обращении телевизор, который можно было бы синхронизировать со всеми устройствами и программой *iCloud*, — как-то раз сказал он мне. Ему хотелось, чтобы отпала необходимость в возне с пультами и проводами. — Это был бы самый простой интерфейс на свете. Я наконец-то придумал, как это сделать».

Но к июлю 2011-го рак добрался до костей и незатронутых ранее внутренних органов, и врачи уже с трудом находили лекарства, которые могли противостоять этому вторжению. Джобс страдал от боли, совсем ослабел и перестал ходить на работу. В конце месяца они с женой планировали отправиться в круиз и уже забронировали яхту, но путешествие пришлось отложить. К тому времени он уже почти не ел твердой пищи и проводил большую часть времени в спальне перед телевизором.

В августе я получил от него сообщение: он писал, что хочет увидеться. Я приехал в субботу, в начале дня: Джобс еще спал, и, пока он не проснулся, мы с его женой и детьми сидели в саду, наполненном ароматами роз и маргариток. Войдя в спальню, я обнаружил его свернувшимся клубком в постели, одетым в шорты цвета хаки и белую водолазку. Он страшно исхудал, но спокойно улыбался и был в полном сознании.

— Лучше нам поторопиться — я очень быстро устаю, — сказал он.

Джобс хотел, чтобы я посмотрел семейные фотографии и выбрал несколько штук для книги. Он был настолько слаб, что не мог встать, и указывал мне на ящики в шкафах, а я вытаскивал оттуда фотографии, приносил ему и показывал, присев на край кровати. Глядя на одни, он вспоминал связанные с ними истории, другие же вызывали лишь улыбку или ворчание. Мне раньше не доводилось видеть фотографию его отца, Пола Джобса, но в этой стопке я наткнулся на снимок 1950-х годов, на котором обаятельный худой мужчина держал на руках маленького ребенка.

— Да, это он, — подтвердил Джобс. — Можете ее взять.

Потом он показал на ящик, стоявший рядом с окном, в котором обнаружилась фотография со свадьбы Джобса — на ней его отец с любовью смотрел на жениха.

— Он был великим человеком, — тихо сказал Джобс.

Я пробормотал что-то вроде «он бы вами гордился».

— Он мной гордился, — поправил меня Джобс.

Фотографии словно ненадолго взбодрили его. Мы обсудили, что думают о нем теперь люди из его прошлого — от Тины Редсе до Майка Марккулы и Билла Гейтса. Я вспомнил наш разговор с Гейтсом: после их с Джобсом последней встречи он сказал, что интегрированный подход *Apple* будет работать, только если во главе процесса будет стоять сам Джобс. Тот счел это глупостью.

— При таком подходе кто угодно может улучшить качество своей продукции, — ответил он.

Тогда я попросил его назвать хотя бы одну компанию, которая добилась успеха с помощью подобного подхода. Джобс задумался.

— Автомобильные компании, — сказал он наконец. — По крайней мере, раньше так было.

Когда разговор перешел на печальное состояние экономики и политики, он довольно резко высказался по поводу недостатка в мире настоящих лидеров.

— Я разочаровался в Обаме, — сказал он. — Из него не выйдет хорошего лидера, потому что он вечно боится задеть или обидеть окружающих.

Угадав мои мысли, он улыбнулся.

— Да, у меня такой проблемы никогда не возникало.

После двухчасовой беседы Джобс как-то притих, и я собрался уходить.

— Подождите, — сказал он и указал на край постели. Я присел, и он пару минут собирался с силами. — Я очень беспокоился об этой книге. Очень.

— Почему?

— Я хотел, чтобы мои дети узнали обо мне больше, — сказал он. — Я не всегда проводил с ними достаточно времени, и мне захотелось, чтобы они поняли меня. Что мной двигало. А когда я заболел, мне вдруг стало ясно, что люди будут писать обо мне после моей смерти. Но они же ничего не знают и все переврут. Поэтому я хотел, чтобы кто-нибудь услышал меня.

За последние два года он ни разу не спрашивал о книге или о моих выводах. Теперь же он сказал:

— В книге наверняка будет много такого, что мне не понравится.

Это был скорее вопрос, чем утверждение, и когда он взглянул на меня, ожидая ответа, я кивнул и с улыбкой подтвердил, что это так.

— Хорошо, — сказал он. — Тогда она не будет напоминать какой-то междусобойчик. Я пока не буду ее читать, чтобы не злиться. Может быть, прочту через год. Если еще буду жив.

Он прикрыл глаза. Видя, как он устал, я тихо вышел.

В течение лета Джобсу становилось все хуже и хуже, и он постепенно начал осознавать неизбежное: главой *Apple* ему больше не быть. Пришло время уйти в отставку. Несколько недель он обсуждал это решение с женой, Биллом Кэмпбеллом, Джони Айвом и Джорджем Райли. «Кроме всего прочего, я хотел создать в *Apple* прецедент передачи власти, — сказал он мне как-то раз. Он со смехом вспоминал все драматические перестановки в компании за последние 35 лет. — Это вечно были какие-то перевороты, словно в странах третьего мира. Одной из моих целей всегда было сделать из *Apple* лучшую компанию в мире, и важная часть этого — безболезненные перестановки».

Джобс решил, что наилучшим временем для его объявления будет запланированное собрание совета директоров 24 августа. Он твердо намеревался сообщить об отставке лично, а не письмом или по телефону, и старательно заставлял себя есть, чтобы набраться сил. Накануне собрания он понял, что сможет посетить его, но только в инвалидном кресле. Были сделаны все необходимые приготовления, чтобы втайне отвезти его в офис.

Он приехал незадолго до 11 часов, когда члены совета заканчивали обсуждать отчеты комиссий и другие рутинные вопросы. Многие уже знали о предстоящем объявлении. Но вместо того, чтобы немедленно перейти к занимавшему всех вопросу, Тим Кук и Питер Оппенгеймер, директор по финансовым вопросам, заговорили о результатах квартала и планах на следующий год. Затем Джобс тихо попросил слова. Кук спросил, следует ли ему и другим топ-менеджерам выйти. После полуминутной паузы Джобс согласился. Когда в комнате остались только шестеро внешних директоров, Джобс зачитал письмо, над которым работал последние несколько недель. «Я всегда говорил, что, если придет день, когда я больше не смогу выполнять свои обязанности в качестве генерального директора *Apple*, я первым дам вам знать. Увы, этот день настал».

Письмо было простым, ясным и состояло всего из восьми предложений. В нем Джобс предложил назначить на свою позицию Тима Кука, а самому стать членом совета. «Я верю, что самые громкие и славные свершения *Apple* еще впереди. И я с радостью буду наблюдать за ними и участвовать в них в новой роли».

Последовала долгая пауза. Первым заговорил Эл Гор. Он перечислил заслуги Джобса перед компанией. Микки Дрекслер добавил, что перемены, которые Джобс произвел в *Apple*, были «самым потрясающим достижением, которое мне приходилось видеть в бизнесе», а Арт Левинсон поблагодарил Джобса за стремление сделать перестановку наименее болезненной. Кэмпбелл молчал, но когда необходимые формальные действия по передаче власти были завершены, в его глазах стояли слезы.

За ланчем Скотт Форсталл и Фил Шиллер показывали макеты будущих продуктов *Apple.* Джобс забрасывал их вопросами и предложениями, особенно его интересовали возможности сотовых сетей четвертого поколения и функции, которые появятся у телефонов в будущем. Форсталл показал ему приложение для распознавания голоса. Как он и опасался, Джобс схватил телефон и принялся задавать ему вопросы, надеясь поставить программу в тупик.

— Какая погода в Пало-Альто? — спросил он. Телефон ответил. Задав еще несколько вопросов, Джобс внезапно спросил: — Ты мужчина или женщина?

— Они не назначили мне пола, — ответила программа. Это всех развеселило.

Когда разговор перешел к планшетным компьютерам, кто-то выразил радость по поводу того, что компания *HP* ушла с рынка, признав, что не может соревноваться с *iPad.* Но Джобс вдруг помрачнел и сказал, что на самом деле это очень печально.

— Хьюлетт и Паккард создали замечательную компанию и считали, что оставили ее в надежных руках. Но теперь она разваливается на части и умирает. Это трагедия. Надеюсь, что мое наследие окажется более прочным и с *Apple* такого никогда не произойдет.

Когда он собрался уходить, члены совета окружили его, чтобы обнять.

После того как Джобс объявил об уходе руководству высшего звена, они с Джорджем Райли отправились домой. В саду Лорен и Ив собирали мед из ульев. Они сняли маски, и вся семья собралась на кухне, чтобы отметить успешно состоявшуюся перестановку. Попробовав мед, Джобс заявил, что тот необычайно удался.

В тот же вечер он сказал мне, что надеется сохранять в будущем максимально возможную активность.

— Я собираюсь работать над новыми продуктами, заниматься маркетингом и всем, что мне нравится, — сказал он.

Когда я спросил, каково это — отдать управление компанией, которую создал сам, в его голосе послышалась тоска, он ответил, употребив прошедшее время:

— У меня была счастливая карьера и счастливая жизнь, я сделал все, что мог.

Глава 41. Наследие. Яркий небосвод воображения[52]

FireWire

Его личность отражалась в созданной им продукции. Вся философия *Apple,* начиная с *Macintosh* в 1984 году и до *iPad* поколение спустя, зиждилась на полной взаимной интеграции аппаратного и программного обеспечения. Та же целостность прослеживается и в самом Стиве Джобсе: его личность, его демоны и мечты, страсти и коварство, перфекционизм, артистизм и одержимость контролем — все это тесно сплелось с его методом ведения дел и выпущенной им новаторской продукцией.

Теория единого поля, которая связывает личность Джобса и продукцию, имеет своим истоком его самую характерную черту — интенсивность. Его молчание, сопровождаемое фирменным немигающим взглядом в упор, может быть столь же хлестким, как и его громкие тирады. Такая интенсивность чувств порой выглядит очаровательно, хоть и несколько эксцентрично: например, когда он объясняет глубинные смыслы музыки Боба Дилана или, представляя новый продукт, доказывает, что именно это — самое великолепное творение *Apple* всех времен. А иной раз она пугает, например, когда он с гневом обрушивается на *Google* и *Microsoft,* которые воруют идеи у *Apple*.

Интенсивность способствует бинарному взгляду на мир. Коллеги подвергаются дихотомическому делению герой/придурок. Ты или тот, или другой, а иногда — и тот и другой в течение одного дня. То же относится к продукции, к идеям, к еде: нечто может быть либо «самым лучшим в мире», либо дрянным, идиотским, несъедобным. Как результат любой заметный изъян способен вызвать вспышку гнева. Шлифовка куска металла, изгиб головки винта, оттенок синего на коробке, экран навигатора — Джобс мог клеймить их «полнейшей дрянью» до того момента, когда неожиданно объявлял их «абсолютным совершенством». Он считал себя художником, коим, без сомнения, являлся, и не отказывал себе в демонстрации артистического темперамента.

Его поиски совершенства привели к навязчивому желанию *Apple* полностью контролировать каждый выпускаемый продукт. У него начиналась нервная чесотка при одной мысли о том, что великолепное программное обеспечение *Apple* будет стоять на каком-то паршивом чужом компьютере. И такая же аллергия у него начиналась, когда он думал о несанкционированных приложениях или контенте, разъедающих безупречные устройства *Apple*. Эта способность интегрировать аппаратное и программное обеспечение и содержание в единую систему позволяла ему культивировать простоту. Астроном Иоганн Кеплер говорил, что «природа любит простоту и единство». Любил их и Стив Джобс.

Инстинктивное влечение к интегрированным системам однозначно определило его позицию в самом фундаментальном споре цифрового мира: открытое против закрытого. Хакерский дух энтузиастов-любителей, выходцев из «Домашнего компьютерного клуба», требовал свободного подхода с минимальным централизованным контролем, требовал возможности свободно модифицировать программное и аппаратное обеспечение, делиться кодами, писать для открытых стандартов, сторониться частных систем и работать с контентом и приложениями, совместимыми со множеством приборов и операционных систем. К этому лагерю принадлежал молодой Возняк: спроектированный им *Apple II* легко открывался и щеголял множеством слотов и портов, которыми люди могли пользоваться по своему усмотрению. А Джобс с *Macintosh* стал главой другого лагеря. *Macintosh* был похож на программно-аппаратный комплекс, в котором оба аспекта тесно связаны и недоступны для модификаций. Дух хакерства был принесен в жертву ради цельности и простоты.

[52] Строка из пролога драмы Шекспира «Генрих V» *(пер. Е. Бируковой).*

Поэтому Джобс и постановил, что операционная система *Macintosh* не будет доступна для чужого аппаратного обеспечения. *Microsoft* выбрал противоположную стратегию, позволяя кому попало лицензировать свою операционную систему *Windows.* Это не помогало созданию элегантных машин, зато привело к доминированию *Microsoft* на рынке операционных систем. Когда доля *Apple* на рынке упала ниже 5 %, метод *Microsoft* получил лавры победителя в мире персональных компьютеров.

Однако в долгосрочной перспективе модель Джобса оказалась тоже выигрышной. Даже занимая небольшой сегмент рынка, *Apple* получала огромный доход, в то время как другие производители съезжали на ширпотреб. К примеру, в 2010 году у *Apple* доля на рынке составляла всего 7 %, но она отхватила себе 35 % за прибыль от реализации продукции.

Еще более показательно, что в начале 2000-х годов приверженность Джобса к полной интеграции дала *Apple* преимущество в развитии стратегии цифрового концентратора, позволяющего вашему персональному компьютеру беспроблемно связываться со множеством портативных устройств. *iPod* был частью закрытой и интегрированной системы. Чтобы им пользоваться, требуется иметь программное обеспечение *Apple — iTunes* и скачивать контент из *iTunes Store.* В результате *iPod,* как *iPhone* до него и *iPad* после, радовал глаз своей элегантностью и всесторонней завершенностью на фоне наспех сделанной продукции конкурентов.

Стратегия оправдала себя. В мае 2000 года рыночная стоимость *Apple* составляла двадцатую часть от *Microsoft*. В мае 2010 *Apple* обогнала *Microsoft* как самая ценная технологическая компания в мире, а в сентябре 2011 года она стоила на 70 % больше, чем *Microsoft.* В первом квартале 2011 года рынок компьютеров *Windows* сократился на 1 %, а рынок *Macintosh* вырос до 28 %.

Затем битва перешла в мир мобильных устройств. *Google* выбрал открытый подход и сделал свою операционную систему *Android* доступной для использования любыми производителями планшетов или мобильных телефонов. К 2011 году их доля на рынке мобильных телефонов сравнялась с долей *Apple.* Недостатком оказалась фрагментарность, вытекающая из открытости *Android.* Многочисленные производители мобильных телефонов и планшетов сделали десятки модификаций *Android* разных видов, в ущерб стабильности и полноценному использованию приложений. В обоих подходах есть свои преимущества. Некоторым людям по душе свобода использования более открытых систем и наличие выбора аппаратного обеспечения, другие же предпочитают плотную интеграцию и контроль *Apple*, которые обеспечивают продукцию, более удобную для пользователя, с более простым интерфейсом, более высоким ресурсом аккумулятора и более легким использованием контента.

Минус подхода Джобса в том, что желание осчастливить пользователя оборачивается ограничением его полномочий. Один из самых рассудительных поборников открытой среды — Джонатан Зиттрейн из Гарварда. Его книга «Будущее интернета и как его остановить» начинается сценой представления Джобсом *iPhone*. Автор предостерегает о последствиях замены персональных компьютеров «стерильными устройствами с привязанной системой контроля». Более пылок Кори Доктороу, написавший манифест «Почему я не стану покупать *iPad»* для блога *Boing Boing.* «В дизайн вложено много труда и заботы. Но в нем присутствует и очевидное презрение к владельцу, — писал он. — Покупая *iPad* ребенку, вы не прививаете уверенность, будто ему под силу разъять мир и сложить его заново; нет, этим вы внушаете детям, что даже замена аккумулятора — задача для специалиста».

Джобс считал приверженность к интегративному подходу добродетелью. «Мы делаем это не из-за фанатичного властолюбия, — объяснял он, — а потому что хотим создавать

отличный продукт, потому что мы заботимся о пользователе и предпочитаем отвечать за весь процесс, а не разбираться с той дрянью, которую делают другие». Он убежден, что оказывает человечеству услугу: «Люди заняты выполнением той работы, которую они умеют делать лучше всего, и хотят, чтобы мы занимались тем, что мы умеем лучше всего. У них жизнь и так насыщенная, хлопот полно и без того, чтобы еще ломать голову над тем, как подключать компьютеры и оборудование».

Такой подход порой противоречит краткосрочным деловым интересам *Apple.* Но в мир, заполненный никудышной аппаратурой, наспех сварганенным программным обеспечением, непостижимыми сообщениями об ошибках и раздражающими интерфейсами, он привносит замечательную продукцию, обещающую пользователю незабываемые ощущения. Использование продукции *Apple* — такое же изысканное наслаждение, как прогулка по столь любимому Джобсом саду камней Рёандзи в Киото, и подобного не достичь, преклоняя колени перед алтарем открытости или выращивая тысячу цветов. Иной раз даже приятно, когда тебя полностью контролирует кто-то другой.

Свойственная Джобсу интенсивность проявлялась и в его умении сосредотачиваться. Он ставил приоритеты, нацеливал на них лазерный луч своего внимания и отсеивал все отвлекающие моменты. Когда что-то его увлекало — пользовательский интерфейс для оригинального *Macintosh,* дизайн *iPod* и *iPhone,* вовлечение музыкальных компаний в *iTunes Store,* — его было не свернуть с пути. Но если ему не хотелось чем-то заниматься — юридическими дрязгами, рабочими проблемами, диагнозом рака, семейными проблемами, — он начисто это игнорировал. Способность к концентрации позволяла ему говорить «нет». Он вновь поставил *Apple* на ноги, убрав все, кроме нескольких центральных продуктов. Он упрощал устройства, уничтожая кнопки, он упрощал программы, уничтожая функциональные возможности, и упрощал интерфейс, уничтожая настройки.

Он считал, что умение сосредоточиться и любовь к простоте появились у него благодаря дзен-буддизму. Дзен обострил его интуитивное восприятие, научил отсекать ненужное и мешающее, привил почтение к эстетике минимализма.

Только вот, к сожалению, дзен-буддизм не подарил Джобсу подобающего спокойствия и внутренней безмятежности. Это тоже составляло его характерную особенность. Часто он бывал сплошным комком нервов и не пытался скрывать своего раздражения. У большинства людей между мозгом и языком имеется фильтр, который не пускает наружу жестокие слова и неприятные для окружающих реакции. Но не у Джобса. Он даже бравировал своей беспощадной честностью. «Моя работа — указывать на недочеты, а не подслащивать пилюли», — говорил он. Это давало ему определенную власть над умами и сердцами людей, но вместе с тем порой он вел себя, будем откровенны, по-свински.

Энди Херцфельд однажды сказал мне: «Единственный вопрос, на который я действительно хотел бы услышать ответ Стива: почему ты бываешь таким злым?» Даже члены его семьи не понимают, то ли у него и правда отсутствует упомянутый фильтр, который не дает другим людям произносить обидные слова, то ли он намеренно его деактивирует. Джобс уверяет, что первое. «Я — такой, какой я есть, и нечего ожидать, что я буду другим», — ответил он, когда я задал этот вопрос ему. Но я полагаю, что он вполне мог бы себя контролировать, если бы хотел этого. Он причинял людям боль не от недостатка чуткости. Наоборот — он прекрасно умел оценить человека, нащупать тайные струны его души и по желанию либо затронуть их, либо сыграть на них, либо оборвать их.

Без этой черты характера Джобс прекрасно мог бы обойтись. Она мешала ему чаще, чем помогала. И все же иногда она приносила пользу. Вежливые и обходительные руководители, которые переживают, как бы кого не расстроить, обычно не так эффективны в эпоху великих перемен. Десятки обиженных Джобсом сотрудников заканчивают свои жалостливые истории о притеснениях признанием, что Джобс добился от них таких свершений, о которых они сами и мечтать не смели.

Сага о Стиве Джобсе — это образец мифа о творении мира для Силиконовой долины: стартап в пресловутом родительском гараже, превратившийся в самую дорогую компанию в мире. Не так уж много вещей Джобс изобрел сам, зато он мастерски комбинировал идеи, искусство и технологии, изобретая будущее. Он спроектировал *Mac,* оценив силу графического интерфейса так, как это не сумел сделать *Xerox,* он создал *iPod,* осознав, какое счастье иметь в кармане тысячу песен, в то время как *Sony* со всем ее капиталом и наследием не могла этого достичь. Одни руководители стимулируют новаторство, не упуская из виду общую картину. Другие умеют оттачивать детали. Джобсу были доступны оба пути, и он действовал без устали. В результате за три десятилетия он подарил миру ряд продуктов, изменивших не одну индустрию:

Apple II, посредством которого плата Возняка была превращена в первый персональный компьютер, заинтересовавший людей не только как хобби.

Macintosh, породивший революцию домашних компьютеров и популяризировавший графический интерфейс пользователя.

«История игрушек» и другие блокбастеры *Pixar,* открывшие чудеса цифрового творчества.

Магазины *Apple*, перевернувшие наши представления о роли фирменного магазина.

iPod, принципиально новый способ слушать музыку. *iTunes Store,* давший второе рождение музыкальной индустрии. *iPhone,* добавивший к мобильному телефону музыку, фотографию, видео, электронную почту и интернет.

App Store, породивший новую индустрию создания контента. *iPad,* интернет-планшет, представляющий платформу для цифровых газет, журналов, книг и видео.

iCloud, потеснивший компьютер с центральной роли заведующего всем контентом и синхронизирующий все наши устройства.

И сама компания *Apple,* которую Джобс считал своим главным творением, место, где творческому вдохновению обеспечена такая богатая питательная среда и такая широкая область применения, что компания благодаря ему сделалась самой дорогой в мире.

Был ли он человеком выдающегося ума? Да нет. Зато он был гениален. Порывы его воображения были инстинктивны, неожиданны и порой волшебны. Пожалуй, именно таких, как он, математик Марк Кац называл «гениями-чародеями», то есть людьми, чьи озарения являются из ниоткуда и требуют скорее интуиции, чем работы интеллекта. Подобно следопыту он впитывал информацию, чуял ветер и предвидел, что впереди.

Так Стив Джобс стал одним из величайших руководителей нашего времени, которого скорее всего будут помнить и столетие спустя. История найдет для него место в пантеоне рядом с Эдисоном и Фордом. Он делал полностью новаторскую продукцию, сочетавшую силу поэзии и процессора. С яростным упорством, одновременно подавлявшим и вдохновлявшим подчиненных, он создавал самую творческую компанию на свете. И он сумел так глубоко внедрить в ее ДНК внимание к дизайну, перфекционизм и воображение, что и десятилетия спустя она наверняка не сдаст своей прочной позиции на пересечении артистизма и технологии.

И еще кое-что…

Распространено мнение, будто последнее слово остается за биографом. Однако перед нами — биография Стива Джобса. И хотя его легендарное стремление к тотальному контролю не распространялось на данный проект, я подозреваю, что создам о нем превратное впечатление — учитывая, как он умел перехватить инициативу в любой ситуации, — если просто вытолкну его на историческую сцену, не дав ему сказать нескольких слов напоследок.

Во время наших бесед он не раз рассуждал о том, каким ему хотелось бы видеть свое наследие. Привожу его мысли дословно:

> Я страстно мечтал построить долговечную компанию, где люди были бы заинтересованы в том, чтобы выпускать отличную продукцию. Все остальное было второстепенно. Разумеется, прибыль — это здорово, потому что она-то и позволяет делать эту самую отличную продукцию. Но главное — продукт, а не прибыль. Скалли сменил приоритеты, нацелившись в первую очередь на деньги. Разница со стороны не так уж заметна, но в конце концов она определяет все: каких людей ты нанимаешь, кого продвигаешь по службе, что вы обсуждаете на собраниях.
>
> Некоторые говорят: «Надо давать потребителям то, чего они хотят». Но это не мой подход. Наша работа — угадывать, что понадобится потребителям, прежде них самих. По-моему, Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спросил у покупателей, что им нужно, они ответили бы: более быстрая лошадь». Люди не знают толком, чего они хотят, пока ты не покажешь им это. Вот почему я никогда не полагаюсь на исследования рынка. Наша задача — прочесть то, чего еще нет на странице.
>
> Эдвин Лэнд из *Polaroid* говорил о пересечении гуманитарных наук и естествознания. Мне нравится это пересечение. В нем присутствует какая-то магия. Многие люди изобретают что-то новое, это вовсе не главная особенность моей карьеры. *Apple* находит отклик у людей, потому что наше новаторство, оно, в сущности, гуманитарное. На мой взгляд, великие художники и великие инженеры похожи — те и другие ищут самовыражения. Если подумать, некоторые из лучших людей, работавших над первым *Mac*, были, помимо прочего, поэтами и музыкантами. В семидесятых компьютеры стали способом реализации творческого потенциала. Великие художники, такие как Леонардо да Винчи и Микеланджело, были также великими учеными. Микеланджело прекрасно разбирался в горном деле, а не только умел создавать скульптуры.
>
> Люди платят нам за интеграцию, у них нет времени сутки напролет думать, что к чему подключается. Если непременно хочешь создавать отличную продукцию, то так или иначе приходишь к интеграции, к объединению твоего аппаратного обеспечения, твоих программ и управления контентом. Если хочешь идти новым путем, ты должен проложить его сам. А если хочешь сделать продукцию открытой для других компьютеров или программ, ты вынужден частично поступиться своими идеалами.
>
> Разные компании, каждая в свой черед, служили образцом для Силиконовой долины. Долгое время это была *Hewlett-Packard.* Затем, в эпоху полупроводников, это были *Fairchild* и *Intel*. Думаю, что на некоторое время это место заняла *Apple*, но потом померкла. А сегодня, по-моему, это — *Apple* и *Google*, но *Apple* все-таки немного важнее. Мне кажется, *Apple* выдержала испытание временем. Ей уже немало лет, но она по-прежнему на передовой.
>
> Легко бросать камни в *Microsoft.* Они явно потеряли свою главенствующую позицию. Они изжили себя. Тем не менее я ценю их достижения и упорный труд. Они прекрасно проявляли себя в деловых вопросах. Но в том, что касалось собственного продукта, им недоставало амбиций. Билл любит представлять себя поборником качества, но это совсем не так. Он бизнесмен. Завоевать рынок было важнее, чем делать отличную

> продукцию. В результате Билл стал самым богатым человеком в мире, и если это было его целью — он ее достиг. Но моей целью это никогда не было, да и насчет Билла я теперь не уверен — может, он ее тоже не преследовал. Я восхищаюсь им, потому что он создал внушительную компанию, и мне было приятно работать с ним. Он умен, и у него, между прочим, хорошее чувство юмора. Но в генах *Microsoft* никогда не было тяги к свободным искусствам. Даже когда они увидели *Mac*, то не смогли его как следует скопировать. Они совершенно его не поняли.
>
> У меня есть собственная теория о том, что привело к закату таких компаний, как *IBM* или *Microsoft.* Сначала люди работают блестяще, предлагают новаторские решения и становятся монополистами или почти монополистами в своей области. А потом качество продукции постепенно утрачивает значение. В компании начинают высоко ценить уже не инженеров и дизайнеров, а талантливых продавцов, потому что именно от них зависит доход. И в конечном итоге ее возглавляют торговцы. Джон Эйкерс из *IBM* был находчивым, красноречивым, фантастическим продавцом, но ничего не знал о продукции. То же самое было в *Xerox*. Когда компанией управляют специалисты по сбыту, там не особо прислушиваются к специалистам-производственникам, и те зачастую теряют интерес и уходят. Так случилось в *Apple* при Скалли, причем по моей вине, и так же случилось, когда Балмер возглавил *Microsoft. Apple* повезло, и она оправилась, но не думаю, что в *Microsoft* что-то изменится, пока у руля Балмер.
>
> Я ненавижу, когда люди называют себя предпринимателями, а на самом деле норовят только образовать стартап, чтобы, продав его или раздув сенсацию, срубить бабла и отчалить. Они не желают напрягаться ради создания настоящей компании, ведь это — самое трудное. Единственный способ внести реальный вклад, прибавить что-то к наследию тех, кто был до тебя, — это построить компанию, которая и через несколько поколений будет нужна людям. Примеры тому — Уолт Дисней, Хьюлетт и Паккард, люди, основавшие *Intel.* Они создавали компании, которые будут жить, а не просто приносить деньги. И такой же я хотел бы видеть *Apple.* Мне не кажется, что я такой уж хам и тиран, но если что-то получилось плохо, я говорю об этом человеку в лицо. Мой долг — быть честным. Свои суждения я беру не с потолка — и обычно оказываюсь прав. Я намеренно культивировал откровенность в коллективе. Мы беспощадно честны друг с другом: каждый вправе сказать мне, что я, по его мнению, несу полную чушь, и я могу сказать ему то же самое. Мы не раз спорили до хрипоты, орали друг на друга, и подобные моменты относятся к самым приятным моим воспоминаниям. Я чувствую себя абсолютно комфортно, говоря при всех: «Рон, этот магазин выглядит омерзительно». Или я могу сказать: «Черт, мы просрали это устройство», — в присутствии ответственного инженера. Это что-то вроде пропуска: ты должен быть предельно честным. Может, есть альтернатива получше, этакий джентльменский клуб, где все сидят в галстуках и изъясняются как брамины, используют бархатные эвфемизмы, но я так не умею, потому что я простой калифорниец из среднего класса.
>
> Я не давал никому спуску, возможно, временами бывал даже чересчур суров. Помню, когда Риду было шесть лет, я приходил домой, только что уволив кого-то, и представлял себе, как этот человек сейчас сообщает своей семье и маленькому сыну, что потерял работу. Неприятно, но кому-то надо

было этим заниматься. Я всегда считал своей обязанностью поддерживать команду на высочайшем уровне — ведь если не я, то кто бы это делал?

Новаторство непременно требует настойчивости. Дилан мог бы вечно петь песни протеста и наверняка заработал бы кучу денег. Но ему надо было двигаться дальше, что он и делал. Он лишился множества поклонников, когда перешел на электричество в 1965 году, Европейское турне 1966 года было у него самым лучшим. Он выходил, отыгрывал сет на акустической гитаре, и зрители млели от восторга. А затем он выпускал группу, которая потом получит называние *The Band,* и они играли электрический сет, и зрители иногда улюлюкали. Однажды он собирался петь *Like a Rolling Stone,* и кто-то из зала завопил: «Иуда!» А Дилан на это своим: «Врубим на полную!» И они врубили. Такими были и *The Beatles.* Они продолжали развиваться, рваться вперед, оттачивать свое мастерство. Вот и я всегда старался не стоять на месте. Как говорит Дилан, кто закончил рождаться, начинает умирать.[53]

Что мной движет? Думаю, большинство творческих людей стремятся выразить благодарность за то, что пользуются плодами работы, выполненной до них другими. Я, например, не изобретал язык или математику, без которых не могу обойтись. Я редко сам себе готовлю еду, вся моя одежда сшита не мной. Все, что я делаю, зависит от других представителей нашего вида — мы ведь опираемся на них. И многие из нас хотят внести свой вклад, как-то вернуть долг человечеству, добавить что-то в общий поток. Каждый творит по мере своих способностей, не все же могут писать песни, как Боб Дилан, или сочинять пьесы, как Том Стоппард. Мы стараемся с помощью тех талантов, какие имеем, выражать наши сокровенные чувства, нашу признательность за все, что было вложено до нас, привносить в копилку человечества что-то свое. Вот что мной движет.

Кода

Однажды солнечным днем, Джобс, который чувствовал себя неважно, сидел в саду за домом и вслух размышлял о смерти. Он рассказывал о своих индийских путешествиях почти сорокалетней давности, об изучении буддизма, о взглядах на реинкарнацию и трансценденцию.

— Я верю в Бога процентов на пятьдесят, — сказал он. — Почти всегда мне казалось, будто наше бытие не ограничивается тем, что видно глазу.

Он признался, что сейчас, перед лицом смерти, пожалуй, переоценивает свои шансы на загробную жизнь — очень уж хочется в нее верить.

— Мне нравится думать, что после нас что-то остается. Как-то не укладывается в голове, что ты накапливаешь столько опыта и, может, даже крупицу мудрости, а потом все это просто исчезает. Поэтому мне ужасно хочется верить, что какая-то частица тебя продолжает жить, что твое сознание каким-то образом существует и дальше.

Он очень долго молчал, прежде чем вновь подать голос.

— Но с другой стороны, может, это как выключатель. Щелк! И тебя нет.

Еще помолчал и с чуть заметной усмешкой добавил:

[53] *He not busy being born is busy dying* — строка из песни Боба Дилана *It"s Alright, Ma.*

— Наверное, именно поэтому я никогда не любил ставить выключатели на устройства *Apple.*

Благодарности

Вот имена тех, кому я хочу выразить глубокую признательность: Джон и Энн Доэрр, Лорен Пауэлл, Мона Симпсон и Кен Аулетта, которые помогли осуществить этот проект и оказывали мне неоценимую поддержку. Элис Мэйхью, которая тридцать лет редактирует мои тексты в издательстве *Simon & Schuster*, и издатель Джонатан Карп — они, как и мой агент Аманда Урбан, внимательно следили за всем процессом подготовки книги к публикации. Крэри Пуллен отыскивала фотографии, а Пэт Зиндулка устраивала все наилучшим образом. Я также благодарен своему отцу Ирвину и своей дочери Бетси, за то, что они прочитали книгу и дали много нужных рекомендаций. И как всегда я многим обязан своей жене Кэти — за ее предложения, мудрые советы и многое другое.

Источники

Интервью (2009–2011)

Джони Айв, Джимми Айовин, Билл Аткинсон, Марджори Пауэлл Барден, Энн Бауэрс, Джоан Баэз, Стюарт Бранд, Джон Сили Браун, Тим Браун, Крисэнн Бреннан, Лари Бриллиант, Боно, Нолан Бушнелл, Джефф Бьюкс, Дон Валентайн, Пол Видич, Стивен Возняк, Эд Вулард, Жан-Луи Гассе, Билл Гейтс, Адель Голдберг, Эл Гор, Энди Гроув, Крег Гуд, Остан Гулсби, Орен Джейкоб, Рид Джобс, Стив Джобс, Эрин Джобс, Рон Джонсон, Джон Доэрр, Миллард Дрекслер, Дженнифер Иган, Дел Йокам, Джерри Йорк, Андреа Каннингем, Митч Капор, Сьюзен Каре (по электронной почте), Джеффри Катценберг, Рэй Кейв, Пэм Кервин, Кристина Киль, Ли Клоу, Дэниел Коттке, Кэти Коттон, Деби Коулман, Джош Куиттнер, Тим Кук, Эдди Кью, Грег Кэлхун, Билл Кэмпбелл, Эд Кэтмалл, Берри Кэш, Джоэл Кляйн, Энди Лак, Джон Лассетер, Стивен Леви, Арт Левинсон, Майя Лин, Дэн“л Льюин, Йо-Йо Ма, Реджис Маккенна, Джон Маркофф, Майк Марккула, Уинтон Марсалис, Руперт Мердок, Майк Мерин, Боб Меткалф, Даг Моррис, Уолт Моссберг, Майк Мюррей, Николас Негропонте, Дин Орниш, Пол Отеллини, Лорен Пауэлл, Норман Перлстайн, Джордж Райли, Тина Редсе, Брайан Робертс, Джефф Розен, Артур Рок, Ален Россман, Джон Рубинштейн, Энди Серуэр, Мона Симпсон, Джон Скалли, Майк Скотт, Майк Слейд, Джина Смит, Кэтрин Смит, Элви Рэй Смит, Эви Теванян, Лари Теслер, Гай «Бад» Триббл, Уэнделл Уикс, Эллис Уотерс, Фил Шиллер, Эрик Шмидт, Рик Штенгель, Барри Шулер, Рон Уэйн, Тони Фаделл, Билл Хамбрехт, Энди Херцфельд, Майкл Холи, Элизабет Холмс, Брюс Хорн, Джоанна Хоффман, Джон Хьюи, Эл Эйзенштат, Роджер Эймс, Майкл Эйснер, Эл Элкорн, Лари Эллисон, Филипп Элмер-Девитт, Джерард Эррера.

Библиография

Amelio, Gil. *On the Firing Line.* HarperBusiness, 1998.
Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip.* Oxford, 2005.
Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire.* Paragon House, 1988.
Carlton, Jim. *Apple.* Random House, 1997.
Cringely, Robert X. *Accidental Empires.* Addison Wesley, 1992.
Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs.* Broadway Books, 2000.
Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way.* Vanguard, 2011.
Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley.* McGraw-Hill, 1984.
Garr, Doug. *Woz.* Avon, 1984.
Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley.* O"Reilly, 2005. (См. также его веб-сайт folklore.org.)
Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning.* HarperBusiness, 1999.
Jobs, Steve. *Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow.* April 20, 1995.
Jobs, Steve. *Stanford commencement address.* June 12, 2005.
Kahney, Leander. *Inside Steve"s Brain.* Portfolio, 2008. (См. также его веб-сайт cultofmac.com.)
Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way.* Scott, Foresman, 1989.
Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction.* Free Press, 2009.
Kot, Greg. *Ripped.* Scribner, 2009.
Kunkel, Paul. *AppleDesign.* Graphis Inc., 1997.
Levy, Steven. *Hackers.* Doubleday, 1984.
Levy, Steven. *Insanely Great.* Viking Penguin, 1994.
Levy, Steven. *The Perfect Thing.* Simon & Schuster, 2006.
Linzmayer, Owen. *Apple Confidential* 2.0. No Starch Press, 2004.
Malone, Michael. *Infinite Loop.* Doubleday, 1999.
Markoff, John. *What the Dormouse Said.* Viking Penguin, 2005.
McNish, Jacquie. *The Big Score.* Doubleday Canada, 1998.
Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom.* Overlook Press, 2009. Первоначально вышла без пролога и эпилога как The Little Kingdom (Morrow, 1984).
Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys.* Portfolio, 2008.
Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.
Price, David. *The Pixar Touch.* Knopf, 2008.
Rose, Frank. *West of Eden.* Viking, 1989.
Sculley, John. *Odyssey.* Harper & Row, 1987.
Sheff, David. *Playboy Interview: Steve Jobs.* Playboy, February 1985.
Simpson, Mona. *Anywhere but Here.* Knopf, 1986.
Simpson, Mona. *A Regular Guy.* Knopf, 1996.
Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future.* Morrow, 1988.
Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing.* Atheneum, 1993.
Triumph of the Nerds. *PBS Television, hosted by Robert X.* Cringely, June 1996.
Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz.* Norton, 2006.
Young, Jeffrey. *Steve Jobs.* Scott, Foresman, 1988.
Young, Jeffrey. *Steve Jobs and William Simon.* iCon. John Wiley, 2005.

Примечания

Глава 1. Детство

Усыновление. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Моной Симпсон, Дэлом Йокамом, Грегом Кэлхуном, Крисэнн Бреннан, Энди Херцфельдом • Moritz, p. 44–45 • Young, p. 16–17 • Jobs. *Smithsonian oral history* • Jobs. *Stanford commencement address* • Andy Behrendt. *Apple Computer Mogul"s Roots Tied to Green Bay.* (Green Bay) Press Gazette, Dec. 4, 2005 • Georgina Dickinson. *Dad Waits for Jobs to iPhone.* New York Post and The Sun (London), Aug. 27, 2011 • Mohannad Al-Haj Ali. *Steve Jobs Has Roots in Syria.* Al Hayat, Jan. 16, 2011 • Ulf Froitzheim. *Portrait Steve Jobs.* Unternehmen, Nov. 26, 2007.

Силиконовая долина. Интервью со Стивом Джобсом и Лорен Пауэлл • Jobs. *Smithsonian oral history* • Moritz, p. 46 • Berlin, p. 155–177 • Malone, p. 21–22.

Школа. Интервью со Стивом Джобсом • Jobs. *Smithsonian oral history* Sculley, p.166 • Malone, p. 11, 28, 72 • Young, p. 25, 34–35 • Young and Simon, p. 18 • Moritz, p. 48, 73–74 • До того как подразделение перевели из округа в город, адрес Джобса был 11161, Крист-драйв. Некоторые источники сообщают, что Джобс работал и в *Haltek,* и в другом магазине с похожим названием, *Halted*. Когда я спросил об этом Джобса, он ответил, что помнит только *Haltek.*

Глава 2. Странная парочка

Воз. Интервью со Стивом Возняком и Стивом Джобсом • Wozniak, p. 12–16, 22, 50–61, 86–91 • Levy, Hackers, p. 245 Moritz, p. 62–64 • Young, p. 28 • Jobs. *Macworld address,* Jan. 17, 2007.

Синяя коробочка. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком • Ron Rosenbaum. *Secrets of the Little Blue Box.* Esquire, Oct. 1971 • Wozniak answer, woz.org/letters/general/03.html • Wozniak, p. 98115 • Несколько другая точка зрения изложена в Markoff, p. 272 • Moritz, p. 78–86 • Young, p. 42–45 • Malone, p. 30–35.

Глава 3. Исключение из школы

Крисэнн Бреннан. Интервью с Крисэнн Бреннан, Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Тимом Брауном • Moritz, p. 75–77 • Young, p. 41 • Malone, p. 39.

Университет Рид. Интервью со Стивом Джобсом, Дэниелом Коттке, Элизабет Холмс • Freiberger and Swaine, p. 208 • Moritz, p. 94–100 • Young, p. 55 • The Updated Book of Jobs. Time, Jan. 3, 1983.

Роберт Фридланд. Интервью со Стивом Джобсом, Дэниелом Коттке, Элизабет Холмс. В сентябре 2010 года я встречался в Нью-Йорке с Фридландом, чтобы расспросить о его жизни и отношениях с Джобсом, но он не захотел, чтобы я цитировал в книге его слова • McNish, 11–17 Jennifer Wells. *Canada"s Next Billionaire.* Maclean"s, June 3, 1996 • Richard Read. *Financier"s Saga of Risk.* Mines and Communities magazine, Oct. 16, 2005 • Jennifer Hunter. *But What Would His Guru Say?* (Toronto) Globe and Mail, Mar. 18, 1988 • Moritz, p. 96, 109 • Young, p. 56.

…и отпадайте. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком • Jobs. *Stanford commencement address* • Moritz, p. 97.

Глава 4. Atari и Индия

Atari. Интервью со Стивом Джобсом, Элом Элкорном, Ноланом Бушнеллом, Роном Уэйном • Moritz, p. 103–104.

Индия. Интервью с Дэниелом Коттке, Стивом Джобсом, Элом Элкорном, Ларри Бриллиантом.

Поиск. Интервью со Стивом Джобсом, Дэниелом Коттке, Элизабет Холмс, Грегом Кэлхуном Young, p. 72 Young and Simon, p. 31–32 • Moritz, p. 107.

Прорыв. Интервью с Ноланом Бушнеллом, Элом Элкорном, Стивом Возняком, Роном Уэйном, Энди Херцфельдом • Wozniak, p. 144149 • Young, p. 88 Linzmayer, p. 4.

Глава 5. Apple I

Автоматы благодати и любви. Интервью со Стивом Джобсом, Боно, Стюартом Брандом • Markoff, XII • Stewart Brand. *We Owe It All to the Hippies.* Time, Mar. 1, 1995 • Jobs. *Stanford commencement address* • Fred Turner. *From Counterculture to Cyberculture* (Chicago, 2006).

Домашний компьютерный клуб. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком • Wozniak, p. 152–172 • Freiberger and Swaine, p. 99 Linzmayer,p. 5 • Moritz, p. 144 • Steve Wozniak. *Homebrew and How Apple Came to Be.* www.atariarchives.org • Bill Gates. *Open Letter to Hobbyists.* Feb. 3, 1976.

Рождение Apple. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Майком Марккулой, Роном Уэйном • Стив Джобс. Выступление на конференции по дизайну в Аспене, 15 июня 1983 года, запись из архивов Института Аспена Договор о заключении партнерства *Apple Computer*, округ Санта-Клара, 1 апреля 1976 года, и поправка к договору, 12 апреля 1976 года • Bruce Newman. *Apple's Lost Founder.* San Jose Mercury News, June 2, 2010 • Wozniak, p. 86, 176–177 • Moritz, p. 149–151 • Freiberger and Swaine, p. 212–213 • Ashlee Vance. *A Haven for Spare Parts Lives on in Silicon Valley.* The New York Times, Feb. 4, 2009 • *Paul Terrell interview.* Aug. 1, 2008, mac-history.net.

Цех в гараже. Интервью со Стивом Возняком, Дэниелом Коттке, Элизабет Холмс, Стивом Джобсом. • Wozniak, p. 179–189 • Moritz, p. 152–163 • Young, p. 95–111 • R. S. Jones. *Comparing Apples and Oranges.* Interface, July 1976.

Глава 6. Apple II

Интегрированный пакет. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Элом Элкорном, Роном Уэйном. Wozniak, p. 165, 190–195 • Young, p. 126; Moritz, p. 169–170, 194–197 • Malone, p. 103.

Майк Марккула. Интервью с Реджисом Маккенной, Доном Валентайном, Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Майком Марккулой, Артуром Роком • Нолан Бушнелл. Доклад на съезде по видеоиграм *ScrewAttack* в Далласе. 5 июля 2009 года • Стив Джобс. Выступление на Международной конференции по дизайну в Аспене. 15 июня 1983 года • Mike Markkula. *The Apple Marketing Philosophy.* Декабрь 1979 года, предоставлено Марккулой • Wozniak, p. 196–199 • Moritz, p. 182–183 • Malone, p. 110–111.

Реджис Маккенна. Интервью с Реджисом Маккенной, Джоном Доэрром, Стивом Джобсом • Ivan Raszl. *Interview with Rob Janof.* Creativebits.org, Aug. 3, 2009.

Первая презентация. Интервью со Стивом Возняком, Стивом Джобсом • Wozniak, p. 201–206 • Moritz, p. 199–201 • Young, p. 139.

Майк Скотт. Интервью с Майком Скоттом, Майком Марккулой, Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Артуром Роком • Young, p. 135 Freiberger and Swaine, p. 219, 222 • Moritz, p. 213 • Elliot, p. 4.

Глава 7. Крисэнн и Лиза

Интервью с Крисэнн Бреннан, Стивом Джобсом, Элизабет Холмс, Грегом Кэлхуном, Дэниелом Коттке, Артуром Роком • Moritz, p. 285 *The Updated Book of Jobs.* Time, Jan. 3, 1983 • *Striking It Rich.* Time, Feb. 15, 1982.

Глава 8. Xerox и Lisa

Новое детище. Интервью с Андреа Каннингем, Энди Херцфельдом, Стивом Джобсом, Биллом Аткинсоном Wozniak, p. 226 • Levy. *Insanely Great,* p. 124 • Young, p. 168–170 • Билл Аткинсон, устный рассказ. Музей истории компьютеров, Маунтин-Вью, Калифорния • Jef Raskin. *Holes in the Histories.*Interactions, July 1994 • Jef Raskin. *Hubris of a Heavyweight.* IEEE Spectrum, July 1994 • Джефф Раскин, устный рассказ. 13 апреля 2000 года, Отдел особых материалов Стэнфордской библиотеки • Linzmayer, p. 74, 85–89.

Xerox PARC. Интервью со Стивом Джобсом, Джоном Сили Брауном, Аделью Голдберг, Ларри Теслером, Биллом Аткинсоном • Freiberger and Swaine, p. 239 • Levy. *Insanely Great,* p. 66–80 • Hiltzik, p. 330–341 • Linzmayer, p. 74–75 • Young, p. 170–172 • Rose, p. 45–47 • *Triumph of the Nerds.* PBS, part 3 • *Great Artists Steal. Interviews with Steve Jobs, Larry Tesler, Bill Atkinson* • Levy. *Insanely Great,* p. 77, 87–90 • *Triumph of the Nerds.* PBS, part 3 • Bruce Horn. *Where It All Began* (1966). www.mackido.com • Hiltzik, p. 343, 367–370 • Malcolm Gladwell. *Creation Myth.* New Yorker, May 16, 2011 • Young, p. 178–182.

Великие художники воруют. Интервью со Стивом Джобсом, Ларри Теслером, Биллом Аткинсоном • Levy. *Insanely Great,* p. 77, 87–90 • *Triumph of the Nerds.* PBS, part 3 • Bruce Horn. *Where It All Began* (1966). www.mackido.com • Hiltzik, p. 343, 367–370 • Malcolm Gladwell. *Creation Myth.* New Yorker, May 16, 2011 • Young, p. 178–182.

Глава 9. Открытое акционерное общество

Опционы. Интервью с Дэниелом Коттке, Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Энди Херцфельдом, Майком Марккулой, Биллом Хамбрехтом • *Sale of Apple Stock Barred.* Boston Globe, Dec. 11, 1980.

Парень, ты богат. Интервью с Ларри Бриллиантом, Стивом Джобсом • Steve Ditlea. *An Apple on Every Desk.* Inc., Oct. 1, 1981 • *Striking It Rich.* Time, Feb. 15, 1982 • *The Seeds of Success.* Time, Feb. 15, 1982 • Moritz, p. 292–295

Глава 10. Рождение Mac

Детище Джеффа Раскина. Интервью с Биллом Аткинсоном, Стивом Джобсом, Энди Херцфельдом, Майком Марккулой • Jef Raskin. *Recollections of the Macintosh Project. Holes in the Histories. The Genesis and History of the Macintosh Project. Reply to Jobs, and Personal Motivation. Design Considerations for an Anthropophilic Computer, and Computers by the Millions.* Raskin papers, Stanford University Library • Jef Raskin. *A Conversation.* Ubiquity, June

23, 2003 • Levy. *Insanely Great,* p. 107–121 • Hertzfeld, 19 • *Macintosh's Other Designers.* Byte, Aug. 1984 • Young, p. 202, 208–214 • *Apple Launches a Mac Attack.* Time, Jan. 30, 1984 • Malone, p. 255–258.

Башни Texaco. Интервью с Андреа Каннингем, Брюсом Хорном, Энди Херцфельдом, Майком Скоттом, Майком Марккулой • Hertzfeld, p. 19–20, 26–27 • Wozniak, p. 241–242.

Глава 11. Поле искажения реальности

Интервью с Биллом Аткинсоном, Стивом Возняком, Деби Коулмэн, Энди Херцфельдом, Брюсом Хорном, Джоанной Хоффман, Элом Эйзенштатом, Энн Бауэрс, Стивом Джобсом. У некоторых историй есть другие версии. См. Hertzfeld,p. 24, 68, 161.

Глава 12. Дизайн

Эстетика баухауса. Интервью с Дэниелом Левином, Стивом Джобсом, Майей Лин, Деби Коулман. Беседа Стива Джобса с Чарльзом Хэмпденом-Тернером, Международная конференция по дизайну в Аспене, 15 июня 1983 года. (Записи с конференции хранятся в Институте Аспена. Хочу поблагодарить Дебору Мерфи за то, что их нашла.)

Как Porsche. Интервью с Биллом Аткинсоном, Аленом Россманом, Майком Марккулой, Стивом Джобсом • *The Macintosh Design Team.* Byte, Feb. 1984 • Hertzfeld, p. 29–31, 41, 46, 63, 68 Sculley, 157 • Jerry Manock. *Invasion of Texaco Towers.* Folklore.org • Kunkel, p. 26–30 • Susan Kare. *World Class Cities.* In Hertzfeld, p. 165 • Laurence Zuckerman. *The Designer Who Made the Mac Smile.* The New York Times, Aug. 26, 1996 • *Susan Kare interview,* Sept. 8, 2000, Stanford University Library, Special Collections • Levy. *Insanely Great,* p. 156 • Hartmut Esslinger. *A Fine Line* (Jossey-Bass, 2009), 7-9 • David Einstein. *Where Success Is by Design.* San Francisco Chronicle, Oct. 6, 1995 • Sheff.

Глава 13. Создание Mac

Соперничество. Интервью со Стивом Джобсом • Levy. *Insanely Great,* p. 125 • Sheff • Hertzfeld, p. 71–73 • The Wall Street Journal advertisement, Aug. 24, 1981.

Непрерывный контроль. Интервью с Берри Кэшем Kahney, p. 241 • Dan Farber. *Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms.* ZDNet.com, Jan. 13, 2007 • Tim Wu. *The Master Switch* (Knopf, 2010), p. 254–276 • Майк Мюррей, служебное письмо Стиву Джобсу, 19 мая 1982 года (предоставлено Майком Мюрреем).

Компьютер года. Интервью с Дэниелом Коттке, Стивом Джобсом, Рэем Кейвом • *The Computer Moves In.* Time, Jan. 3, 1983 • *The Updated Book of Jobs.* Time, Jan. 3, 1983 • Moritz, 11 Young, 293 • Rose, 9-11 • Peter McNulty. *Apple's Bid to Stay in the Big Time.* Fortune, Feb. 7, 1983 • *The Year of the Mouse.* Time, Jan. 31, 1983.

Будем пиратами. Интервью с Энн Бауэрс, Энди Херцфельдом, Биллом Аткинсоном, Артуром Роком, Майком Марккулой, Стивом Джобсом, Деби Коулман • Электронное письмо от Сьюзен Каре • Hertzfeld, p. 76, 135–138, 158, 160, 166 • Moritz, p. 21–28 • Young, p. 295–297, 301–303 • *Susan Kare interview,* Sept. 8, 2000. Stanford University Library • Jeff Goodell. *The Rise and Fall of Apple Computer.* Rolling Stone, Apr. 4, 1996 • Rose, p. 59–69, 93.

Глава 14. Появляется Скалли

Ухаживание. Интервью с Джоном Скалли, Энди Херцфельдом, Стивом Джобсом • Rose, p. 18, 74–75 Sculley, p. 58–90, 107 • Elliot, p. 90–93 • Mike Murray. *Special Mac Sneak.* Служебное письмо сотрудникам, 3 марта 1983 года (предоставлено Майком Мюрреем) • Hertzfeld, p. 149–150.

Медовый месяц. Интервью со Стивом Джобсом, Джоном Скалли, Джоанной Хоффман • Sculley, p. 127–130, 154–155, 168, 179 • Hertzfeld, p. 195.

Глава 15. Выпуск

Настоящие художники производят продукт. Интервью с Энди Херцфельдом, Стивом Джобсом • Видеозапись конференции Apple по продажам, октябрь 1983 • *Personal Computers: And the Winner Is…. IBM.* Business Week, Oct. 3, 1983 • Hertzfeld, p. 208–210 • Rose, p. 147–153 • Levy. *Insanely Great,* p. 178–180 • Young, p. 327–328.

Рекламная кампания 1984. Интервью с Ли Клоу, Джоном Скалли, Майком Марккулой, Биллом Кэмпбеллом, Стивом Джобсом • *Steve Hayden interview.* Weekend Edition, NPR, Feb. 1, 2004 • Linzmayer, p. 109–114 • Sculley, p. 176.

Рекламная шумиха. Hertzfeld, p. 226–227 • Michael Rogers. *It"s the Apple of His Eye.* Newsweek, Jan. 30, 1984 • Levy. *Insanely Great,* p. 17–27.

Выпуск, 24 января 1984 года. Интервью с Джоном Скалли, Стивом Джобсом, Энди Херцфельдом • Видеозапись собрания акционеров Apple, январь 1984 года • Hertzfeld, p. 213–223 • Sculley, p. 179–181 • William Hawkins. *Jobs" Revolutionary New Computer.* Popular Science, Jan. 1989.

Глава 16. Гейтс и Джобс

Сотрудничество с Macintosh. Интервью с Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом, Брюсом Хорном • Hertzfeld, p. 52–54 • Steve Lohr. *Creating Jobs.* The New York Times, Jan. 12, 1997 • *Triumph of the Nerds,* PBS, part 3 • Rusty Weston. *Partners and Adversaries.* MacWeek, Mar. 14, 1989 • Walt Mossberg and Kara Swisher. *Interview with Bill Gates and Steve Jobs.* All Things Digital, May 31, 2007 • Young, p. 319–320 • Carlton, p. 28 • Brent Schlender. *How Steve Jobs Linked Up with IBM.* Fortune, Oct. 9, 1989 • Steven Levy. *A Big Brother?* Newsweek, Aug. 18, 1997.

Битва за графические интерфейсы пользователя. Интервью с Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом • Hertzfeld, p. 191–193 • Michael Schrage. *IBM Compatibility Grows.* Washington Post, Nov. 29, 1983 • *Triumph of the Nerds.* PBS, part 3.

Глава 17. Икар

Взлет. Интервью со Стивом Джобсом, Деби Коулман, Биллом Аткинсоном, Энди Херцфельдом, Аленом Россманом, Джоанной Хоффман, Жаном-Луи Гассе, Николасом Негропонте, Артуром Роком, Джоном Скалли • Hertzfeld, p. 206–207, 230 • Sculley, p. 197–199 • Young, p. 308–309 • George Gendron and Bo Burlingham. *Entrepreneur of the Decade.* Inc., Apr. 1, 1989.

Падение. Интервью с Джоанной Хоффман, Джоном Скалли, Ли Клоу, Деби Коулман, Андреа Каннингем, Стивом Джобсом • Sculley, p. 201, 212–215 • Levy. *Insanely Great,* p. 186–

192 • Michael Rogers. *It"s the Apple of His Eye.* Newsweek, Jan. 30, 1984 • Rose, p. 207, 233 • Felix Kessler. *Apple Pitch.* Fortune, Apr. 15, 1985 • Linzmayer, p. 145.

Тридцать лет. Интервью с Мэллори Уокером, Энди Херцфельдом, Деби Коулман, Элизабет Холмс, Стивом Возняком, Доном Валентайном.

Исход. Интервью с Энди Херцфельдом, Стивом Возняком, Брюсом Хорном • Hertzfeld, p. 235, 263–264 • Young, p. 372–376 • Wozniak, p. 265–266 Rose, p. 248–249 • Bob Davis. *Apple"s Head, Jobs, Denies Ex-Partner Use of Design Firm.* The Wall Street Journal, Mar. 22, 1985.

Конфронтация весной 1985 года. Интервью со Стивом Джобсом, Элом Элкорном, Джоном Скалли, Майком Мюрреем Elliot, p. 15 • Sculley, p. 205–206, 227, 238–244 • Young, p. 367–379 • Rose, p. 238, 242, 254–255 • Mike Murray. *Let"s Wake Up and Die Right.* Служебное письмо с закрытым списком адресатов, 7 марта 1985 года (предоставлено Майком Мюрреем).

Заговор. Интервью со Стивом Джобсом, Джоном Скалли • Rose, p. 266–275 • Sculley, p. IX — X, 245–246 • Young, p. 388–396 • Elliot, p. 112.

Семь дней в мае 1985 года. Интервью с Жаном-Луи Гассе, Стивом Джобсом, Биллом Кэмпбеллом, Элом Эйзенштатом, Джоном Скалли, Майком Мюрреем, Майком Марккулой, Деби Коулман • Bro Uttal. *Behind the Fall of Steve Jobs.* Fortune, Aug. 5, 1985 • Sculley, p. 249–260 • Rose, p. 275–290 • Young, p. 396–404.

Перекати-поле. Интервью с Майком Мюрреем, Майком Марккулой, Стивом Джобсом, Джоном Скалли, Бобом Меткалфом, Джорджем Райли, Энди Херцфельдом, Тиной Редсе, Майком Мерином, Элом Эйзенштатом, Артуром Роком • Письмо Тины Редсе Стиву Джобсу, 20 июля 2010 года • *No Job for Jobs.* AP, July 26, 1985 • *Jobs Talks about His Rise and Fall.* Newsweek, Sept. 30, 1985 • Hertzfeld, p. 269–271 • Young, p. 387, 403–405 • Young and Simon, p. 116 • Rose, 288-292 • Sculley, p. 242–245, 286–287 • Письмо Эла Эйзенштата Артуру Хартману, 23 июля 1985 года (предоставлено Элом Эйзенштатом).

Глава 18. NeXT

Пираты покидают корабль. Интервью с Дэниелом Левиным, Стивом Джобсом, Биллом Кэмпбеллом, Артуром Роком, Майком Марккулой, Джоном Скалли, Андреа Каннингем, Джоанной Хоффман • Patricia Bellew Gray and Michael Miller. *Apple Chairman Jobs Resigns.* The Wall Street Journal, Sept. 18, 1985 • Gerald Lubenow and Michael Rogers. *Jobs Talks about His Rise and Fall.* Newsweek, Sept. 30, 1985 • Bro Uttal. *The Adventures of Steve Jobs.* Fortune, Oct. 14, 1985 • Susan Kerr. *Jobs Resigns.* Computer Systems News, Sept. 23, 1985 • *Shaken to the Very Core.* Time, Sept. 30, 1985 • John Eckhouse. *Apple Board Fuming at Steve Jobs.* San Francisco Chronicle, Sept. 17, 1985 • Hertzfeld, p. 132–133 • Sculley, p. 313–317 • Young, p. 415–416 • Young and Simon, p. 127 • Rose, p. 307–319 • Stross, p. 73 • Deutschman, p. 36 • Заявление о нарушении фидуциарных обязательств, *Apple Computer* против Стивена П. Джобса и Ричарда Э. Пейджа, Верховный суд Калифорнии, округ Санта-Клара, 23 сентября 1985 года • Patricia Bellew Gray. *Jobs Asserts Apple Undermined Efforts to Settle Dispute.* The Wall Street Journal, Sept. 25, 1985.

Сам себе хозяин. Интервью с Артуром Роком, Сьюзен Каре, Стивом Джобсом, Элом Эйзенштатом • *Logo for Jobs" New Firm.* San Francisco Chronicle, June 19, 1986 • Phil Patton. *Steve Jobs: Out for Revenge.* The New York Times, Aug. 6, 1989 • Пол Рэнд. Презентация логотипа NeXT • Даг Эванс и Аллан Потташ. Видеоинтервью Стива Джобса о Поле Рэнде, 1993 • Письмо Стива Джобса Элу Эйзенштату, 4 ноября 1985 года • Письмо Эйзенштата Джобсу, 8 ноября 1985 года • Соглашение между Apple Computer Inc. и Стивеном П. Джобсом и Запрос о прекращении судебного процесса, поданный в Верховный суд Калифорнии, округ Санта-

Клара, 17 января 1986 года • Deutschman, p. 47, 43 • Stross, p. 76, 118–120, 245 • Kunkel, p. 58–63 • *Can He Do It Again?* Business Week, Oct. 24, 1988 • Joe Nocera. *The Second Coming of Steve Jobs.* Esquire, Dec. 1986, reprinted in *Good Guys and Bad Guys* (Portfolio, 2008) • Brenton Schlender. *How Steve Jobs Linked Up with IBM.* Fortune, Oct. 9, 1989.

Компьютер. Интервью с Митчем Капором, Майклом Хоули, Стивом Джобсом • Peter Denning and Karen Frenkle. A *Conversation with Steve Jobs.* Communications of the Association for Computer Machinery, Apr. 1, 1989 • John Eckhouse. *Steve Jobs Shows Off Ultra-Robotic Assembly Line.* San Francisco Chronicle, June 13, 1989 • Stross, p. 122–125 • Deutschman, p. 60–63 • Young, p. 425 • Katie Hafner. *Can He Do It Again?* Business Week, Oct. 24, 1988 • *The Entrepreneurs.* PBS, Nov. 5, 1986, directed by John Nathan.

Спаситель Перо. Stross, p. 102–112 • *Perot and Jobs.* Newsweek, Feb. 9, 1987 • Andrew Pollack. *Can Steve Jobs Do It Again?* The New York Times, Nov. 8, 1987 • Katie Hafner. *Can He Do It Again?* Business Week, Oct. 24, 1988 • Pat Steger. *A Gem of an Evening with King Juan Carlos.* San Francisco Chronicle, Oct. 5, 1987 • David Remnick. *How a Texas Playboy Became a Billionaire.* The Washington Post, May 20, 1987.

Гейтс и NeXT. Интервью с Биллом Гейтсом, Аделью Голдберг, Стивом Джобсом • Brit Hume. *Steve Jobs Pulls Ahead.* The Washington Post, Oct. 31, 1988 • Brent Schlender. *How Steve Jobs Linked Up with IBM.* Fortune, Oct. 9, 1989 • Stross, 14 • Linzmayer, p. 209 • *William Gates Talks.* The Washington Post, Dec. 30, 1990 • Katie Hafner. *Can He Do It Again?* Business Week, Oct. 24, 1988 • John Thompson. *Gates, Jobs Swap Barbs.* Computer System News, Nov. 27, 1989.

IBM. Brent Schlender. *How Steve Jobs Linked Up with IBM.* Fortune, Oct. 9, 1989 • Phil Patton. *Out for Revenge.* New York Times, Aug. 6, 1989 • Stross, p. 140–142 • Deutschman, p. 133.

Старт, октябрь 1988 года. Stross, p. 166–186 • Wes Smith. *Jobs Has Returned.* Chicago Tribune, Nov. 13, 1988 • Andrew Pollack. *NeXT Produces a Gala.* The New York Times, Oct. 10, 1988 • Brenton Schlender. *Next Project.* The Wall Street Journal, Oct. 13, 1988 • Katie Hafner. *Can He Do It Again?* Business Week, Oct. 24, 1988 • Deutschman, p. 128 • *Steve Jobs Comes Back.* Newsweek, Oct. 24, 1988 • *The NeXT Generation.* San Jose Mercury News, Oct. 10, 1988.

Глава 19. Pixar

Компьютерное подразделение Lucasfilm. Интервью с Эдом Кэтмаллом, Элви Рэем Смитом, Стивом Джобсом, Пэм Кервин, Майклом Эйснером • Price, p. 71–74, 89-101 • Paik, p. 53–57, 226 • Young and Simon, p. 169 • Deutschman, p. 115.

Анимация. Интервью с Джоном Лассетером, Стивом Джобсом. Paik, p. 28–44 • Price, p. 45–56.

Оловянная игрушка. Интервью с Пэм Кервин, Элви Рэем Смитом, Джоном Лассетером, Эдом Кэтмаллом, Стивом Джобсом, Джеффри Катценбергом, Майклом Эйснером, Энди Гроувом • Электронное письмо Стива Джобса Альберту Ю, 23 сентября 1995 года Письмо Альберта Ю Стиву Джобсу, 25 сентября 1995 года • Письмо Стива Джобса Энди Гроуву, 25 сентября 1995 года • Письмо Энди Гроува Стиву Джобсу, 26 сентября 1995 года • Письмо Стива Джобса Энди Гроуву, 1 октября 1995 года • Price, 104-114 • Young and Simon, p. 166.

Глава 20. Обычный парень

Джоан Баэз. Интервью с Джоан Баэз, Стивом Джобсом, Джоанной Хоффман, Деби Коулман, Энди Херцфельдом • Joan Baez. *And a Voice to Sing With* (Summit, 1989), p. 144, 380.

Встреча с Джоан и Моной. Интервью со Стивом Джобсом, Моной Симпсон.

Потерянный отец. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Моной Симпсон, Кеном Олетта, Ником Пиледжи.

Лиза. Интервью с Крисэнн Бреннан, Эви Теваняном, Джоанной Хоффман, Энди Херцфельдом • Lisa Brennan-Jobs. *Confessions of a Lapsed Vegetarian.* Southwest Review, 2008 • Young, p. 224 • Deutschman, p. 76.

Романтик. Интервью с Дженнифер Иган, Тиной Редсе, Стивом Джобсом, Энди Херцфельдом, Джоанной Хоффман • Deutschman, p. 73, 138. В романе Моны Симпсон «Обычный парень» *(A Regular Guy)* описываются взаимоотношения Джобса с Лизой и Крисэнн Бреннан, а также с Тиной Редсе, которая появляется на страницах под именем Оливии.

Лорен Пауэлл. Интервью с Лорен Пауэлл, Стивом Джобсом, Кэтрин Смит, Эви Теваняном, Энди Херцфельдом, Марджори Пауэлл Барден.

18 марта 1991 года, свадьба. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Энди Херцфельдом, Джоанной Хоффман, Эви Теваняном, Моной Симпсон • Simpson. *A Regular Guy,* p. 357.

Семейный дом. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Энди Херцфельдом • David Weinstein. *Taking Whimsy Seriously.* San Francisco Chronicle, Sept. 13, 2003 • Gary Wolfe. *Steve Jobs.* Wired, Feb. 1996 • *Former Apple Designer Charged with Harassing Steve Jobs.* AP, June 8, 1993.

Лиза поселяется в доме. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Моной Симпсон, Энди Херцфельдом • Lisa Brennan-Job s. *Driving Jane.* Harvard Advocate, Spring 1999 • Simpson. *A Regular Guy,* p. 251 • Электронное письмо от Крисэнн Бреннан, 19 января 2011 года • Bill Workman. *Palo Alto High School"s Student Scoop.* San Francisco Chronicle, Mar. 16, 1996 • Lisa Brennan-Jobs. *Waterloo.* Massachusetts Review, Spring 2006 • Deutschman, p. 258 • Веб-сайт Крисэнн Бреннан www.chrysanthemum.com • Steve Lohr. *Creating* Jobs.The New York Times, Jan. 12, 1997.

Дети. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл.

Глава 21. История игрушек

Джеффри Катценберг. Интервью с Джоном Лассетером, Эдом Кэтмаллом, Джеффри Катценбергом, Элви Рэем Смитом, Стивом Джобсом • Price, p. 84–85, 119–124 • Paik, p. 71, 90 • Robert Murphy. *John Cooley Looks at Pixars Creative Process.* Silicon Prairie News, Oct. 6, 2010.

Снято! Интервью со Стивом Джобсом, Джеффри Катценбергом, Эдом Кэтмаллом, Ларри Эллисоном • Paik, p. 90 • Deutschman, 194-198 • *Toy Story: The Inside Buzz.* Entertainment Weekly, Dec. 8, 1995.

Шаг в бесконечность. Интервью со Стивом Джобсом, Майклом Эйснером • Janet Maslin. *There"s a New Toy in the House. Uh-Oh.* New York Times, Nov. 22, 1995 • Беседа со Стивом Джобсом и Джоном Лассетером. Charlie Rose. PBS, Oct. 30, 1996 • John Markoff. *Apple Computer Co-Founder Strikes Gold.* The New York Times, Nov. 30, 1995.

Глава 22. Второе пришествие

Распад. Интервью с Жаном-Луи Гассе • Bart Ziegler. *Industry Has Next to No Patience with Jobs" NeXT.* AP, Aug. 19, 1990 • Stross, p. 226–228 • Gary Wolf. The Next *Insanely Great* Thing. Wired, Feb. 1996 • Anthony Perkins. *Jobs" Story. Red Herring,* Jan. 1, 1996.

Падение Apple. Интервью со Стивом Джобсом, Джоном Скалли, Ларри Эллисоном • Sculley, p. 248, 273 Deutschman, p. 236 • Steve Lohr. *Creating Jobs.* The New York Times, Jan. 12, 1997 • Amelio, p. 190 • Young and Simon, p. 213–214 • Linzmayer, p. 273–279 • Речь Гая Кавасаки на *Macworld. Steve Jobs to Return as Apple CEO.* 1 ноября 1994 года.

По направлению к Купертино. Интервью с Джоном Рубинштейном, Стивом Джобсом, Ларри Эллисоном, Эви Теваняном, Фредом Андерсоном, Ларри Теслером, Биллом Гейтсом, Джоном Лассетером • John Markoff. *Why Apple Sees Next as a Match Made in Heaven.* The New York Times, Dec. 23, 1996 • Steve Lohr. *Creating Jobs.* The New York Times, Jan. 12, 1997 • Rajiv Chandrasekaran. *Steve Jobs Returning to Apple.* Washington Post, Dec. 21, 1996 • Louise Kehoe. *Apple"s Prodigal Son Returns.* The Financial Times, Dec. 23, 1996 • Amelio, p. 189–201, 238 • Carlton, p. 409 • Linzmayer, p. 277 • Deutschman, p. 240.

Глава 23. Реставрация

Закулисное ожидание. Интервью со Стивом Джобсом, Эви Теваняном, Джоном Рубинштейном, Эдом Вулардом, Ларри Эллисоном, Фредом Андерсоном Электронное письмо от Джины Смит • Brent Schlender. *Something"s Rotten in Cupertino.* Fortune, Mar. 3, 1997 • Dan Gillmore. *Apple"s Prospects Better Than Its CEO"s Speech.* San Jose Mercury News, Jan. 13, 1997 • Carlton, p. 414416, 425 • Malone, p. 531 • Deutschman, p. 241–245 • Amelio, p. 219, 238–247, 261 • Linzmayer, p. 201 • Kaitlin Quistgaard. *Apple Spins Off Newton.* Wired.com, May 22, 1997 • Louise Kehoe. *Doubts Grow about Leadership at Apple.* The Financial Times, Feb. 25, 1997 • Dan Gillmore. *Ellison Mulls Apple Bid.* San Jose Mercury News, Mar. 27, 1997 • Lawrence Fischer. *Oracle Seeks Public Views on Possible Bid for Apple.* The New York Times, Mar. 28, 1997 • Mike Barnicle. *Roadkill on the Info Highway.* Boston Globe, Aug. 5, 1997.

Уход Амелио. Интервью с Эдом Вулардом, Стивом Джобсом, Майком Маркуллой, Стивом Возняком, Фредом Андерсоном, Ларри Эллисоном, Биллом Кэмпбеллом • Частная публикация семейных мемуаров Эда Вуларда (предоставлено семьей Вулард) • Amelio, p. 247, 261, 267 Gary Wolf. *The World According to Woz.* Wired, Sept. 1998 • Peter Burrows and Ronald Grover. *Steve Jobs" Magic Kingdom.* Business Week, Feb. 6, 2006 • Peter Elklnd. *The Trouble with Steve Jobs.* Fortune, Mar. 5, 2008 • Arthur Levitt. *Take on the Street* (Pantheon, 2002), p. 204–206.

Macworld в Бостоне, август 1997 года. Стив Джобс, речь на *Macworld* в Бостоне, 1997 год.

Пакт с Microsoft. Интервью с Джоэлом Кляйном, Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом Cathy Booth. *Steve"s Job.* Time, Aug. 18, 1997 • Steven Levy, *A Big Brother?.* Newsweek, Aug. 18, 1997. О телефонном разговоре с Гейтсом рассказала фотограф Time Диана Уокер, сделавшая снимок сидящего на сцене Джобса, — этот кадр попал на обложку Time и находится среди фотографий к этой книге.

Глава 24. Think Different

Хвала безумцам! (Интервью со Стивом Джобсом, Ли Клоу, Джеймсом Винсентом, Норманом Перлстайном • Cathy Booth. *Steve"s Job.* Time, Aug. 18, 1997 • John Heilemann. *Steve Jobs in a Box.* New York, June 17, 2007.

iCEO. Интервью со Стивом Джобсом, Фредом Андерсоном • Видеозапись служебного совещания, сентябрь 1997 года (предоставлено Ли Клоу) • *Jobs Hints That He May Want to Stay at Apple.* The New York Times, Oct. 10, 1997 • Jon Swartz. *No CEO in Sight for Apple.* San Francisco Chronicle, Dec. 12, 1997 • Carlton, p. 437.

Уничтожение клонов. Интервью с Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом, Эдом Вулардом • Steve Wozniak. *How We Failed Apple.* Newsweek, Feb. 19, 1996 • Linzmayer, p. 245–247, 255

• Bill Gates. *Licensing of Mac Technology.* Письмо Джону Скалли, 25 июн. 1985 • Tom Abate. *How Jobs Killed Mac Clone Makers.* San Francisco Chronicle, Sept. 6, 1997.

Ревизия товарной специализации. Интервью с Филом Шиллером, Эдом Вулардом, Стивом Джобсом • Deutschman, p. 248 • Стив Джобс. Речь в честь выпуска iMac, 6 мая 1998 • Видеозапись служебного совещания, сентябрь 1997.

Глава 25. Принципы дизайна

Джони Айв. Интервью с Джони Айвом, Стивом Джобсом, Филом Шиллером • John Arlidge. *Father of Invention.* Observer (London), Dec. 21, 2003 • Peter Burrows. *Who Is Jonathan Ive?* Business Week, Sept. 25, 2006 • *Apple"s One-Dollar-a-Year Man.* Fortune, Jan. 24, 2000 • Rob Walker. *The Guts of a New Machine.* The New York Times, Nov. 30, 2003 • Leander Kahney. *Design According to Ive.* Wired.com, June 25, 2003.

В студии. Интервью с Джони Айвом • Бюро по регистрации патентов и торговых марок США, база данных patft.uspto.gov • Leander Kahney. *Jobs Awarded Patent for iPhone Packaging.* Cult of Mac, July 22, 2009 • Harry McCracken. *Patents of Steve Jobs.* Technologizer.com, May 28, 2009.

Глава 26. iMac

Назад в будущее. Интервью с Филом Шиллером, Эви Теваняном, Джоном Рубинштейном, Стивом Джобсом, Фредом Андерсоном, Майком Марккулой, Джонни Айвом, Ли Клоу • Thomas Hormby. *Birth of the iMac.* Mac Observer, May 25, 2007 • Peter Burrows. *Who Is Jonathan Ive?* Business Week, Sept. 25, 2006 • Lev Grossman. *How Apple Does It.* Time, Oct. 16, 2005 • Leander Kahney. *The Man Who Named the iMac and Wrote Think Different.* Cult of Mac, Nov. 3, 2009 • Levy. *The Perfect Thing,* p. 198 gawker.com/comment/21123257 • *Steve"s Two Jobs.* Time, Oct. 18, 1999.

Запуск, 6 мая 1998 года. Интервью с Джони Айвом, Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Джоном Рубинштейном. • Steven Levy. *Hello Again.* Newsweek. May 18, 1998 • Jon Swartz. *Resurgence of an American Icon.* Forbes, Apr. 14, 2000 • Levy, *The Perfect Thing,* p. 95.

Глава 27. Генеральный директор

Тим Кук. Интервью с Тимом Куком, Стивом Джобсом, Джоном Рубинштейном • Peter Burrows. *Yes, Steve, You Fixed It. Congratulations. Now What?* Business Week, July 31, 2000 • Обращение Тима Кука к выпускникам университета Оберн, 14 мая 2010 года • Adam Lashinsky. *The Genius behind Steve.* Fortune, Nov. 10, 2008 • Nick Wingfield. *Apple"s No.2 Has Low Profile.* The Wall Street Journal, Oct. 16, 2006.

Водолазки и командный дух. Интервью со Стивом Джобсом, Джеймсом Винсентом, Джонни Айвом, Ли Клоу, Ави Теваняном, Джоном Рубинштейном • Lev Grossman. *How Apple Does It.* Time, Oct. 16, 2005 • Leander Kahney. *How Apple Got Everything by Doing Everything Wrong.* Wired», Mar. 18, 2008.

Из временного в постоянного. Интервью с Эдом Вулардом, Ларри Эллисоном, Стивом Джобсом • Извещение для акционеров *Apple,* 12 марта 2001 года.

Глава 28. Apple Store

Опыт покупателя. Интервью со Стивом Джобсом, Роном Джонсоном • Jerry Useem. *America's Best Retailer.* Fortune, Mar. 19, 2007 • Gary Allen. *Apple Stores.* ifoAppleStore.com.

Прототип. Интервью с Артом Левинсоном, Эдом Вулардом, Миллардом Микки Дрекслером, Ларри Эллисоном, Роном Джонсоном, Стивом Джобсом • Cliff Edwards. *Sorry, Steve….* Business Week, May 21, 2001.

Дерево, камень, сталь, стекло. Интервью с Роном Джонсоном, Стивом Джобсом • Бюро по регистрации патентов США, D478999, 26 августа 2003 года, US2004/0006939, 15 января 2004 года • Gary Allen. *About Me.* ifoapplestore.com.

Глава 29. Цифровой узел

Соединяя точки. Интервью с Ли Клоу, Джони Айвом, Стивом Джобсом • Речь Стива Джобса, *Macworld,* 9 января 2001 года.

FireWire. Интервью со Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Джоном Рубинштейном • Речь Стива Джобса, *Macworld,* 9 января 2001 года • Joshua Quittner. *Apple's New Core.* Time, Jan. 14, 2002 • Mike Evangelist. *Steve Jobs, the Genuine Article.* Writer"s Block Live, Oct. 7, 2005 • Farhad Manjoo. *Invincible Apple.* Fast Company, July 1, 2010 • электронное письмо Фила Шиллера.

iTunes. Интервью со Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Джоном Рубинштейном, Тони Фаделлом. Brent Schlender. *How Big Can Apple Get.* Fortune, Feb. 21, 2005 Bill Kincaid. *The True Story of SoundJam.* http://panic.com/extras/audionstory/popup-sjstory.html • Levy. *The Perfect Thing,* p. 49–60 • Knopper, p. 167 • Lev Grossman. *How Apple Does It.* Time, Oct. 17, 2005 • Markoff, XIX.

iPod. Интервью со Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Джоном Рубинштейном, Тони Фаделлом • Презентация *iPod* Стивом Джобсом, 23 октября 2001 года • Пресс-релиз *Toshiba,* PR Newshire. 10 мая 2000 года и 4 июня 2001 года • Tekla Perry. *From Podfather to Palm"s Pilot.* IEEE Spectrum, Sept. 2008 • Leander Kahney. *Inside Look at Birth of the iPod.* Wired, July 21, 2004 • Tom Hormby and Dan Knight. *History of the iPod.* Low End Mac, Oct. 14, 2005.

Вот оно! (Интервью с Тони Фаделлом, Филом Шиллером, Джоном Рубинштейном, Джони Айвом, Стивом Джобсом • Levy. *The Perfect Thing,* p. 17, 59–60 • Knopper, p. 169 • Leander Kahney. *Straight Dope on the IPod"s Birth.* Wired, Oct. 17, 2006.

О белизне кита. Интервью с Джеймсом Винсентом, Ли Клоу, Стивом Джобсом • Wozniak, p. 298 • Levy. *The Perfect Thing,* 73 • Johnny Davis. *Ten Years of the iPod.* Guardian, Mar. 18, 2011.

Глава 30. iTunes Store

Warner Music. Интервью с Полом Видичем, Стивом Джобсом, Дагом Моррисом, Барри Шулером, Роджером Эймсом, Эдди Кью • Paul Sloan. *What"s Next for Apple.* Business 2.0, Apr. 1, 2005 • Knopper, p. 157–161,170 • Devin Leonard. *Songs in the Key of Steve.* Fortune, May 12, 2003 • Тони Перкинс, интервью с Нобуюки Идеи и сэром Говардом Стринджером, Всемирный экономический форум, Давос, 25 января 2003 года • Dan Tynan. *The 25 Worst Tech Products of All Time.* PC World, Mar. 26, 2006 • Andy Langer. *The God of Music.* Esquire, July 2003 • Jeff Goodell. *Steve Jobs.* Rolling Stone, Dec. 3, 2003.

Прирученная музыка. Интервью с Дагом Моррисом, Роджером Эймсом, Стивом Джобсом, Джимми Айовином, Энди Лаком, Эдди Кью, Уинтоном Марсалисом • Knopper, p. 172 • Devin Leonard. *Songs in the Key of Steve.* Fortune, May 12, 2003 • Peter Burrows. *Show Time!* Business Week, Feb. 2, 2004 • Pui-Wing Tam, Bruce Orwall, and Anna Wilde Mathews. *Going Hollywood.* The Wall Street Journal, Apr. 25, 2003 • Речь Стива Джобса 28 апреля 2003 года • Andy LANgER. *The God of Music.* Esquire, July 2003 • Steven Levy. *Not the Same Old Song.* Newsweek, May 12, 2003.

Microsoft. Интервью со Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Тимом Куком, Джоном Рубинштейном, Тони Фаделлом, Эдди Кью • Электронные письма Джима Аллкина, Дэвида Коула, Билла Гейтса, 30 апреля 2003 года (впоследствии эти письма были приобщены к судебному делу штата Айова, и Стив Джобс выслал мне их копии) • Презентация Стива Джобса, 16 октября 2003 года • Интервью Уолта Моссберга со Стивом Джобсом, конференция *All Things Digital,* 30 мая 2007 года • Bill Gates. *We"re Early on the Video Thing.* Business Week, Sept. 2, 2004.

Мистер Тамбурин. Интервью с Энди Лаком, Тимом Куком, Стивом Джобсом, Тони Фаделлом, Джоном Рубинштейном • Ken Belson. *Infighting Left Sony behind Apple in Digital Music.* The New York Times, Apr. 19, 2004 • Frank Rose. *Battle for the Soul of the MP3 Phone.* Wired, Nov. 2005 • Saul Hansel. *Gates vs. Jobs: The Rematch.* New York Times, Nov. 14, 2004 • John Borland. *Can Glaser and Jobs Find Harmony?* CNET News, Aug. 17, 2004 • Levy. *The Perfect Thing*, p. 169.

Глава 31, Человек музыки

Содержимое его iPod. Интервью со Стивом Джобсом, Джеймсом Винсентом • Elisabeth Bumiller. *President Bush"s iPod.* New York Times, Apr. 11, 2005 • Levy. *The Perfect Thing,* p. 26–29 • Devin Leonard. *Songs in the Key of Steve.* Fortune, May 12, 2003.

Боб Дилан. Интервью с Джеффом Розеном, Энди Лаком, Эдди Кью, Стивом Джобсом, Джеймсом Винсентом, Ли Клоу • Matthew Creamer. *Bob Dylan Tops Music Chart Again — and Apple"s a Big Reason Why.* Ad Age, Oct. 8, 2006.

The Beatles, Боно, Йо-Йо Ма. Интервью с Боно, Джоном Истманом, Стивом Джобсом, Йо-Йо Ма, Джорджем Райли.

Глава 32. Pixar и его друзья

Приключения Флика. Интервью с Джеффри Катценбергом, Джоном Лассетером, Стивом Джобсом. Price, p. 171–174 Paik, p. 116 • Peter Burrows. *Antz vs. Bugs and Steve Jobs: Movie Mogul.* Business Week, Nov. 23, 1998 • Amy Wallace. *Ouch! That Stings.* Los Angeles Times, Sept. 21, 1998 • Kim Masters. *Battle of the Bugs.* Time, Sept. 28, 1998 • Richard Schickel. *Antz.* Time, Oct. 12, 1998 • Richard Corliss. *Bugs Funny.* Time, Nov. 30, 1998.

Личный фильм Стива. Интервью с Джоном Лассетером, Пэм Кервин, Эдом Кэтмаллом, Стивом Джобсом • Paik, p. 168 • Rick Lyman. *A Digital Dream Factory in Silicon Valley.* New York Times, June 11, 2001.

Разрыв. Интервью с Майком Слейдом, Ореном Джейкобом, Майклом Эйснером, Бобом Айгером, Стивом Джобсом, Джоном Лассетером, Эдом Кэтмаллом • James Stewart. *Disney War* (Simon & Schuster, 2005), p. 383 • Price, p. 230–235 • Benny Evangelista. *Parting Slam by Pixar"s Jobs.* San Francisco Chronicle, Feb. 5, 2004 • John Markoff and Laura Holson. *New iPod Will Play TV Shows.* The New York Times, Oct. 13, 2005.

Глава 33. Mac XXI века

Ракушки, кубики льда и подсолнухи. Интервью с Джоном Рубинштейном, Джони Айвом, Лорен Пауэлл, Стивом Джобсом, Фредом Андерсоном, Джорджем Райли • Steven Levy. *Thinking inside the Box.* Newsweek, July 31, 2000 • Brent Schlender. *Steve Jobs.* Fortune, May 14, 2001 • Ian Fried. *Apple Slices Revenue Forecast Again.* CNET News, Dec. 6, 2000 Linzmayer, p. 301 • Патент на дизайн США D510577S, выдан 11 октября 2005 года.

Intel внутри. Интервью с Полом Отеллини, Биллом Гейтсом, Артом Левинсоном. Carlton, p. 436.

Опционы. Интервью с Эдом Вулардом, Джорджем Райли, Элом Гором, Фредом Андерсоном, Эриком Шмидтом • Geoff Colvin. *The Great CEO Heist.* Fortune, June 25, 2001 • Joe Nocera. *Weighing Jobs's Role in a Scandal.* The New York Times, Apr. 28, 2007 • *Deposition of Steven P. Jobs,* Mar. 18, 2008, SEC v. Nancy Heinen, U. S. District Court, Northern District of California • William Barrett. *Nobody Loves Me.* Forbes, May 11, 2009 • Peter Elkind. *The Trouble with Steve Jobs.* Fortune, Mar. 5, 2008.

Глава 34. Первый раунд

Рак. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Артом Левинсоном, Лари Бриллиантом, Дином Орнишом, Биллом Кэмпбеллом, Энди Гроувом, Энди Херцфельдом.

Церемония вручения дипломов в Стэнфорде. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл • Jobs. *Stanford commencement address.*

Пятидесятилетний лев. Интервью с Майком Слейдом, Элис Уотерс, Стивом Джобсом, Тимом Куком, Эви Теваняном, Джони Айвом, Джоном Рубинштейном, Тони Фаделлом, Джорджем Райли, Боно, Уолтом Моссбергом, Стивеном Леви, Карой Свишер • Интервью Уолта Моссберга и Кары Свишер со Стивом Джобсом и Биллом Гейтсом, конференция *All Things Digital,* 30 мая 2007 года • Steven Levy. *Finally, Vista Makes Its Debut.* Newsweek, Feb. 1, 2007.

Глава 35. iPhone

iPod, который умеет звонить. Интервью с Артом Левинсоном, Стивом Джобсом, Тони Фаделлом, Джорджем Райли, Тимом Куком • Frank Rose. *Battle for the Soul of the MP3 Phone.* Wired, Nov. 2005.

Мультитач. Интервью с Джони Айвом, Стивом Джобсом, Тони Фаделлом, Тимом Куком.

Стекло «горилла». Интервью с Уэнделлом Уиксом, Джоном Сили Брауном, Стивом Джобсом.

Дизайн. Интервью с Джони Айвом, Стивом Джобсом, Тони Фаделлом • Fred Vogelstein. *The Untold Story.* Wired, Jan. 9, 2008.

Выход. Интервью с Джоном Хьюи, Николасом Негропонте • Lev Grossman. *Apple's New* Calling. Time, Jan. 22, 2007 • Стив Джобс, речь на конференции *Macworld,* 9 января 2007 года • John Markoff. *Apple Introduces Innovative Cellphone.* The New York Times, Jan. 10, 2007 • John Heilemann. *Steve Jobs in a Box.* New York, June 17, 2007 • Janko Roettgers. *Alan Kay: With the Tablet, Apple Will Rule the World.* GigaOM, Jan. 26, 2010.

Глава 36. Второй раунд

Поединки 2008 года. Интервью со Стивом Джобсом, Кэтрин Смит, Биллом Кэмпбеллом, Артом Левинсоном, Элом Гором, Джоном Хьюи, Энди Серуэром, Лорен Пауэлл, Дагом Моррисом, Джимми Айовином • Peter Elkind. *The Trouble with Steve Jobs.* Fortune, Mar. 5, 2008 • Joe Nocera. *Apple"s Culture of Secrecy.* The New York Times, July 26, 2008 • Стив Джобс, письма сотрудникам *Apple,* 5 января и 14 января 2009 года • Doron Levin. *Steve Jobs Went to Switzerland in Search of Cancer Treatment.* Fortune.com, Jan. 18, 2011 • Yukari Kanea and Joann Lublin. *On Apple"s Board, Fewer Independent Voices.* The Wall Street Journal, Mar. 24, 2010 • Micki Maynard (Micheline Maynard), пост в Twitter, 14.45, 18 января 2011 года • Ryan Chittum. *The Dead Source Who Keeps on Giving.* Columbia Journalism Review, Jan. 18, 2011.

Мемфис. Интервью со Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл, Джорджем Райли, Кристиной Кил, Кэтрин Смит • John Lauerman and Connie Guglielmo. *Jobs Liver Transplant.* Bloomberg, Aug. 21, 2009.

Возвращение. Интервью со Стивом Джобсом, Джорджем Райли, Тимом Куком, Джони Айвом, Брайаном Робертсом, Энди Херцфельдом.

Глава 37. iPAD

Говорите, вам нужна революция. Интервью со Стивом Джобсом, Филом Шиллером, Тимом Куком, Джони Айвом, Тони Фаделлом, Полом Отеллини • Конференция *All Things Digital,* 30 мая 2003 года.

Запуск, январь 2010. Интервью со Стивом Джобсом, Дэниелом Коттке • Brent Schlender. *Bill Gates Joins the iPad Army of Critics.* bnet.com, Feb. 10, 201 • Стив Джобс, обращение, 27 января 2010 года • Nick Summers. *Instant Apple iPad Reaction.* Newsweek.com, Jan. 27, 2010 • Adam Frucci. *Eight Things That Suck about the iPad.* Gizmodo, Jan. 27, 2010 • Lev Grossman. *Do We Need the iPad?* Time, Apr. 1, 2010 • Daniel Lyons. *Think Really Different.* Newsweek, Mar. 26, 2010 • *Techmate debate.* Fortune, Apr. 12, 2010 • Eric Laningan. *Wozniak on the iPad.* TwiT TV, Apr. 5, 2010 • Michael Shear. *At White House, a New Question: What"s on Your iPad?* The Washington Post, June 7, 2010 • Michael Noer. *The Stable Boy and the iPad.* Forbes.com, Sept. 8, 2010.

Реклама. Интервью со Стивом Джобсом, Джеймсом Винсентом, Ли Клоу.

Приложения. Интервью с Артом Левинсоном, Филом Шиллером, Стивом Джобсом, Джоном Доэрром.

Издательское дело и журналистика. Интервью со Стивом Джобсом, Джеффом Бьюксом, Риком Штенгелем, Энди Серуэром, Джошем Куиттнером, Рупертом Мердоком • Ken Auletta. *Publish or Perish.* New Yorker, Apr. 26, 2010 • Ryan Tate. *The Price of Crossing Steve Jobs.* Gawker, Sept. 30, 2010.

Глава 38. Новые сражения

Google. Открытость против закрытости. Интервью со Стивом Джобсом, Биллом Кэмпбеллом, Эриком Шмидтом, Джоном Доэрром, Тимом Куком, Биллом Гейтсом • John Abell. *Google"s „Don"t Be Evil" Mantra Is „Bullshit".* Wired, Jan. 30, 2010 • Brad Stone and Miguel Helft. *A Battle for the Future Is Getting Personal.* The New York Times, March 14, 2010.

Flash, App Store и контроль. Интервью со Стивом Джобсом, Биллом Кэмпбеллом, Томом Фридманом, Артом Левинсоном, Элом Гором • Leander Kahney. *What Made Apple*

Freeze Out Adobe? Wired, July 2010 • Jean-Louis Gassee. *The Adobe-Apple Flame War.* Monday Note, Apr. 11, 2010 • Steve Jobs. *Thoughts on Flash.* Apple.com, Apr. 29, 2010 • Уолт Моссберг и Кара Свишер, интервью со Стивом Джобсом, конференция *All Things Digital,* 1 июня 2010 года • Robert X. Cringely (pseudonym). *Steve Jobs: Savior or Tyrant?* InfoWorld, Apr. 21, 2010 • Ryan Tate. *Steve Jobs Offers World „Freedom from Porn".* Valleywag, May 15, 2010 • JR Raphael. *I Want Porn.* esarcasm.com, Apr. 20, 2010 • Jon Stewart. *The Daily Show.* Apr. 28, 2010.

Антеннагейт. дизайн против инженерии. Интервью с Тони Фаделлом, Джони Айвом, Стивом Джобсом, Артом Левинсоном, Тимом Куком, Реджисом Маккенной, Биллом Кэмпбеллом, Джеймсом Винсентом • Mark Gikas. *Why Consumer Reports Can"t Recommend the iPhone 4.* Consumer Reports, July 12, 2010 • Michael Wolff. *Is There Anything That Can Trip Up Steve Jobs?* newser.com and vanityfair.com, July 19, 2010 • Scott Adams. *High Ground Maneuver.* dilbert.com, July 19, 2010.

А вот и солнце. Интервью со Стивом Джобсом, Эдди Кью, Джеймсом Винсентом.

Глава 39. В бесконечность

iPAD 2. Интервью с Ларри Эллисоном, Стивом Джобсом, Лорен Пауэлл • Стив Джобс, речь на презентации *iPad 2,* 2 марта 2011 года.

iCloud. Интервью со Стивом Джобсом, Эдди Кью Стив Джобс, речь на Всемирной конференции разработчиков, 6 июня 2011 года • Walt Mossberg. *Apple"s Mobile Me Is Far Too Flawed to Be Reliable.* Wall Street Journal, July 23, 2008 • Adam Lashinsky. *Inside Apple.* Fortune, May 23, 2011 • Richard Waters. *Apple Races to Keep Users Firmly Wrapped in Its Cloud.* Financial Times, June 9, 2011.

Новая штаб-квартира. Интервью со Стивом Джобсом, Стивом Возняком, Энн Бауэрс • Стив Джобс, выступление в Городском совете Купертино, 7 июня 2011 года.

Глава 40. Третий раунд

Семейные узы. Интервью с Лорен Пауэлл, Эрин Джобс, Стивом Джобсом, Кэтрин Смит, Дженнифер Иган • Электронное письмо от Стива Джобса, 8 июня 2010 года 4.55 PM • Тина Редсе — Стиву Джобсу, 20 июля 2010 года и 6 февраля 2011 года.

Президент Обама. Интервью с Дэвидом Аксельродом, Стивом Джобсом, Джоном Доэрром, Лорен Пауэлл, Валери Джаретт, Эриком Шмидтом, Остеном Гулсби.

Третий отпуск по состоянию здоровья, 2011 год. Интервью с Кэтрин Смит, Стивом Джобсом, Ларри Бриллиантом.

Гости. Интервью со Стивом Джобсом, Биллом Гейтсом, Майком Слейдом.

Глава 41. Наследие

Jonathan Zittrain. *The Future of the Internet — And How to Stop It* (Yale, 2008), p. 2 • Cory Doctorow. *Why I Won"t Buy an iPad.* Boing Boing, Apr. 2, 2010.

Приложение

Фотографии Дианы Уолкер

Почти тридцать лет фотограф Диана Уолкер снимала своего друга Стива Джобса. Представляем некоторые работы из ее портфолио.

1. У себя дома в Купертино, 1982 год. Он был таким перфекционистом, что ему было трудно выбрать мебель.

2. У себя на кухне. «Проведя семь месяцев в индийских деревнях, я осознал безумие западного человека — наравне с его способностью рационально мыслить».

3. В Стэнфорде, 1982 год. «Сколько среди вас девственников? А кто из вас пробовал ЛСД?».

4. С компьютером Lisa. «Пикассо говорил: «Хорошие художники копируют, великие — воруют». И мы никогда не стеснялись воровать великие идеи».

5. С Джоном Скалли, Центральный парк, 1984 год. «Вы хотите до конца своих дней продавать подслащенную водичку или все-таки решитесь попробовать изменить мир?»

6. В своем кабинете в *Apple*, 1982 год. Когда его спросили, хочет ли он проводить маркетинговые исследования: «Нет, потому что потребитель не поймет, чего он хочет, пока мы ему это не покажем».

7. В *NeXT,* 1988. Освободившись от всего, что ограничивало его в *Apple*, он дал волю своей интуиции.

8. С Джоном Лассетером, август 1996 года. Этот человек был так же одержим, как и Джобс.

9. Дома, работая над речью на *Macworld* в Бостоне: «В этом безумии и есть гениальность».

10. Обговаривая сделку по телефону с Биллом Гейтсом из *Microsoft*: «Билл, спасибо за твою поддержку этой компании. Я думаю, миру станет от этого лучше».

11. На конференции *Macworld*, когда Гейтс обсуждает их сделку: «Это было мое самое глупое и ужасное выступление. Получилось, что я выгляжу маленьким».

12. Со своей женой Лорен Пауэлл во дворе их дома в Пало-Альто, август 1997 года. Она стала для него спасительным якорем.

13. Дома, в своем рабочем кабинете. Пало-Альто, 2004 год. «Мне интересно заниматься проблемами на пересечении гуманитарных наук и технологий».

Из семейного альбома

В августе 2011 года, когда Джобс был уже очень болен, мы с ним вместе отбирали фотографии для этой книги.

14. Церемония бракосочетания, 1991 год. Кобун Чино, наставник Стива по сото-дзен, бил в гонг, зажигал благовония и пел.

15. Со своим отцом Полом Джобсом. Сестра Стива Мона отыскала их биологического отца, но Джобс отказался с ним встречаться.

16. Режет торт с Лорен и со своей дочерью Лизой от Крисэнн Бреннан.

17. Лорен, Лиза и Стив. Лиза вскоре переехала к отцу и жила у него, пока не закончила школу.

18. Стив, Ив, Рид, Эрин и Лорен в Равелло, Италия, 2003 год. Даже на отдыхе Стив много занимался делами.

19. С Ив в парке Футхиллс, Пало-Альто. «У нее железная воля — я таких детей не встречал. Вот уж действительно, яблоко от яблони».

20. С Лорен, Ив, Эрин и Лизой на Коринфском канале в Греции, 2006 год. «Для нынешних молодых людей весь мир одинаковый».

21. С Эрин в Киото, 2010 год. Джобс повез ее, как раньше Рида и Лизу, в Японию.

22. С Ридом в Кении, 2007 год. «Когда мне диагностировали рак, я заключил сделку с Богом — ну или кто там есть: я попросил, чтобы мне дали побывать на выпускном у Рида».

23. И еще один снимок от Дианы Уолкер. Джобс у своего дома в Пало-Альто, 2004 год.

Фотографии

Диана Уокер — Contour by Getty Images
Во вкладке: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 23.
На форзацах:

Из архива Стива Джобса
Во вкладке: 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22.
После предисловия: (верхняя и нижняя фотографии).
Из архива Кэтрин Смит
Во вкладке: 16.

© 2011 by Walter Isaacson
© Д. Горянина, перевод на русский язык (гл.25–33, 40), 2011
© Ю. Полещук, перевод на русский язык (гл.1-16, 36), 2011

© А. Цырульникова, перевод на русский язык (гл.34, 35,37–39), 2011
© А. Чередниченко, перевод на русский язык (гл.17–24, 41), 2011
© А. Бондаренко, художественное оформление, макет, 2011
© ООО «Издательство Астрель», 2011
Издательство CORPUS