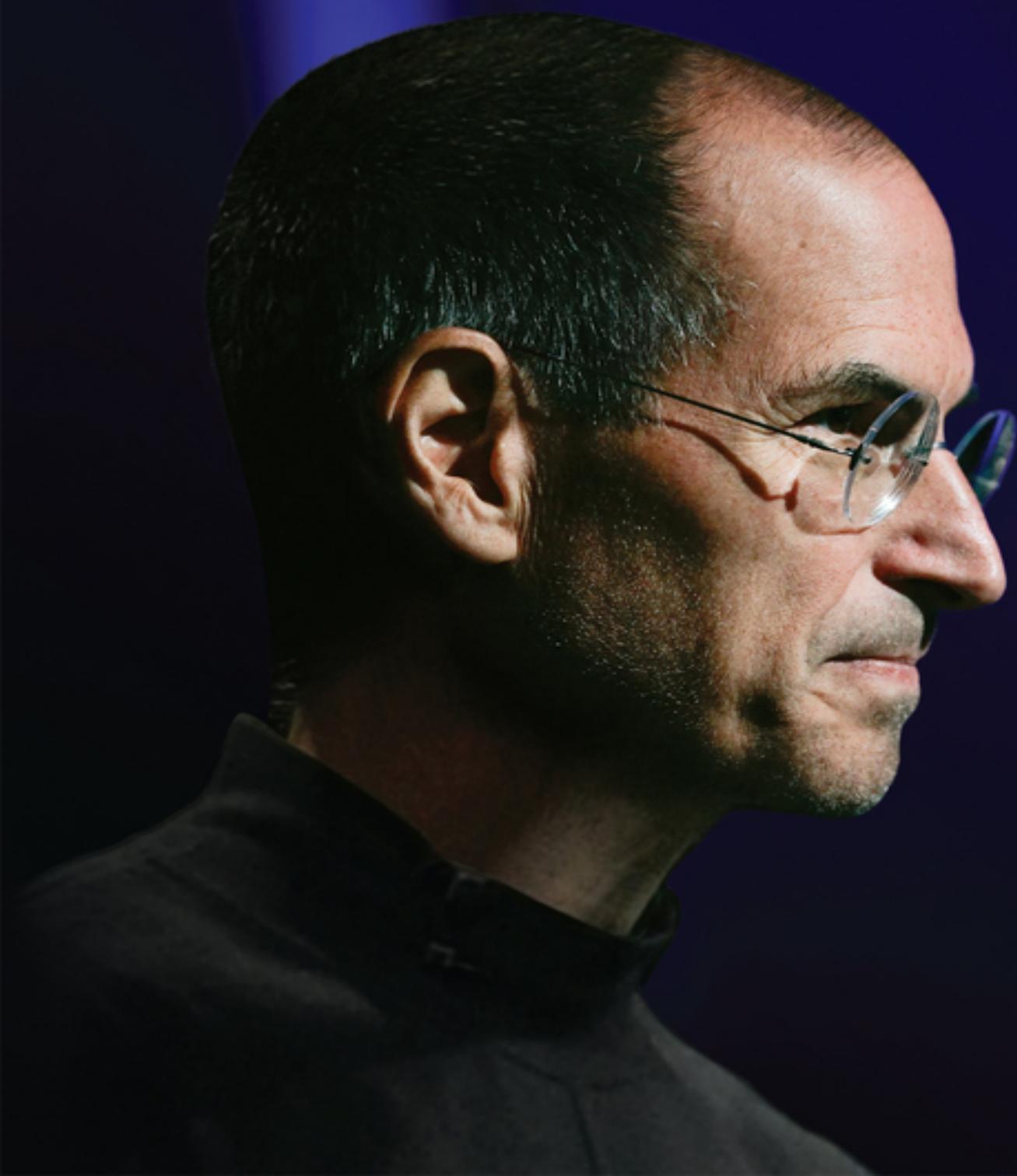


Джей Эллиот

# СТИВ ДЖОБС

Уроки лидерства



**Джей Эллиот, Вильям Саймон  
Стив Джобс. Уроки лидерства**

*Моей жене Лилиане и сыновьям Джею-Александру и Федерико за их любовь и поддержку, а также Эйрин, Виктории и Шарлотте, Шелдону, Винсенту и Елене*

# Пролог

## Я сидел в холле ресторана...

...где меньше всего можно было ожидать встречи, которая изменит всю мою дальнейшую жизнь.

Я читал статью в разделе деловых новостей; речь в ней шла о трагической истории компании Eagle Computer. Молодой человек, сидевший неподалеку, читал ту же статью. Мы разговорились, и я сказал ему, что имею некоторое отношение к этим событиям. Не так давно я сообщил своему начальнику, президенту Intel Энди Гроуву, что ухожу, чтобы занять должность в начинающей компании Eagle Computer. Она вот-вот должна была разместить свои акции на открытом рынке.

В день проведения IPO ее генеральный директор стал мультимиллионером и отпраздновал это событие в ресторане, где вместе с другими соучредителями изрядно выпил. Затем он поехал в автосалон, чтобы купить себе «феррари», устроил тест-драйв в состоянии опьянения и разбился. Он погиб, компания тоже, а должность, ради которой я ушел из Intel, была закрыта еще до того, как я успел ее занять.

Молодой человек, выслушав эту историю, начал расспрашивать меня об образовании и опыте работы.

Мы казались полной противоположностью друг другу. Он, примерно двадцати с небольшим лет, облаченный в джинсы и кроссовки, выглядел как хиппи. И я, сорокалетний мужчина спортивного телосложения, ростом под два метра. Единственное, что у нас было общего, – это борода, украшавшая в то время лица обоих.

Очень скоро выяснилось, что мы оба разделяем страсть к компьютерам. В парне бурлила энергия, и он очень оживился, узнав, что в свое время я занимал ключевые должности в ИТ-компаниях, но

ушел из IBM, почувствовав, что там перестали воспринимать новые идеи.

Мой новый знакомый представился Стивеном Джобсом, председателем совета директоров Apple Computer. Я немного слышал об Apple, но мне трудно было представить себе этого юношу главой компьютерной компании.

Затем он удивил меня еще больше, предложив работать у него. Я ответил: «Не думаю, что вы можете себе позволить меня нанять». В то время Стиву было двадцать пять; чуть позже в том же году, когда Apple стала открытой акционерной компанией, его состояние оценивалось примерно в 250 млн долл. Он и его компания определенно были в состоянии нанять меня.

Две недели спустя, в пятницу, я приступил к работе в Apple и получил более высокий оклад и намного больше опционов на акции, чем в Intel. От Энди Гроува я получил прощальное письмо: он говорил, что я «совершаю большую ошибку – из Apple ничего не выйдет».

Стив любит удивлять людей, поэтому до самой последней минуты не сообщает им важную информацию. Возможно, так он пытается немного вывести вас из равновесия и тем самым лучше вас контролировать. В мой первый рабочий день в Apple в завершение ознакомительной беседы он сказал: «Давайте завтра съездим в одно место. Встречаемся здесь в десять. Я хочу кое-что вам показать».

В субботу утром мы сели в «мерседес» Стива и отправились в путь. Из динамиков лилась слишком громкая музыка групп Police и Beatles. Стив по-прежнему не проронил ни единого слова о том, куда мы направляемся.

Стив заехал на автостоянку исследовательского центра корпорации Xerox в Пало-Альто (PARC). Нас провели в компьютерный зал, который меня просто поразил. Месяц назад Стив уже побывал в PARC вместе с группой инженеров из Apple,

разошедшихся во мнениях о том, представляет ли то, что они там увидели, какую-либо ценность для персональных компьютеров.

Теперь Стив вернулся сюда, чтобы еще раз взглянуть на разработанные там технологии, и был очень возбужден. Когда Стив видит что-то «безумно выдающееся», у него меняется голос, и в тот день я стал свидетелем этого. В PARC мы увидели примитивную версию устройства, впоследствии получившего название «мышь», принтер, дисплей (на него можно было выводить не только текст и цифры, но и графические изображения), а также меню, пункты которого выбирались с помощью мыши. Стив назвал эти визиты в PARC «судьбоносными». Он был уверен, что увидел будущее вычислительной техники.

В PARC создавали компьютер для предприятий – мейнфрейм, который должен был конкурировать с продуктами IBM; его предполагаемая цена варьировалась в диапазоне 10–20 тыс. долл. Стив же видел нечто иное: компьютер для всех.

Однако его видение распространялось не только на компьютерные технологии. Как мальчик, живший в средневековой Италии, вошел в монастырь и постиг Иисуса, так и **Стив только что открыл для себя религию под названием «продукт, дружественный по отношению к пользователю»**. Возможно, у него и раньше было желание создать нечто подобное, и теперь он понял, что есть способ осуществить его. Стив, олицетворяющий образ конечного потребителя, Стив, который предвидел перспективы доведения продукта до совершенства, абсолютно случайно вышел на путь к блестящему будущему.

Безусловно, он не обещал быть легким. Стив совершил на этом пути много серьезных, дорогостоящих, почти катастрофических ошибок, причем большинство из них можно отнести на счет свойственного ему ощущения непогрешимости – той упрямой уверенности, которая стала поводом для появления клише «либо по моему, либо никак».

На меня, новоиспеченного партнера Стива, производила огромное впечатление его открытость для новых возможностей, волнение, с которым он воспринимал новые идеи, умение распознать их ценность и найти им достойное применение. Стив понимает образ мыслей людей, для которых создает свои продукты, потому что он – один из них. А поскольку он мыслил так, как они, то распознавал те моменты, когда ему открывается будущее.

Стив казался мне невероятно ярким, полным энтузиазма, способным видеть перспективы, но при этом удивительно молодым, невероятно импульсивным человеком. Каким был я в его глазах? Думаю, он видел во мне то, к чему стремился, но пока не нашел. В конце концов он получил в моем лице старшего товарища со значительным опытом работы в бизнесе. Моя новая должность в Apple Computer, Inc. называлась «старший вице-президент», однако я выполнял и некоторые неофициальные обязанности партнера, наставника и друга (мне было тогда 44 года). Вскоре Стив стал говорить: «Не доверяйте никому старше сорока, кроме Джея».

Хотя сам Стив не был технарем, он горел желанием создать собственный продукт. Он занимался организацией сбыта и заключением сделок (а Воз разрабатывал первые компьютеры компании), и все же страстно стремился подтвердить свое видение будущего компьютерной техники посредством создания устройства, в котором бы воплотились его собственные идеи. Когда Стив пытался навязать свое видение будущего инженерам Apple, работавшим над компьютером Lisa, они, чтобы отделаться от него, говорили что-либо в таком роде: «Если ты думаешь, что эти идеи так хороши, возьми и сделай компьютер сам».

Нет, у Стива не было хрустального шара, который рассказал бы ему, что он будет создавать один первоклассный, пользующийся большим спросом продукт за другим. И он никогда не занимался таким глубоким самоанализом, чтобы понять, почему все сложилось

именно так. Можно сказать, он заслужил доверие к себе и своим продуктам, даже не заметив этого.

В то время я восхищался, когда видел, насколько Стив открыт новым возможностям, как его волнуют новые идеи, как он умеет распознавать их ценность и находить им применение.

Знакомство Стива с разработками исследовательского центра корпорации Xerox в Пало-Альто, раскрывшее ему глаза на будущее компьютерных технологий, стало одним из самых известных событий в истории передовых технологий, широко освещавшихся на страницах печатных изданий. После визитов в PARC Стив решил изменить мир.

Несомненно, именно это он и сделал.

# Введение

## Иногда...

...по воле случая все складывается даже лучше, чем при тщательном планировании.

Безусловно, те сферы деятельности, которые называют «гламурными», – кино, телевидение, музыкальный бизнес, мода, – нередко выглядят такими привлекательными только со стороны. На самом деле работа в любой из них полна повседневных трудностей и постоянных разочарований.

Вряд ли найдется хоть один человек, считающий сферу технологий гламурной; для меня же работа в ней никогда не была настолько приятной и невероятно волнующей, как во время сотрудничества со Стивом Джобсом.

Я работал в IBM и Intel и был лично знаком с руководителями этих поистине великих компаний, встречался с такими выдающимися лидерами и мыслителями, как Джек Уэлч, Бакминстер Фуллер и Джозеф Кэмпбелл, и обсуждал очередное изменение концепции организационной структуры с Джоном Друкером.

Стив уникален в своем роде, хотя ведущие деловые журналы часто и не соглашались с этим. Однако большинство сходится в том, что Стив Джобс – лидер самой выдающейся компании за всю историю бизнеса. Он каждый день делал на первый взгляд невозможные вещи. Что же делало Стива уникальным руководителем компании, обеспечивавшем удобство, экономию времени и удовольствие многим людям во всем мире? (На этот вопрос я попытаюсь ответить в этой книге.) На мой взгляд, не только собственная оригинальная система взглядов, но и умение создать условия для того, чтобы организация изменялась вместе с вами.

Принципы лидерства, представленные в этой книге, затрагивают такие ключевые элементы любого бизнеса, как предлагаемые

товары или услуги<sup>[1]</sup>, персонал и команды, с которыми вы работаете, собственно организацию, а также инновационный инструментарий, который позволит установить связь между тем, что вы делаете и что производите, и потребителями, которых вы пытаетесь завоевать. Возможно, Стив Джобс – самый лучший пример того, как лидер может реализовать все эти изменения и управлять даже очень крупной организацией так, будто она родилась только вчера.

Некоторые из моих рекомендаций покажутся не такими уж простыми или удобными для использования. Вам придется отказаться от привычного образа мышления и научиться думать по-новому. Если же у вас достанет храбрости, вы сможете улучшить свой бизнес и свою жизнь, применив на практике принципы Лидерства, изложенные в книге.

**Часть первая**  
**Властелин продуктов**

# Глава 1

## Любовь к продукту

Одни люди сами выбирают свой жизненный путь. Другие идут по пути, который диктуют им обстоятельства. Но есть и те, кто находит свое призвание чуть ли не случайно, неожиданно для самих себя.

Стивен Пол Джобс не планировал быть творцом самых лучших, самых популярных в мире продуктов. Если бы я сказал нечто подобное в те дни, уверен, он даже не понял бы, о чем идет речь. Возможно, даже посмеялся бы над моими словами.

Я вовсе не претендую на то, чтобы читатель думал, будто я понимал это еще тогда. Никто не понимал. Даже Пол и Клара Джобсы, любящие родители, которые пережили все перипетии школьных лет Стива, ведь он был таким неуправляемым и трудным подростком, что, по его собственным словам, вполне мог оказаться за решеткой.

В то время очень трудно было увидеть в Стиве одного из самых выдающихся генеральных директоров и создателя лучших в мире продуктов. И все же человек, которого я увидел, начав работать с ним, совершенно определенно был весьма решительным и целеустремленным.

И, подобно всем выдающимся лидерам, с которыми я был знаком и работал, у него были свои собственные, не поддающиеся рациональному объяснению приоритеты – именно они сделали мир лучше. Стив был одержим любовью к продукту – к совершенному продукту.

В чем эта одержимость выразалась? Да в том, что Стив – лучший в мире потребитель. Я понял это в первый же день своей работы в Apple. Он вдохнул жизнь в Macintosh, сделав его «компьютером для всех нас». Благодаря его любви к музыке и желанию слушать ее всегда и везде родились интернет-магазин iTunes и плеер iPod. Он

восторгался удобством мобильной связи, но ему очень не нравились тяжелые, топорно сделанные, уродливые мобильные телефоны, присутствовавшие на рынке, – и эта неудовлетворенность привела к тому, что он создал для себя и всех нас iPhone.

**Стив Джобс преодолевал трудности, добивался успехов и изменял мир, следуя собственным пристрастиям.**

Впервые я увидел одержимость Стива во время нашего визита в PARC. Оставшуюся часть выходных я снова и снова переживал это событие, вспоминая детали происходившего на протяжении тех двух часов, и понял, что увидел нечто экстраординарное. Стив испытывал сильное эмоциональное возбуждение; энтузиазм переполнял его. Это была одержимость в ее самой распространенной форме – одержимость идеей, которая для Стива уже начинала превращаться в одержимость конкретным продуктом. Из всего, что сказал мне Стив, когда мы были в PARC, а также по пути домой, можно было сделать два очевидных вывода: этот человек уже тогда видел, что компьютер может изменить жизнь людей. Кроме того, он понимал, что лицом к лицу встретился с идеями, которые делали это возможным. В частности, Стива просто поразила идея отображения на экране курсора, перемещением которого можно управлять рукой. Стив понял это за какую-то долю секунды, и у него сразу же сформировалось видение будущего вычислительной техники.

В PARC такое большое впечатление произвели на Стива не только технологии, но и люди. Причем восхищение было обоюдным. Через несколько лет исследователь из PARC Ларри Тесслер рассказал журналисту и писателю Джеффри Янгу о визите Стива и его команды из Apple следующее: «Меня поразило, что они задавали самые умные и проницательные вопросы из всех, которые мне довелось слышать за годы работы в Хегох. Раньше я не слышал таких вопросов ни от кого – ни от сотрудников Хегох, ни от посетителей, ни от профессоров или студентов университета. Вопросы ребят из Apple показали, что им понятен смысл происходящего и все

тонкости наших идей. До сих пор еще ни один человек из тех, кто уже видел демонстрационную версию наших разработок, не вникал во все детали так глубоко – например, почему в заголовке окна присутствуют те или иные графические объекты, почему всплывающее меню имеет именно такой вид и т. д.»<sup>[2]</sup>

Все это произвело на Тесслера такое большое впечатление, что вскоре он ушел из PARC, чтобы занять в Apple должность вице-президента компании. Кроме того, он стал первым руководителем исследовательского отдела Apple.

За 10 лет работы в IBM мне приходилось общаться со многими блестящими учеными, которые занимались чрезвычайно интересными исследованиями, но испытывали разочарование из-за того, что так мало их разработок нашли применение в реальных продуктах. В PARC дух разочарования просто витал в воздухе, поэтому я не был удивлен, когда узнал, что текучесть кадров в этом исследовательском центре составляла в то время 25 процентов – самый высокий показатель в отрасли.

Когда я начал работать в Apple, костяк компании составляла группа разработчиков, занимавшихся созданием продукта, который превосходил все, что существовало в то время, – речь идет о компьютере Lisa. Он создавался на базе технологий, полностью отличных от применяемых в Apple II, а использование инновационных разработок, с которыми инженеры Apple познакомились в PARC, должно было придать развитию компании совершенно новое направление. Стив сказал мне, что Lisa станет технологическим прорывом и «полностью изменит мироздание». Невозможно было не испытывать благоговейный трепет от таких надежд. С тех пор слова Стива стали для меня источником вдохновения, напоминанием о том, что нельзя добиться от людей заинтересованного отношения к работе, если самому не гореть энтузиазмом – и не заражать им окружающих.

Разработка компьютера Lisa велась уже два года, но это не имело значения. Технология, которую Стив увидел в PARC, должна была изменить мир, и компьютер Lisa необходимо было полностью переосмыслить в свете новых идей. Стив попытался заинтересовать членов группы, занимавшейся созданием этого компьютера, теми идеями, с которыми он познакомился в PARC. «Нужно изменить направление», – настаивал он. Однако инженеры и программисты из группы Lisa преклонялись перед Возом и не были склонны отдавать свои симпатии Стиву Джобсу.

В те дни компания Apple напоминала корабль в свободном плавании, бороздящий морские воды на большой скорости со множеством людей на капитанском мостике и почти полным отсутствием настоящей команды. Чистый годовой объем продаж компании, которой едва исполнилось четыре года, составил около 300 млн долл. Стив был соучредителем Apple, но уже не обладал таким влиянием, как в те дни, когда в компании было всего два Стива: Возняк, который занимался технологиями, и Джобс, решавший все остальные вопросы. Генеральный директор уволился; Майк Марккула, вложивший свои деньги в Apple в самом начале, выполнял функции временного генерального директора, а Майкл Скотт («Скотти») занимал должность президента компании. Оба более чем компетентные руководители, но у них не было необходимых навыков для управления компанией, работавшей в сфере высоких технологий. Майка, второго крупнейшего акционера Apple, больше интересовало, по-моему, как он уйдет в отставку, чем повседневные трудности быстроразвивающейся технологической компании. Этим двум высшим руководителям Apple, от которых зависело принятие самых важных решений, не нужны были никакие отсрочки с выводом компьютера Lisa на рынок – именно это произошло бы в случае внесения изменений, предлагаемых Стивом. Реализация проекта уже и так отставала от намеченных сроков, и мысль о том, чтобы отказаться от того, что уже было сделано к тому моменту, и пойти по новому пути, казалась неприемлемой.

Для того чтобы получить возможность заставить команду Lisa и высших руководителей компании изменить свою точку зрения на происходящее, Стив разработал такой сценарий: если он займет должность вице-президента по созданию новых продуктов, то станет для команды инженеров, занимающихся Lisa, «верховным главнокомандующим», наделенным всеми полномочиями приказывать подчиненным повернуть в нужном направлении.

В ходе организационных перестановок Марккула и Скотт отдали Стиву должность председателя совета директоров, объяснив, что это сделает его лицом компании, что важно для успеха предстоящего первичного размещения акций Apple. По их мнению, если первым лицом компании будет харизматичный двадцатипятилетний мужчина, это может значительно повысить курс акций и сделать их всех богаче.

Для Стива это был болезненный удар. Ему не понравилось, как Скотти проделал этот фокус, не проинформировав его и не посоветовавшись, – ведь это была его компания, в конце концов! Стив очень огорчился, что его лишили возможности принимать непосредственное участие в создании компьютера Lisa. Все это очень обидело его.

На этом неприятности не закончились. Новый руководитель группы по разработке Lisa Джон Кауч сказал Стиву, чтобы тот не беспокоил его инженеров и держался подальше от членов группы – словом, оставил их всех в покое.

Стив не привык слышать «нет» и всегда был глух к словам «мы не можем» или «тебе не позволено».

Что бы вы делали, если бы придумали продукт, способный потрясти мир, но ваша компания не проявила бы к нему никакого интереса? Я видел, как в тот момент Стив полностью сфокусировался на своей цели. Вместо того чтобы вести себя как ребенок, у которого отняли игрушку, он стал очень дисциплинированным и был настроен весьма решительно.

Стив никогда раньше не оказывался в таком положении: ему еще ни разу не намекали, чтобы он не вмешивался в дела собственной компании. Мало кому вообще приходилось бывать в подобной ситуации. С одной стороны, он брал меня с собой на собрания совета директоров, и я видел, что он ведет их как председатель совета, лучше осведомленный о делах компании, чем старшие, мудрые и гораздо более опытные генеральные директора, сидевшие за столом. В его голове хранилось огромное количество информации о финансовом положении Apple, прибыли компании, движении денежных средств, продажах компьютера Apple II в разных сегментах рынка и разных регионах, а также многих других деталях ведения бизнеса. В наши дни все считают Стива Джобса лучшим специалистом по передовым технологиям, создателем исключительных продуктов, на самом же деле он представляет собой нечто большее, и так было с самого начала.

С другой стороны, Стива только что лишили роли генератора идей, создателя новых продуктов. В его голове сформировалось четкое видение будущего вычислительной техники, но не с кем было им поделиться. Дверь группы по разработке компьютера Lisa захлопнулась у него перед носом, его не допускали в святая святых.

Что теперь делать?

В то время в компании денег было в избытке: на банковский счет поступали миллионы долларов, полученных от резко растущих продаж компьютеров Apple II. Благодаря этим средствам в Apple повсюду рождались небольшие инновационные проекты и сформировалась атмосфера, которая позитивно повлияла бы на любую другую компанию: попробуем создать удивительный новый мир, придумав что-то совершенно новое, то, чего еще никто до нас не делал?

С самых первых дней работы в Apple я почувствовал: духом увлеченности и драйва наполнены все сотрудники компании. В моем воображении это выглядело так: два инженера встречаются в

коридоре, и один описывает другому идею, пришедшую ему в голову. Коллега отвечает ему что-то в таком роде: «Отлично! Тебе нужно ее реализовать». И первый инженер возвращается в свою лабораторию, собирает команду и на протяжении следующих нескольких месяцев разрабатывает идею. Готов побиться об заклад: подобное происходило в те времена во всей компании. Большинство проектов заканчивались ничем и совсем не приносили прибыли; некоторые группы дублировали работу друг друга. Но все это не имело значения; **в компании было достаточно успешных проектов, чтобы изменить мир к лучшему.** У нее было много денег, и она буквально бурлила творческими идеями.

Незадолго до этих событий Стив попытался закрыть один проект Apple, находившийся на раннем этапе реализации, – по его словам, он мог составить конкуренцию компьютеру Lisa. Теперь Стив вернулся к нему, чтобы выяснить, как обстоят дела. В здании, называемом всеми «башней Техасо» из-за его близости к заправочной станции Техасо, он обнаружил горстку людей, работавших над этим проектом. Преданные идее создания удобного в использовании и недорогого компьютера для массового потребителя, члены этой команды занимались проектом всего несколько месяцев, но им уже удалось создать рабочий прототип. У нового компьютера даже было имя: подражая названию компании, новую машину нарекли Macintosh. (Руководитель группы, бывший профессор, блестящий ученый Джеф Раскин выбрал для этого название своего любимого сорта яблок. Об этом ходила такая история: Джеф якобы хотел использовать оригинальное название сорта яблок («McIntosh»), но неправильно написал слово, хотя впоследствии настаивал на том, что намеренно написал это слово именно так, чтобы избежать путаницы.)

Стив больше не хотел закрывать этот проект. И если команда Lisa не желала слушать его «проповеди» о вычислительной технике нового типа, в небольшой группе разработчиков Macintosh у Стива

нашлись единомышленники, которые были открыты для восприятия его идей.

Когда соучредитель и председатель совета директоров компании Apple, человек, олицетворяющий собой сферу высоких технологий, зачастил в группу проекта Macintosh, ее члены отреагировали на это по-разному. Их вдохновляла одержимость и увлеченность Стива, но при этом, судя по тому, что написал в своей служебной записке один из членов группы, он «вносил напряженность в работу коллектива, плел интриги и создавал трудности»<sup>[3]</sup>. Все правильно: **преуспевающим людям, имеющим собственное видение будущего, иногда не хватает навыков общения, и они не утруждают себя вежливостью и тактичностью.**

Впрочем, у команды не было выбора. Стив просто взял проект под свой контроль и начал включать в команду новых людей, созывать собрания, определять новые направления работы. Основной темой споров между Стивом и руководителем группы Джефом Раскиным был вопрос о том, как именно пользователь будет давать команды компьютеру. Джеф считал, что команды должны передаваться через клавиатуру; Стив же знал, что существует более прогрессивный способ: перемещать курсор с помощью специального устройства управления. Он дал команде Macintosh указание найти более эффективный способ управления курсором, чтобы, скажем, дать компьютеру команду открыть файл или показать на экране список опций. Основные элементы работы с компьютером, которые мы используем сейчас, перемещение курсора с помощью мыши, выбор щелчком кнопки мыши, перетаскивание элементов изображения посредством мыши и т. д. – появились на свет благодаря почерпнутым в PARC идеям, которые команда Macintosh наполнила содержанием и реализовала под влиянием неизменного стремления Стива к созданию продукта с такими характеристиками, как простота, элегантность дизайна и интуитивность управления.

Стив хотел, чтобы помимо служебных обязанностей я выполнял функции его наставника и советника, особенно в организационных и деловых вопросах. Поэтому он дал мне вторую роль – в команде проекта Macintosh. Я должен был стать неофициальным консультантом, полноправным членом группы, правда, не имеющим официального статуса. Мы со Стивом встречались практически каждый день и совершали прогулки по Бэндли-драйв. Он обсуждал со мной новые идеи, желая услышать мнение другого человека по вопросам, связанным с сотрудниками, проектами, маркетингом и продажами – да с чем угодно. Мы часто и подолгу обсуждали, как сделать группу Мас примером для всей корпоративной Америки.

Стив видел во мне партнера, который должен был помочь ему осуществить его мечту, – человека, добившегося успеха собственными силами и получившего большой деловой опыт в двух ведущих компаниях сферы высоких технологий. Мне кажется, он также видел во мне и человека со спокойным характером, который мог бы стать противовесом для него самого. Кроме того, я играл роль миротворца. Помощница Стива, Пэт Шарп, иногда говорила: «Когда Джей входит в кабинет, Стив становится другим». Она имела в виду, что он становился более спокойным.

Качествами, которые Стив во мне увидел, я обязан своей необычной биографии. Моего отца большинство людей назвали бы фермером, но для нашей семьи он был хозяином ранчо. Площадь ранчо Апо Nuevo («Новый год») составляла 400 гектаров земли, расположенной на побережье округа Монтеррей на севере Калифорнии. Земельный участок протянулся на три с половиной мили вдоль береговой линии; на нем также находились два озера, достаточно больших, чтобы плавать на небольших парусных лодках. Эти земли открыл в свое время отец Хуниперо Серра. Семья моей матери принадлежала к числу семей, которые первыми отправились в крытых фургонах на запад и поселились на этих землях в конце 1800-х, когда Калифорния стала штатом. (В наши дни мы передали

большую часть ранчо Ано Нувено штату, и его ежегодно посещают тысячи туристов, чтобы увидеть морских слонов.)

Один из моих прапрадедов, Фредерик Стил, жил в Уэст-Пойнте в одной комнате с Улиссом Симпсоном Грантом и был его правой рукой во время Гражданской войны. У меня до сих пор хранится фамильная ценность – документ о присвоении Фредерику Стилу звания генерала, подписанный Авраамом Линкольном.

Зерновые культуры и домашний скот требуют постоянного внимания со стороны человека. Все члены семьи вставали в пять часов утра каждый день, даже по выходным, и я не видел своего отца до тех пор, пока все не садились ужинать в шесть часов вечера – родители, бабушка, две сестры, иногда мой брат и его жена, а также управляющий ранчо.

Дети фермеров тоже много работают – школа, домашние задания, повседневные обязанности на ферме. Коров нужно доить в пять часов утра и в пять часов вечера, в будние дни и по выходным, когда светит солнце и когда темно, и в туман, и в грозу. Когда становишься достаточно взрослым, чтобы водить трактор, лучше научиться его ремонтировать: если трактор сломается в двадцати милях от гаража, придется очень далеко идти за помощью, если только не сможешь починить его сам (хотя сейчас, конечно, благодаря мобильной связи это не такая уж и большая проблема).

Такую жизнь нельзя назвать легкой, но она учит самостоятельности. В подобных условиях невозможно ничем себя занять, не проявив изобретательности. Я сам делал доски для серфинга и даже построил два парусника, которые очень неплохо держались на воде. Когда мне исполнилось пятнадцать, отец объявил, что в следующем году он сосредоточится на своих обязанностях в школьном комитете, а также на других общественных нагрузках, а управление ранчо оставит на меня. Я до сих пор не знаю, почему он считал, что мне это под силу.

Я мечтал сделать что-то особенное. На большом ранчо достаточно одного богатого урожая раз в пять лет, чтобы удержаться на плаву. Мне хотелось вырастить именно такой небывалый урожай – но какой культуры? Что я мог посадить? Нужно запланировать все на шесть месяцев вперед и угадать, какой будет цена в период сбора урожая. Мое внимание привлек удивительно интересный журнал *Farmers' Almanac*. На основании прогнозов погоды на посевной сезон, публикуемых в нем, а также рекомендаций специалистов по выращиванию ягод в этом регионе, я принял решение посадить клубнику и нанял для этого японскую семью, которая знала все об этой культуре.

Тот год оказался невероятно прибыльным и для ранчо, и для меня. По-моему, именно этот опыт помог мне обрести уверенность в себе, а также ощущение, что я способен достичь большего, чем сам считаю возможным.

Работа на ферме научила меня еще кое-чему важному. Возможно, у каждого ранчо есть своя специфика, но ранчо *Año Nuevo* не принадлежало к числу хозяйств, организованных по строгому иерархическому принципу, в которых вы обязаны делать только то, что вам сказано. В *Año Nuevo*, если видишь, что что-то делается не так как надо, можно прямо заявить об этом. Такая позиция стала главной особенностью моего характера, под ее влиянием на своей первой работе в мире бизнеса, в IBM, я совершил поступок, на который, как мне кажется, отважился бы далеко не каждый. Президент компании, Том Уотсон-младший (сын первого президента IBM), давал показания в комитете по иностранным делам сената США, который расследовал причины неудач во Вьетнаме. Он сказал, что проблема заключалась в логистике военных действий.

Когда я прочитал в газете свидетельские показания Уотсона, меня как будто подтолкнула к действиям сформировавшаяся еще в годы работы на ранчо привычка высказываться прямо, если что-то идет не так. Я сел и написал тщательно продуманное письмо, в котором говорилось о том, что IBM совершает ту же ошибку. Я писал, что

восхищаюсь тем, с каким уважением компания относится к своим сотрудникам и корпоративным клиентам, но, как мне кажется, упускает очень большую возможность, игнорируя необходимость занять достойное место на рынке потребительских товаров.

Мне позвонил помощник Уотсона и сообщил, что мистер Уотсон собирается посетить то предприятие IBM, на котором я работал, и хотел бы встретиться со мной. Будучи уверенным в том, что это мой последний день пребывания в компании, я очень нервничал, отправляясь на эту встречу. Однако Том Уотсон сказал мне, что на него произвело большое впечатление мое понимание ситуации и он ценит мою способность открыто высказать свое мнение, а также что он проанализирует мои предложения. С того самого момента каждый раз, когда Уотсон бывал на предприятии, где я работал, он договаривался об очередной встрече со мной.

Мне кажется, мой опыт работы в IBM и немного позже в Intel в сочетании с легким характером и способностью вносить предложения и высказывать свое мнение открыто – все эти качества и привлекли внимание Стива Джобса к моей персоне.

Компания Apple появилась на свет с двумя компьютерами – продуктом интеллектуального труда ее соучредителя Стива Возняка (известного всем как Воз, хотя сам он предпочитает, чтобы его называли Стивом). Путь Воя к славе был таким же захватывающим, как и путь его главного партнера. В 1996 году в интервью писательнице и журналистке Джилл Вольфсон он сказал, что в юношеские годы на него оказывали большое влияние книги о Томе Свифте – «инженере, который мог изобрести все что угодно, имел свою компанию, заманивал инопланетян в ловушку, строил подводные лодки и осуществлял разные проекты по всему миру». Увлечение Воя стало для него своеобразным «ТВ-шоу, которое видишь впервые в жизни». Вдохновленный этими книгами, Воз начал делать проекты для научной ярмарки, и делал это так искусно, что к шестому классу уже создал напоминающее компьютер

устройство, игравшее в крестики-нолики.

Воз продолжал этим заниматься и в средней школе, и в колледже, постоянно углубляя свои знания в данной области, выполняя все более сложные задачи, и в конце концов начал разрабатывать и собирать настоящие компьютеры.

Когда Воза спросили, каким одним словом он описал бы свою жизнь, он, не колеблясь, ответил: «Счастливая. Все, о чем я когда-либо мечтал в жизни, сбылось». Он сказал журналисту, бравшему у него интервью, что хотя и не ходит в церковь, с самого детства исповедовал те ценности, которые имели много общего с христианскими. «Если кто-то поступает плохо по отношению к вам, не нужно отвечать ему тем же. Обращайтесь с ним так же хорошо, как и раньше, и относитесь к нему с любовью, которая живет в глубине вашей души».

Возу присуща скромность, которой не может похвастать второй учредитель компании. «Меня удивляет, что я просто... хорошо выполнял свою инженерную работу... а некоторые люди считают меня чуть ли не героем или особенным человеком. На самом деле компьютеры появились благодаря людям и коллективному мышлению»<sup>[4]</sup>.

И все же именно вклад Стива Возняка в начало компьютерной революции дает повод Стиву Джобсу постоянно слышать: «Все это сделал Воз», – и делить с ним эти лавры.

Если у Стива Джобса технических знаний или способностей не больше, чем у мизинца Воза, как же ему удалось овладеть всеми тонкостями компьютерных технологий?

Однажды он рассказал мне, что открыл для себя всю притягательность компьютеров достаточно давно, еще в раннем детстве, во время посещения научно-исследовательского центра Эймса (NASA), расположенного в Маунтин-Вью. Однако Стив на самом деле не видел сам компьютер; ему удалось увидеть только терминал. Когда он рассказывал об этом, в нем все еще чувствовался

тот мальчишеский энтузиазм. Слышится он и в его словах, когда он говорит, что в тот день «влюбился» в самую идею компьютеров.

В документальном фильме PBS «Triumph of the Nerds» («Триумф нердов») Стив рассказывал об этом так: «Вы вводите команды на клавиатуре, ждете некоторое время, затем устройство произносит “та-та-та” и выдает какую-то информацию. Даже в таком виде, особенно десятилетнему мальчику, кажется замечательным, что можно написать программы, скажем, на Бейсике или Фортране, и эта машина... воспринимает вашу идею... обрабатывает ее и выдает какие-то результаты. И если именно этого вы и ожидали, значит, ваша программа действительно работает. Невероятно волнующие чувства»<sup>[5]</sup>.

Невозможно стать выдающимся специалистом в сфере технологий, не потратив много времени и усилий на обучение. Но почему-то этот неизменный жизненный принцип оказался неприменим к Стиву. Я сам был свидетелем столь невероятного феномена. Этот молодой человек бросил учебу в колледже, проучившись немногим больше одного семестра, чтобы поехать в Индию и путешествовать не как турист, а как бродячий нищий монах. **Он увлекся буддизмом и сохранил приверженность этой религии на всю жизнь.** (Когда мы со Стивом однажды путешествовали поездом по Японии, он показал на буддийский храм, мимо которого мы проезжали, и сказал, что после поездки в Индию решил отправиться жить в такой храм, чтобы стать буддийским священником. Он сказал также, что так бы и поступил, если бы не маленький проект, которым он занялся вместе с соседским мальчишкой Стивом Возняком. Удивительно, наша жизнь иногда проходит совсем не так, как мы ожидали.)

Теперь, вместо того чтобы стать новообращенным монахом, Стив Джобс превращался в блестящего и невероятно дальновидного специалиста в области высоких технологий.

Стив быстро освоил все аспекты конструкции компьютера Macintosh, архитектуру его системы и функциональные

возможности. Он глубоко понимал технологию и мог обсуждать с любым инженером все детали проекта, над которым работал. Стив выяснял, какие результаты уже получил этот инженер, почему принял именно это решение, а не другое. Он часто приходил к выводу, что то или иное решение было не самым лучшим, и давал распоряжение внести соответствующие изменения. Аналогичный подход распространялся и на такие фундаментальные вещи, как тип микропроцессора, который должен управлять работой компьютера Macintosh. В частности, Стив потребовал, чтобы команда создала совершенно новый прототип с использованием микропроцессора Motorola 68000 с большим объемом памяти. Члены команды были недовольны, но подчинились – и это решение оказалось абсолютно правильным.

Трип Хокинс, инженер, входивший в состав группы разработчиков компьютера Macintosh, в своем интервью по поводу работы в Apple сказал, что способность Стива к видению будущего «почти пугала». Когда Стив в чем-то убежден, сила его предвидения может буквально смести с пути любые возражения, трудности и прочие препятствия. Они просто исчезают»<sup>[6]</sup>.

Что заставляло Стива Джобса действовать именно так? Как его «левая рука» (именно левая, потому что он левша) я нашел ответ на этот вопрос в тех комментариях, которые он делал в разговорах о себе самом, а также о том, как видит свою роль и цели в компании. **Первоклассный продукт может создать только одержимый им человек.** Более того, первоклассный продукт может создать только команда специалистов, которые по-настоящему увлечены этим продуктом.

Дар видения будущего, о котором говорил Трип Хокинс, был результатом не только сосредоточенности Стива, но и его одержимости. Мне понравилось, как он сам сказал об этом, устанавливая и для себя, и для окружающих такой стандарт: нужно выполнять каждую задачу как можно лучше, «поскольку нам дано

сделать в своей жизни не так уж много». Как и любой другой увлеченный мастер своего дела, Стив всегда был одержим любовью к своим творениям, своим продуктам. Mac и все остальное, созданное впоследствии, – больше, чем «просто продукты». Они олицетворяют собой огромную заинтересованность Стива в том, что он делает. Люди, наделенные даром предвидения, способны создавать великие произведения искусства или первоклассные вещи, потому что работают не от звонка до звонка. Поведение Стива полностью характеризовало его как человека: он руководствовался не только интуицией, но и вдохновением. **Сам того не зная, он придерживался совета Эйнштейна: «Следуйте за тем, что непостижимо».** И все же только через много лет после создания компьютера Macintosh Стив осознал наконец, что на самом деле испытывает страстную увлеченность не просто созданием первоклассных продуктов, а чему-то более конкретным, более сфокусированным – а чем именно, вы узнаете позже из этой книги. Эта страстная увлеченность привела к появлению серии элегантных, доступных, удобных в применении, красивых, мощных устройств, которые стали визитной карточкой Apple. Весь мир обратил на Стива внимание... а он изменил этот мир.

«Я мог бы заниматься многими другими вещами, – сказал Стив. – Но Macintosh суждено изменить мир. Я убежден в этом, потому и включил в свою команду людей, которые тоже в это верят».

Страстная увлеченность продуктом свойственна всему персоналу компании Apple, от секретарей и инженеров до членов совета директоров. Если сотрудники любой компании не разделяют увлеченности, присущей ее руководителям, им необходимо задать себе вопрос: почему так происходит?

В качестве властелина своего собственного продукта Стив занимал в команде Macintosh много разных должностей, среди которых самой важной была должность «главного идеолога» будущего компьютера. От чертежной доски до доставки покупателю, он

буквально жил жизнью продукта, вникая в мельчайшие детали его создания, как будто это живой организм.

Стив знал, что ему необходимо окружить себя людьми, которые были бы так же заинтересованы в доведении устройства до совершенства, как и он сам. Страстная увлеченность проектом – один из основных секретов успеха Стива. Он взыскателен, требователен и – о да! – иногда неосмотрителен. Все это проявления страстной увлеченности.

По мнению Стива, большинство людей не имеют качеств, необходимых, для того чтобы стать предпринимателем или менеджером по продукту. Он говорил об этом, когда пытался добиться успеха с NeXT. «Многие люди, – говорил он, – приходят ко мне и заявляют, что хотят быть предпринимателями. Когда же я спрашиваю, в чем заключается их идея, они отвечают, что у них ее нет».

Таким людям Стив отвечал примерно следующее: «Думаю, вам необходимо подыскать работу помощника официанта или что-то в этом роде, пока вы не найдете то дело, которым будете по-настоящему увлечены»<sup>[7]</sup>. Он убежден: «Успешного предпринимателя от неудачника отличает по меньшей мере упорство».

«Ты отдаешь делу всю свою жизнь. Бывают такие трудные моменты, когда многие сдаются. Я не осуждаю их. Это действительно тяжело, и это поглощает тебя без остатка».

Необходимо гореть «идеей, или задачей, или ошибкой, которую вы хотите исправить. Тем, кто не испытывает одержимости с самого начала, не удастся добиться своего».

## Глава 2

### Успех – в деталях

Стив Джобс сделал то, к чему стремились многие компании, но в чем им редко удавалось достичь успеха. Чем дальше он продвигался, тем проще становились его продукты. В некоторых случаях на первый план выходило даже не само устройство, а пользователь. Каждый из нас стремится к успеху. Когда вы понимаете, что в совершенстве чем-то овладели, – какие чувства вы при этом испытываете? Если потребители испытывают чувство удовлетворенности от использования продукта, его будут покупать больше людей.

Стив не делал ничего просто так, без необходимости. Он создавал свои продукты не путем максимального расширения их функций, а посредством творческого, инновационного подхода, неуклонно придерживаясь принципа доведения их до совершенства. **Значит, весь процесс их создания был строго сфокусирован на одной цели – сделать интуитивно понятным для пользователя.** Парадоксально: именно такой подход требует больше усилий и планирования и больше ориентирован на детали.

Вероятно, вы знаете пару человек (или, возможно, даже больше), которые считают, что они прорабатывают все детали своих проектов. Может быть, вы даже себя отнесли бы к этой категории людей. Внимание Стива к деталям – одна из важнейших составляющих его успеха и успеха популярности продуктов Apple.

Стив носил часы Porsche и никогда не изменял этой марке, потому что был в восторге от дизайна музейного качества. Когда кто-то обращал на них внимание и высказывал свое восхищение, он снимал их с руки и дарил этому человеку. Тем самым он как бы говорил: «Примите мои поздравления, вы оценили этот

превосходный дизайн». Через минуту у него на руке уже снова были такие же часы: он держал в офисе целую коробку, чтобы дарить их... а ведь они стоили около 2 тыс. долл. за штуку.

(Пару лет назад у меня сломался ремешок на подаренных Стивом часах. Поскольку он был неотъемлемой частью самих часов, а все изделие было изготовлено из титана, починить его было невозможно. Я никогда не спрашивал Стива, не эти ли часы вдохновили его на создание компьютера Mac с титановым корпусом.)

Сегодня я рассматриваю эти встречи на автостоянке, и то, как Стив надевает свои часы на запястье собеседника, как символ важнейшей черты характера Стива Джобса, его успеха в качестве создателя первоклассных продуктов, его готовность, или, вернее, абсолютную, внутреннюю потребность фокусировать внимание на мельчайших деталях, приводя их в соответствие со своим видением и пониманием.

Безусловно, иногда мы все фокусируемся на некоторых деталях. Однако Стив с одинаковой тщательностью относится ко всем без исключения аспектам проекта. Сначала он оценивает то, что хочет сделать, а затем создает видение продукта: как он будет работать, как впишется в естественное течение жизни и как люди его будут использовать.

## **Ориентация на опыт взаимодействия пользователя с продуктом**

Стив стремился как можно тщательнее прорабатывать каждую деталь процесса взаимодействия пользователя с продуктом. Когда дома или в офисе вы получаете новый компьютер, что вы видите, открывая коробку? Сколько разных деталей вам нужно убрать, прежде чем достать компьютер из упаковки? Насколько это удобно? Стив говорил своим разработчикам: «Хорошо, предположим, я

продукт. Что происходит со мной, когда покупатель пытается достать меня из коробки и начать использовать?» Он всегда обнаруживал мельчайшие недостатки во всем, начиная с дизайна продукта, его потребительских качеств, маркетинга и упаковки и заканчивая способами доставки на рынок и организацией сбыта.

Я был в восторге от такого подхода. Это одержимость деталями в лучшем смысле этого слова – одержимость в сочетании со смелым видением и ориентацией на создание продукта с учетом нужд конечного потребителя.

Мышь была для пользователей совершенно новым устройством. Как добиться того, чтобы человек испытывал приятные тактильные ощущения с того момента, как возьмет ее в руку, вынув из упаковки?

Как сконструировать корпус компьютера так, чтобы он выглядел красиво, чтобы пользователю было приятно на него смотреть и чтобы он с гордостью поставил его на свой письменный стол? Он не должен выглядеть как непривлекательный ящик с острыми углами, сконструированный обычным инженером.

Насколько быстро загрузится операционная система компьютера Macintosh, после того как пользователь подключит его к электрической сети и нажмет кнопку питания?

Что увидит пользователь на экране монитора, включив компьютер? Сможет ли он понять, как работать с устройством, *не прочитав руководства пользователя?*

На встрече с сотрудниками, занимавшимися написанием технической документации для компьютера Macintosh, кто-то поднял вопрос о том, что руководство пользователя необходимо писать языком, понятным ученику старших классов. Стив считал иначе. «Нет, – возразил он. – На уровне *первого*». Он рассказал также о своей мечте сделать Mac таким простым в применении, чтобы вообще отпала необходимость в руководстве пользователя, а затем добавил: «Возможно, нам следует нанять ученика первого класса, для того чтобы он написал инструкцию».

Стив прекрасно понимал, что некоторые функции просто невозможно сделать интуитивно понятными; он осознавал, что только самые примитивные устройства могут быть полностью интуитивными. Однако он знал также, что если конструкторы и программисты постараются, то они найдут способ сделать Мас (и все, что за ним последует) простым в применении.

Для Стива успех заключался в деталях.

## Простота

Стив, раз и навсегда решивший делать каждый продукт максимально простым в применении, получил большое удовольствие от истории, которую я однажды ему рассказал, – истории о том, почему я так восхищаюсь моделью А автомобиля компании Ford 1932 года выпуска. В качестве награды за усердную работу на ранчо в день моего пятнадцатилетия мне подарили «форд А». Пришлось потратить много сил на ремонт двигателя, тормозов и кузова, – на тот момент машине было уже двадцать лет. Однако люди Генри Форда так хорошо сделали свою работу, что было очень легко отремонтировать машину даже без соответствующего руководства. Специалисты компании Ford так хорошо все продумали, что деревянные дощечки, из которых были сделаны ящики для поступающих в цех комплектующих, использовались в сборочном цехе как элементы днища, сидений и салона автомобилей. На каждой такой дощечке был проставлен размер и тип древесины, и, когда возникала необходимость заменить тот или иной элемент, его было очень легко найти. Рассказывая Стиву эту историю, я обратил его внимание на то, что конкурентом моему «форду» была только лошадь, а ремонтных мастерских тогда в помине не было.

Покупатели компьютеров тоже никогда не видели такого устройства, как мышь: существовала лишь клавиатура. Это заставило меня задуматься над тем, что сделал Генри Форд, – ведь первым водителям автомобилей приходилось учиться пользоваться сцеплением, педалью газа, рычагом переключения передач. Мышь была такой же новинкой, но научиться пользоваться ею было гораздо легче.

Когда Стив Джобс стал привлекать лучших инженеров к участию в совершенно секретном проекте – разработке iPhone, ему пришлось

выдержать настоящее сражение. Попытка создать мобильный телефон стала грандиозной задачей для компании, не имевшей опыта работы в этой сфере. Одним из аргументов Стива в пользу того, чтобы взяться за ее выполнение, было то, что все мобильные телефоны, которые он когда-либо видел или держал в руках, слишком сложны в применении. Для человека, одержимого деталями, качеством продукта и простотой его применения это была идеальная задача. Поэтому Стив с самого начала решил, что у мобильного телефона компании Apple будет всего *одна* кнопка.

На совещаниях, проводившихся один или два раза в неделю, инженеры снова и снова говорили о невозможности сделать мобильный телефон только с одной кнопкой. Они утверждали, что включать и выключать аппарат, регулировать громкость, выбирать опции, подключаться к Интернету и использовать другие функции, которые должны быть у такого устройства, невозможно с помощью одной кнопки управления.

Стив был глух к жалобам инженеров и по-прежнему требовал: «У телефона должна быть только одна кнопка. Найдите способ сделать это».

Хотя на протяжении многих лет Стив поразительно успешно решал самые разные проблемы и выдвигал самые интересные идеи всевозможных продуктов, которые разрабатывались под его началом, он не знал, как сконструировать телефон с одной управляющей кнопкой. Тем не менее сам он, будучи конечным потребителем, знал, чего хочет, и отвергал любые возражения инженеров, продолжая требовать, чтобы они нашли необходимое решение.

Вы знаете конец этой истории: в iPhone первого поколения была только одна кнопка управления.

**Рука – самый совершенный инструмент**

Стив восторгался удивительными возможностями человеческой руки; он был заинтригован тем, как она работает.

Иногда я замечал, как он подносит руку к лицу и медленно ее поворачивает, внимательно наблюдая за тем, как она устроена и что может сделать. При этом он буквально отключался на 10 или 15 секунд. Достаточно было застать Стива за этим занятием один-два раза, чтобы понять, что это значит: пальцы руки можно использовать для передачи команд компьютеру гораздо эффективнее, чем если просто стучать по кнопкам клавиатуры.

Не забывая об идеях, почерпнутых во время визитов в PARC, Стив часто повторял, что рука человека – поразительное устройство. Он говорил примерно следующее: «Рука – это часть тела, которая чаще всего используется для выполнения того, чего хочет мозг» или «Если бы можно было создать устройство, имитирующее руку, это был бы потрясающий продукт». Сегодня уже можно сказать, что внешний вид всех современных устройств Apple, от Mac до iPod, iPhone и iPad, сформировался именно под влиянием столь пристального внимания к деталям.

По требованию Стива команда Mac перепробовала разные устройства ввода для управления курсором. Одно из них напоминало карандаш, другое представляло собой планшет, немного напоминающий современную сенсорную панель в ноутбуках. Потребовалось некоторое время для того, чтобы Стив убедился: нет ничего лучше мыши. Благодаря возможности перемещать курсор это устройство позволяло выполнять любые операции, начиная с вызова выпадающего меню и заканчивая такими командами редактирования, как «Вырезать» и «Вставить».

### **Потребитель – это я, я – это потребитель**

На самом глубинном уровне видение, лежащее в основе всех продуктов Apple, сформировалось под влиянием отношения к ним самого Стива: он воспринимал их как глубоко личную,

индивидуальную часть жизни человека. Как человек увлеченный, во всем стремящийся к совершенству, обладающий всеми возможностями для реализации своего видения, **Стив создавал продукты под влиянием своей привязанности к высоким технологиям, но в то же время делал их удивительно простыми в применении**, что позволяет даже самым обычным, несведущим в технологиях пользователям успешно осваивать их.

Создавая продукт для самого себя, Стив считал, что учитывает нужды и предпочтения каждого потребителя, таким образом создавая продукт для всех и каждого.

В ранние годы существования компании Apple у каждого человека, работавшего над тем или иным проектом, была своя история о том, как Стив беспокоился по поводу каждого принимаемого решения. Во время работы над первым компьютером Mac он вникал буквально во все детали процесса. Созданием компьютера занималась сравнительно небольшая группа специалистов – не больше ста человек, включая тех, кто решал вопросы бизнеса, взаимодействовал с прессой, маркетологов и др. Однако Стив с тревожной регулярностью появлялся возле каждого рабочего места и анализировал практически каждое решение, принятое со времени его последнего визита.

И если он произносил нечто вроде: «Чушь собачья!», сотрудник должен был понимать, что это могла быть и не критика в его адрес, а выраженная в свойственной Стиву манере просьба: «Мне это непонятно, объясните».

Большинству членов команды Mac понадобилось некоторое время, чтобы понять: на самом деле то, что казалось им вмешательством, напрасной тратой времени и чрезмерным контролем, было проявлением истинной заинтересованности их руководителя, уделявшего очень большое внимание деталям. Так действует человек, у которого есть видение конечного результата и

который неизменно стремится к тому, чтобы каждый выбор, каждое принятое решение обеспечивало лучший способ добиться этого.

## Доведение продукта до совершенства

Стив был одержим стремлением делать каждый продукт как можно более простым и интуитивно понятным для потребителя. И это стремление всегда сопровождалось творческим подходом ко всему, что он делал. Стив прилагал максимум усилий, чтобы устройства Apple обладали двумя качествами: они должны быть интуитивно понятными, а их использование должно быть настолько приятным, чтобы у человека возникала эмоциональная привязанность.

Для Стива вывод продукта на рынок в назначенное время далеко не так важен, как необходимость сделать его безупречным с точки зрения пользователя. Он неоднократно бил тревогу, останавливая процесс разработки, приказывая своей команде начинать все заново. Стив не хотел выпускать нечто вроде компьютеров IBM PC, которые, по его мнению, приносят пользу только в качестве упора для двери. После возвращения Стива в Apple **практически все продукты, создающие компании репутацию, не выходили на рынок в назначенное время только потому, что он категорично заявлял: «Продукт еще не готов к своему звездному часу»**, что всегда вызывало недовольство акционеров компании.

Через несколько месяцев после истечения даты вывода продукта на рынок (которую установил сам Стив) члены команды Mac все еще носили футболки с надписью «Май 1984» на рукаве, хотя компьютер еще не вышел на рынок.

В прессе больше нет негативных отзывов, связанных с несоблюдением сроков вывода продуктов Apple, поскольку Стив просто не объявляет о новом продукте почти до самого момента его выпуска. Он не обращает внимания на слухи и толки. Любые предположения только разжигают ажиотаж вокруг нового устройства.

## Скрытые таланты и интересы

Предполагали ли вы, что ваши необычные таланты, способности или знания когда-нибудь вам пригодятся?

Такие таланты есть у всех нас – скрытые способности или разнородные фрагменты приобретенных знаний, неожиданно сыгравшие важную роль в жизни. У Стива тоже они есть. Однажды во время непродолжительного пребывания в колледже Рида он увлекся каллиграфией. Казалось бы, молодой человек с детства увлекался технологиями, с какой стати теперь его внимание привлекло такое специфическое занятие?

Увлеченность Стива линиями и формой распространяется на все, начиная с начертания букв в таких шрифтах, как Garamond или Myriad, и заканчивая невероятно привлекательным, близким к совершенству дизайном iPhone. (Еще до того как я впервые встретился со Стивом, некоторое время он писал свое имя красивым наклонным почерком, строчными буквами).

Понимаете теперь, почему для Стива большим стимулом стал графический интерфейс, который он увидел в PARC? Это означало, что шрифт Macintosh не будет таким ужасным, неинтересным, неприятным для глаз, как шрифт, принятый в качестве стандарта с первых дней существования компьютерных мониторов. При наличии графического дисплея, сконструированного, как в PARC, Macintosh можно было обеспечить большим набором красивых шрифтов разной ширины и размера, а также такими дополнительными начертаниями, как жирный шрифт, курсив, подчеркивание, надстрочные символы для математических формул, и любыми другими возможностями, которые только можно было придумать.

Не в последний раз Стив полностью положился на свое видение будущего. Судя по моему собственному опыту с «фордом А», опыт, приобретенный в молодости, действует магически, если мы готовы вспомнить о нем в решающие моменты своей жизни.

## Детали и еще раз детали

Некоторые истории о пристальном внимании Стива к деталям могут вызвать улыбку, но они демонстрируют нам тот стандарт, которого можем придерживаться все мы.

В 2002 году, когда Стив пытался уговорить весьма осторожных руководителей компаний музыкальной индустрии заключить с ним договор о продаже музыкальных произведений через его интернет-магазин, он поддерживал контакты с главой Американской ассоциации звукозаписывающей промышленности (Recording Industry Association of America, RIAA) Хилари Розен. Однажды она присутствовала при разговоре Стива и двух членов команды, работавшей над созданием веб-сайта для музыкального магазина iTunes компании Apple, которые только что принесли ему энную версию проекта сайта. Впоследствии Хилари Розен рассказала о том, какой восторг и изумление вызвало у нее происходившее: «Стив потратил почти 20 минут, чтобы вместе со своими инженерами выбрать лучшее место для трех слов на участке в три квадратных дюйма. Он был полностью сосредоточен на деталях».

Журналисту Time довелось побывать в аналогичной ситуации. Однажды ему разрешили присутствовать на совещании в Pixar, и внимание Стива к деталям тоже вызвало у него благоговейный трепет<sup>[8]</sup>. Из Disney приехали специалисты по маркетингу, чтобы обсудить план мероприятий по продвижению мультипликационного фильма «История игрушек 2». Стив придирчиво анализировал афиши, трейлеры, рекламные щиты, даты выхода фильма на экраны, меры по стимулированию сбыта альбомов с музыкой из фильма и игрушечных фигурок персонажей и т. п. Он задавал точные, обстоятельные вопросы по поводу графика показа телевизионных рекламных роликов, мероприятий в тематических парках Disneyland и Disney World, а также расспрашивал представителей Disney о том, в каких программах телевизионных новостей и интервью-шоу они планируют продвигать фильм.

Стив, как было сказано в статье, глубоко вникал во все детали и отслеживал сроки точно так же, как «раввин, изучающий Талмуд». Очевидно, что такой подход произвел большое впечатление на автора статьи. Однако людей, работавших со Стивом, его вопросы ничуть не удивляли. Он внимательно относился к деталям во *всем*, что делал.

Еще один пример. Забота Стива о мелочах иногда приводит к гораздо более серьезным последствиям, чем те результаты, которых добиваются в Disney благодаря выкладке игрушечных Винни Пуха или База Светика на полках магазинов в период Рождества. Во время работы над iPhone команде дизайнеров пришлось много раз вносить изменения в чехол для телефона. Некоторые из этих изменений были незначительными и почти незаметными, кое-какие очень серьезными; иногда приходилось делать чехол совсем из другого материала. И вот однажды во время выходных, всего за несколько месяцев до вывода продукта на рынок, Стив открыл для себя неприятную истину: его не удовлетворяет выбранный им вариант чехла.

На следующий день он отправился на работу, прекрасно осознавая, что члены команды iPhone – люди, которые и так проводили на работе очень много времени, – не придут в восторг от того, что он им скажет. Но это не имело значения. **Стив – это Микеланджело в сфере создания первоклассных продуктов: он продолжает класть на полотно мазок за мазком до тех пор, пока не добьется совершенства.**

В подобных случаях происходит то, что сам Стив иногда называл «нажатием кнопки перезагрузки». Ларри Тесслер из PARC, который к тому времени уже стал руководителем исследовательского отдела Apple, сказал однажды, что не понимал значения слова «харизма» до тех пор, пока не познакомился со Стивом Джобсом. Когда вы так же всецело верите в свой продукт и своих людей, как Джобс, люди пойдут за вами.

В компании Apple один из самых низких показателей текучести кадров во всей Кремниевой долине, а в группах по разработке новых продуктов этот коэффициент еще ниже. Только немногие сотрудники уходят из компании из-за чрезмерной продолжительности рабочего дня или сложных условий труда.

Впрочем, сотрудники Apple уже знают, чего ожидать. Когда Стив говорит: «Это никуда не годится, мы должны выбросить это в мусорное ведро, вернуться на десять шагов назад и разобраться, что нам действительно нужно», – их ожидает трудный период, но в результате продукт действительно будет лучше.

Стив Джобс всегда заботился обо всех, даже самых мелких деталях процесса создания продукта и вывода его на рынок.

В качестве примера приведем хотя бы следующий случай. В Лос-Анджелесе живет молодой человек по имени Йен Мэддокс, который работает в сериале «Склад 13», снятом на телеканале Syfy. Прежде он был торговым представителем и «держателем ключа» – другими словами, помощником управляющего – в магазине Apple в Пасадене. Вскоре после того как он начал там работать, каждый вечер после ухода последнего покупателя в магазин стала приходить бригада рабочих. Они участок за участком удаляли с пола старый настил и укладывали новую плитку – темно-серую, из гранита, привезенную из Италии и выбранную самим Стивом, которая, по словам Йена, «была просто шикарной для розничного магазина». Через несколько дней после окончания работ, рано утром, еще до открытия, менеджеры уже напряженно расхаживали по магазину, словно чего-то ожидая. Среди них был даже региональный менеджер.

И тут появляется Стив Джобс собственной персоной в сопровождении еще пяти человек. Они приехали, чтобы проверить качество укладки плитки.

Стив недоволен результатом. Плиточное покрытие выглядело очень красиво только сначала, но когда стали ходить покупатели, на нем стали появляться большие безобразные пятна. Вместо того

чтобы сделать помещение изящным, новая плитка придавала ему угрюмый и неухоженный вид.

Сотрудники прятались по углам, пытаясь оценить обстановку и определить, какой будет реакция Стива, одновременно делая вид, что они чем-то заняты. Стив же был не просто недоволен, он пребывал в ярости, просто кипел от злости и – приказал все переделать.

Вечером следующего дня бригада рабочих снова появилась в магазине, чтобы снять плитку и полностью переделать покрытие. В этот раз они использовали другой уплотнитель и заказали другое средство для чистки плитки.

Услышав эту историю, я улыбнулся. Не могу представить себе другого генерального директора глобальной компании, который утруждал бы себя проверкой качества покрытия пола в магазине компании. Тем не менее это характерно для Стива, мастера деталей.

Периодически вспоминая об этом случае, я задаю себе вопрос: «Не говорил ли я в последнее время чего-либо в таком духе: это не то, о чем я просил, но, думаю, и так сойдет?» Для меня это способ удостовериться, отношусь ли я к деталям, к доведению продукта до совершенства так же требовательно, как Стив Джобс, ведь для меня он образец для подражания в этом смысле.

У Йена есть еще одна история о Стиве Джобсе, иллюстрирующая другую сторону его деловых качеств. Однажды во время работы в магазине Apple Йен получил электронное письмо, и оно его очень удивило. Клиент, которому он когда-то помог, был так доволен его работой, что отправил сообщение Стиву Джобсу, в котором хвалил Йена. Письмо, полученное Йеном, было от Стива, а копия отправлена тому самому клиенту. В нем говорилось: «отличная работа». Только это. Ни прописных букв, ни точки, ни подписи. Йен сказал: «Этого достаточно».

Возникает вопрос: как вы думаете, сколько генеральных директоров крупных компаний готовы тратить время на то, чтобы

выразить похвалу сотруднику, занимающему в ней такое незначительную должность?

## Умение учиться на своих ошибках

Когда команда Мас уже была близка к тому, чтобы аппаратная часть компьютера не давала сбоев, а программное обеспечение тоже выполняло все необходимые функции и работало безотказно, Стив пришел посмотреть демонстрационный образец и остался недоволен.

«Что это за шум?» – поинтересовался он.

Никто не понял, о чем он говорит. Не было никакого шума, разве что тихо жужжал вентилятор.

Стив не хотел мириться даже с этим. Во всех компьютерах устанавливались довольно шумные вентиляторы. Но Macintosh должен был быть абсолютно бесшумным.

Инженеры попытались объяснить Стиву, что Мас не может работать без вентилятора. Он перегреется и сгорит.

Стив настаивал: никаких вентиляторов.

Инженеры приходили ко мне в кабинет и просили, чтобы я поговорил со Стивом и заставил его изменить свое мнение. Те же, кто работал над созданием компьютера Macintosh, настаивали на том, что вентилятор совершенно необходим. Весь коллектив не соглашался со Стивом, но он продолжал гнуть свою линию.

Инженеры вернулись к своим лабораторным столам и стали переделывать Мас так, чтобы он работал без вентилятора. Запланированная дата вывода на рынок осталась позади. В итоге Macintosh появился на рынке с опозданием на пять месяцев.

В принципе Стив был прав. На абсолютно бесшумном компьютере приятно работать, но цена его оказалась слишком высокой. И снова Стив извлек для себя ценный урок: детали имеют большое значение, и стоит довести продукт до совершенства, но иногда важно взвесить полученные преимущества на фоне убытков, понесенных из-за задержки выхода продукта на рынок. Стив и дальше задерживал продукты из-за необходимости сделать все как надо, но публично

признал, что больше никогда не будет допускать столь серьезных срывов сроков.

Из-за проблем с перегревом критики Macintosh, и даже некоторые его горячие поклонники, называли те первые компьютеры «бежевыми тостерами».

Однако все остальные устройства, которые выходили впоследствии, начиная с iPod, разрабатывались с учетом уроков, полученных Стивом во время создания первых компьютеров Macintosh. Все важные выводы о доведении продуктов до потребителя, ценообразовании и других основывались на опыте Стива, приобретенном в тот период, когда сам он учился быть создателем первоклассных устройств.

Помимо упомянутых выше, Стив допустил и другие серьезные промахи с компьютерами Mac. Он решил, что будет не только разрабатывать аппаратное и программное обеспечение, но и станет *производить* эти компьютеры. Завод обошелся бы компании в 20 млн долл. Члены совета директоров Apple не хотели идти на это, поскольку не верили, что Macintosh когда-нибудь будет доведен до стадии готовности. Тем не менее Стив без особого труда добился нужного решения, поскольку на банковских счетах Apple было 200 млн долл., полученных в результате чрезвычайно успешных продаж компьютеров Apple II.

Стив нашел очень привлекательное производственное помещение в расположенном неподалеку Фримонте, в получасе езды от Купертино, и начал переделывать его в полностью автоматизированное предприятие по сборке компьютеров Macintosh. (Хотя в книгах по истории развития технологий это предприятие всегда называют заводом, на самом деле это был сборочный цех – все детали производились в Японии или других странах и привозились в Фримонт.)

Стив лично общался с инженерами – разработчиками автоматизированного оборудования, как всегда вникая во все детали: какие функции должны выполнять те или иные машины, как

будет осуществляться управление ими. В тот период Стив напоминал ребенка, который нетерпеливо ждет наступления Рождества, – с таким же нетерпением он ждал, когда поступит и будет установлена новая машина. Он не мог дождаться очередной поездки во Фримонт, чтобы посмотреть, как там идут дела. По всей видимости, огромная увлеченность Стива робототехникой сформировалась под влиянием его восхищения человеческой рукой. Перед введением завода в действие мы со Стивом ездили туда по три раза в неделю.

Эта часть истории не оканчивается счастливо. Если бы с самого начала Стив сделал паузу и, применив свои незаурядные аналитические способности, проанализировал ситуацию, то признал бы, что продажи компьютеров Macintosh должны достичь астрономического уровня, чтобы работа завода имела хоть какой-то финансовый смысл. По моим данным, производство каждого компьютера Mac на этом предприятии обходилось Apple в 20 тыс. долл., а продавались они по 2 тыс. долл. – подсчитать разницу не составит труда. Это решение обошлось компании крайне дорого и привело к возникновению множества проблем со сбытом компьютеров Macintosh, продававшихся, честно говоря, плохо.

Все же нужно отдать должное Стиву: эту ошибку он больше не повторил.

## **Небольшие изменения – большой результат**

У меня были все основания высоко ценить проницательность Стива, поскольку в начале своей карьеры я уже понял ее важность. В период работы в Intel я принимал участие в совещании с тремя основателями компании: Энди Гроувом, Гордоном Муром и Бобом Нойсом (одним из изобретателей полупроводника).

Энди поднял полупроводниковую микросхему конкурентов и сказал: «Посмотрите, она выглядит намного лучше нашей. Технология наших полупроводников гораздо лучше, но у этой микросхемы более интересный корпус, есть надпись и

позолоченные контакты. Они уничтожают нас продуктом, который не так хорош, как наш, но выглядит лучше!»

Полупроводниковая микросхема находится внутри компьютера или другого электронного устройства. Но даже несмотря на то что пользователь никогда не видит ее, все присутствующие осознавали, что Intel нужно исправить положение. Поэтому был разработан план мероприятий, направленных на приведение внешнего вида продукта в соответствие с высоким уровнем его качества. В результате была развернута всем известная рекламная кампания «Intel Inside» («Intel внутри»).

Компания Intel занимала четвертое место на рынке полупроводников. После рекламной кампании она стала первой.

Не будет преувеличением сказать, что Стив Джобс стал эффективным лидером компании и создал так много замечательных продуктов благодаря чрезвычайно внимательному отношению даже к самым мелким деталям, каждую из которых он доводил до совершенства.

Для Стива *все* имело значение. Он всегда искал новые решения, до тех пор пока не приближался к идеалу, к своему пониманию совершенства, которое всегда выходило за рамки того, что все остальные считали достижимым в текущий момент, максимально близко.

Такой подход требует больших затрат времени; он сводит с ума сотрудников компании, но это в высшей степени важный элемент успеха.

**Часть вторая**  
**Талант правит миром**

## Глава 3

### Построение команды

*«Мы – пираты, а не военный флот!»*

Мне следовало знать, что вряд ли это будет обычным выездным семинаром. Из больших окон расположенного на втором этаже ресторана отеля Carmel открывался прекрасный вид на сверкающий голубизной бассейн. Несколько молодых парней и пара девушек с удовольствием резвились в воде – совершенно обнаженные. В восемь часов утра. Две пожилые седовласые дамы, засидевшиеся за кофе, казалось, были шокированы. Я был не менее удивлен. Молодые люди, плескавшиеся в воде, громко смеялись, они были из команды Macintosh.

#### Формирование командной культуры

Каждый лидер, каждый руководитель хочет, чтобы его подчиненные, работая вместе, придерживались одного курса и помогали друг другу; чтобы каждый из них вносил вклад в достижение целей, поставленных перед группой. Конечно, сцена в бассейне выходила за рамки приличий, едва ли к этому должен стремиться руководитель. Тем не менее она, очевидно, свидетельствовала о том, что Стиву все-таки удалось создать атмосферу общности в коллективе Macintosh.

К тому времени команда Мас, состоявшая на первом этапе из пяти ключевых специалистов, работавших над созданием компьютера совершенно нового типа, увеличилась до тридцати человек, в том числе новичков, которых включал в нее Стив. Он запланировал этот выездной семинар для того, чтобы все члены команды настроились на одну волну и двигались в одном направлении.

Перед этими сотрудниками – большинству из них было по двадцать с небольшим лет, – была поставлена задача выдвинуть совершенно новые, оригинальные идеи в среде, которую можно назвать враждебной, в компании, преуспевшей благодаря той линейке продуктов, которую Стив считал устаревшей и не соответствующей требованиям времени. Стало быть, тому купанию голышом не стоило удивляться. Стив прочесал всю компанию Apple и другие места в поисках людей, которые не побоялись бы быть другими, мыслить нешаблонно, выходить за рамки общепринятого. Я оценивал тот случай в бассейне как знак того, что ему это удалось.

### Элементы тимбилдинга

Когда участники выездного семинара пришли на первое заседание, у входа их ждали парни и девушки, которые вручали каждому члену команды футболку с отпечатанным на ней текстом, ставшим впоследствии культовым логотипом команды Мас: «Мы пираты, а не военный флот!».

Я никогда не спрашивал Стива, откуда взялось это высказывание. Сейчас я думаю, что эти слова придумал покойный Джей Чиат, поразительно талантливый соучредитель Chiat/Day – рекламного агентства, которое на протяжении многих лет творит чудеса для Стива и Apple. Однако именно Стив использовал эту фразу в качестве лозунга, чтобы расшевелить своих людей. **Он увидел в этой строке призыв, который поможет ему сформировать сплоченную команду**, – команду людей, тесно взаимодействующих и во всем полагающихся друг на друга.

И ему это удалось. Для Стива выездные семинары, посвященные разработке продуктов, представляли собой прекрасную возможность познакомить людей, которые занимались разными аспектами проекта, но не встречались друг с другом в нормальной обстановке. Такие выездные семинары укрепляли сплоченность коллектива всей компании. На протяжении трех дней члены команды проводили

вместе каждую минуту (вместе ели, развлекались и участвовали в мозговом штурме).

Стив произнес проникновенную речь, в которой отдал должное таланту членов своей команды и обратил их внимание на то, что именно они играют ключевую роль в создании революционного продукта.

Футболка с надписью «Пираты» была одной из сотен разных футболок, которые я видел за время своей работы в компании. Со временем Apple прославилась как компания, в которой празднуют буквально все ключевые события, связанные с новыми продуктами, достижением поставленных целей, увеличением объема продаж, началом выпуска новых продуктов, приходом новых ключевых специалистов. Раздача футболок с надписями стала визитной карточкой Apple. Я собрал, наверное, их целую сотню за все эти годы. Существует даже книга с фотографиями футболок компании Apple.

## **Преимущества небольших команд по разработке продуктов**

Стив интуитивно понимал, что в некоторые проекты необходимо вносить определенный накал и энергию и добивался этого за счет объединения небольшого количества талантливых специалистов в одну команду, предоставляя им возможности работать свободно, без обычных ограничений. В надлежащих условиях подвижные здоровым чувством отваги «пираты» могут добиться того, что недоступно обычным «морьякам». Стив рассчитывал на то, что все члены группы в полной мере раскроют свои творческие и художественные таланты. (Впоследствии он использовал этот подход при формировании команд для всех проектов.)

С самого начала Стив запланировал, что численность группы разработчиков компьютера Macintosh не превысит ста человек. «Если нам нужно будет нанять специалиста с особой квалификацией, кто-то должен будет уйти», – сказал он. Стив знал: если рабочая

группа начнет разрастаться, она столкнется с организационными препятствиями, которые будут тормозить процесс. Однако сам он предпочитал давать другое объяснение: «Трудно запомнить больше сотни имен». Еще одна минималистская позиция, связанная с его буддистскими убеждениями. Но он, безусловно, был прав. Большим организациям свойственны такие недостатки, как дублирование функций, чрезмерное количество уровней согласования, а также барьеры, препятствующие коммуникации и свободному обмену идеями. Стив видел, что происходило в остальной части компании Apple. Он не хотел, чтобы то же самое случилось с командой Mac. В действительности Стив уже тогда говорил, что он хочет только доказать эффективность концепции создания небольшой команды в начале работы над проектом на примере Macintosh, а затем на основании его успеха использовать принцип формирования небольших команд, ориентированных на продукт, во всей компании Apple.

Этот «пиратский» принцип касался не только самого продукта, он подразумевал тот идущий против правил, революционный дух свободомыслия, который Стив хотел использовать для развития компании. **Он часто говорил о будущем Apple и беспокоился, что из-за своего стремительного роста она может стать очередной заурядной компанией.**

Стив возлагал большие надежды на всех членов своей команды, начиная с инженеров, занимавшихся разработкой продуктов, и заканчивая сотрудниками отдела бухгалтерского учета и производственного отдела. Для того чтобы на Луне смогли высадиться три человека, потребовались усилия сотен талантливых специалистов, и достижение цели, которую поставил перед собой Стив, тоже зависело от вклада каждого члена команды Macintosh.

Речь шла о формировании культуры команды, ориентированной на создание конкретного продукта. Стив говорил о том, как важно, чтобы Apple и впредь считалась местом рождения ярких идей,

вдохновляющих продуктов и при этом оставалась компанией, в которой интересно работать.

Удивительный дух товарищества в группе Mac сформировался также и благодаря тому, что Стив всеми силами ограждал ее от вмешательства со стороны остальной части Apple. Поскольку команда Mac была автономным подразделением, в ее состав входили дизайнеры, программисты, инженеры, производственный персонал, сотрудники, занимавшиеся написанием технической документации, а также специалисты по рекламе и продвижению продуктов. Позитивный аспект принадлежности к такой небольшой группе по созданию продукта, особенно если приходится работать по 16 часов в сутки, состоит в том, что между членами группы формируются близкие взаимоотношения. Это повышает ответственность каждого сотрудника. Отношения между членами команды носят личный характер, и каждый стремится не отставать от остальных.

Стив мечтал, чтобы в компании Apple существенно упростилась структура управления, было меньше уровней согласования, а к принятию решений привлекалось меньше людей.

Стив часто говорил мне: «Компания Apple должна быть тем местом, где любой может зайти и поделиться своими идеями с генеральным директором». Эти слова полностью характеризуют его стиль управления. Однако Стив понимал: у него нет готовых ответов на все вопросы. Я даже приблизительно не могу оценить, сколько времени мы с ним провели, обсуждая, как заставить людей работать так, будто это их собственные компания и продукт.

## **Искусство формирования связей: развитие концепции выездных семинаров**

В честь завершения выездного семинара в отеле Carmel все его участники получили по два стакана с выгравированным логотипом Apple. Сотрудники, недавно пришедшие в Apple или в команду Macintosh (как я, например), уезжали оттуда в полном воодушевлении, чувствуя себя ее полноправными членами. Казалось, все настроены в высшей степени позитивно. В свое время мне довелось побывать на множестве корпоративных мероприятий, но я никогда не видел ничего хотя бы отдаленно напоминавшего этот опыт. Этот выездной семинар не только продвинул реализацию самого проекта Macintosh, но и позволил добиться другой цели – сформировать в коллективе дух товарищества, уважения и взаимной поддержки, основанной на чувстве общего дела.

Во время семинара я увидел, как Стив мастерски превратил тимбилдинг в искусство. Он полностью изменил стандартный бизнес-ритуал – точно так же как он поступал и с продуктами, которые создавал, и с мотивацией команд, которыми он руководил. Стив подошел к организации делового семинара как к неординарному событию, рассматривая его как еще один важный аспект создания продукта.

Стиву нравилось проводить выездные семинары, посвященные разработке продуктов. Он включал их в действующий календарный план выполнения работ по проекту и устраивал один раз в три месяца для всех членов растущей команды Мас. В графике проведения семинаров выделялось много времени для игр и развлечений, но деловые совещания, тем не менее, проводились в строгом соответствии с планом. На них должны были присутствовать все участники семинара. Деби Коулмен, выпускница Стэнфордского университета, которая вела смету по проекту Мас, занималась также

и составлением программы семинаров и следила за тем, чтобы все совещания проводились должным образом.

Руководители всех групп (занимавшихся аппаратным и программным обеспечением, маркетингом, продажами, финансовыми вопросами и связями с общественностью) по очереди выступали с докладами и рассказывали присутствующим, на каком этапе выполнения плана находится их подразделение. Если команда отставала от графика, они объясняли причины задержек или перечисляли проблемы, с которыми столкнулись, и предлагали свои идеи относительно того, как их решить и наверстать упущенное. Каждый из участников совещания мог внести любое предложение. Главное – открыто заявить о существовании некой проблемы и привлечь всю группу к поиску ее решения. Ведь она касалась компьютера Macintosh, а не чьих-то обязанностей.

### **Лидер в роли главного пирата**

Хозяин манежа во всем этом цирке Стив мастерски пользовался своим хлыстом. От каждой группы он всегда ожидал чего-то особенного, что соответствовало бы тому уровню качества, к которому он стремился. Стив пробудил творческий гений во многих сотрудниках и стимулировал их работать в согласии друг с другом. **Он окружал себя людьми, которые принимали его стиль работы, разделяли его философию и были готовы, по крайней мере в большинстве случаев, дать ему возможность «командовать парадом».**

Стив поощрял открытые дискуссии. Во время них велись самые ожесточенные споры, но и веселья тоже было много. Мне кажется, Стив по-настоящему расстраивался только в одном случае; когда кто-то вел себя неискренне или не был откровенен. Иногда дискуссии достигали большого накала, но (несмотря на то что вы можете прочесть в других источниках) их тональность не выходила за рамки приличий. Правда, Стив никогда не отрицал, что бывает

довольно резок с теми, кто предлагает, как ему казалось, ошибочные решения. Он так глубоко знал и понимал все аспекты процесса создания компьютера Macintosh, что не упускал из виду практически ни единой детали. И всегда был нетерпим к идеям, которые считал глупыми или основанными на недостаточном количестве информации.

На примере традиционных компаний я видел, что большинство деловых совещаний проходят по схеме, диктуемой организационной структурой. Если начальник говорит, что корова фиолетовая, в большинстве случаев никто даже не пытается заявить, что это животное на самом деле совсем другого цвета и он видел это своими глазами. Стив так никогда не поступал. Если у кого-то была идея, человек мог открыто высказать ее. Для него не имело значения, какую должность занимает автор идеи, критического замечания или предложения, если сказанное имело смысл и основывалось на фактах. Один из наших инженеров вспоминает: «Стив часто начинал совещание или обсуждение в провокативной, жесткой манере, но затем был готов вступить в диалог, если приходил к выводу, что ты не болван. Я видел, как он делает это даже на общих собраниях коллектива компании, когда он в стиле сержанта-инструктора строевой подготовки сначала заводил свою «песню», чтобы задать тон, а затем применял более воодушевляющий подход»<sup>[9]</sup>.

Много лет спустя Жан-Луи Гассье, занимавший некоторое время одну из руководящих должностей в Apple, обозначил стиль управления Стива памятной фразой: **«Демократия не обеспечивает создания первоклассных продуктов – для этого нужен компетентный тиран»**<sup>[10]</sup>. Люди, работавшие на Стива, прощали или по меньшей мере относились терпимо к такому стилю руководства отчасти потому, что он прежде всего был властелином продукта, полностью отдававшим все свои силы реализации идеи, родившейся в его воображении.

Даже пиратам нужен капитан. Замечательно, что человек, занимающий в компании такие высокие должности, большой начальник, председатель совета директоров, был для них не «мистером Джобсом», а просто Стивом. Он всем распоряжался, но в то же время давал понять, что он «один из нас». Он часто обходил рабочие места, задавая неприятные, иногда чрезмерно детальные вопросы. Разумеется, иногда подчиненные Стива, особенно инженеры, чувствовали себя словно в детском саду.

Однако важно, что Стив не сидел в своем кабинете, раздавая приказы; он был в самом центре событий, работал бок о бок со всеми остальными членами команды. Каждый его визит, каждый вопрос служили ярким доказательством его участия и заинтересованности. Стив заботился обо всех, даже самых мелких деталях, которые позволили бы сделать Мас удивительным продуктом. И он доказывал это своими действиями каждый день. Даже когда он выражал недовольство чем-нибудь, всегда было понятно, что им движет убежденность в том, что *важно абсолютно все*, что успех кроется в деталях.

Безусловно, одним из критериев преданности делу для Стива, особенно что касается инженеров-программистов из команды Мас, было количество часов, которые они готовы ему посвятить. Шестнадцать часов? Прекрасно. Все выходные? Почему бы нет? (Один в высшей степени требовательный, но творчески успешный руководитель из Disney, с которым Стив работал впоследствии, говорил: «Если вы не пришли на работу в субботу – не трудитесь приходить и в воскресенье». Другими словами, можете не приходить вообще.)

Если сотрудник по-настоящему верил, что меняет ход развития отрасли и, возможно, ход развития истории, он был готов работать по много часов в день, жертвуя всеми остальными сторонами своей жизни в этот период и ощущая себя частью избранного, привилегированного круга людей.

Однажды мы возвращались после очередного визита к инженерам команды Мас, и Стив сказал: «Я знаю, что они на меня жалуются, но когда-то они будут вспоминать об этом как о лучшем времени в своей жизни. Просто они пока об этом не знают. Но я-то знаю».

Я сказал: «Стив, не обманывай себя. Они знают это, и им это нравится!»

## **Умение признавать ошибки и двигаться вперед**

Впрочем, даже Стив иногда ошибался в людях. Одно решение едва не оказалось для проекта Macintosh губительным, оно было принято отчасти из-за того, что Стив восхищался человеком, оказавшимся в центре важных событий.

Компьютеру Macintosh требовался жесткий диск. Стив был хорошо осведомлен о том, какие комплектующие для компьютеров есть на рынке, и внимательно следил за новинками. Однако выбор винчестеров, по крайней мере по мнению Стива, был весьма ограниченным. Он не нашел ничего, что ему понравилось бы, – ни одного достаточно хорошего жесткого диска, который можно было бы сделать важнейшей частью компьютера Macintosh.

Однажды он познакомил меня с одним посетителем, немцем, которому явно симпатизировал. Этот очень энергичный человек работал (или в тот период, или раньше) в Hewlett-Packard и имел большой опыт в разработке жестких дисков. (Приношу свои извинения: к сожалению, я не помню его имени.)

Стиву всегда нравились увлеченные его продуктом люди. И он считал, что окружающие должны разделять его видение этого продукта. Он должен быть уверен, что каждый ключевой член команды разделяет его приверженность. В таком случае с ним можно было не соглашаться в каких-то вопросах, но только до тех пор, пока ваша точка зрения не выходит за рамки избранного им курса.

Именно из-за своей уверенности в специалисте по жестким дискам Стив стал, по чьим-то словам, «серьезным случаем синдрома “изобретено не здесь”». Он нанял этого человека для создания нового, соответствующего последнему слову техники жесткого диска, который предполагалось производить для компьютера Macintosh на одном из расположенных неподалеку предприятий в Кремниевой долине.

В свое время в IBM я занимал одну из высших должностей на крупнейшем предприятии компании по производству жестких дисков, расположенном в Сан-Хосе, штат Калифорния. В этом бизнесе постороннему не место. В нем приходится заботиться об основе для жестких дисков, манипуляторах и прецизионности технологического процесса. Жесткий диск – это чертовски сложный продукт в разработке и изготовлении. К примеру, расстояние между считывающей головкой и вращающимся диском равно примерно толщине одного волоска, а значит, погрешности, допущенные в процессе производства, могут стать настоящим кошмаром. Изготовление жестких дисков на должном уровне – очень сложная задача.

Я сказал Стиву: «Я считаю, что нам не следует заниматься производством жестких дисков. Мне кажется, мы должны найти того, кто умеет это делать». Руководитель группы по разработке аппаратного обеспечения для Mac Боб Белвил тоже настаивал на этом. Однако Стив был непреклонен. Кто-то придумал для нового диска кодовое имя Twiggy, и начался процесс, который потребовал привлечения *трехсот* сотрудников.

У меня состоялся разговор с Белвиллом. Мы придерживались единого мнения, и он считал, что у него, возможно, есть решение проблемы. Компания Sony разработала новый 3,5-дюймовый жесткий диск для Hewlett-Packard и уже выпускала его. Один из инженеров Белвила, пришедший из Hewlett-Packard, мог бы узнать через своего знакомого в HP, можно ли взять у них винчестер для тестирования.

Вскоре диск уже был у Боба. Он был им очень доволен и сказал, что его можно использовать в компьютерах Mac. Инженеры Белвила приступили к работе над интерфейсом и одновременно велись переговоры с Sony.

В компании были бы только рады заняться выпуском жестких дисков для Apple.

Работа над Twiggy и жестким диском Sony шла параллельно – разумеется, никто не говорил Стиву о проекте Sony. Время от времени, в случае необходимости Боб ездил ненадолго в Японию, а один из инженеров Sony приехал по случаю в Купертино, чтобы обсудить технические характеристики жесткого диска. Все шло хорошо до того самого дня, когда инженер из Sony пришел в кабинет Боба. Когда они обсуждали дела, Боб услышал знакомый голос в коридоре: Стив приближался к кабинету.

Боб вскочил, открыл дверь кладовки и лихорадочными жестами заставил инженера войти туда. Бедняга был в полном недоумении. С какой стати в самый разгар встречи он должен позволять закрывать себя в кладовке? Но он доверял Бобу и вошел в кладовку. Боб закрыл за ним дверь, сел за стол и, когда вошел Стив, притворился, что очень занят работой. Инженер тихо сидел в кладовке, пока Стив не покинул кабинет.

Эта сцена вызывает у меня смех всякий раз, когда я вспоминаю о ней.

Через несколько месяцев я пришел в конференц-зал здания, где трудилась группа Mac. Там проходило собрание по поводу хода работ с диском Twiggy. Человек Стива, занимавшийся разработкой этого диска, рассказывал о результатах тестирования. Он был честен: они оказались ужасными. Совершенно очевидно: проект Twiggy провалился.

Стив созвал совещание с участием руководителей всех групп, работавших над проектом Macintosh (как над техническими, так и его деловыми аспектами). Когда все присутствующие в один голос начали убеждать Стива в необходимости прекращения работы над Twiggy, он повернулся ко мне и сказал:

- Джей, давай выйдем, и ты посоветуешь мне, что делать.
- Хорошо, давай прогуляемся, – ответил я.

Мы вышли на одну из своих обычных прогулок, но в этот раз ситуация была намного более щекотливой. Стив доверял мне и

рассчитывал на мою откровенность, поэтому я говорил с ним открыто.

– Стив, – сказал я, – нужно закрыть проект. Это напрасная трата денег. А я беру на себя обязательство найти работу людям, которые занимались Twiggy.

Это был конец Twiggy. Проект закрыли. Как я и обещал, вместе с сотрудниками отдела персонала мы нашли новую работу в других подразделениях Apple для всех членов команды Twiggy. Macintosh вышел на рынок с жестким диском Sony, который стоил, наверное, в два раза дешевле, чем Twiggy, и компания не понесла при этом дополнительных производственных расходов.

После фиаско с Twiggy Стив с гораздо большей готовностью покупал комплектующие у сторонних поставщиков, когда это было оправданно. Чтобы ускорить выведение на рынок того или иного продукта, он часто использовал комплектующие или программы от сторонних производителей, а в более поздних версиях устанавливал созданные в самой компании Apple.

Проект Twiggy преподнес Стиву урок, который он никогда не забывал.

У истории с Twiggy есть эпилог. Группа Apple, занимавшаяся созданием компьютера Lisa, возобновила работу над проектом Twiggy и использовала два диска Twiggy в первоначальной версии своего компьютера. Однако недостатки их конструкции так и не были устранены. Пользователи обнаружили, что диски работают очень медленно и, что еще хуже, они ненадежны. «Родные» диски функционировали плохо, в итоге компания Apple предложила шести тысячам пользователей, которые первыми купили компьютеры Lisa, бесплатно заменить два диска Twiggy на более надежный винчестер Sony, хотя и меньшей емкости.

Стиву было трудно принять решение о закрытии проекта Twiggy, но оно оказалось правильным, спасло его репутацию.

## **Разносторонний руководитель**

Внимание Стива к деталям распространялось не только на технические вопросы и вопросы дизайна, но и на финансовую сторону дела, и она была для него источником разочарований. Деби Коулмен, главный финансовый директор группы Mac, снова и снова составляла свои прогнозы относительно объема продаж. Однако финансовый отдел компании Apple тоже строил свои прогнозы, и цифры не совпадали. Они постоянно обменивались полученными данными, опираясь на одни и те же исходные предположения, и получали разные ответы. Весьма предприимчивая Деби прилагала все усилия, чтобы сделать обоснованные предположения. Но каждый раз, когда они со Стивом начинали обсуждать эту тему с главным финансовым директором Apple Джо Грациано, история повторялась – очевидно, потому что существует множество способов оценки различных пунктов прогноза. (Возможно, это не имеет значения, но Джо ездил на красном «феррари». Я никогда не понимал этой прихоти!)

Стив не переставал удивлять меня во время этих совещаний: казалось, он лучше разбирается во всех вопросах, связанных с составлением прогнозов, чем оба финансовых директора. Кроме того, его требования к совершенству данных были такими же строгими, как и к совершенству продуктов. Он настаивал на том, что все стороны создания и выпуска устройства должны быть такими же совершенными, как и оно само.

## **Организация рабочего пространства**

Для такого человека, как Стив Джобс, команда – это нечто большее, чем группа людей. И ее формирование зависит и от среды, в которой работают люди. Само рабочее место может оказывать очень сильное влияние на эффективность деятельности команды.

Рабочее пространство – не просто совокупность рабочих мест, разделенных перегородками. Его правильная организация – один из элементов создания особой атмосферы в коллективе.

В 1981 году группа Mac переехала в здание на Бэндли-драйв, в котором раньше работала часть команды разработчиков Apple II. Основным элементом этого здания был атриум. Стив разместил свой кабинет у входа, а все остальные секции и лаборатории располагались по дуге вокруг него, благодаря чему Стив был в фокусе всего рабочего пространства – как дирижер перед оркестром. В атриуме стоял рояль, видеоигры и огромный холодильник со множеством бутылок фруктового сока. Очень быстро атриум стал местом, где любили собираться сотрудники. В атриуме был также выставлен старый мотоцикл «БМВ» Стива, все еще в прекрасном состоянии, – символ первоклассного дизайна и функциональности, но, насколько я мог судить, еще и символ того, что у этой команды есть лидер, не похожий ни на кого другого. Впоследствии в газетах много писали о том, что такое же рабочее пространство создали для своих служащих компании Pixar и Google; но Стив, как и во многом другом, опередил всех.

Был и еще один интересный момент в создании рабочего пространства. Хотя такого поступка вряд ли следовало ожидать от буддиста, перед переездом в новое здание Стив сказал мне, что хочет нанять экзорциста, чтобы изгнать злых духов из здания. Он вполне серьезно говорил об этом. Стив считал, что на группу Apple II навели порчу и после нее в здании осталась плохая атмосфера.

Мне казалось, что если об этом кто-то узнает, мы станем объектом насмешек – еще одно бельмо на глазу остальной части Apple. К счастью, прислушавшись к голосу здравого смысла, Стив отказался от этой идеи. (Я сказал бы, что он, возможно, предложил это, только чтобы подразнить меня, если бы не одно «но»: когда речь шла о бизнесе и всем, что связано с Macintosh, Стив редко демонстрировал чувство юмора.)

## Корпоративная культура нового типа

Теперь я думаю, что молодые люди, входившие в состав команды, не осознавали, насколько нетрадиционную культуру сформировал Стив для группы проекта Macintosh. Для меня она стала и предметом восхищения, и маленьким чудом, потому что отношение «пиратов» к своей работе отличалось от того, что я видел в компаниях, в которых работал раньше.

В IBM меня окружали невероятно умные люди – как я уже говорил, мне посчастливилось на протяжении многих лет работать со многими блестящими специалистами. Но даже в этой компании мы были так далеки от реального продукта, что иногда забывали, над чем именно работаем. IBM считалась четвертой или пятой крупнейшей корпорацией мира, численность персонала которой составляла около 400 тысяч служащих. Большинство из них, по моему, комфортно чувствовали себя в культурной среде компании. Я же никогда не считал, что полностью вписываюсь в эту культуру, даже после того как выучился по их программе подготовки руководящих кадров. Я так и не смог проникнуть в суть обязанностей типичного руководителя высшего звена.

Во время одного продолжительного отпуска я отрастил бороду и, вернувшись, не стал ее сбривать. Мои руководители не знали, что со мной делать: в IBM было принято ходить в костюме с белой рубашкой и галстуком – борода считалась чуть ли не вызовом общепринятым правилам. Мои коллеги из IBM, бывало, говорили: «У нас есть дикие утки... но они летают строем».

Со временем я начал испытывать разочарование оттого, что компания не интересуется выпуском новых продуктов. Однажды во время совещания высшего руководства IBM, сидя за круглым столом для проведения конференций, председатель совета директоров компании Фрэнк Кэри, выслушав мое предложение, сказал: «IBM похожа на супертанкер, очень большой и трудный в управлении.

Если он взял курс, его трудно изменить. Ему требуется 21 миля для того, чтобы повернуть, и 16 миль, чтобы остановиться».

Тогда я понял, что мне с ними не по пути.

В Apple я никогда не чувствовал себя человеком, не имеющим отношения к выработке политики компании. Меня очень интересовала деловая сторона Apple. Я имел возможность строить серьезные планы и воплощать их в жизнь в компании с хорошо налаженными рабочими процессами. Кроме того, я сразу же понял важность нового направления в вычислительной технике, по которому шла команда Macintosh. Внимание Стива к самым мелким деталям продукта и его страстная увлеченность им показались мне явлением, с которым я никогда прежде не сталкивался. И меня это подкупило.

## Если станете очень богатым, будете ли вы жить по-прежнему?

Я готов побиться об заклад, что большинство людей, выиграв большую сумму денег в лотерею, сразу же сказали бы своему начальнику об увольнении и никогда не вернулись бы на работу. А что сделали бы вы, если бы внезапно разбогатели?

В 1980 году, за две недели до рождества, Стив Джобс получил огромный рождественский подарок (как и ряд других людей в компании). Когда акции Apple Computer стали продаваться на фондовой бирже, **люди раскупали их с таким же энтузиазмом, как впоследствии это происходило с iPod и iPhone.** В течение первого часа торгов было продано 4,6 миллиона акций. К концу первого дня было объявлено, что это самое успешное IPO за всю историю и оно прошло с самым большим превышением лимита подписки со времени первичного размещения акций Ford Motor Company, состоявшегося 30 лет назад.

Всего за один день Стив стал одним из богатейших людей в мире, добившихся успеха своими силами. Он любил говорить: «Я стоил миллион долларов, когда мне было двадцать три, 10 миллионов, когда мне было двадцать четыре, и больше 200 миллионов, когда мне исполнилось двадцать пять».

Годом раньше компания Xerox сделала инвестиции в Apple. (По условиям соглашения Стив и его инженеры получили возможность совершать визиты в Xerox PARC, которые привели впоследствии к изменению всей отрасли.) Надеюсь, те двое из Xerox, которые отвечали за принятие решения об инвестициях в Apple, были вознаграждены должным образом: пакет акций Xerox стоимостью 1 млн долл. внезапно вырос до почти 30 млн долл.

Удивительно, что внезапно свалившееся богатство практически не изменило Стива. Новоявленный мегамиллионер, соучредитель и председатель совета директоров компании, вошедшей в список

Fortune 500, по-прежнему приходил на работу в своей традиционной водолазке, джинсах Levis и туфлях Birkenstocks.

Иногда Стив надевал костюм на встречу с банкиром или человеком, на которого хотел произвести впечатление. Но он практически никогда не разговаривал о деньгах или каком бы то ни было имуществе. У Стива уже был дом, «мерседес» с кузовом типа купе, и мотоцикл «БМВ» с оранжевыми колпаками на руле, который он купил, когда годом раньше компания получила венчурный капитал. Для него представляли интерес немногие вещи, и он приобрел их, руководствуясь собственными критериями.

Путешествуя, Стив летал первым классом. Но это была общепринятая практика в Apple: в то время первым классом летали все, не только руководители высшего и среднего звена, но и инженеры, и даже «помощники по направлениям» (так в Apple называли секретарей). У компании было так много денег, что в ней не существовало никакого официального плана медицинского страхования. Когда сотруднику приходилось платить за медицинское обслуживание (визит к врачу или серьезную операцию), ему достаточно было только предъявить чек, и компания Apple компенсировала все расходы.

Для Стива смысл работы состоял не в том, чтобы зарабатывать на жизнь, и не в том, чтобы делать деньги. Он хотел вместе со своей командой «пиратов» создавать первоклассные продукты. С годами он становился все богаче и богаче, но не утратил своей приверженности созданию превосходных устройств.

## **Об участии пирата**

Сегодня я признаю: мне льстит, что Стив так решительно привел меня в Apple, более того – в группу Macintosh. Я всегда был «пиратом», но не осознавал этого до тех пор, пока смысл этого слова не открыл для меня Стив. В IBM на меня навесили ярлык «дикой утки», потому что некоторые мои идеи по поводу ведения бизнеса,

создания продуктов и управления компанией, как им казалось, выходили за рамки допустимого. К тому же я терпеть не мог закулисных игр и бюрократии, и в Apple всегда удерживал своих подчиненных от бюрократического мышления во всех их поступках. Меня не переставала восхищать невероятная увлеченность, отличавшая всех членов команды Macintosh.

Мне не понадобилось много времени, чтобы понять: Стив придерживается принципа поиска самых талантливых специалистов и привлекает их в свою команду при первой же возможности. И он увидел во мне человека, соответствующего его стандартам, причем именно тогда, когда я был свободен, – это одно из самых замечательных событий в моей жизни.

Благодаря опыту работы в Apple я понял: не имеет значения, в какой сфере бизнеса я окажусь впоследствии, – я всегда буду стараться создавать для своих подчиненных атмосферу, в которой они почувствуют себя «пиратами», работающими в начинающей компании. «Пираты» принимают требование о соответствии высоким стандартам, предъявляемое их лидером. Они разделяют стремление к совершенству и прилагают все усилия к тому, чтобы достичь его.

## Глава 4

### Поиск талантов

Если бы вы открывали новую школу, то необходимо было бы нанять самых лучших учителей. Если бы вы открывали веб-сайт, ориентированный на тех, кто принимает участие в соревнованиях по конным видам спорта, вы бы стремились нанять для его создания и поддержки лучших жокеев, которые когда-либо участвовали в таких соревнованиях и выигрывали главные призы. И так далее.

Об этом легко говорить, но, очевидно, не так легко сделать. И все же в таком подходе заключается один из ключевых факторов успеха Стива Джобса. Каждый раз, когда он сталкивался с этой задачей, ему удавалось подобрать самых лучших людей. Ниже приведено несколько примеров, которые помогут составить представление о принципах подбора персонала, позволивших ему добиться в этом больших успехов.

Очевидно, что в самом начале нашего списка принципов значится оценка прошлых достижений человека – другими словами, подтверждение того, что этот человек обладает способностями к той или иной деятельности или навыками, в которых нуждается компания или отдельный проект. Это исходный пункт. Каждый, кто когда-нибудь писал или читал резюме, или нанял хотя бы одного сотрудника, прекрасно понимает это. Однако в Apple в те дни резюме не играло такой роли, как можно было ожидать.

## Поиск людей, не безразличных к продукту

Для меня один из самых забавных случаев в карьере Стива, действительно характеризующих его подход, – это история о том, как в самом начале работы над проектом он подбирал людей в команду Mac. Однажды разработчику программного обеспечения Энди Герцфельду позвонил Скотти (Майка Скотта, президента Apple) и пригласил на встречу. Он испугался: всего за несколько дней до этого Скотти пришел к выводу, что компания не достигает поставленных целей и необходимо сократить расходы, поэтому просто уволил половину инженеров Apple (это событие вошло в историю компании как «черная среда»).

Оставшиеся инженеры, в том числе Энди, были в подавленном настроении, все боялись потерять работу. Однако, когда Энди пришел на встречу, Скотти дал ему понять, что не хочет, чтобы тот уходил, и спросил, что убедило бы его остаться. Энди сказал, что он хотел бы работать в команде Mac. Два его лучших друга, Баррелл Смит и Брайан Говард, недавно стали членами этой команды. Энди услышал в ответ, что должен сначала встретиться со Стивом.

Стив не тратил времени зря. Как впоследствии рассказывал мне Энди, он начал со слов: «Ты хороший программист? Для работы над Mac нам нужны только хорошие специалисты, а я не уверен, что ты достаточно хорош... Я слышал, что ты творческий человек. Это действительно так?»

Вместо того чтобы обижаться, Энди дал достойный ответ Стиву, но при этом сказал ему также, что существенно отстает от того, что делают в команде Mac. Стив пообещал Энди перезвонить.

Всего пару часов спустя Стив появился на рабочем месте Энди и поздравил его. Энди был принят в команду Mac и должен был приступить к своим новым обязанностям немедленно. Энди сказал, что ему требуется пара дней, чтобы закончить свою работу на прежнем месте. Но Стив не собирался ждать. Он буквально вытащил

вилку компьютера Энди из розетки, подхватил компьютер, вынес из здания и запихнул в багажник своего серебристого «мерседеса», а озадаченный Энди шел за ним следом. Пока Стив вез Энди в главный офис группы Мас, в здание «башни Техасо», где-то на углу Стивенс-Крик и Саратога-Саннивейл-роуд он заявил, что Macintosh станет лучшим компьютером и изменит всю компьютерную отрасль.

Энди произвел впечатление на Стива своей прямоотой, а также своим восхищением продуктом. Важную роль сыграли и рекомендации Беррела и Брайана, двух разработчиков из команды Мас, мнением которых Стив поинтересовался, перед тем как нанять Энди.

Стив не сомневается и не тратит времени зря, приняв решение по поводу чьей-то кандидатуры. И в данном случае это решение было правильным. Энди стал таким же важным членом команды Мас, как и все остальные.

Подбирая сотрудников, Стив полагался на интуицию, но все-таки подходил к вопросу очень основательно. Перед собеседованием с Нэнси Хейнен (впоследствии главный юрисконсульт компании) он попросил показать ему несколько контрактов, которые она подписывала, чтобы оценить «эстетику» ее работы. Иногда я тоже разговаривал с кандидатами на те или иные должности после их собеседования со Стивом. Большинство из них даже не поняли, что собеседование состоялось во время встречи со Стивом. В их понимании это было похоже скорее на лекцию в колледже или презентацию продуктов Apple перед венчурными капиталистами. В завершении таких бесед кандидатов ожидало последнее испытание: они должны были объяснить, какой вклад они внесут в Мас и его команду.

## **Принимаем только людей с высоким IQ**

Помимо отбора сотрудников по способностям, Стив учитывал и такой фактор, как истинная увлеченность тем, чем занимается Apple,

и способность выдерживать напряженную атмосферу, свойственную работе над проектами на начальном этапе. Сейчас легче находить подходящих специалистов, потому что многие размещают информацию о себе в Интернете. У нас, конечно же, не было такой роскошной возможности в первые дни работы над проектом Мас.

С первой нашей встречи я понял, что Стив хотел окружить себя только теми людьми, у которых, по его мнению, показатель IQ был «не меньше трехзначного числа» и которые, по его собственным словам, не были «тупицами». Стив испытывал большой дискомфорт, работая с теми, кто, как он считал, не соответствует его требованиям. К сожалению, вел он себя в таких случаях совершенно бестактно. Если Стив считал вас подходящим человеком, способным внести вклад в создание продукта, то вы могли сказать ему, что думаете по тому или иному поводу или что есть лучший способ сделать что-то, чем предложенный им, – и он прислушивался. **Если же он приходил к выводу, что вы тупица, то лучше всего было закрыть уши и убираться с его глаз вон и побыстрее.**

Стив делил людей только на две категории: блестящие специалисты и тупицы. При этом для него не имела значения степень вашего таланта – даже по его собственным меркам, – одно неверное (с его точки зрения) замечание, и он немедленно приклеит на вас ярлык тупицы. И так он вел себя даже в присутствии посторонних. Разумеется, на следующий день, или даже в тот же день к вечеру, Стив забывал о произошедшем, и все снова становилось на свои места. Хотя такой стиль общения и задевал чувства людей, они научились мириться с этим.

За всю свою карьеру Стив, по его собственным оценкам, нанял несколько тысяч сотрудников. Но подбор персонала все еще остается для него насущной проблемой. На собеседованиях получаешь слишком мало информации для оценки способностей кандидатов. Для Стива даже суть ответов на вопросы, задаваемые во время собеседования, не так уж важна в отличие от того, как именно человек отвечает. В первую очередь Стив должен быть уверен в том,

что кандидат по-настоящему увлечен продуктами Apple.

Впрочем, наймом сотрудников занимался не только Стив. Нам пришлось задуматься над тем, как распространить на всю организацию идеи по комплектованию персонала, оправдавшие себя в одной группе. Мы потратили много усилий на создание документа под названием «Ценности Apple», где излагалась суть корпоративной культуры компании. Когда работа над документом была окончена, я разослал копии всем подразделениям и предприятиям Apple, в том числе новым, которые открывались по мере расширения деятельности компании во всем мире. Я проводил много времени за границей, особенно в Европе, работая над тем, чтобы принятые в компании международные стандарты найма соблюдались так же строго, как в Соединенных Штатах Америки. Я лично посетил все предприятия Apple, чтобы убедиться, что все они придерживаются одного и того же стиля и одной системы ценностей. И я позаботился также о том, чтобы все специалисты по подбору персонала придерживались стандартов, установленных в Купертино.

## Новый подход к подбору персонала

Стив пытался изобрести новую модель использования персональных компьютеров, поэтому постоянно искал людей со специальными навыками. Он знал, что ему нужен первоклассный специалист по компьютерным технологиям, и поручил мне найти такого человека. Я навел справки, и один «охотник за головами» прислал мне резюме Боба Белвила, руководителя отдела по разработке офисных принтеров в PARC. Этот человек очень хорошо разбирался в компьютерных системах. Хотя Бобу уже перевалило за тридцать, выглядел он на тринадцать. Когда я отправил его на встречу с боссом, Стив сказал: «Я слышал, ты отличный специалист, но все, что ты до сих пор делал, – чушь собачья. Иди работать ко мне». Несмотря на такой оскорбительный выпад, Боб согласился.

Программисты первого состава команды Мас были гениями, но у них не было широкого видения своей деятельности; а у Белвила оно было. Он часто попадал в трудные ситуации: с одной стороны на него давили программисты, а с другой – Стив. Боб умел спокойно, но решительно убедить людей в необходимости делать так, как он считает нужным. Для того чтобы убедить Стива, он использовал свои технические способности, например создавал макет или демонстрационную модель, показывающие идею в действии, а не пытался объяснить ее только на словах.

Такой подход позволял Бобу очень эффективно добиваться от людей максимальной отдачи. Он был блестящим специалистом, но никогда не использовал свой интеллект как средство для достижения цели. Он всегда ставил перед собой цель найти оптимальный способ получения необходимого результата. И в большинстве случаев ему это удавалось.

Я проводил много времени с Бобом, и он часто обращался ко мне за советом в том, как убедить Стива в чем-то. С того самого момента, когда Боб пришел в команду, он стал играть важную роль

посредника между Стивом и программистами, подобно тому, как я был посредником между командой Мас и остальной компанией.

Для меня прием Боба в команду Мас всегда остается примером того, как важно выходить за рамки традиционной информации о кандидате на вакантную должность, выяснять его базовые способности и пытаться понять, что он может дать организации.

## **Продукт как приманка для талантов**

Страстная увлеченность Стива продуктами Apple превратила их в приманку для самых талантливых и творчески одаренных людей мира. Способность создавать культовые технологические новинки дополняет его умение привлекать талантливых специалистов, которые могут воплотить его видение в жизнь.

Это касалось не только найма инженеров. Талантливые дизайнеры были для Стива так же важны, как и специалисты по компьютерным технологиям, – хотя в то время это еще не было так очевидно, как сейчас. Член команды Мас Энди Герцфельд учился в средней школе в Пенсильвании вместе с девушкой по имени Сьюзен Кэр, которая стала впоследствии дизайнером-графиком и художником с большой буквы. Когда в группе Мас возникла необходимость в создании пиктограмм для дисплеев Мас, Энди предложил ее кандидатуру. После собеседования со Сьюзен Стив пришел к выводу, что такие ее качества, как талант, увлеченность и чутье важнее, чем отсутствие серьезного технического образования. Он взял ее на работу одним из ключевых членов команды Мас.

Почти двадцать лет спустя Сьюзен вспоминала, что Стив «не соглашался и высказывал критические замечания... чтобы убедиться, что проанализированы все возможные варианты». По словам Сьюзен Кэр, «когда Стив доволен идеей, ты чувствуешь себя восхитительно»<sup>[11]</sup>.

Однажды во время выходных Стив ужинал в Сан-Франциско в ресторане Ciao. Его очаровало оформление меню ресторана в стиле работ Пикассо. В понедельник утром, приехав на работу, он был переполнен энтузиазмом.

Стив разыскал Сьюзен. Вдохновленная его идеями, а еще больше его энтузиазмом, она ухватила суть предложения Стива и придерживалась его во всей своей работе – от понятных пиктограмм (вспомните хотя бы пиктограмму корзины) и гарнитуры шрифтов до внешнего вида и цвета корпуса Mac. Будущий внешний вид экрана Macintosh родился в тот вечер, когда Стив совершенно случайно пошел ужинать в ресторан Ciao. После этого Сьюзен как будто открыла рог изобилия и показала Стиву его содержимое. Благодаря Сьюзен Стив смог испытать радость создания продукта, приятного по внешнему виду, дизайн которого вызывал всеобщее восхищение. Для него это чувство было подобно действию наркотика.

Если характерный для Apple подход к дизайну родился в тот вечер, когда Стив случайно отправился в ресторан Ciao, именно Сьюзен раскрыла весь потенциал этого подхода и нашла ему применение. Радость от создания привлекательного продукта, вызывающего всеобщее восхищение, – одна из тех вещей, ради которых жил Стив. Больше никогда его не будет удовлетворять угловатый дизайн Apple IIc или Apple IIe (хотя эти компьютеры выглядели все-таки лучше, чем IBM PC). Теперь **он всегда ищет новых «сьюзен» – людей, чьи талант и мастерство видны во всем, что они делают.**

Каждая команда нуждается, по меньшей мере, в нескольких поистине талантливых специалистах, которые «думают иначе» – в такой степени, чтобы подать пример всем остальным.

## **Талант притягивает талант**

Одна из самых поразительных сторон в поиске талантливых людей заключается в том, что они сами становятся вашими лучшими агентами по подбору персонала. Это именно те люди с тем же чувством стиля, разделяющими те же ценности. У хорошего «пирата», как правило, есть друг или родственник, которого можно отнести к той же категории людей. Стив говорил мне, что «первоклассные инженеры производят огромный мультипликативный эффект».

Мы со Стивом внедрили ряд программ, которые должны были помочь нам привлечь талантливых специалистов в группу Мас. Сотрудникам, по рекомендации которых был нанят специалист, мы выплачивали премию в размере 500 долларов. Была введена система работы с напарником: новичок работал в паре с более опытным членом команды. Кроме того, мы отправляли лучших сотрудников, пришедших в команду в течение последних двух лет, в те учебные заведения, которые они окончили, чтобы найти там подходящих людей.

## Принимаются только люди типа «А»

Беседуя с кандидатом на ту или иную должность, Стив оценивает его по своим не вполне обычным критериям. «Подходит ли нам этот человек?» Он всегда глубоко погружен в процесс создания продукта, поэтому хорошо представляет, кто сможет полностью вписаться в группу разработчиков. И он стремится нанимать только тех, кто не побоится постоянного надзора и не испугается резких критических замечаний, преследующих цель сделать продукт не просто лучшим, а самым лучшим.

Стив свободен от каких бы то ни было предубеждений и предвзятости. Он встречается с кандидатами без заранее заготовленного плана собеседования. Иногда мне кажется, что такая позиция объясняется в какой-то степени тем, что буддисты называют «разумом начинающего» – способностью посмотреть на знакомые вещи свежим взглядом. Кроме того, в пору создания компьютера Mac Стив был молод, следовательно, его видение еще не устоялось. Как бы там ни было, все это ему удавалось.

Один из основных принципов Стива – нанимать только людей типа А<sup>[12]</sup>. В эту категорию мог попасть любой человек, обладающий настоящим талантом. Стив нанял Рэнди Виггинтона, написавшего код для первого приложения Mac MacWord, когда тот еще учился в средней школе. И это не имело значения, поскольку Рэнди был способен выполнить эту работу.

Мало кто сыграл такую же роль в успехе Apple, как британец Джонатан Айв, хотя история о том, как Стив «нашел» его, не вписывается в схему других историй о поиске талантов, изложенных на страницах этой книги.

Еще во время учебы в Англии Джонатан получил премию по дизайну Королевского общества покровительства искусствам. Дважды. После получения первой премии у него появилась возможность поехать на стажировку в США. Там он нашел время

слетать в Калифорнию и обойти самые известные молодые дизайнерские компании в Кремниевой долине. После окончания учебы Джонатан пошел работать в компанию, в которой провел много месяцев, работая над дизайном раковины для ванной (со временем детали этой истории были несколько изменены: по некоторым данным, это была раковина для туалета). Для него характерен такой подход: создавать огромное количество вариантов, делая это до тех пор, пока в конце концов он не остановится на дизайне, который его полностью удовлетворит.

Примерно в то же время дизайнер, с которым Джонатан познакомился во время своей первой поездки в Кремниевую долину, Роберт Бруннер стал руководителем отдела дизайна компании Apple. Он уже два раза предлагал Джонни работу; на этот раз Джонни уже устал работать с людьми, не получавшими никакого удовольствия от его инновационных разработок, – и принял предложение Бруннера.

Это произошло в тот период, когда Стива Джобса отстранили от дел в Apple. Вернувшись, Стив начал закрывать проекты, прекращать выпуск продуктов и увольнять людей, и голова Джонни была на очереди. Хотя Джонатан и разработал дизайн карманного компьютера Newton, накануне он стал руководителем отдела дизайна Apple, а Стиву очень не нравился дизайн большинства выпускавшихся в то время продуктов компании. Поэтому он начал искать нового человека на должность главы отдела дизайна.

К счастью, прежде чем Стив нашел то, что искал, он понял, что у него уже есть дизайнер мирового класса. Вместо того чтобы заменить Джонатана, Стив поставил его во главе отдела дизайна компании Apple, вступившей в новую эпоху своего развития, и обеспечил своей поддержкой и необходимыми ресурсами. Это событие стало одним из важнейших факторов успеха продуктов, которые Apple начала выпускать с тех пор.

Сейчас Джонатан работает в закрытой от посторонних глаз студии дизайна, расположенной в кампусе Apple, в помещении,

оборудованном самыми современными средствами проектирования, в окружении дюжины счастливицов, или скорее чрезвычайно талантливых дизайнеров из разных стран мира. Джонатан руководит созданием продуктов, выходящих один за другим, которые продолжают поражать потребителей великолепным внешним видом в сочетании с функциональностью. Джонатан Айв и его команда продолжают задавать стандарт, к которому ни одна другая компания не смогла даже приблизиться.

**Важный момент: Стив едва не уволил Айва, но вовремя разглядел в нем настоящий талант.**

Если проанализировать, что сделали люди, нанятые Стивом, становится очевидным, что это были не «разовые чудеса». Впоследствии эти люди создали свои крупные технологические компании. Жан-Луи Гассье основал компанию Ве, Майк Бойч – Radius, Гай Кавасаки – [Garage.com](http://Garage.com), и это только несколько примеров.

Однажды во время занятий Донна Дубински, студентка Гарвардской школы бизнеса, увидела, как на компьютере Apple II выполняется программа VisiCalc. Раньше она работала в банке, поэтому знала, как трудно составлять таблицы расчетов вручную. «Что если результат составит не 10 %, а 9,5 %?» Для получения ответа на этот простой вопрос требовалось пересчитать каждую цифру на странице. Поэтому Донна сразу же поняла возможности этой программы: «Каждый банкир захочет иметь ее».

Донна занимала финансовую должность в компаниях кабельного телевидения и, по ее собственным словам, осознала там ценность участия в развивающихся отраслях. С учетом этих двух аспектов Донна пришла к выводу: она хочет работать в компании Apple. Правда, была одна проблема: в Apple никогда еще не принимали людей, окончивших Гарвардскую школу бизнеса. Донна обратилась в компанию с просьбой о собеседовании, но ей отказали: «Нам нужны только специалисты с техническим образованием».

В день проведения собеседований решительная Донна целый день просидела возле кабинета. «Каждый раз, когда из кабинета выходила женщина-интервьюер, я пыталась заговорить с ней». **Стиву и самому как нельзя лучше было известно, что невозможное становится возможным, если вы настроены решительно.** «В конце концов она сжалась надо мной и разрешила войти и поговорить с ней». Несмотря на то что в компании строго придерживались принципа «только технические специалисты», настойчивость Донны помогла ей в тот день одержать победу.

Энтузиазм Донны по отношению к компании Apple и ее продукту не мог не привлечь внимания. Ее пригласили еще на несколько собеседований и предложили работу, связанную с коммерческой стороной деятельности компании, в отделе сбыта. Донна должна была приступить к выполнению своих обязанностей сразу же после получения диплома MBA.

Начало работы в Купертино не обошлось без сюрпризов. Донна привыкла к формальному стилю, которого придерживались в банковском мире. К тем, кто находился на более высоких ступенях иерархии, следовало обращаться «мистер» или «миссис». Никаких бумаг на письменном столе. «Вы обязаны надевать пиджак, отправляясь в дамскую комнату, на случай если встретитесь с клиентом». В Apple же форма одежды – это шорты, футболки и шлепанцы.

В те дни компания расширялась так быстро, что, казалось, в ней царит хаос. «Ко времени начала моей работы, – рассказывает Донна, – там уже было 20–30 процентов новых людей, а тот, кто меня принял, уже занял другую должность».

Биография Донны не совсем обычная: в средней школе она участвовала в оркестре. В бизнесе тоже существует не один метод ведения – это ведь мир творчества. Для нее он был настоящим откровением.

«Вскоре я уже работала от рассвета до заката, – рассказывает она, – занимаясь разработкой информационных систем и

обеспечивая бесперебойный выпуск продуктов».

Донна общалась со Стивом главным образом во время совещаний по вопросам прогнозирования. Она хорошо помнит несколько его решений, которые, насколько она могла судить, учитывая свое бизнес-образование, не имели смысла. «Мы переходили от принтеров с разрешением 300 dpi к принтерам с разрешением примерно 1200 dpi. Это был переход к совершенно другому поколению принтеров. Что делать с запасом старых принтеров? Можно снизить цену, выбросить их на рынок и заработать за счет тех потребителей, которые ищут товары, продаваемые по сниженным ценам».

Вместо этого Стив сказал: «Исключите принтеры из прайсов. Людям нужно покупать новые».

На тот раз Донна узнала нечто важное о Стиве. Его решение нарушало один из базовых принципов ведения бизнеса, которым обучают студентов в Гарварде, зато оно еще раз подтвердило, что Стив всегда думает о том, что лучше для потребителя. «Эти принтеры устарели; людям следует покупать не их, поэтому давайте просто избавимся от них».

На протяжении многих лет компания Apple была мощной тренировочной базой. Впоследствии Донна стала генеральным директором компании Palm и соучредителем Handspring. Журнал Fortune включил ее в свой «Зал славы инноваторов».

Сама Донна считает, что своим успехом она обязана «огромному количеству вещей», которым она научилась, работая под началом Стива. «Ты работаешь с интересными людьми. Занимаешься созданием первоклассных продуктов. Тебе необходимо придерживаться в процессе руководства таких принципов, как естественность и признание успехов».

Самый важный урок, полученный Донной благодаря работе со Стивом, заключался в понимании того, «каких больших результатов может добиться один человек».

## Переманивание талантов

Невероятная способность Стива находить самых талантливых людей дала жизнь еще нескольким памятным историям. В самом начале существования NeXT Стив пытался нанять видеоинженера Стива Мейера, с которым он работал в Atari, перед тем как основать с Возом Apple. Мейер согласился поговорить со Стивом. Когда он пришел к нему, Стив показался ему подавленным из-за отстранения от участия в делах Apple, но при этом «абсолютно уверенным в том, что сделает нечто совершенно новое и важное».

Нельзя сказать, что Стив проводил с Мейером собеседование, скорее пытался заинтересовать и увлечь его. Он начал беседу с того, что Мейер назвал процедурой «Представь себе...», когда Стив начинает рассказывать волнующую, в высшей степени наглядную историю:

Представь себе, что читаешь журнал и видишь в нем интригующую рекламу нового компьютера.

Представь себе, что звонишь в компанию, чтобы узнать больше об этом новом устройстве. Ты заинтересовался компьютером, и компания не только отвечает на твои вопросы, но еще и приглашает увидеть все своими глазами.

Представь себе, как ты подъезжаешь к зданию компании, заходишь в офис, и тебя приветствует секретарь. Тебя проводят по всему зданию, мимо лабораторий, в демонстрационный зал, где за шторкой стоит тот самый компьютер. Шторку открывают, и ты видишь продукт, внешний вид которого тебя поражает.

Затем эта сказка из серии «Тысяча и одна ночь» в сфере высоких технологий превращается в диалог о самых важных характеристиках и областях применения компьютера.

В действительности сам продукт Мейеру так и не показали, потому что, во-первых, его еще просто не было, а во-вторых, в любом случае Стив никогда не раскрывал своих планов и не показывал демонстрационные модели тем, кто еще не был зачислен в штат и не подписал договор о неразглашении конфиденциальной информации.

Стив всегда начинал с представления конечного продукта, вместо того чтобы в первую очередь прорабатывать технические детали.

Мейер воспринимал все это как чудесное представление, которое «вводит вас в мир продукта. Стив старается увлечь вас, чтобы вы разделили его видение этого продукта и способов его применения». Да, Стив всегда начинает с представления, вместо того чтобы сначала прорабатывать технические детали, что происходит с большинством высокотехнологичных продуктов других компаний.

Со старшим менеджером Apple Бертом Каммингсом, который первый раз ответил отказом, когда ему предложили работу, Стив использовал несколько другой подход. В тот момент его как раз продвигали на пост директора, а в Apple эта должность находилась в одном шаге от должности вице-президента. В Apple Берт разработал специальную программу для высшего образования, и ему сообщили, что Стив хочет, чтобы он сделал то же самое для NeXT.

Берт рассказывает: «Когда я сказал “нет”, специалист по подбору персонала спросил меня, согласен ли я встретиться со Стивом, прежде чем приму окончательное решение. Конечно, я был согласен».

И вот как прошла эта встреча.

Мы со Стивом немного поговорили, а затем он сказал, что никому, конечно же, не разрешается видеть продукт, до тех пор пока его официально не зачислят в штат, но он может показать мне часть продукта.

Я заинтересовался. Стив сказал, что основной блок отделяется от клавиатуры и монитора и подключается с помощью кабеля. Этот кабель, старательно объяснял он, подключает клавиатуру, мышь, видео, аудио и сеть к монитору. Таким образом, пять отдельных кабелей объединены в один.

Затем он достал сам кабель, который оказался очень приятного внешнего вида, изогнул его буквой «U» и начал двигать его вниз-вверх, как будто доит корову, показывая, что кабель не скручивается в петли.

Стив разрешил мне провести рукой по кабелю, пока он двигает им.

Я так и сделал.

Берт вспоминает, что, едва прикоснувшись к кабелю, согласился принять предложение. И прибавляет: «Каким же я был глупцом». Впоследствии он осознал, что Стив, по сути, одурачил его, и предложение Берт принял под влиянием его гипнотического обаяния. (Я же всегда пытался убедить таких людей, как Берт, в том, что Стив их не обманывал: «Вы получили урок от мастера по созданию и продвижению продукта. Это продукт покори вас, а не Стив».)

### **Только два качества: пират и командный игрок**

В 1990 году, на более позднем этапе своей карьеры, когда Стив искал инженеров для разработки эффективной рабочей станции, он нашел одного молодого человека с впечатляющим послужным списком. После окончания факультета электротехники Корнеллского университета Джон Рубинштейн, или просто Руби, поступил в Hewlett-Packard, в отдел разработки рабочих станций. Когда Стив собирал о нем информацию, Руби занимался разработкой процессора для графического суперкомпьютера. Руководство командой, работающей над реализацией сложного проекта,

подразумевает, что ее лидер способен взять на себя ответственность за проект и довести его до завершения. После того как Стив находил человека, который, по его мнению, мог стать ключевой фигурой проекта, он не передавал задачу найма сотрудникам отдела персонала или стороннего кадрового агентства. Он сам снимал телефонную трубку. И Руби согласился.

Один из профессоров Корнеллского университета, Фред Шнайдер, говорит, что благодаря этому студенту и сам усвоил один важный урок, – урок, который показывает, почему компании Apple удается создавать продукты, значительно превосходящие разработки других компаний. По словам Шнайдера, Руби научил его тому, что создание сложных электронных систем ничем не отличается от создания пылесоса. «Система должна быть простой в применении. Абсолютно простой и понятной – с той самой минуты, когда покупатель открыл коробку». Шнайдер считает, что «Руби и другие сотрудники Apple ведут дела совершенно иначе, чем работники других компьютерных компаний».

Руби сыграл ключевую роль в разработке iPod и других продуктов Apple<sup>[13]</sup>.

## **Создание атмосферы, привлекающей таланты**

Чем же Apple так привлекает талантливых людей? Огромная рабочая нагрузка и высокие требования создают весьма напряженную атмосферу. Однако Стив, гениальный визионер, стал примером этого слишком часто употребляемого термина. Если в сфере технологий кого-то и можно назвать новатором, то именно Стива Джобса.

Неуклонный курс на то, чтобы быть лучшими во всем, – вот что привлекает самых талантливых людей в Apple. Они знают, что будут работать над революционными проектами и заниматься более интересным делом, чем в любой другой компании. Те, кого нанимает Apple и Стив, начинают разделять его мнение: все, что сделано не у нас, никуда не годится. Было бы очень трудно терпимо относиться к этому чувству превосходства, если бы команда Apple не создала целый ряд лучших потребительских продуктов, которые когда-либо видел мир.

Бизнес в сфере высоких технологий – это высококонкурентная среда. И когда Стив находит нужных людей, он делает все возможное, чтобы удержать их. Его часто критикуют за то, что для него «в любви и на войне все средства хороши», обвиняя в том, что он переманивает ключевых специалистов из других компаний, как это произошло, например, с Джеффом Роббином. Сам Стив, безусловно, старается не допускать, чтобы подобное происходило с ним. В действительности в самом начале реализации проекта iPod он некоторое время даже не позволял журналистам называть полное имя Роббина. Эта информация не подлежала оглашению в печати.

## **Овладение методами работы Стива**

Работая с таким человеком, как Стив, с его энергией и напористостью, вы впитываете его идеи и принимаете методы работы, сами того не осознавая. Несколько лет назад, после ухода из Apple, я искал человека на должность менеджера по маркетингу продуктов для одной из своих начинающих фирм. Этот специалист должен был стать связующим звеном между отделом продаж и инженерно-техническим отделом, а также старшим представителем по работе с клиентами. Кроме того, кандидат на эту должность должен иметь техническое образование, но при этом уметь общаться с торговыми организациями на их языке. Один из моих представителей сказал, что знает отличного парня, которого только что уволили. Я назначил собеседование и с нетерпением ожидал встречи с этим человеком, поскольку его характеризовали как очень умного специалиста с дипломом магистра Стэнфордского университета.

Больше всего меня поразило, что этот человек знает о моем продукте почти столько же, сколько и я сам. Он провел тщательное исследование, пользовался моим продуктом, и у него даже было несколько серьезных идей о том, как усовершенствовать пользовательский интерфейс. Я принял его, и мы реализовали ряд его идей.

На современном рынке при наличии большого объема информации о компаниях и их продуктах в сети Интернет было бы разумно выделять тех кандидатов, которые провели серьезную подготовительную работу перед собеседованием. Во всяком случае, если бы вы работали в Apple, Стив Джобс ожидал бы от вас именно такого поведения.

Недавнее событие напомнило мне о том, что я начал усваивать уроки подбора персонала у Стива еще в самом начале сотрудничества с ним. Совершенно случайно я встретился с Дэвидом Ареллой, и он напомнил мне, как я нанял его на работу в Apple. Раньше он работал в агентстве по охране окружающей среды, а

получив диплом магистра делового администрирования в Стэнфорде, переехал в Сан-Франциско, чтобы работать в местном муниципалитете. В поисках новой работы он разослал резюме и получил ответ от Apple, чему был очень удивлен, поскольку считал, что у него нет необходимой квалификации для работы в компании.

Дэвид рассказал, что, когда он пришел на встречу со мной, я изучил его резюме, задал несколько вопросов, не похожих на те, которые обычно задают на собеседовании о приеме на работу, и сказал: «Мне кажется, вы можете внести свой вклад в работу компании. Не знаю, чем вы будете здесь заниматься, – ваше образование не соответствует какой-либо конкретной должности». Я назвал ему размер оклада и спросил: «Не согласитесь ли вы присоединиться к нашей компании, и мы решим, какую должность вы могли бы занять?»

Дэвид Арелла занимался вопросами стратегии в отделе вознаграждения сотрудников, а через некоторое время стал руководителем отдела кадров в группе Apple II с бюджетом в несколько миллионов долларов. Во время нашей недавней встречи он сказал: «Вы наняли меня не из-за моей квалификации, а вопреки ей. Это стало началом карьерного пути, которому я следую до сих пор». Затем он прибавил: «Я рассказывал эту историю уже, наверное, сотни раз».

В моем понимании эта история свидетельствует о том, что, когда вы находитесь рядом со Стивом, не пройдет много времени, как его идеи и методы работы начнут изменять и ваш подход.

Некоторые люди кажутся настоящими «морьяками военного флота», но если присмотреться к ним внимательнее, можно обнаружить, что в душе они «пираты», ожидающие, когда их выпустят на волю. К числу таких людей относится и Грейс Хоппер. Когда я познакомился с Грейс, ей уже перевалило за шестьдесят – она была адмиралом военно-морского флота США и с гордостью носила форму. Разумеется, она не была моряком в том смысле,

который мы вкладываем в девиз «Мы – пираты, а не военный флот», – она была настоящим моряком. Разве может кто-то в большей степени соответствовать этому званию?!

Знакомство с Грейс Хоппер было для меня особенно приятным событием: она была одним из моих героев. В составе исследовательского центра военно-морского флота Грейс разработала один из первых языков программирования, ставший основой широко используемого языка COBOL, совершившего революцию в программировании. Во время нашей первой встречи она была со мной вежлива, но не более того. Когда я поднял тему программного обеспечения, то увидел блеск в ее глазах, и понял, что разговариваю с очень ярким и творческим человеком, который, я чувствовал, очень легко может стать «пиратом».

Для меня это было напоминанием: **если вы ищете таланты, не судите о человеке по первому впечатлению, попытайтесь открыть его суть** – и вы обнаружите пирата там, где меньше всего ожидаете.

## Глава 5

# Награды для пиратов

Большинство корпораций выражают признание вклада сотрудников посредством проведения небольших торжеств на дни их рождения, годовщины работы в компании и т. п. Однако в компаниях, ориентированных на продукт, таких как Apple, все торжества, вознаграждения и знаки признания заслуг сосредоточены на самом важном – на ее талантах и продуктах.

Стив заботился о своих подчиненных. Он не просто знал, что не смог бы добиться таких больших успехов без этих людей, он показывал им, что знает об этом. Его способ выразить свою признательность и вознаградить их приводил меня в благоговейный трепет. Однажды он сказал при мне: «Художники подписывают свои произведения, поэтому я решил, что подписи разработчиков должны быть начертаны внутри корпусов первых компьютеров Macintosh». После еженедельного совещания персонала, 10 февраля 1982 года, состоялась вечеринка, посвященная этому событию. Каждый член команды разработчиков поставил подпись на большом листе чертежной бумаги – в том числе и Стив Возняк, который подписался своим прозвищем, Воз.

Покупатели компьютеров Мас не могли увидеть эти подписи внутри корпуса Мас, потому что даже не знали, что они там есть. Но об этом знали инженеры Стива, и для них это много значило. Даже сегодня, когда видят классический Мас у кого-нибудь в гараже или в музее компьютерной техники, они испытывают чувство удовлетворения от того, что внутри значатся их имена. У большинства из нас мало что может вызвать больше удовлетворения, чем тот факт, что все мы были участниками создания великого продукта.

## Стимулирование посредством личной заинтересованности

Когда я пришел в Apple, Стив уже хорошо понимал, что лучший стимул для сотрудников – это демонстрация руководителем или лидером прямой и активной личной заинтересованности в продукте. Он считает, что именно это – лучший способ вдохновлять подчиненных.

Стив стремился заражать своей энергией остальных, чтобы все сотрудники компании были так же заинтересованы в создании первоклассных продуктов, как и он сам. Они должны чувствовать, что составляют неотъемлемую часть процесса их создания. В компании Стива продукт – сердцевина всего, в том числе признания заслуг сотрудников и их вознаграждения. Внимание всех, кто работает в Apple, должно быть сосредоточено на главном – на продукте.

Стив знал: необходимо самому стать продуктом, чтобы хорошо руководить подчиненными. Он находил очень эффективные способы убедить каждого сотрудника в том, что он как руководитель знает о его важной роли для общего успеха. Вот это лидерство на собственном примере. **Люди увлекаются своим делом (созданием продукта), когда видят, как увлечен этим их лидер.**

После выхода Mac на рынок, хотя поначалу он и не получил широкого признания, все члены команды поняли его потенциал. Стив позаботился о том, чтобы все было именно так, и его энтузиазм никогда не угасал. Он всегда знает, какие слова нужно сказать, чтобы люди относились к своей работе с воодушевлением. Даже несмотря на напряженность, сопровождающую работу с лидером, внимание которого к деталям никогда не притупляется, – даже несмотря на это, людям нравится работать в Apple, работать со Стивом.

Вы спросите, какой результат? Текучесть кадров в компании составляет 3 процента – самый низкий показатель в отрасли. Даже

те сотрудники, которые редко встречались со Стивом лично, лояльно относятся к нему.

Лояльность возникает и как следствие вознаграждения труда. Подавляющее большинство компаний предлагает служащим вознаграждение в виде заработной платы, премий и опционов на акции. То же самое происходит и в Apple, однако Стив очень эффективно использует и другие способы признания заслуг сотрудников. Деньги и акции – не единственный ключ к поддержанию мотивации персонала на очень высоком уровне.

В Apple, особенно на раннем этапе существования компании, все знали: преодоление командой важного рубежа в работе обязательно будет отмечено руководством. У команды Mac, например, был запас бутылок шампанского, и сотрудники разбивали бутылку каждый раз, когда кто-нибудь из них добивался пусть маленькой, но значимой цели – другими словами, решал задачу, над которой трудился.

Когда один из членов команды Mac заслуживал премии, Стив вкладывал чек в белый конверт, шел к рабочему месту сотрудника и лично вручал ему чек. Однажды он раздал всем инженерам команды Mac медали просто для того, чтобы показать, как он ценит их работу.

Стив знал: **если ставить перед подчиненными конкретные рубежи, они будут прилагать максимум усилий, чтобы их перейти** (программы для отображения информации на экране должны быть готовы до 15-го; 75 тысяч единиц продукта должны быть изготовлены к 24-му...). Достижение каждого из таких рубежей становилось поводом сделать паузу и отпраздновать событие.

После того как компьютеры Macintosh поступили в продажу, Стив захотел, чтобы собиравшие их рабочие узнали о том, что их труд ценят. Как обычный генеральный директор выражает свою признательность в таких случаях? Может быть, дать поручение отделу кадров отпечатать грамоты или дипломы, которые сотрудники повесят на стену? Или поручить директору производственного предприятия провести собрание, на котором служащим скажут о том, что они молодцы?

Так мог поступить кто угодно, только не Стив Джобс. Он ехал на предприятие сам и меня брал с собой. Он лично вручал стодолларовые купюры работникам, глядя каждому из них прямо в глаза. Но главное – не в деньгах. Самое сильное впечатление производило то, что сам генеральный директор так глубоко благодарен своим работникам, что лично вручает им премии за хорошую работу.

Однажды я сопровождал Стива во время одного из его визитов в рамках «управления методом обхода рабочих мест». На одном из производственных предприятий по сборке компьютеров Macintosh мы зашли на площадку для комплектования грузов перед отправкой. Стиву показалось, что изделия недостаточно хорошо и быстро готовятся к отправке. Как бывало уже много раз, он сам начал играть роль продукта, представляя себя на его месте и описывая, что компьютер Мас «чувствует», прибывая в зону комплектования груза. На глазах у сотрудников отдела отгрузки изделий он прошел весь процесс упаковки, размышляя, как сделать это лучше и быстрее.

Большинство присутствующих были потрясены представлением и чувствовали себя неловко. Тем не менее инсценировка помогла всем найти способы увеличить поток изделий, проходящих зону для комплектования грузов и отправки заказчику. Когда все закончилось, все развеселились и начали аплодировать. Затем заказали пиццу и напитки, и все вместе отпраздновали новый, оптимальный метод отгрузки изделий.

Со временем изменения позволили добиться той цели, которую Стив поставил еще раньше – отгружать один компьютер Macintosh каждые 27 секунд.

Вернувшись на Брэдли-драйв после презентации, посвященной выводу компьютеров Macintosh на рынок, мы обнаружили у запасного входа большой грузовой автомобиль. В нем было сто компьютеров, и Стив сам раздавал их людям, называя каждого по имени, пожимая руку и выражая благодарность.

На каждом из этих компьютеров была прикреплена табличка с именем получателя. У меня до сих пор хранится Mac, который Стив подарил мне в тот день, и я готов побиться об заклад, что остальные 99 членов команды тоже хранят свои компьютеры.

После презентации iPhone каждый сотрудник Apple получил телефон в подарок. Такой же подарок получили и сотрудники, работавшие в компании на условиях частичной занятости, и даже консультанты, сотрудничавшие с компанией больше года.

Стив, как никто другой, поддерживал свою команду, постоянно поднимая ее моральный дух и энтузиазм такими словами: «То, что мы здесь делаем, поднимет волны во всем мире».

## **«Художник» в каждом сотруднике**

Стив – художник, «главный художник» Apple, если пользоваться термином, который вошел в употребление совсем недавно, но был бы вполне уместен и для описания его роли с самого начала существования компании. Он побуждал команду дизайнеров считать себя художниками. В 1982 году Стив организовал для всей команды Мас поездку в музей Луиса Комфорта Тиффани. Почему? Потому что художнику Тиффани удалось внести искусство в массовое производство.

Стив умел использовать художественную чувствительность своих инженеров. Всегда в напряженном состоянии накануне вывода новых продуктов он как укротитель тигров подстегивал своих людей фразами вроде: «Настоящие художники выполняют заказ вовремя».

Энди Герцфельд, один из ключевых членов первой команды, занимавшейся созданием компьютера Macintosh, сказал: «В команде Мас действовала сложная система мотивации, но самым существенным ее элементом был ряд серьезных художественных ценностей. Перед нами никогда не ставили цель превзойти конкурентов или заработать много денег; целью было сделать что-нибудь выдающееся, а может, даже добиться еще большего».<sup>[14]</sup>

## **Люди должны знать**

Создается впечатление, что по каким-то причинам журналисты редко говорят об одной из самых впечатляющих особенностей характера Стива, а именно о тщательности, с которой он продумывает вопрос о том, как дать людям знать об их значимости, а также о том, что их работа очень важна для компании.

Стив постоянно уделяет много внимания повышению энтузиазма сотрудников по отношению к своей работе и к компании в целом. Он обладал природным даром к этому, но также взял себе за правило

наблюдать, что делают другие люди, имеющие такой же талант. Что именно они говорят? Как себя ведут? Как определяют, слушает ли их человек, которому они что-то пытаются объяснить?

Очень легко забыть о важности человеческого фактора. Стив сам является образцом для подражания для всех сотрудников Apple, от руководителей высшего звена до персонала сервисных отделов Genius Bars, действующих в фирменных магазинах Apple. В известной речи на церемонии вручения дипломов выпускникам Стэнфордского университета в 2005 году Стив сказал: **«Вам придется на что-то положиться: на свой характер, судьбу, жизнь, карму – на что угодно.** Такой подход никогда не подводил меня, и он полностью изменил мою жизнь». И он внушает чувство веры, цели и видения во всех людей, работающих рядом со Стивом.

Стив был активным сторонником внедрения программы предоставления оплачиваемых творческих отпусков в компании Apple. Каждому сотруднику, проработавшему в компании не менее пяти лет, один раз в год предоставлялся оплачиваемый отпуск. Но этот отпуск был предназначен не для того, чтобы лежать на пляже и пить пина-коладу, сотруднику давали понять: мы рассчитываем на то, что ты вернешься с новыми идеями для того или иного продукта, процесса или по поводу более широких вопросов, связанных с компанией и ее стратегией. Такой творческий отпуск должен помочь активизировать творческое мышление.

## **Мотивация коллектива**

Стив – мастер так называемого «управления посредством обхода рабочих мест». В любой день можно увидеть, как он ходит по коридорам, заходит в кабинеты и лаборатории и спрашивает: «Над чем вы работаете?» или «Какие есть проблемы?» Иногда я наблюдал, как он становится более строгим и требовательным: «Что сделано для того, чтобы заработать деньги, которые я вам плачу?»

У некоторых людей это вызывает чувство дискомфорта. Они считают, что Стив занимается микроменеджментом. Однако у других стиль Стива мог вызывать и позитивные чувства. Люди думали: раз Стив заботится не только о продукте, ему не безразлична и их роль в компании. Ведь они – часть целого и при этом все вместе. На протяжении многих лет Стив руководил, постоянно присутствуя в жизни сотрудников. По его мнению, **руководитель, всегда готовый выслушать подчиненных, усиливает их стремление соответствовать его ожиданиям.**

Президент Intel Энди Гроув тоже придерживался подобного стиля управления, хотя и несколько по-другому. Компания Intel была в тот период намного крупнее Apple. Энди часто приходил на рабочие места без предупреждения, и во многих случаях сотрудники видели в этом угрозу. Но Гроув все равно продолжал вести себя подобным образом, он хотел быть частью всего, что происходит в компании, и прививать людям стремление к разрешению проблем и постоянному поиску оптимальных решений.

Такой стиль лидерства подразумевает способность руководителя бывать одновременно во многих местах. Если это у него получается, у людей возникает чувство принадлежности к тому единому целому, которое представляет собой компания.

В наши дни такой стиль управления играет еще более важную роль. При наличии мобильной связи, систем мгновенного обмена текстовыми сообщениями и электронной почты мы, с одной стороны, сблизились с коллегами по работе, но отдалились от других важных в нашей жизни людей. Стив тоже очень активно использовал электронную почту, но принимал непосредственное участие в повседневной работе компании.

Когда членам команды Мас требовалась передышка, они собирались в атриуме, где были установлены игровые автоматы и холодильники с неограниченным запасом любимого напитка Стива, нового сока местного производства марки Odwalla. (Стив отдавал

предпочтение сокам Odwalla, что обеспечило огромный успех этой марке на международном рынке.)

Атриум как нельзя более подходящее место для обмена мнениями с коллегами: над чем они работают, что им нужно, с какими трудными задачами они столкнулись. Такое место помогает почувствовать, что они не одиноки. Проблема одной части команды затрагивает всех.

## Проведение обзорных совещаний

Помимо выездных семинаров, проводившихся один раз в три месяца, и импровизированных праздников в честь важных вех в реализации проекта, Стив уделял большое внимание жизненно важным обзорным совещаниям по вопросам создания продуктов. Они проводились каждую неделю. И он был убежден в их эффективности.

Даже при таком высоком уровне коммуникации Стив никогда не ждал следующего обзорного совещания, если ему в голову приходила интересная мысль или возникал какой-либо вопрос. Руководитель команды, занимающейся созданием того или иного продукта, мог, например, ужинать дома со своей семьей или даже готовиться идти спать, это не мешало Стиву звонить ему и озадачивать целым рядом вопросов: сделано ли это? Получен ли ответ на то? Нашли ли кандидата на вакантное место? Найдено ли решение некой проблемы? А затем, через пару часов, он мог снова позвонить и задать еще несколько вопросов, и большинство из них требовали обстоятельных ответов. При этом Стив обязательно спрашивал: «Вы можете сейчас разговаривать?» Подразумевалось, что вы должны работать на него 24 часа в сутки, но он уважает вашу личную жизнь.

Стив сломал ряд «железных» правил относительно того, как следует обращаться с людьми. Общеизвестно, что он требовал от подчиненных каждый день делать все, что в их силах, и ожидал от них максимальной отдачи. Почему же они мирились с его вмешательством в их жизнь даже после окончания рабочего дня?

Работать с перфекционистом всегда очень трудно. С этим можно справиться только в одном случае: если вы относитесь к своей работе с таким же энтузиазмом и вдохновением, как и ваш руководитель.

## Проверка лояльности сотрудников

Возможно, этот принцип не применяется в вашей компании. Если вы выпускаете полупроводниковые микросхемы, или комплектующие для тракторов; если ваш бизнес относится к сфере услуг, или вы создаете веб-сайты, или занимаетесь доставкой грузов в черте города – в таком случае мое предложение вам не пригодится.

Однако если вы предоставляете услуги или выпускаете потребительские товары, необходимо найти эффективный способ сделать так, чтобы ваши подчиненные были не просто пользователями, а энтузиастами – другими словами, чтобы они пользовались продуктом не просто потому, что это контролируется, а потому, что они в него верят.

Например, если бы я был главой Intel, то считал бы лояльными к компании только тех сотрудников, которые пользуются дома компьютерами с эмблемой Intel Inside.

Перед началом реализации проекта Mac служащих нанимали в Apple после тестирования; предполагалось, что они должны научиться работать с компьютером Apple II. Через три недели кандидаты сдавали тест. Если они не удосужились научиться пользоваться этим компьютером, это означало, что на самом деле они не испытывают особой заинтересованности ни в продукте, ни в компании – таким кандидатам указывали на дверь. Тем же, кто прошел испытание, Apple преподносила в подарок компьютер Apple II.

В 1985 году, после выхода Macintosh на рынок, рядом со зданием на Брэдли-драйв был открыт магазин компании Apple для сотрудников компании. В нем продавались все продукты Apple: компьютеры, принтеры, периферийное оборудование и аксессуары. Этот магазин был предназначен не для получения прибыли, а для того, чтобы стимулировать служащих компании покупать самые

последние версии аппаратного обеспечения. Каждый сотрудник мог купить в магазине компьютеры Mac или Apple II за полцены от стоимости их производства или со скидкой 75 процентов от розничной цены.

Более того, каждому сотруднику компании предоставлялось право один раз в году купить компьютер для членов семьи или для друзей... с такой же скидкой. Такова еще одна награда как для «пиратов» группы Macintosh, так и для других работников Apple.

С поставщиками, разработчиками и консультантами компания тоже вела себя очень щедро. Вы хотели бы пару новых компьютеров Mac? Лазерный принтер? Сервер? Убыток от продажи продукции с такой большой скидкой составлял совсем небольшую долю от общего объема ее доходов, не больше погрешности, допустимой при округлении. Но выгода, получаемая от благожелательности и энтузиазма потребителей по отношению к продуктам Apple, была огромной, не поддавалась подсчету.

## **Величайшая награда**

В мире бизнеса мало что имеет такую же ценность, как сотрудники, испытывающие искреннюю привязанность к компании. Ветеран Apple Чак фон Роспач говорит: «Я пошел работать в Apple потому: мне казалось, что эта компания изменит мир к лучшему. Apple принадлежит к той редкой категории компаний, которые пытаются изменить окружающий мир»<sup>[15]</sup>. Такая позиция обеспечивает успех компании, сфокусированной на своих продуктах.

Один программист, который работал в Apple еще в самом начале (он рассчитывает вернуться в компанию, поэтому я не называю его имени), тоже утверждает, что такое отношение свойственно всем сотрудникам компании. «Даже через два года после ухода из Apple я по-прежнему праздную Рождество дважды: один раз со своей семьей, и второй – в январе, на выставке MacWorld, когда Стив

Джобс выходит на сцену со словами: «Сегодня я хочу показать вам несколько вещей, которые, как мне кажется, вам очень понравятся». «Главный художник» компании всегда стремится произвести привлекающую внимание СМИ сенсацию, сначала на ежегодном собрании Apple – для ее акционеров, а затем на выставке MacWorld – для горячих поклонников ее продукции и разработчиков. **Стив мастерски поддерживал острый интерес к продуктам компании во всем мире.** Все сотрудники Apple прекращали работу и собирались у экранов, специально установленных в ресторане кампуса компании, когда он произносил свою речь на MacWorld. Стив знал: он обращается к глобальной аудитории – но не это так важно для него, а то, что он обращается к каждому сотруднику и подрядчику Apple, особенно к тем, кто имеет отношение к созданию продукта, представляемого на выставке в этот день. «Пираты» очень часто воспринимают как величайшую награду эффектный стиль Стива: подать продукт он умеет как никто другой.

Для настоящих пиратов самым большим счастьем было награбленное добро, для «пиратов» из современных компаний одно из величайших вознаграждений – это когда вывод их продукта или услуги на рынок сопровождается не обычным пресс-релизом, а нечто большее.

Достаточно увидеть, как вел себя Стив на сцене, чтобы понять, какую гордость вы испытывали бы, если бы имели отношение к созданию представляемого продукта.

# **Часть третья**

## **Командный вид спорта**

## **Глава 6**

### **Организация, ориентированная на продукт**

Для любой организации очень важно создать правильную структуру, соответствующую потребностям ведения бизнеса. В первые годы существования Apple компания процветала за счет успеха компьютера Apple II. Большой объем продаж ежемесячно увеличивался в геометрической прогрессии. Стив Джобс стал воплощением человека, добившегося успеха в сфере высоких технологий, и символом продуктов Apple. Стив Возняк получил признание (хотя и меньшее, чем заслуживал) как технический гений, стоявший у истоков компании.

Затем в начале 1980-х картина стала меняться, но руководители Apple не осознавали этого и не видели, что назревают серьезные проблемы. Финансовый успех заслонял их.

#### **Лучшие времена, худшие времена**

В начале 1983 года сложилась неблагоприятная ситуация для торговли любыми товарами в больших количествах. Это был трудный период для всей страны. Рональд Рейган сменил Джимми Картера в Белом доме, а Штаты все еще пытались преодолеть ужасный экономический спад, во время которого безудержная инфляция, связанная, как правило, с чрезмерно высоким спросом, происходила в условиях снижения экономической активности. Период получил название – стагфляция. Чтобы обуздать инфляцию и снизить потребительский спрос, председатель совета управляющих Федеральной резервной системой США Пол Волкер резко повысил процентные ставки.

В этих условиях компания IBM превратилась в грудку кирпичей, придавившую небольшую песочницу, которую представляла собой тогда Apple. На рынке персональных компьютеров IBM была

единственным гигантом среди пигмеев. К последним относились такие компании, как General Electric, Honeywell и Hewlett-Packard. Apple даже не входила в их число. В сравнении с отчетом о прибылях и убытках IBM показатели нашей компании можно было бы посчитать погрешностью, допущенной при округлении. Означало ли это, что Apple было суждено быть выброшенной из бизнеса и что о ней будут вспоминать только как об одной из неудачных попыток добиться чего-то на рынке персональных компьютеров?

Хотя Apple II и был надежным источником получения прибыли, Стив понимал, что привлекательность этого устройства в глазах потребителей будет снижаться. Ситуацию усугубило то, что компания только что столкнулась с первой серьезной проблемой – необходимостью отозвать все новые компьютеры Apple III стоимостью 7 800 долл. из-за плохого качества кабеля, стоившего меньше тридцати центов.

Тем временем IBM предприняла еще одну стремительную атаку на конкурентов, неожиданно запустив претендующую на оригинальность рекламную кампанию, героем рекламных роликов которой был персонаж из фильмов Чарли Чаплина. Благодаря ей «Голубой гигант» добился того, что потребители стали воспринимать персональные компьютеры не просто как игрушку для избранных. Компания буквально одним щелчком создала огромный новый рынок. А перед Apple сразу же встал вопрос: как противостоять господству легендарной IBM на этом рынке?

Чтобы выжить, не говоря уже о том, чтобы бороться, Apple требовался второй шанс. Стив руководил тогда небольшой группой разработчиков и был убежден в том, что у него имеется противоядие – организация, ориентированная на продукт. И тут он столкнулся с единственным непреодолимым препятствием в своей карьере – с проблемой, ответственность за которую лежала на нем самом.

## **Поиск руководителей**

Ситуация с руководством в Apple была нестабильной. Как председатель совета директоров Стив относился к этой работе очень серьезно. И все же основное его внимание было сосредоточено на проекте Mac. Майк Скотт еще не показал себя эффективным президентом компании, а Майк Марккула, инвестор-ангел, сделавший самые первые инвестиции, для того чтобы два Стива могли начать свой бизнес, все еще занимал должность генерального директора, но искал способ переложить свои обязанности на кого-нибудь другого.

Несмотря на всю свою занятость, Стив находил время раз в месяц съездить в расположенный поблизости городок Стэнфордского университета и, как правило, брал меня с собой за компанию. Каждая такая поездка со Стивом, хоть в Стэнфорд, хоть в любое другое место, превращалась в приключение. Сейчас Стив стал хорошим водителем, внимательным и к дороге, и к поведению других людей за рулем, но тогда он водил автомобиль так же, как руководил проектом Mac: желая сделать все как можно быстрее, он очень торопился.

Складывалось впечатление, что любой новичок мог узнать о Стиве и его предпочтениях очень многое во время поездки на его «мерседесе». Любой сразу же понимал, что Стив очень любит музыку, что это одна из главных составляющих его жизни. Бывало, он говорил: «Ты слышал эту музыку?» – и включал песню Beatles или других своих любимых исполнителей, причем так же громко, как во время первой нашей с ним поездки в PARC, настолько громко, что приходилось перекрикивать музыку, чтобы услышать друг друга.

Во время ежемесячных визитов в Стэнфорд Стив встречался с 30–40 студентами бизнес-школы университета либо в небольшой лекционной аудитории, либо в конференц-зале, за столом для проведения конференций. Двоих из этих студентов после окончания университета Стив пригласил на работу в группу Mac – Деби Коулмен и Майка Мюррея.

На одном из еженедельных совещаний с руководителями групп, работавших над проектом Мас, Стив высказал некоторые соображения о том, что компании нужен новый генеральный директор. Деби и Майк стали петь дифирамбы президенту PepsiCo Джону Скалли, который выступал однажды перед студентами школы бизнеса Стэнфордского университета. Скалли руководил маркетинговой кампанией PepsiCo в 1970-х, которая в итоге отняла существенную долю рынка у Coca-Cola. Она стартовала под лозунгом «Вызов Pepsi» (компанией, которой был брошен этот вызов, была, конечно же, Coca-Cola). В рекламных роликах потребителям с завязанными глазами давали попробовать два напитка и просили сказать, какой из них им больше понравился. Разумеется, потребители всегда выбирали Pepsi.

Деби и Майк с огромным энтузиазмом отзывались о Скалли как об опытном генеральном директоре и маркетинговом гении. Мне кажется, у всех присутствовавших на том совещании было ощущение, что «это как раз то, что нам нужно».

Насколько я могу судить, Стив вскоре начал беседовать с Джоном по телефону. Через несколько недель он провел выходные, встречаясь с ним, – по всей видимости, это происходило зимой. Помню, как Стив рассказывал мне, что был в Центральном парке, где свежий снег укрыл землю.

Хотя Джон, конечно же, совершенно ничего не знал о компьютерах, на Стива произвело большое впечатление его глубокое понимание маркетинга, которое, помимо прочего, позволило ему занять высшую должность в такой гигантской компании, как PepsiCo, и, по мнению Стива, могло стать бесценным активом для Apple. Однако для Джона были очевидны минусы предложения Стива. Apple была просто мизерной по своему размеру по сравнению с PepsiCo. Да и все друзья и деловые партнеры Джона находились на Восточном побережье. И самое главное, ему сказали, что он входит в число троих кандидатов на пост председателя совета

директоров PepsiCo. Поэтому на первое предложение Стива Скалли решительно ответил «нет».

Стиву всегда была свойственна черта, отличающая любого успешного лидера, – решимость. Пытаясь уговорить Скалли, он использовал последний свой аргумент, произнеся фразу, ставшую впоследствии легендой в мире бизнеса: **«Вы хотите провести всю оставшуюся жизнь, продавая сладкую воду, или воспользуетесь случаем изменить мир?»** Этот вопрос говорил о Скалли гораздо меньше, чем о самом Стиве.

Совершенно очевидно, уже тогда он видел свое предназначение в том, чтобы изменить мир.

Намного позже Джон вспоминал: «Я проглотил эту наживку, потому что знал: всю оставшуюся жизнь я буду думать о том, что упустил»<sup>[16]</sup>.

Обхаживание Скалли продолжалось несколько месяцев, но весной 1983 года у Apple Computer наконец появился новый генеральный директор. Таким образом Скалли пожертвовал высокой должностью в авторитетной глобальной компании, ставшей одним из культовых мировых брендов, ради должности в сравнительно небольшой компании из сферы, о которой он ничего не знал. Более того, эта компания совсем недавно представляла собой двух помешанных на компьютерах парней, работавших в гараже, и теперь пыталась конкурировать с гигантом в своей отрасли.

На протяжении нескольких следующих месяцев Стив и Джон прекрасно ладили друг с другом. Отраслевая пресса называла их «неразлучной парочкой». Они вместе проводили совещания, и в течение дня были неразлучны. Кроме того, они обучали друг друга: Джон демонстрировал Стиву, как руководить крупным предприятием, а Стив знакомил Джона с чудесами цифрового мира. И все же с самого начала внимание Джона было приковано к главному проекту Стива Джобса – компьютеру Macintosh. Если учесть, что роль вожака и гида играл Стив, внимание Джона не могло быть направлено ни на что другое.

Для того чтобы помочь Джону пережить этот сложный переходный период от безалкогольных напитков к чудесному миру высоких технологий, я возложил на одного из сотрудников отдела информационных технологий Майка Хоумера функции правой руки Джона. Майк должен был помочь ему приобрести необходимые знания. Для этого я даже выделил Майку кабинет, расположенный рядом с кабинетом Джона. Когда Майк покинул этот пост, его место занял юноша по имени Джо Хацко (он интересен тем, что у него не было ни университетского диплома, ни какого бы то ни было официального образования, но он соответствовал своей должности на все сто процентов). Мне казалось, что наличие технического специалиста под рукой служило важным фактором успеха как самого Джона, так и компании Apple в целом.

Стив мирился с посредниками, но был от них не в восторге; он предпочел бы стать для Джона единственным источником знаний в сфере технологий. Но совершенно очевидно, что у Стива были и другие дела, помимо того чтобы играть роль учителя Джона.

Джон и Стив так хорошо понимали друг друга, что иногда даже оканчивали друг за друга предложения. (На самом деле я никогда не слышал, как они это делают, но эта история стала частью легенды об их взаимоотношениях). Оказалось, в ходе такого тесного сотрудничества Джон постепенно начал разделять позицию Стива в том, что будущее компании Apple – это Macintosh.

Ни Стив, ни Джон не осознавали, что впереди их ждет битва. Даже если бы это предсказал какой-нибудь современный Нострадамус, он, разумеется, предположил бы, что это будет битва за продукт: Macintosh против Lisa, Apple против IBM.

Нам даже в голову не приходило, что она развернется вокруг организации работы компании.

## **Трудности выхода на рынок**

Стив столкнулся с серьезной проблемой, и она была связана с Lisa – компьютером производства Apple, который компания начала выводить на рынок в том же месяце, когда Скалли вступил на пост генерального директора. По замыслу Apple, Lisa должна была лишить первенства IBM на рынке компьютеров для бизнес-клиентов. В то же самое время на рынке появилась улучшенная модель компьютера Apple II – Apple IIe.

Стив всегда считал, что Lisa создается на базе устаревших технологий, к тому же этот компьютер столкнулся с большими сложностями: его начальная цена составляла 10 тыс. долл. Устройству приходилось с самого начала бороться за место под солнцем. Недостаточно мощный, слишком тяжелый, слишком дорогой компьютер очень быстро потерпел неудачу на рынке – его даже нельзя считать одним из факторов приближающегося кризиса. Тем временем Apple IIe, с новым программным обеспечением, улучшенной графикой и простотой в применении, завоевал популярность. Никто даже не предполагал, что в результате обычного усовершенствования предыдущей модели будет получен такой успешный продукт.

Компьютер Macintosh был ориентирован на неопытного пользователя, индивидуального потребителя. Его планировали продавать по цене около 2 тыс. долл. – гораздо более привлекательная цифра по сравнению со стоимостью Lisa, но все-таки это было намного дороже главного конкурирующего продукта IBM PC. Кроме того, у компании еще был компьютер Apple II, который, как оказалось впоследствии, продолжали выпускать еще несколько лет. Итак, у Apple теперь числилось два основных продукта: Apple IIe и Mac. Именно для решения подобных вопросов и был нанят Джон Скалли. Но как он мог справиться с этой задачей,

если Стив постоянно рассказывал ему о компьютере Mac, и о том, какое счастье он принесет пользователям Apple?

Из-за организационного конфликта компания разделилась на два лагеря: Apple II против Mac. То же самое происходило и в магазинах, где продавались ее продукты: самым большим конкурентом Mac был Apple II. В разгар конфликта численность персонала компании Apple составляла около 4 тысяч сотрудников, из которых 3 тысячи поддерживали линейку Apple II, а тысяча – Lisa и Mac.

Несмотря на такой дисбаланс (три к одному), большинство сотрудников считали, что Джон пренебрежительно относится к выпуску Apple II, потому что он слишком сфокусирован на проекте Mac. Однако в самой компании было трудно рассматривать этот конфликт «мы против них» как серьезную проблему, поскольку и в этом случае она была завуалирована огромными доходами от продаж, а также суммой в 1 млрд долл. на банковском счете Apple.

Расширение ассортимента продукции в компании стало причиной и праздничного фейерверка, и драматического конфликта.

Компьютеры Apple II попадали на рынок по традиционной в сфере потребительской электроники схеме: они продавались дистрибьюторами, которые перепродавали устройства школам, колледжам и розничным торговцам. Как и в других сферах бизнеса, таких как производство стиральных машин, безалкогольных напитков и др., именно розничные компании продавали продукт индивидуальным потребителям. Другими словами, клиентами Apple были не конечные пользователи, а крупные дистрибьюторские фирмы.

С точки зрения сегодняшнего дня становится очевидным, что для такого высокотехнологичного потребительского продукта, как Mac, это был совершенно неподходящий канал распределения.

Пока команда Mac лихорадочно подчищала хвосты, готовясь к долгожданному выводу компьютера на рынок, Стив, взяв с собой демонстрационный образец Mac, отправился в рекламную поездку по восьми городам США, чтобы познакомить представителей прессы

с новым устройством. Однако во время одной из остановок в его работе произошел сбой: в программном обеспечении возникла непредвиденная ошибка. Стив сделал все возможное, чтобы скрыть случившееся. Как только журналисты ушли, он связался с Брюсом Хорном, который отвечал за соответствующую программу, и описал ему проблему.

– Сколько времени займет устранение? – спросил Стив. Через секунду Брюс ответил:

– Две недели.

Стив знал, что это значит: кому бы то ни было другому на это понадобился бы месяц, но Брюс закроется в своем кабинете и не выйдет оттуда до тех пор, пока не решит проблему.

И все же Стив понимал, что такой срок в очередной раз нарушит график вывода продукта на рынок. Он сказал:

– Две недели – это слишком долго.

Стив уважал Брюса и знал, что тот правильно оценивает ситуацию. Но ему пришлось сказать:

– Я понимаю, о чем ты думаешь, но мы должны решить проблему за более короткий срок.

Я никогда не мог понять, откуда у Стива еще одно ценное качество: **даже при отсутствии специальных технических знаний он всегда мог определить, что возможно, а что нет.**

Последовала длинная пауза, во время которой Брюс обдумывал его слова. Затем он ответил:

– Хорошо, я попытаюсь сделать это за неделю.

Стив дал Брюсу понять, как он рад этому. Когда Стив доволен и испытывает чувство благодарности, слышно, как его голос дрожит от энтузиазма. Это по-настоящему вдохновляющий момент!

С приближением даты выхода на рынок возникла еще одна аналогичная ситуация: группа программистов, занимавшихся разработкой операционной системы, столкнулась с серьезной проблемой. За неделю до записи программного обеспечения на диски ее руководитель Бад Трайбл сказал Стиву, что они еще не

готовы. Значит, Mac выйдет на рынок с содержащим ошибки, нестабильным ПО с пометкой «Демо-версия».

Вместо ожидаемого взрыва последовала другая реакция: Стив решил воздействовать на самолюбие программистов. Он начал хвалить команду разработчиков программного обеспечения, назвав ее лучшей в мире. Он сказал, что вся компания Apple рассчитывает на них. «Только вы можете сделать это», – провозгласил он с неподражаемой интонацией в голосе, в которой слышалось и побуждение к действию, и уверенность в успехе.

Не дав программистам возможности вступить в спор, он окончил разговор. На протяжении нескольких месяцев они работали по 90 часов в неделю и часто засыпали прямо за своими письменными столами, вместо того чтобы идти домой. Однако Стиву удалось вдохновить их. В самый последний день, буквально за несколько минут до презентации, они закончили свою работу.

## Первые признаки конфликта

Первые признаки разрушения полного взаимопонимания между Джоном и Стивом появились во время длительной подготовки к рекламной кампании, которую предполагалось развернуть накануне вывода компьютера Macintosh на рынок. Речь идет о знаменитом телевизионном рекламном ролике продолжительностью 60 секунд, показанном во время трансляции финала Суперкубка 1984 года по американскому футболу. Его режиссером был Ридли Скотт, который только что снял в Голливуде фильм «Бегущий по лезвию».

Кратко расскажу, в чем его суть. В рекламе Macintosh был показан зал, наполненный похожими на зомби рабочими, пристально смотревшими на экран, с которого им что-то внушал зловещего вида человек (по всей видимости, это сцена из классического романа Джорджа Оруэлла «1984», в котором рассказывается о том, как правительство контролирует разум народа). Неожиданно в зал вбегает молодая, атлетически сложенная девушка в майке и красных шортах, бежит по проходу между рядами и, размахнувшись, бросает молот в экран, разбивая его вдребезги. В зал врывается солнечный свет и свежий воздух, и рабочие выходят из оцепенения. Голос за кадром объявляет: «24 января 1984 года Apple Computer представит Macintosh, и вы увидите, почему 1984 год не будет похож на “1984”».

Стиву этот ролик понравился сразу же, как только представители рекламного агентства продемонстрировали свою работу ему и Джону. Однако Джон настороженно отнесся к рекламе. Ему идея ролика показалась бредовой, но он допускал, что «она может сработать».

Когда ролик увидели члены совета директоров, он вызвал у них резкое неприятие, и они распорядились, чтобы агентство отказалось от рекламного времени в момент трансляции финального матча Суперкубка и вернуло деньги, заплаченные за работу компанией Apple.

В телекомпании (предположительно) попытались решить проблему, но сообщили, что не могут найти другого покупателя.

Стив Возняк хорошо помнит свою реакцию на все эти события. «Стив [Джобс] позвал меня, чтобы показать рекламный ролик. Посмотрев его, я сказал: “Это все о нас”, и спросил, собирается ли он показывать эту рекламу во время трансляции финала Суперкубка. Стив ответил, что совет директоров проголосовал против».

Из объяснения Джобса Воз запомнил только то, что за демонстрацию ролика требовалось заплатить 800 тыс. долл. Воз сказал: «Секунду я подумал и сообщил, что дам половину этой суммы, если Стив оплатит вторую».

Впоследствии Воз говорил: «Теперь я понимаю, каким наивным был. Но тогда я говорил совершенно искренне».

Как оказалось, в этом не было необходимости, потому что, вместо того чтобы видеть, как другая, невыразительная, реклама будет транслироваться вместо рекламы Macintosh, исполнительный вице-президент по сбыту и маркетингу Фред Квамме в последнюю минуту сделал важнейший звонок и написал новую страницу в истории рекламы: «Пускайте ролик в эфир».

Когда рекламу показали по телевидению, зрители были очарованы и поражены: они никогда не видели ничего подобного. В тот вечер режиссеры информационных программ телеканалов всей страны сочли ролик уникальным и решили показать его в эфире вечерних программ новостей, что обеспечило компании Apple дополнительную рекламу стоимостью в миллионы долларов *бесплатно*.

И снова Стив оказался прав, прислушавшись к своей интуиции. Утром следующего дня, после того как рекламный ролик Macintosh был выпущен в эфир, я поехал со Стивом в компьютерный магазин в Пало-Альто, где люди уже выстроились в длинную очередь, ожидая его открытия. То же самое происходило в других компьютерных магазинах по всей стране. Сейчас многие восторженно отзываются о

той рекламе Macintosh как о лучшем рекламном ролике, когда-либо показанном в эфире.

Для самой Apple показ имел разрушительные последствия. Это только еще сильнее разожгло пламя зависти, которую испытывали люди, занимавшиеся проектами Lisa и Apple II, по отношению к новому компьютеру Macintosh. Всегда можно найти способ нейтрализовать зависть и ревность одних сотрудников компании по отношению к продукту, над которым работают другие, но с такой проблемой нельзя справиться в последний момент. Если бы руководство Apple вовремя распознало тревожные признаки, оно могло бы внушить всем без исключения сотрудникам компании чувство гордости за Mac и его успех. Однако тогда никто еще не представлял, какие последствия повлекут за собой трения в коллективе.

### **Разногласия между руководителями**

Перед тем как публика увидела Macintosh в реальной жизни, Стив провел общее собрание всех сотрудников Apple. В компании ходило много разных слухов, но никто, кроме членов команды Mac, еще не видел компьютер собственными глазами. Лицо Дэвида Ареллы, служащего отдела персонала, которого я нанял, несмотря на отсутствие необходимой квалификации, просто светилось, когда он говорил о том знакомстве с Mac. «Стив произнес одну из самых воодушевляющих речей, которые я когда-либо слышал. Он заставил нас испытывать чувство, что мы оказались в нужном месте в нужное время. Это была самая эффектная речь из всех, которые я слышал в своей жизни», – вспоминает он. Однако это единственное собрание было проведено в последний момент – слишком поздно, чтобы сгладить противоречия между соперничающими сторонами.

Через два дня после финала Суперкубка, когда о рекламном ролике Apple еще говорили во всей стране, Стив, одетый в

двубортный пиджак темно-синего цвета и галстук в горошек, вышел на сцену и произнес одну из своих знаменитых вступительных речей, которые стали его коньком, при презентации нового продукта. Озорно улыбнувшись, он открыл Мас и дал ему слово. И Мас действительно произнес такие слова: «Привет, я Macintosh. Никогда не доверяйте компьютеру, который вы не можете поднять. ... Я рад, что выбрался из этой сумки». А затем он сказал: «Я с гордостью представляю вам человека, который стал мне отцом. Это – Стив Джобс».

Публика взорвалась аплодисментами и возгласами, выражавшими одобрение Стиву и восхищение компьютером, который не был похож ни на что из того, что они когда-либо видели.

Мы со Скалли стояли за кулисами, когда Стив наконец сошел со сцены и произнес примерно следующее: «Это самый великий момент в моей жизни». Мы знали, что он имеет в виду: он не просто представил миру новый компьютер, он представил новый путь развития вычислительной техники. Он ликовал.

## Что значит быть лицом продукта

Организация, ориентированная на продукт, рассматривает его как самый важный элемент своей деятельности. Стив – самый яркий пример того, каково быть лицом продукта всегда и везде. Увидеть это собственными глазами можно было тогда, когда он готовился к презентации на пресс-конференции или выставке Mac Expo. Как правило, Стив уделял мало внимания подготовке своей речи, но всегда бывал чрезвычайно требователен ко всем мельчайшим деталям презентации – к точному размещению устройства на сцене, освещению и даже условному сигналу, по которому оно будет открыто.

Наблюдать за Стивом, стоящим на сцене, – все равно что наблюдать за игрой превосходного актера.

В действительности он даже лучше любого великого актера, потому что актеры произносят слова, написанные другими людьми, а Стив говорит без подготовки, зная наперед только то, какие именно идеи он хочет выразить, но не следуя при этом никакому сценарию. **Он мог держать огромную аудиторию в замороженном состоянии на протяжении часа или даже двух.**

Стив всегда впадал в возбужденное состояние при подготовке к презентации нового продукта. Не имело значения, что это за продукт, – он неизменно демонстрировал непревзойденную веру в него. И всегда вел себя в высшей степени невозмутимо. Когда Стив проводил презентацию первого лазерного принтера Apple LaserWriter, он произнес длинную вступительную речь и потом нажал клавишу на клавиатуре компьютера, чтобы дать команду принтеру... но ничего не произошло. Стив спокойно продолжил говорить, как будто так запланировано, тогда как несколько встревоженных технических специалистов в белых халатах выбежали на сцену и обнаружили, что не подсоединен один кабель, и, подключив его, исчезли со сцены.

Стив вернулся к компьютеру, нажал клавишу, и принтер быстро стал печатать страницы. Стив не выявил ни малейших признаков беспокойства.

Когда он проводил презентацию iPhone 4 и не смог получить сигнал, то просто попросил присутствующих выключить свои iPhone – и после устранения помех сигнал был получен.

После вывода компьютера Macintosh на рынок объем продаж компании Apple сначала резко увеличился. Стив считал, что об успехе можно будет говорить после реализации 50 тысяч компьютеров в течение первых ста дней продаж; на самом деле было продано 70 тысяч, и объем продаж продолжал увеличиваться. Только за июнь продано более 60 тысяч единиц.

Впрочем, это был пик, после которого продажи постепенно поползли вниз; ситуация становилась все более тревожной. Отсутствие возможности расширения, малый объем памяти (128 КБ по сравнению с 1 ГБ памяти компьютера Lisa), совсем небольшое количество доступных приложений, притом что независимые разработчики ПО создавали десятки интересных программ для IBM PC, – все это сказывалось на продажах Macintosh. Общее сокращение объема продаж персональных компьютеров, происходившее во всей отрасли (на рынок со своими продуктами вышли также и клоны IBM), еще больше усугубило ситуацию. Потребители решили сделать паузу, чтобы разобраться в последствиях революции в сфере ПК, произошедшей за последние несколько лет.

Стива беспокоило происходящее с продажами и распределением продукции компании. Найти причины было не так уж трудно: у компьютера Mac не было слотов для подключения дополнительных устройств, поэтому розничные торговцы не могли продавать к нему периферийное оборудование. Macintosh достаточно интуитивный в применении компьютер, поэтому розничные торговцы не могли заработать деньги на продаже услуг по обучению навыкам работы с ним. Поскольку маржа прибыли от продажи компьютеров была

очень низкой, то компьютерные магазины зарабатывали на реализации периферийных устройств и услуг по обучению.

Розничные торговцы стали использовать Mac как средство привлечения покупателей в свои магазины: все хотели увидеть компьютер совершенно нового типа. Но как только покупатель видел Mac, продавец начинал рассказывать ему о преимуществах IBM PC или их клонов, цена же на них была достаточно веским основанием, чтобы покупатель повернулся спиной к Mac.

Была еще одна причина неэффективности системы сбыта. Мы запустили программу стимулирования продавцов магазинов: тот, кто продаст больше компьютеров Macintosh в своем магазине, получает один экземпляр бесплатно. Мне трудно это признавать: это была моя идея. В результате мы не получили никакого увеличения объема продаж, а текучесть кадров в магазинах повысилась на 30 процентов. Люди нанимались на работу только для того, чтобы получить Mac, и сразу же увольнялись.

Тем временем трещина в отношениях между Стивом и Джоном постепенно превращалась в настоящую пропасть.

## **Разногласия перерастают в конфликт**

После вывода Macintosh на рынок компания Apple устроила для своих сотрудников из разных стран мира большой выездной семинар по организации сбыта в одном из отелей Вайкики Бич на Гавайских островах. Событие имело огромный успех. Тем не менее не осталось незамеченным, что Джон и Стив на конференциях практически не разговаривали друг с другом.

Стив уже начал понимать и со временем его уверенность только крепла: IBM PC присвоен статус персонального компьютера, хотя на самом деле он был рассчитан на корпоративных клиентов и должен был занять место на рабочем столе сотрудников их компаний. То же самое касалось и Lisa. Даже его цена, 10 тыс. долл., говорила о том, что этот компьютер предназначен не для обычного пользователя.

С Macintosh дело обстояло совсем по-другому. Как единственный представитель своего класса, этот компьютер действительно был рассчитан на рядового потребителя.

Тем не менее Apple наняла 2500 сотрудников, чтобы продавать компьютеры Macintosh корпоративным клиентам. Стив был очень недоволен этим, но не смог убедить Джона в том, что Apple идет по неправильному пути. Во время ужина, в первый день совещания на Гавайях, между ними на публике произошла серьезная ссора, показавшая всем, что Стив и Джон больше не та неразлучная парочка, как в первые месяцы после прихода Джона в Apple.

## **Новые идеи могут как устранить разногласия, так и разжечь их**

В представлении Стива сбыт компьютеров Macintosh необходимо ориентировать на обычного потребителя, и именно в этом состояла причина его энтузиазма, с которым он отнесся к одному посетителю офиса Apple вскоре после семинара на Гавайях.

Стив всегда стремился улучшить свои навыки управления. Однажды он спросил меня, как ему научиться чему-то у более опытных руководителей других компаний. Под влиянием этого вопроса у меня возникла идея организации программы, которую я назвал «Лидерством в управлении». Я пригласил генеральных директоров некоторых авторитетных компаний приехать в Купертино, чтобы просто пообщаться с нами: на один вечер мы запланировали совместный ужин со Стивом и со мной, а на следующий день – семинар с участием этих генеральных директоров и всего руководящего состава Apple. Среди тех, кто принял наше приглашение, было несколько выдающихся руководителей, в частности Ли Якокка из Chrysler и Фред Смит из Federal Express. Эти люди обладали глубоким пониманием принципов управления, постичь которые стремился Стив.

Когда я позвонил генеральному директору Chrysler Ли Якокке, он сказал: «Я хотел бы принять ваше приглашение, но сколько фургонов Dodge арендует Apple?» Я ответил, что выясню. Пару дней спустя я снова позвонил ему и сообщил, что мы не арендуем ни одного их автомобиля. Ли сказал: «Хорошо, возьмите в аренду четыре фургона Dodge, и я приеду».

**Впервые в жизни я увидел, как блестящий генеральный директор действует как торговый агент, пытаясь продать несколько единиц продукции компании.** Я взял автомобили в аренду, и он приехал.

Встреча Ли и Стива стала классическим примером встречи двух предпринимателей, сказавших свое слово в истории бизнеса. Они

были почти как близнецы: их энтузиазм, сосредоточенность на продукте и эмоциональное возбуждение просто заразительны.

В одной беседе Стива и Ли зашла речь об организационной структуре компании. Учитывая, что Стив руководил группой Mac как своим феодальным владением, Apple функционировала как две отдельные компании. Совет Ли можно охарактеризовать так: компания должна быть полностью сосредоточена на выпускаемом ею продукте. «В Chrysler, – сказал он, – все сосредоточено на продукте. Встречаясь со мной, вы встречаетесь с автомобилем Dodge». Ли считал, что японские производители автомобилей могут служить достойным примером такого подхода. По его мнению, американские компании увязли в трясине несбалансированной системы управления, в которой слишком большая роль отводится верхним уровням.

«Успешным компаниям необходимо учиться способности меняться у начинающих компаний». Истинность этого утверждения подтверждал и наш собственный опыт общения с компанией Sony, которой Стив всегда восхищался. Это одна из самых ориентированных на продукт компаний, несмотря на то что она выпускает сотни продуктов. Ли признал, что продукты Sony такого же высокого качества, как и те, над которыми работает Стив.

Все это дало мне возможность понять еще один из важных принципов Стива: необходимо постоянно пересматривать и вносить изменения в организационную структуру компании, чтобы обеспечить ее способность удовлетворять потребности продукта, начиная с его разработки и заканчивая сбытом. В Apple было иначе.

К концу совещания меня уже не покидала мысль о том, что между Ли и Стивом, по всей видимости, сложились прекрасные деловые взаимоотношения. «Возможно, – подумал я, – именно такие взаимоотношения принесли бы больше пользы, чем то, что происходит между Стивом и Скалли». Ли и Стив разделяли общие ценности (но никто не стал бы утверждать, что они были у Стива и

Джона), поэтому было легко себе представить, как они обмениваются идеями. Несмотря на то что опыт Ли сложился совершенно в другом направлении бизнеса, оба интуитивно знали, как управлять компанией и как удовлетворять желания потребителей. Кроме того, они уважали и восхищались друг другом.

Поэтому я знал точный ответ на тот вопрос, который я сам себе задал: «У Стива и Ли одинаковые убеждения, они могли бы стать отличной командой». Уверен: они могли бы преуспеть даже в роли содиректоров компании.

Однако именно Фред Смит оказал наибольшее влияние на Стива. Он знал, как разрубить тот гордиев узел, который делал компанию Apple заложницей традиционной системы сбыта и распределения. В конце 1984 года, во время ужина со Стивом и мной, накануне того дня, когда он появился на нашем совещании руководителей, Смит сказал Стиву, что в IBM рассматривают возможность применения принципиально нового подхода к продаже персональных компьютеров – подхода, который можно было бы использовать и в Apple. Речь шла о системе прямых поставок продукции с промышленных предприятий непосредственно потребителям с помощью Federal Express.

У Стива загорелись глаза. Он сразу же представил себе взлетную полосу для самолетов Federal Express возле предприятия в Фримонте, где осуществляется сборка компьютеров Macintosh. Вообразил, как те сходят с ленты конвейера, переправляются на узловой аэропорт Federal Express, а оттуда на следующий же день доставляются непосредственно конечному потребителю. Значит, больше не нужно тратить миллионы долларов на поддержание традиционных каналов распределения продукции компании. И розничные торговцы перестанут навязывать конкурирующие устройства тем покупателям, которые пришли посмотреть на Mac.

Стив взволнованно начал объяснять преимущества этого метода Джону. Однако Джон, для которого система «дистрибьютор –

ритейлер» была одним из естественных законов Вселенной, сдержанно отнесся к этой идее. Он не понимал, как она заработает, и отклонил предложение Стива.

Тогда я еще не осознавал, что, как мне кажется теперь, для таких людей, как Ли Якокка, Фред Смит и даже Росс Перо (несколько позже), было очевидно: важно, кто именно должен занимать пост генерального директора Apple все это время. Скорее всего, вы знаете ответ – это должен был быть Стив.

**У многих людей, добившихся больших успехов, были наставники, особенно в начале карьеры.** Приступив к реализации программы «Лидерство в управлении», я рассчитывал, что Стив найдет в высшей степени опытного лидера одной из авторитетных компаний, в котором он увидит своего наставника. Но этого так и не произошло. И все же об одном человеке Стив время от времени говорил в восторженных тонах – не считая Гуттенберга и Генри Форда, конечно.

Этим человеком был Эдвин Лэнд – изобретатель фотоаппарата Polaroid, который за 60 секунд делал цветной отпечаток снимка. Как и Стив, Лэнд бросил учебу, проучившись в Гарварде всего один год. Как и Стив, он был новатором. Однако в отличие от других героев Стива он еще был жив и занимался активной деятельностью. Однажды, когда Стив упомянул о Лэнде, я предложил ему встретиться с ним. Так он и сделал. Когда Стив вернулся со встречи с Эдвином Лэндом, он был полон энтузиазма. Он считал Лэнда настоящим американским героем и при этом чувствовал, что его герой так и не получил заслуженного признания, так как хотя люди и покупали его фотоаппараты, они не понимали по-настоящему, какие блестящие научные идеи положены в их основу, – открытия, сделанные Лэндом в ходе собственных научных исследований. (В самом начале своих изысканий он ночью украдкой пробирался в лабораторию Колумбийского университета, поскольку не мог позволить себе купить собственную лабораторию.)

Я видел, что Стив сожалеет о судьбе, постигшей этого выдающегося человека. Однако история Лэнда стала уроком для Стива: она укрепила его решимость не допустить повторения той же судьбы им самим и Mac.

Месяц спустя, вдохновленный энтузиазмом Стива, я сам поехал на встречу с Лэндом, которая состоялась в одном из ресторанов Бостона. Я понял тогда, что Лэнд – человек того же типа, что и Стив. Хотя тот и не имел хорошего формального образования, он был замечательным, невероятно интересным собеседником, говорить с ним можно было на любую тему. Я понял, что это «человек с большой буквы». Очевидно, то же самое он думал о Стиве. На него произвели большое впечатление достижения Стива в процессе основания и развития Apple, а также его новаторские идеи относительно проекта Mac.

## Умение отстаивать свою позицию в трудные времена

Вдохновение, возникшее благодаря общению с Эдвином Лэндом, не помогло решить проблемы, которые назревали на самом верхнем этаже управления Apple. Пока Джон поддерживал проект Macintosh, Стив не уделял особого внимания вопросам организационной структуры компании. Тем не менее, по-моему, он был прав, когда говорил о том, что вся Apple должна отказаться от функциональной организационной структуры, чтобы стать компанией с организационной структурой, полностью ориентированной на продукт.

Разделяя позицию Стива, я много раз разговаривал с Джоном, пытаюсь убедить его понять неэффективность разделения текущей деятельности компании и ее фокуса. Он внимательно слушал, но мне так и не удалось ни в чем его убедить.

Год Джорджа Оруэлла подошел к концу, наступил 1985-й, и Стив пребывал в прекрасном расположении духа. Главным образом потому, что ему удалось получить несколько новых приложений для Mac, созданных независимыми разработчиками ПО. По-настоящему очень интересных программ было слишком мало, и появились они слишком поздно; их было недостаточно, чтобы увеличить постепенно уменьшающийся объем продаж. Энди Герцфельд вспоминает: «Стив, казалось, не замечал, что продажи уменьшаются, и продолжал вести себя так, будто Macintosh по-прежнему переживает лучшие времена. Его помощникам в подразделении Macintosh приходилось преодолевать последствия все углубляющегося отрыва от действительности и пытаться привести в соответствие постоянно меняющиеся смелые планы достижения мирового господства, исходящие от их лидера, с неизменно плохими новостями по поводу сбыта компьютеров на рынке»<sup>[17]</sup>. Они по-прежнему разделяли уверенность Стива в том, что Macintosh – это будущее персональных компьютеров, но при этом осознавали,

в отличие от него, что первая модель Mac, выведенная ими на рынок, требует существенного усовершенствования, чтобы кривая роста объема продаж резко поднялась вверх.

Стив пытался разобраться, как изменить ситуацию к лучшему и восстановить страстную увлеченность сотрудников общим делом. И когда ему не удалось добиться в этом успеха, он поручил это вице-президенту по развитию персонала, то есть мне.

В марте я организовал большой выездной семинар в отеле Parajo Dunes, для того чтобы нейтрализовать растущие разногласия между группами Mac и Apple II, а также постоянно обостряющиеся разногласия между Стивом и Джоном. С тех пор я называю это событие не иначе как «совещанием по поводу места на полке».

Семинар начался, и я обнаружил, что Джон изменил повестку дня, составленную мной накануне. Он собирался использовать этот семинар в качестве форума, на котором он сможет изложить свои идеи о том, как решить проблемы со сбытом компьютеров Macintosh. Джон четыре часа пытался убедить присутствующих в том, что единственный путь к увеличению объема продаж компьютеров Macintosh тот же, которым он в свое время пошел для обеспечения успеха Pepsi, – контроль над размещением продукта на полках магазинов.

Джон пришел к выводу, что для увеличения объема продаж компании Apple необходимо тщательнее контролировать размещение продукции на полках розничных магазинов. Разумеется, это так и не было сделано. А мои попытки поставить самые серьезные вопросы, связанные с организационной структурой Apple, ни к чему не привели.

В конце концов, когда Скалли сказал Стиву, что тот больше не будет руководить работой группы Macintosh, разразилась буря. После чего Стива «повысили» до должности с более общими обязанностями – насколько я помню, технического директора.

Вообще-то члены совета директоров Apple были заинтересованы в поиске подходящего поста для Стива – это позволило бы удержать в компании его поразительную интуицию. Однако они считали его слишком импульсивным и неопытным для руководства группой разработки продукта. Джон тоже хотел, чтобы Стив остался в компании, но не хотел, чтобы Стив продолжал руководить подразделением Macintosh.

Необходимо внести одно уточнение. Согласно общепринятой версии тех событий, Джон Скалли (или совет директоров компании) уволил Стива, сказав ему, что он должен уйти. Но это неправда.

В тот день Стив, испытывая чувство глубокой обиды, вышел из офиса Apple, сел в свой «мерседес» и уехал. Пусть иногда с ним трудно иметь дело, но каковы результаты! Macintosh был его детищем. Недостаточно высокий объем продаж вскоре должен был увеличиться. Все компании из ИТ-индустрии изо всех сил старались предложить потребителям устройства, оснащенные мышью, пиктограммами, контекстным меню, словом, всем тем, что было у Macintosh.

Но у Стива отняли группу разработки компьютера Mac.

Джон очень расстроился, когда узнал, что Стив ушел, и сам ушел в тот же день. Однако утром следующего дня – очень рано, как обычно, – Джон снова был на рабочем месте.

Несмотря на то что поначалу Скалли пытался уговорить его вернуться, Стив оставался за пределами компании на протяжении следующих десяти лет. Поскольку Стив больше не мешал ему, Джон провел в Apple реорганизацию, сделав ее организационную структуру еще более функциональной. Команда Macintosh перестала быть самостоятельным подразделением и вошла в состав новой группы по разработке продуктов, которую возглавил Дел Йокан – вице-президент компании. Дел, насколько я знаю, не имел опыта в этой области.

Нетрудно догадаться, что в основе всей этой истории лежит борьба за контроль между двумя руководителями компании. Но

важнее всего было то, что она служила наглядным примером того, что происходит, если в компании нет единой стратегии создания продукта и она построена по функциональному принципу, а не по принципу организации отдельных групп, занимающихся созданием разных продуктов.

Принципы лидерства, изложенные в книге, я постигал постепенно на протяжении многих лет. Уже имея опыт работы в таких компаниях, как IBM и Intel, я с самого начала пребывания в Apple начал впитывать те основы ведения бизнеса, которые активно продвигал Стив: организация работы компании по принципу ориентации на продукт, а также создание устройств для потребителя и их сбыт ему напрямую, а не посредникам.

Мечта Стива сделать Apple компанией, ориентированной на продукт, умерла. На протяжении следующих десяти лет по ряду причин Apple переживала много трудностей, и одна из главных причин заключалась в том, что ее работа не была организована по такому принципу. **Идеи Стива существенно опережали мышление большинства деловых людей того времени**, и хотя он знал, чего хочет, не знал, как этого добиться, и не обладал достаточным влиянием, чтобы внушить свои идеи выбранному им же самим генеральному директору компании Джону Скалли.

Apple была организована не по продуктовому принципу до возвращения Стива.

Наблюдая за всеми этими событиями, я понял, что для лидера компании жизненно важно быть понятым и уметь убеждать других в своей правоте. Единственный способ ориентировать компанию на продукт заключается в том, чтобы отразить эту философию в ее организационной структуре.

## Глава 7

# Стремление двигаться дальше

Практически каждый предприниматель, каждый руководитель, каждая компания рано или поздно проходят через кризис. Независимо от масштаба деятельности – от начинающего предпринимателя до крупнейших глобальных корпораций, – в любой организации неизбежно наступают критические моменты, когда возникшие проблемы кажутся огромными и неразрешимыми.

В понимании Стива **любая возможность начинается с неудовлетворенной потребности**. Если вы способны создать продукт, который сможет ее удовлетворить, то он станет для потребителей предметом первой необходимости. Стив увидел такую возможность в том, что делал Воз. Если бы компьютеры имели правильную конструкцию, размер и стоимость, они могли бы стать предметом первой необходимости для многих людей, таких как сам Стив, а не только для энтузиастов вычислительной техники, как члены компьютерного клуба Homebrew.

Стив всегда понимал, что если человек страстно к чему-то стремится, значит, он обладает силой, которая позволит ему убедить других.

Предприниматель, ориентированный на продукт, переходит от одного продукта к другому. «Но так же поступает каждый, кто занимается бизнесом», – скажет кто-то. Однако я позволю себе не согласиться: тогда как предприниматель, одержимый продуктом, постоянно думает только о том, каким будет следующий, большинство людей, так или иначе занимающихся бизнесом, думают только о еще одной благоприятной возможности для себя лично. И если это влечет за собой постоянное перепрыгивание из одной компании в другую – нет проблем.

Джон Скалли пришел из компании, в которой понятие «следующий продукт» просто означало увеличение его количества. В Apple его интересовала только очередная возможность, а не следующий продукт. Марк Херд, бывший генеральный директор HP, сменил три компании за восемь лет, но никогда не занимался созданием новых продуктов. И это не исключение. Подумайте: ведь это вполне типично для руководителей традиционных компаний.

### **Ошибочный путь реорганизации компании**

Осенью 1985 года Стив Джобс, человек, в высшей степени одержимый продуктом, который не хотел переходить из одной компании в другую, оказался в трудной ситуации. Даже его состояние, оценивавшееся в 200 млн долл., не уменьшало боли от того, что он больше не принадлежит к компании, соучредителем которой был. Руководство проектом Macintosh, которому, по глубокому убеждению Стива, было суждено изменить характер вычислительной техники, у него совершенно неожиданно отняли.

Лично я был не просто шокирован тем, что Стив уходит из Apple, я еще и опасался, что вместе с ним уйдут лучшие инженеры компании – для разработки продуктов Apple это имело бы разрушительные последствия. Джон тоже сожалел о том, что Стив уходит; все высшие руководители и члены совета директоров Apple слышали об этом от него тогда, а через много лет он признал это публично.

В то же время я знал, что мне нужно выступить в защиту своих убеждений, поэтому я решил сказать некоторым членам совета директоров компании о том, что они совершают очень большую ошибку. Я начал с Майка Марккулы и потратил около часа, в телефонном разговоре пытаюсь разъяснить ему свою позицию. Группу Mac необходимо сделать отдельной компанией, которую возглавил бы Стив. В ответ Майк сказал, что Стив «слишком незрелый» для этого.

Я встретился и с Артуром Роком в его мрачном офисе в Сан-Франциско. Выслушав мое мнение, Артур поблагодарил меня за визит и сделал несколько комментариев, сказав, что примет мои предложения во внимание, когда совет директоров будет решать, как поступить. Я отправился в офис еще одного члена совета директоров Apple, Генри Синглтона, в Лос-Анджелес. Его реакция была примерно такой же, как и первых двух.

Пару дней спустя Стив пригласил меня на ланч в свой дом в Вудсайде. Он жил в то время в доме площадью около 1400 квадратных метров. В нем было очень мало мебели, поэтому казалось, что используется лишь небольшая часть помещений. Угощение – салат с хумусом, в полном соответствии с его буддистскими привычками – приготовила и подала его повар и домработница. По всей видимости, своим приглашением он хотел поблагодарить меня. Стив сказал, что, по его мнению, мое обращение к членам совета директоров поможет им принять правильное решение.

Джон Скалли собрал совещание и призвал вице-президентов Apple подтвердить свою лояльность к нему как к генеральному директору компании. Я отказался, но заверил присутствующих в преданности Apple, сотрудникам компании и ее акционерам.

Через несколько дней Джон вызвал меня в свой кабинет и произнес: «Объясни, почему я не должен тебя увольнять. Ты сказал нескольким членам совета директоров, что я совершаю большую ошибку». Я ответил, что считаю разногласия между ним и Стивом просто нелепыми. Кроме того, по-моему, Apple, по сути, представляет собой две компании: Apple II и Mac, но именно в Mac – ее будущее, а его создание стало возможным только благодаря видению Стива. Джону необходимо было найти способ руководить выпуском модели Apple II до конца ее технологической жизни и дать Стиву возможность подготовить Mac к тому, чтобы эта модель могла занять господствующее положение на рынке.

Джон не уволил меня, а попросил помощи в сохранении целостности Apple. Я ответил: «Если один мессия ушел, ты можешь вернуть другого. Позвони Стиву Возняку. Привлеки его к работе в компании». Джон так и сделал, и на некоторое время у сотрудников Apple появилась надежда на то, что компанию ожидает лучшее будущее.

Мои попытки убедить членов совета директоров оказались безрезультатными. Стив никогда не участвовал ни в каких офисных интригах – это было не в его характере. Джон, генеральный директор с большим опытом работы в бизнесе, руководитель, которому доверяли на Уолл-стрит, был более подходящей кандидатурой для совета директоров. Разумеется, Стив был соучредителем компании, но вел он себя не очень вежливо и уважительно, и не было никаких гарантий, что Macintosh окажется тем чудом, о котором говорил Стив. Объем продаж компьютеров этой модели оказался намного меньше, чем прогнозировал Стив. Кроме того, Скалли и совет директоров в любом случае не закрывали проект Macintosh. Если бы Mac оказался перспективным продуктом, какой-либо другой менеджер мог бы взять на себя руководство им и сохранить ему жизнь.

Таким образом, мне не удалось изменить мнение членов совета директоров, по крайней мере тех, кого я смог убедить, было недостаточно, чтобы повлиять на ситуацию.

Стив создавал Apple с чистого листа и сделал ее компанией стоимостью 2 млрд долл., занимавшую 350-е место в списке Fortune 500. Даже когда его отстранили от участия в делах компании, за счет бесспорных достоинств модели Macintosh она выросла еще в пять раз. Но Стив по-прежнему считает, что те события нанесли Apple большой вред, особенно для пользователей, ставших приверженцами продуктов этого бренда.

Как сказал Стив в интервью Смитсоновскому институту, **проблема заключалась не в стремительном росте, а в смене ценностей. Делать**

**деньги для Apple стало важнее, чем сам продукт.** Новое руководство компании применяло стандартные методы управления к ориентированной на продукт компании, успех которой основывался на ее уникальности и инновациях.

Компания Apple действительно получала невероятно высокую прибыль на протяжении следующих четырех лет, но в конце концов новый курс принес ей скорее вред, чем пользу. По мнению Стива, Apple следовало бы поставить своей целью получение приемлемой прибыли и одновременно направить все свои усилия на создание первоклассного продукта, который позволил бы ей увеличить свою долю на рынке. Благодаря такой стратегии модель Macintosh захватила бы не меньше трети рынка персональных компьютеров. Однако господствовать на рынке стали компьютеры, функционирующие на базе операционной системы Microsoft Windows.

## Восстановление после катастрофы

Стив продал все акции Apple, кроме одной, получив 200 млн долл. наличными, за вычетом налогов. Он сказал мне, что у него нет никаких конкретных планов – возможно, он будет путешествовать по миру, переезжая из одного места в другое. Затем он сел в самолет и улетел в Италию.

На протяжении следующих нескольких недель сотрудница Apple и близкая подруга Стива Сьюзен Барнс постоянно звонила ему, уговаривая вернуться, потому что его людям без него плохо.

Стив, конечно же, не мог вести образ жизни бездельника. Прошло шесть или восемь недель, и он позвонил мне, чтобы сказать о своем возвращении. Он снова поблагодарил меня за поддержку и попытку защитить его перед советом директоров. Я делал это не для него лично, а потому что считал, что от того, останется ли он в Apple, зависит будущее компании.

У Стива был план, и настроен он был очень серьезно. «Давайте сделаем еще одну попытку убедить членов совета директоров изменить мнение. Я сделаю футболки с надписью “Мы хотим, чтобы Джобс вернулся”».

«Черт! – подумал я. – Очень умно».

Он предложил собрать всех сотрудников во время обеденного перерыва и раздать им футболки.

Упс!

Я заметил, что как должностное лицо компании не могу этого сделать. Он ответил в таком роде: «Ну, в любом случае это хорошая идея!»

Я согласился с ним.

## Снова в игре

Некоторое время казалось, что Стив действительно вышел из игры. Я был удивлен: это было не похоже на Стива, которого я знал.

На самом деле он не вышел из игры. Он стал примером правильного поведения в кризисной ситуации: продолжать действовать, пока не найдешь новый путь.

Во время этих поисков Стив постоянно вспоминал о том диалоге, который состоялся между ним и профессором Стэнфордского университета, лауреатом Нобелевской премии Полем Бергом во время ужина, организованного в Стэнфорде в честь французского президента Франсуа Миттерана. Профессор рассказал о том, что видит персональный компьютер настолько мощным, что студенты смогут с его помощью проводить виртуальные эксперименты, которые слишком сложно проводить в студенческой лаборатории университета. Ни один из существующих ПК даже примерно не соответствовал этим требованиям.

В Apple Стив уже начал закладывать фундамент для разработки более мощных моделей Macintosh. Учитывая успехи в сфере создания быстродействующих микросхем и жестких дисков с большей емкостью, мечту профессора, вероятно, можно было бы осуществить.

После своего возвращения Стив нанес визит Полу Бергу и сказал ему, что обсудил со своими инженерами его идею. На его взгляд, в университетах действительно есть большой спрос на компьютеры, о которых говорил профессор. Берг оказывал Стиву поддержку, на которую он рассчитывал, и раньше.

Вскоре после этих событий, в четверг 14 сентября, было созвано очередное квартальное собрание совета директоров Apple. (Помните, когда Стив попросил Майка Марккулу, в то время генерального директора компании, назначить его вице-президентом по разработке продуктов, тот не захотел предоставить Стиву полномочия для принятия решений о создании продуктов? Ведь это укрепило бы его положение в компании. Вместо этого Майк

назначил Стива председателем совета директоров.) Когда же члены совета директоров явились на сентябрьское собрание, кто сидел во главе стола? Правильно. Стивен Пол Джобс. Ведь никто не догадался отменить назначение Марккулы.

Я присутствовал на большинстве собраний совета директоров, но именно это ни за что не хотел бы пропустить. Мрачная атмосфера: ни улыбающихся лиц, ни приятных дружеских разговоров. За последние три месяца компания пережила беспрецедентное сокращение штата и столкнулась с серьезными финансовыми проблемами и трудностями сбыта. Никто не знал, что будет дальше.

Мне показалось: все члены совета директоров нервничают. Возможно, до них дошли слухи о том, что Стив якобы планирует выкупить компанию. Если это произойдет, не станет ли он принимать решения, которые приведут Apple Computer к краху? Члены совета директоров должны были сохранить целостность компании. И разумеется, у каждого из них было достаточно акций, чтобы превратить их в серьезную сумму на своих личных счетах, если компания все-таки не выживет.

Должностные лица Apple Computer выступали с обычными докладами по вопросам, связанным с продажами, товарными запасами и т. п. Вырисовывалась зловещая картина. Стало очевидно, что компания столкнулась с серьезными проблемами, но не было ни одного разумного их решения в краткосрочном периоде. Моральный дух в Apple был низким как никогда: сотрудникам компании очень больно было видеть, как их лучшие друзья выходят с коробками с личными вещами. И больно думать: «Не я ли следующий?»

После докладов должностных лиц Apple наступила очередь Стива. Он обратился к присутствующим с просьбой, которая всех очень удивила. Не буду утверждать, что помню дословно его речь, но смысл примерно следующий: «Я намерен открыть собственную компанию. Я не собираюсь конкурировать с Apple. Она будет

заниматься выпуском компьютеров для университетов, и я хочу забрать с собой несколько сотрудников нижнего звена».

Об этом я уже знал. Но предложение Стива, последовавшее далее, удивило и меня, и всех остальных: «И я хотел бы, чтобы Apple вложила деньги в мою компанию».

Я услышал вздох облегчения со всех сторон. Без обвинений, без гнева, без эмоций. После обсуждения, длившегося несколько минут, члены совета директоров согласились, чтобы Джон и Стив встретились, и обсудили дальнейшие действия.

На улице уже стемнело, когда все мы вышли из здания. Собрание продолжалось почти три часа и закончилось около десяти вечера.

Стив встретился с Джоном утром на следующий же день и представил ему список людей, которые пожелали уйти с ним в его новую компанию. В этом списке значились некоторые сотрудники, занимавшиеся вопросами ведения бизнеса, а также Рич Пейдж и Дэнил Левин.

Джон попросил меня предоставить ему информацию, которая помогла бы ему подготовиться к разговору со Стивом, и отметил, что ход событий представляется ему «выгодной сделкой для всех».

Я попытался объяснить ему, что люди, которых хочет забрать Стив, – вовсе не сотрудники нижнего звена. Рич уже некоторое время работал над будущей моделью Mac, рассчитывая обеспечить компьютер экраном с разрешением миллион на миллион пикселей, очень большой памятью и большим жестким диском. А Дэнил был нашим ключевым специалистом по работе с учебными заведениями и занимался программой Kids Can't Wait («Дети не могут ждать»), в соответствии с которой компания Apple дарила компьютеры Apple II школам. Кроме того, он руководил программой Apple University Consortium – в ее рамках профессорам и студентам университетов предоставлялись большие скидки на продукты Apple.

Я сказал Джону: «Стив пообещал, что не будет конкурировать с нами, но люди, которых он хочет забрать с собой, – наши ведущие специалисты». Помимо того что само по себе такое развитие

событий представляло проблему, это еще и послужило бы явным негативным сигналом для тех, кто оставался в компании.

В итоге было достигнуто соглашение, по условиям которого Стив получал право открыть новую компанию, но не мог брать с собой других сотрудников Apple.

Стив открыл компанию NeXT Computer, Inc. (в первоначальном написании «Next») и приступил к разработке компьютера с теми же функциями, что и у Macintosh следующего поколения, который он собирался создать в Apple. Стив хотел показать, что может сделать то, о чем говорил всем, даже без покровительства Apple – создать первоклассный продукт.

Когда Стив Джобс основал компанию NeXT, я подумал (после того как немного успокоился после его ухода): *«Разве другое название могло бы так же хорошо, как NeXT («следующий»), выразить философию бизнеса, которой придерживается Стив?»* Конечно, он человек беспокойный, но знает, что в бизнесе ничто и никогда не остается неизменным, особенно в сфере высоких технологий».

В последние годы карьера Стива стремительно развивалась по восходящей траектории, но, как мы видели, не обошлось и без серьезных ошибок. Тем не менее, что бы ни происходило в любой период его жизни, история Стива с самого начала повествует о том, как он создает один превосходный продукт за другим.

**И все же, честно говоря, я не был уверен в том, что Стив добьется успеха. Никто не был в этом уверен, даже сам Стив. Он рассказывал мне, что был смертельно испуган.**

## **Разработка продуктов, отражающих принципы создателя**

Кто скажет, что из нижеперечисленного можно назвать самым поразительным: то, что Стив на протяжении следующих десяти лет даже ногой не ступил на территорию Apple; или то, что компьютерная платформа NeXT стала основой операционной системы Macintosh нового поколения; или то, что вопреки тому что рабочая станция NeXT продавалась по цене, недоступной большинству обычных людей, под ее влиянием Стив направил усилия на то, что стало его призванием, – создание продуктов для потребителей?

И все же важнее любого из этих достижений оказалась корпоративная культура, которую Стив проповедовал в NeXT, впоследствии ставшая моделью для формирования культуры в Apple. Стив упростил иерархическую структуру управления, обеспечил щедрую оплату труда, обращался со своими людьми как с членами коллектива, а не как с наемными служащими, и организовал рабочее пространство в офисе компании в соответствии с принципами открытой планировки – все это отражало его принципы. Сильная команда технических специалистов, менеджеров по продуктам и маркетологов, собравшаяся в NeXT, сформировалась только благодаря этой нетрадиционной корпоративной культуре. Многие из этих людей позже сыграли большую роль в Apple.

Я всегда считал этот период «ссылкой Стива в NeXT», и все же это было для него суррогатом Apple. В нем все еще жило видение будущего Macintosh. Компьютер NeXT должен был стать следующим поколением Mac.

Тем временем в Apple по-прежнему ощущалось незримое присутствие Стива. Даже сотрудники, пришедшие в компанию после ухода Стива, не могли не чувствовать этого. Один специалист, который никогда не встречался со Стивом, сказал об этом так: «У

меня было такое чувство, что это по-прежнему его компания. Вся атмосфера в ней была пронизана гордостью, энергией и увлеченностью делом, и те, кто работал под руководством Стива Джобса, берегли свою историю о нем»<sup>[18]</sup>.

Все мы должны стремиться к созданию такой атмосферы, в которой даже те, кто никогда не встречался с нами, чувствовали бы наше присутствие даже тогда, когда мы отсутствуем.

### **Способность принять самый трудный вызов**

Нужна очень большая смелость, чтобы, оказавшись перед сложнейшей проблемой, все равно быть готовым принять новый вызов. Любой выпускник бизнес-школы назвал бы поведение Стива полным безрассудством.

Пытаясь сделать NeXT компьютером своей мечты, Стив нашел еще один мощный компьютер для специального применения. А человек, которому принадлежали такие устройства, хотел продать все вместе: команду специалистов, компьютерную технологию и созданное программное обеспечение. Речь идет о подразделении компьютерной анимации Lucasfilm – киностудии Джорджа Лукаса (округ Марин, штат Калифорния). Лукас хотел продать это подразделение, чтобы получить деньги для урегулирования бракоразводного процесса, – и Стив обсудил с ним эту сделку. В покупке подразделения были заинтересованы и другие стороны, в том числе корпоративный магнат и бывший кандидат на пост президента США Росс Перо, продавший свою компанию EDS компании General Motors, благодаря чему получил место в совете директоров GM. Перо пытался купить компанию Лукаса посредством трехстороннего соглашения с Philips, EDS и Lucasfilm. После достижения договоренности сделке был включен зеленый свет, а на заседании совета директоров GM Росс Перо, по сути, обвинил руководство компании в некомпетентности, что сделало его персоной нон грата. У него больше не было полномочий заключать

сделки от имени GM. **Подразделение компьютерной анимации Джорджа Лукаса мог купить теперь любой желающий, и Стив воспользовался ситуацией.** Я считал этот шаг вполне логичным (мы со Стивом не раз обсуждали раньше его любовь к кино). Казалось, это прекрасная возможность объединить его способности в сфере технологий с производством фильмов. По моему убеждению, Стив с присущим ему размахом привлечет к этому и компанию Apple.

Подразделение компьютерной анимации превратилось в Pixar (что на искаженном испанском означает «делать картинки»). Руководили им два пионера компьютерной анимации из Нью-Йорка доктор Эд Кетмелл и Элви Рэй Смит. С самого начала, задолго до появления Pixar, их целью и мечтой было создание первого полнометражного анимационного фильма, сделанного полностью с применением компьютерной графики.

Третьим ключевым членом команды был блестящий аниматор Джон Лассетер, работавший раньше в Disney. В его обязанности входило снимать короткометражные анимационные фильмы, которые демонстрировали бы постоянно расширяющиеся возможности нового анимационного компьютера, разрабатывавшегося в подразделении. (По непонятной причине в некоторых книгах и статьях говорится, что именно благодаря своей проницательности Стив нанял Лассетера, на самом же деле это следует поставить в заслугу двум основателям подразделения компьютерной анимации. В момент заключения сделки о покупке этого подразделения Лассетер уже был его сотрудником.)

За несколько лет до описываемых событий, примерно тогда, когда у Стива начались проблемы в Apple, Джон Лассетер произвел сенсацию на ежегодной конференции Siggraph, в которой принимают участие самые известные компании, занимающиеся компьютерной графикой. Сенсацией этой конференции стал короткометражный фильм, сценаристом и режиссером которого был Элви Рэй Смит, а аниматором – Джон Лассетер. Речь идет о фильме

«Приключения Андре и пчелки Уолли» продолжительностью – самое невероятное – всего 90 секунд.

В то время было совершенно очевидно, что возможности компьютерной анимации пока весьма ограничены. Имеющиеся средства еще не позволяли передавать эмоции на лицах персонажей, что лишало такие фильмы тонкой сюжетной линии. Компьютерную анимацию использовали для создания спецэффектов или в короткометражных кинолентах, где изображались абстрактные, быстроменяющиеся образы. Однако в фильме Смита и Лассетера «Приключения Андре и пчелки Уолли» рассказывалась история, которая вызвала у зрителей сильные эмоции. Этот фильм опережал все до сих пор сделанное в сфере компьютерной анимации.

После того как, воспользовавшись ситуацией, Стив купил это подразделение у Лукаса, он начал осознавать, что ни Эд Кетмелл, ни Элви Рэй Смит на самом деле не интересуются собственно компьютерами. Они воспринимали их только как инструменты для создания цифровых анимационных фильмов. Такова ирония судьбы, ведь Стив считал, что купил контрольный пакет акций в компании, занимающейся компьютерной графикой, тогда как ее основатели использовали компьютеры всего лишь как более мощный инструмент для передачи сюжета. Стив преследовал свою цель – найти покупателей для современного графического компьютера. Со временем он открыл семь торговых представительств в семи городах, снова подтвердив репутацию человека, который не относится равнодушно к своему делу.

Одной из проблем, с которой столкнулась команда Ріхар, оказалось то, что компьютерная техника в то время еще не была настолько развитой, чтобы с ее помощью можно было снять полнометражный анимационный фильм. Однако с каждым годом это становилось все более реальным. И каждый год Лассетер и его команда демонстрировали последние достижения графического

компьютера Pixar и его программного обеспечения, снимая короткометражные фильмы и показывая их на Siggraph. На конференции 1986 года в Далласе они показали фильм «Люксо-младший», мультфильм стал событием в истории анимации. Джон Лассетер был и режиссером, и аниматором этого проекта. Персонажи фильма – две невероятно экспрессивные настольные лампы, большая и маленькая. Как дань уважения триумфу этой киноленты и тому, что она в итоге сделала для Pixar, маленькую заставку с Люксо и сейчас можно увидеть в начале каждого анимационного фильма, снятого этой студией.

Технологическое достижение Pixar, в фильме «Люксо-младший» эмоции передавались даже лучше, чем в предыдущих работах. Технологию компьютерной анимации стали применять наконец для отображения настоящих сюжетов.

Шесть тысяч зрителей, присутствовавших на премьере фильма, приветствовали его «продолжительными восторженными аплодисментами»<sup>[19]</sup>. Фильм получил награду Golden Eagle («Золотой орел») на кинофестивале CINE в Вашингтоне (округ Колумбия) и был номинирован на премию «Оскар» в номинации «Лучший короткометражный анимационный фильм» («Люксо-младший» стал первым компьютерным анимационным фильмом, номинированным на «Оскар»). И хотя «Люксо-младший» так и не получил своего «Оскара», Эд Кетмелл до сих пор считает, что он был поворотным пунктом в истории Pixar – и в истории компьютерной анимации.

## Способность не пасовать перед неудачей

Настоящий талант Стива заключается в том, что он умеет делать потребительские продукты более утонченными. Он доводит их до совершенства, неизменно руководствуясь принципом «лучше меньше, да лучше».

Стив устраняет излишнюю сложность и избыточные технические характеристики, подчеркивая в продукте то, что делает его легким в применении и захватывающим. Кроме того, он как никто другой умеет выбирать для выхода подходящее время. Стив неоднократно доказывал, что понимает нужды потребителей. Когда он отклонялся от этого курса, у него возникали трудности. Оставаясь верным своим сильным качествам, он неизменно побеждает, какой бы вызов ему ни был брошен.

Безусловно, в начале 1988 года у Стива были проблемы. Компании Pixar и NeXT приносили доход, но его было совсем недостаточно. Обе компании обеспечивали совсем небольшой объем продаж, поэтому Стива уже начинало беспокоить, что ему каждый месяц приходится перечислять со своего банковского счета много денег, чтобы удержать их на плаву; чистая стоимость его активов продолжала снижаться. Компания Pixar покрывала половину своих расходов за счет продажи прав на графическое программное обеспечение, производства телевизионных рекламных роликов и продажи компьютеров (главным образом компании Disney и правительственным агентствам). Тем не менее Стиву все равно приходилось постоянно переводить от 300 до 400 тыс. долл. ежемесячно, чтобы поддерживать работу компании<sup>[20]</sup>.

Весной того года Стив пришел на плановое ежемесячное совещание по текущим вопросам, где присутствовали также Эд Кетмелл, Элви Рэй Смит и двое других высших руководителей Pixar. Они еще не знали, каким трудным оно будет.

Стив объяснил присутствующим, что дошел до критической точки и больше не может позволить себе такие денежные расходы на поддержание работы Pixar. Он также сказал, что в компании необходимо провести сокращение. Высшие руководители Pixar были потрясены. Сокращение привело бы к разрушению замечательной команды специалистов по компьютерной анимации, а ведь они создавали ее на протяжении многих лет, начиная с 1970-х годов, и она уже получила признание как лучшая команда в своей отрасли.

Тем не менее это необходимо было сделать. Но кого сократить? Обсуждение этого вопроса проходило в мрачной атмосфере и, казалось, будет продолжаться до бесконечности. Когда в конце концов совещание закончилось и Стив уже собрался уходить, Билл Адамс, вице-президент Pixar по сбыту и маркетингу, поднял еще один важный вопрос.

Если бы компания Pixar приняла участие в конференции Siggraph, не представив новый анимационный короткометражный фильм, который в очередной раз продемонстрировал бы достоинства программного обеспечения для создания цифровой анимации, превосходящего по своим возможностям представленный в прошлом году проект и намного превосходящего продукты остальных компаний, пошли бы неприятные слухи о компании. Все начали бы интересоваться, что происходит в компании, и закономерно задали бы себе вопрос: если купят ПО Pixar сейчас, останутся ли они в бизнесе через пару лет и смогут ли и впредь обеспечивать поддержку и обновление своих программ? Это почти однозначно привело бы к сокращению объема продаж.

Несмотря на мрачную картину, финансирование нового короткометражного фильма имело решающее значение для будущего Pixar. Без этого ситуация в компании еще ухудшилась бы. Пока Билл и другие участники совещания обсуждали этот вопрос, Стив просто сидел и слушал. Было нетрудно догадаться, о чем он думал в тот момент.

В конце концов он спросил, есть ли материалы, которые он мог бы посмотреть. Они были. Джон Лассетер уже сделал прекрасную раскадровку фильма, который, как он надеялся, станет его следующим проектом; это была раскадровка фильма «Оловянная игрушка». Показанное Лассетером произвело на Стива должное впечатление, и после долгих размышлений он принял мучительное решение финансировать производство фильма, несмотря на финансовые проблемы. Как оказалось впоследствии, это было одно из лучших решений, которые он когда-либо принимал.

Каждый новый короткометражный фильм Pixar открывал новую страницу в компьютерной анимации. Новизна фильма «Оловянная игрушка» заключалась в невероятной убедительности главного персонажа фильма, маленького ребенка. До тех пор многие сомневались в том, что с помощью компьютерной графики можно передавать эмоции на человеческом лице. Короткометражный фильм «Оловянная игрушка» доказал, что сомневающиеся были неправы. На этот раз лента Pixar получила «Оскар» в номинации «Лучший короткометражный анимационный фильм».

В распоряжении Стива было 200 млн долл., полученных от продажи акций Apple – казалось бы, очень большая сумма. На самом деле огромная, но Стив тревожно следил за тем, как быстро она тает.

Если бы Стив не профинансировал из собственного кармана создание фильма «Оловянная игрушка», ничего того, что произошло впоследствии, не случилось бы. Высшие руководители Disney весьма неохотно воспринимали идею о том, что компьютерная анимация может занять место в студии, где были созданы такие мультипликационные фильмы, как «Белоснежка» и «Золушка». После нескольких попыток установить контакт, предпринятых должностными лицами Disney, члены команды Pixar приехали на встречу в офис компании, расположенный в Бербанке, и предложили снять телевизионный анимационный фильм

продолжительностью один час при условии, что его будет финансировать Disney.

Представители компании Disney удивили всех, отклонив идею о создании телевизионного фильма, и предложили Pixar сделать полнометражный анимационный художественный фильм.

В результате серии встреч, состоявшихся в студии, стороны заключили соглашение, о котором так долго мечтали Эд Кетмелл и Элви Рэй Смит: Pixar будет делать для Disney первый в мире полнометражный художественный фильм, снятый полностью методом компьютерной анимации.

Общеизвестно, что всегда нужно быть готовым к самому неожиданному. Члены команды Pixar даже представить себе не могли, что им предложат делать этот фильм, хотя они сами так долго этого хотели.

Первая же короткая концепция фильма, представленная Джоном Лассетером на суд Джеффри Катценберга из Disney, носила название «История игрушек». Не все персонажи первоначальной истории появились в самом фильме, но название, под которым он прошел на большом экране, осталось тем же. Катценберг возглавлял в то время Walt Disney Studios, а пост генерального директора всей компании занимал Майкл Эйснер. С Катценбергом было очень трудно работать: он был тираном, и даже сам себя так называл, чуть ли не хвастаясь этим. Однако именно он стал наставником и творческим советником для Лассетера и его команды. Он никогда не говорил «Делайте это» или «Делайте то», он говорил: «Это не работает». Если при просмотре сцен для фильма ему казалось, что сюжет теряет динамичность, он говорил Лассетеру: «Они идут покупать попкорн», что означало «Зрителям становится скучно».

На протяжении долгих месяцев работы над фильмом затраты продолжали расти. Росли они и в течение нескольких месяцев, когда представители Disney потребовали приостановить работу до тех пор, пока Лассетер и его команда не найдут подходящего решения некоторых творческих проблем, одна из которых заключалась в том,

что персонаж Вуди был слишком отрицательным и несимпатичным. В конечном счете бюджет фильма был превышен на 6 млн долл. В Disney потребовали, чтобы Стив обеспечил завершение работы над фильмом, взяв кредит в размере 3 млн долл. под залог своих личных активов.

Стив уже сожалел о том, что заключил сделку с Disney; он даже стал думать о том, что лучше бы Pixar вообще не начинать этот проект. Из-за перерасхода средств ему казалось, что с финансовой точки зрения «История игрушек» принесет катастрофические убытки. Если бы фильм не заработал больше денег, чем любой другой, выпущенный студией Disney, Стив так и не вернул бы свои инвестиции. По сути, для того чтобы Стив получил хоть какой-нибудь доход, фильм должен был пользоваться огромным кассовым успехом и собрать не менее 100 млн долл.

Хуже всего, что теперь Стив начал понимать, почему представители Disney стремились оставить за собой все доходы от продажи сопутствующих товаров – игрушек, игр, кукол, футболок, сувениров, продаваемых в ресторанах быстрого питания в качестве дополнения к блюдам, и т. п. Даже если бы фильм не принес никаких доходов, компания Disney выручила бы достаточно много денег, продавая все эти товары. **Стив начинал понимать, как ведут дела в Голливуде, но, по его мнению, это знание обошлось ему слишком дорого.**

Совершенно неожиданно ситуация кардинально изменилась. Оказалось, что команда Стива, которую все считали новичком в высшей лиге производства фильмов, действительно принадлежит к высшей лиге. Майкл Эйснер решил отложить выход фильма «История игрушек» на экраны кинотеатров. Вместо запланированной даты его предполагалось показать во время рождественских праздников. И в довершение всего Эйснер заявил, что «История игрушек» – это «захватывающий, приятный фильм»<sup>[21]</sup>.

С момента подписания контракта до премьерного показа «Истории игрушек» прошло пять лет, но всем, кто принимал участие в его создании, это стоило огромных усилий и времени. Многие сомневались в том, что компания, возглавляемая технарем Стивеном Джобсом, сможет создать настоящее произведение искусства. Однако все эти сомнения основывались на неправильном понимании ситуации. Сделкой, заключенной с Pixar, с самого начала было предусмотрено, что Стив будет заниматься вопросами бизнеса, а все творческие решения будут полностью подконтрольны креативной команде.

После премьерного показа, который состоялся в неделю дня Благодарения в 1995 году, фильм «История игрушек» получил хорошие отзывы со стороны критиков, родителей, детей – другими словами, самых разных зрителей во всем мире. Фильм, на создание которого ушло 30 млн долл., заработал в прокате на территории США 190 млн долл. и во всем мире – более 300 млн. И компания Pixar стала звездой на голливудском небосклоне.

Во время написания этой книги (2010 год) Pixar оставалась единственной из всех кинокомпаний Голливуда, не понесшей убытки ни из-за одного из своих фильмов.

И все это произошло благодаря тому, что Стив Джобс, в определенной степени наперекор собственному мнению, согласился финансировать первые короткометражные анимационные фильмы Pixar.

В тот период, когда создавалась «История игрушек», остальная часть команды Pixar сосредоточилась на решении двух важных задач: усовершенствование графического компьютера компании и дальнейшая разработка программного обеспечения для компьютерной анимации. Графический компьютер Pixar Image был великолепным продуктом для пользователей, которым приходилось обрабатывать большие изображения со множеством деталей, а

также документы. Стив был убежден, что может сделать так, чтобы этот специализированный компьютер хорошо продавался на рынке.

Но где этот рынок? Компьютер выпустили в 1986 году, и, для того чтобы он начал работать, пользователю необходимо было потратить около 200 тыс. долл. И хотя он прекрасно справлялся со своими задачами, с ним было сложно работать, особенно тем, кто не очень хорошо разбирался в современных технологиях.

Компания попыталась продать Image Computer медицинским учреждениям. Но врачи и другие специалисты из сферы здравоохранения, которые увидели демонстрационный образец, пришли к выводу, что потребуется слишком много времени, чтобы научиться пользоваться им, а сотрудники больниц и клиник и без того загружены работой. Итак, три фактора решили судьбу компьютера Рихар: слишком высокая цена, сложность в применении и узкий рынок. Компании удалось продать меньше трехсот машин. В 1990 году Стив отказался от дальнейших попыток и продал бизнес по производству аппаратного обеспечения компании Visom всего за 2 млн долл.

Visom свернула этот бизнес год спустя.

К тому времени на рынок вышел компьютер NeXT, который еще раз подтвердил приверженность Стива созданию не только аппаратного, но и программного обеспечения. Раньше Стив делал это для Macintosh, а теперь так же поступил с NeXT: его программисты разработали уникальную операционную систему NeXTStep.

Два года спустя Стив представил на рынке усовершенствованный компьютер NeXT Cube. И первый NeXT, и Cube были дорогостоящими специализированными рабочими станциями, ориентированными главным образом на академический рынок, а также элитных пользователей.

Как и все великие предприниматели, Стив мастерски умеет справляться с работой одновременно над несколькими проектами, на первый взгляд не связанными друг с другом. Однако в итоге

оказывается, что они все являются частью единой стратегии. Правда, это не касается одновременного управления компаниями NeXT и Pixar.

Руководство компанией NeXT не принадлежит к числу самых удачных этапов карьеры Стива. Компьютер NeXT представлял собой типичный для Стива квантовый скачок, который вызвал всеобщее одобрение и восхищение, но обеспечивал весьма скромные доходы от продаж. У него объем памяти был гораздо больше и большой дисплей с более четким изображением, чем у любого другого персонального компьютера того времени, в том числе и Macintosh. Профессионалы с энтузиазмом приняли его. В частности, изобретатель сети Интернет Тим Бернес Ли создал первый веб-браузер в 1991 году на компьютере NeXT Cube. Такая родословная производит впечатление.

Первоначально NeXT предназначался для учебных заведений, однако компания продала достаточно много машин и на других, более узких рынках. Специалист за организацию сбыта компьютеров компании NeXT на академическом рынке Берт Каммингс описывал устройство так: «Техническое совершенство. Ко всем элементам конструкции предъявлялись очень жесткие технические требования. Никакого ограничения средств. Магниевого корпус для центрального процессора, прекрасная черная отделка. Современный магнитооптический диск. Фантастический пользовательский интерфейс. Прекрасная операционная система, но...»

Но у этого компьютера были те же два серьезных недостатка, что и у первого Macintosh: *во-первых*, слишком высокая цена – около 10 тыс. долл. (дороже первых компьютеров Mac). *Во-вторых*, самое плохое, программисты не предприняли серьезных шагов по разработке приложений для платформы NeXTStep. И в этот раз причиной тому стал недостаток финансирования. Огромный объем затрат на создание оригинальной системы NeXTStep достиг, насколько мне известно, нескольких миллионов долларов – слишком много, если принять во внимание, что продавались

компьютеры плохо, следовательно, разработчик программного обеспечения вложил такую большую сумму в продукт с ограниченным рынком сбыта. Соответственно, вероятность получения хорошей прибыли на инвестированный капитал была слишком низкой.

Берт Каммингс пришел к такому выводу: «По сути, этот компьютер “скончался” по дороге на рынок. Он предназначался для университетов, но оказался слишком дорогим. Замечательно – создавать совершенный продукт, но нужно знать свой рынок».

Однако вице-президент Рихард Билл Адамс по-другому оценивает ситуацию: «Если бы компьютер NeXT создавался в Apple, он стал бы успешным», потому что в таком случае у него была бы поддержка в лице проверенной, авторитетной компании, обеспечивающей его продвижение и рекламу, необходимые связи в отрасли, а также доверие потребителей. И так считал не только Билл; по его собственным словам, когда он попытался обсудить этот вопрос со Стивом, тот признал, что разделяет его мнение.

В конце концов Стиву пришлось принять горькую истину: компьютеры NeXT, несмотря на все их плюсы – высокое быстродействие, отличную архитектуру и прекрасный внешний вид – оказались слишком дорогими для компаний, которым они были так нужны.

Проглотив эту пилюлю, как и в случае с компьютером компании Рихард, Стив закрыл производство NeXT и направил все усилия на продажу копий операционной системы NeXTStep. Компания IBM проявила большой интерес к покупке лицензии на ПО, пожелав устанавливать его на своих персональных компьютерах. Казалось, сделка могла бы спасти NeXT. Команда представителей IBM прибыла в офис NeXT, чтобы изложить свое предложение Стиву. Они показали ему контракт, в котором было около сотни страниц. Мне рассказывали, что он взял этот документ и, бросив его в мусорную корзину, сказал, что не подписывает соглашений длиннее трех-четырёх страниц. Прежде чем в IBM смогли найти выход из

ситуации, человек, продвигавший этот проект, ушел со своей должности. В IBM больше никто не интересовался ПО Стива.

У компаний NeXT и Pixar удивительно похожие истории. Стив был известен благодаря работе в сфере компьютерного аппаратного обеспечения и дважды потерпел неудачу в этом деле. Графический компьютер, разработанный в компании Pixar, был ориентирован на корпоративных потребителей. Когда Стив купил эту компанию, **он не вполне понимал, что на самом деле его сильная сторона – создание продуктов для обычных потребителей, а не аппаратного обеспечения для компаний.**

По иронии судьбы, Pixar стала выпускать именно потребительские продукты – анимационные фильмы, хотя это направление деятельности не всегда казалось подходящим.

Из небольшой компании по предоставлению услуг компьютерной графики Pixar превратилась в представителя индустрии развлечений и стала одной из самых успешных в этой сфере за последние десятилетия. Возможно, Стив обнаружил свою следующую грандиозную возможность совершенно случайно. Но, как и всегда, удача сопутствует тем, кто ее ждет. Со временем компания Pixar изменила индустрию развлечений, а возможностью, которую Стив сначала не разглядел, он в полной мере воспользовался в свое время.

## Поиск собственного стиля предпринимательства

Лассетер и Катценберг смогли успешно работать вместе, и это служит нам напоминанием о том, что не существует двух совершенно одинаковых предпринимателей: у каждого есть уникальный стиль, но они могут сотрудничать, даже если их методы, на первый взгляд, противоречат друг другу.

**Руководители, которым присущ истинный дух предпринимательства, в поисках новых возможностей всегда заглядывают за горизонт.** Именно эти поиски заставляют их продолжать путь, и иногда они находят свою истинную миссию – как это произошло со Стивом.

Меня всегда восхищало, что люди, построившие огромные компании, придерживаются разных стилей. Однажды я обратился к основателю JetBlue Airlines с предложением использовать разработанный мной продукт, который позволил бы синхронизировать портативные компьютеры пилотов самолетов с базами данных, используемыми в аэропортах для хранения информации о маршрутах, о погоде и т. п.

Компания JetBlue привлекла мое внимание творческим подходом к ведению бизнеса: мне казалось, что она изменила характер воздушных путешествий. (По сути, они сразу же меня избаловали: я больше не буду летать на самолетах, в креслах которых нет встроенных ТВ-мониторов.)

Познакомившись с основателем JetBlue Дэвидом Нилманом, я понял, что он принадлежит к тому же типу людей, что и Стив Джобс. Сначала Нилман основал компанию Morris Air и продал ее Southwest Airlines, затем у него произошел конфликт с генеральным директором Southwest Airlines Хербом Келлехером. Нилмана, как и Стива Джобса, выжили из компании.

После этого Нилман основал авиакомпанию JetBlue, но в 2007 году совет директоров снова отстранил его от дел. Что же

происходит с предпринимателями, которые сталкиваются с такими проблемами?

Они встают на ноги и начинают все с начала. Дэвид открыл новую авиакомпанию в Бразилии и назвал ее Azul (от португальского «голубой»). В течение первого года работы она перевезла 2,2 миллиона пассажиров, превысив предыдущий рекорд начинающих авиакомпаний.

Почему именно Южная Америка? Потому что там самая быстроразвивающаяся экономика в мире. Дэвид сказал: **«Важно не то, что происходит в вашей жизни, значение имеет то, как вы на это реагируете».**

Одно из главных качеств истинного предпринимателя – постоянное движение. Я видел его во всех лидерах, с которыми мне приходилось иметь дело, – не сдаваться, двигаться, всегда идти вперед, невзирая на неудачи, всегда оставаться открытым новым идеям. Я научился этому у Стива и взял на вооружение как руководящий принцип – и этот принцип позволил мне создать более десяти продуктов за последние восемь лет.

По словам Мартина Лютера Кинга, «о человеке нужно судить не по тому, как он реагирует на успех, а как переживает неудачу».

## Глава 8

# Возвращение утраченного

В 1995 году компания Рихар пожинала плоды успеха «Истории игрушек», а NeXT по-прежнему поддерживала свое существование, выживая только за счет того, что Стив продолжал каждый месяц вкладывать в нее огромные деньги. Его деловая жизнь вот-вот должна была измениться самым кардинальным образом: вскоре он получил признание как один из лучших генеральных директоров.

Учитывая жизнь Стива в его ранние годы, а также успех, которого он добился впоследствии, можно с уверенностью утверждать: каким бы трудным ни было ваше детство или каким бы поздним ни было начало вашей карьеры, никогда не следует терять надежду на будущее.

### Распознавание возможностей

В 1971 году друг повел Стива, которому исполнилось тогда 16 лет, посмотреть поделки соседского парня, Стива Возняка. За три года до этого восемнадцатилетний Воз уже собрал свой первый компьютер вместе с товарищем.

В те дни в понимании большинства людей компьютер еще был большой и сложной машиной, расположенной в отдельном, хорошо проветриваемом помещении, и за ним присматривали люди в белых халатах. Первые наборы для сборки примитивных домашних компьютеров появились на рынке только через семь лет. Поэтому, даже несмотря на то что собранная Возом модель компьютера могла делать немногим больше, чем включать и выключать крохотные лампочки, все равно это было большое достижение.

Стив сразу же увидел, что они с Возом, который был на пять лет его старше, разделяют страсть к технологиям. Эти двое были очень похожими в одном, и очень разными в другом. Оказалось, они

прекрасно дополняли друг друга.

С самого начала учебы в школе Стив показал себя смутьяном. Однако одна учительница, миссис Хилл, увидела в нем яркую личность и всячески поощряла его взяться за учебу, используя для этого деньги, конфеты и набор для сборки фотоаппарата. Стив так им заинтересовался, что даже сам отшлифовал линзы для фотоаппарата. В интервью для Смитсоновского института Стив сказал: «Думаю, за один тот год я научился большему, чем за всю свою жизнь». Его слова можно расценивать как подтверждение того, что учитель может полностью изменить жизнь ученика.

Этот опыт предопределил развитие у Стива качеств, неожиданных в нем для многих людей. С самых первых дней существования Apple Стив развернул в компании программы предоставления очень больших скидок на компьютеры студентам и преподавателям учебных заведений всех уровней, от начальных школ до университетов. Он делал это не для укрепления связей с общественностью, подход Стива отражает глубокую убежденность, которая сформировалась у него под влиянием опыта, приобретенного в детстве, в классе миссис Хилл.

Я твердо верю в равенство возможностей... Для меня они больше чем что-либо другое означают качественное образование... Это причиняет мне боль, потому что мы хорошо знаем, как обеспечивать качественное образование. Мы действительно знаем это. Мы могли бы сделать так, чтобы каждый ребенок в нашей стране получил хорошее образование – но не справляемся с этой задачей... Уверен на 100 процентов: если бы не миссис Хилл и некоторые другие учителя, учившие меня в четвертом классе, я наверняка оказался бы в тюрьме. Во мне бурлила энергия, которую нужно было направить в какое-то русло. В молодости даже небольшое изменение курса может повлечь за собой большие последствия.

По окончании средней школы Стив настоял на своем поступлении в колледж Рида в Портленде, штат Орегон. Это была большая нагрузка для семейного бюджета, но приемные родители Стива пообещали его биологической матери, получившей высшее образование, обеспечить учебу ребенка в колледже. Они хотели сделать так, как лучше для Стива, но он бросил колледж, проучившись всего один семестр, хотя еще на протяжении нескольких месяцев неофициально посещал некоторые лекции.

Затем Стив вернулся в Долину и устроился в компанию Atari, чтобы собрать деньги «для путешествия на Восток». Из Индии он вернулся практикующим дзен-буддистом и фрукторианцем. Стив продолжал работать в Atari – насколько я помню, это единственный случай, когда он работал на других – и сразу же связался с Возом, который днем трудился в компании Hewlett Packard в Пало-Альто, а в свободное время разрабатывал печатные платы. Воз был членом ставшего легендарным клуба Homebrew, объединившего молодых людей, одержимых компьютерами.

Благодаря склонности отвергать традиционные ценности **Стив всегда был в высшей степени проницательным в распознавании тех возможностей для ведения бизнеса, которых не видели другие.** Он понял: то, чем занимается Воз, как раз и создает одну из таких возможностей.

Очень рано Стив начал понимать, что если страстно к чему-то стремиться, можно убедить других делать то, что вам нужно. Например, еще подростком ему удалось уговорить своих родителей переехать в другое место, чтобы он мог ходить в ту школу, в которую хочет.

В компьютерном клубе Homebrew Стив обратил внимание на то, что друзья Воza сами разрабатывают схемы печатных плат, но не утруждают себя их изготовлением. Стив предложил Возу делать такие платы и продавать их членам клуба Homebrew, которые не желали делать это своими руками.

Воз не мог понять, как они могут зарабатывать деньги, занимаясь этим. Впоследствии он вспоминал: «Нельзя сказать, что мы оба думали, будто это повлечет за собой серьезные последствия. Скорее мы собирались сделать это ради забавы, даже если в результате потеряем деньги. По крайней мере мы могли бы сказать, что у нас есть компания»<sup>[22]</sup>. Воза вдохновила идея Стива, так родилось сотрудничество, впоследствии переросшее в Apple Computer.

В своей автобиографии Воз рассказывает, зачем ему был нужен неудержимый Стив. Воз делал устройство, которое должно было стать первым компьютером Apple. Он хотел использовать микросхемы динамического ОЗУ от Intel, но они стоили очень дорого. Стив пообещал решить этот вопрос. Он позвонил в Intel и уговорил сотрудника из отдела маркетинга дать ему эти микросхемы – бесплатно! Потрясенный Воз был очень благодарен Стиву. «Сам я никогда бы этого не сделал. Я был слишком застенчив», – говорит он<sup>[23]</sup>. Стиву же это было не так уж сложно. Несколькими годами раньше, еще в подростковом возрасте, ему удалось связаться по телефону с одним из основателей Hewlett-Packard Уильямом Хьюлеттом, который был так заинтригован, что почти полчаса разговаривал со Стивом по телефону и даже предложил ему работу на лето.

## **Увлеченность не второстепенна: урок продаж**

В 1996 году обе компании – и NeXT, и Pixar – по-прежнему только поглощали деньги, тогда-то и появилась возможность, которая спасла Стива и помогла ему отыскать путь, которым он пошел и на котором достиг многого. И появилась она из такого источника, на который Стив рассчитывал меньше всего.

Компания Apple Computer отчаянно нуждалась в новой операционной системе. Несмотря на все недостатки Microsoft Windows, на рынке появлялись ее новые версии, весьма привлекательные, имеющие ряд удобных возможностей. Покупатели компьютеров Mac переключились на Windows. В отсутствие Стива компания, казалось, утратила способность создать новую операционную систему своими силами. Большая команда разработчиков уже много лет трудилась над этой проблемой, но по-прежнему была далека от рабочего решения. Отчасти это объяснялось тем, что человек, который якобы нес ответственность за создание новой операционной системы, на самом деле не обладал реальными полномочиями.

В то время компания находилась в руках опытного технического специалиста с ученой степенью Джила Амелио, который в свое время разработал и реализовал замечательную программу изменения улучшения ситуации в компании по производству микросхем National Semiconductor – его наняли в Apple для осуществления общего технического руководства и решения финансовых проблем. Когда стало ясно, что программисты Apple вряд ли создадут новую жизнеспособную операционную систему, Джил стал искать соответствующие возможности за пределами офиса Apple, расположенного в Купертино по адресу Инфинит-Луп, 1.

Вскоре нашлось несколько серьезных кандидатов на выполнение такой выгодной работы, как создание операционной системы для

Apple, и среди них – компания Microsoft. Билл Гейтс изо всех сил пытался убедить Джилу Амелио в том, что его операционную систему Windows NT можно было бы адаптировать к потребностям его давнего конкурента. К тому времени Microsoft уже стала гигантом бизнеса, но перспектива предоставить создателям Windows возможность сделать столь же несовершенную операционную систему для Apple не нравилась компании. Кроме того, это было бы негативно воспринято фанатами компьютеров Macintosh.

По мнению Джилы Амелио, самое оптимальное решение – поручить эту задачу компании Sun Microsystems, которая могла разработать для этого версию своей операционной системы SunOS, однако он хотел изучить все возможные варианты<sup>[24]</sup>. Еще одной кандидатурой на эту роль была операционная система BeOS, разработанная Жаном-Луи Гассье, который занимал когда-то одну из руководящих должностей в Apple (за несколько лет до этого его назначили руководителем проекта Macintosh вместо Стива). Джил организовал команды специалистов, которые должны были оценить перспективы каждого из вариантов. Возглавили команды три лучших программиста компании: Уэйн Мерецки, Уинстон Хендриксон и Курт Пирсол. Перед каждой командой была поставлена задача представить в письменном виде результаты анализа возможных вариантов.

Однажды, в самый разгар процесса, техническому директору Apple Эллен Хэнкок позвонил один из инженеров NeXT, который сказал, что слышал, будто Apple нужна новая операционная система. (На самом деле есть подозрение, что Стив дергал за ниточки из-за кулис. Отдавая себе отчет в том, что звонок лично от него не будет принят, он, по всей вероятности, устроил так, чтобы вместо него позвонил инженер.) Эллен предложила Уинстону вместе с парой специалистов встретиться с инженерами NeXT и узнать, что они могут предложить. Эта группа профессионалов потратила некоторое время на изучение возможностей операционной системы NeXTStep, и Уинстон доложил руководству, что вариант стоит рассмотреть.

Стив еще раньше понял, что NeXT нуждается в «спасательном круге», а контракт на разработку новой операционной системы для Apple мог им стать. Кто лучше Стива мог организовать действия, направленные на получение этого контракта?

Тем временем Амелио постигла неудача. Техническая экспертиза системы SunOS позволяла сделать вывод о том, что это весьма многообещающая операционная система. Переговоры Джила с генеральным директором Sun Microsystems Скоттом Макнили проходили успешно. Однако в самый последний момент совет директоров компании отклонил эту сделку<sup>[25]</sup>.

Таким образом, NeXT и Be оказались основными претендентами.

Сцена для решающей битвы между Стивом и Жаном-Луи была готова, особенно после того как в газетах Стив прочитал, что Гассе начал переговоры с Apple. (По мнению Джила, эта история попала в прессу в результате умышленной утечки информации со стороны Гассе.)

«Перестрелка в О.К. Коррал» была назначена на 10 декабря 1996 года. Стива и Жана-Луи пригласили сделать презентацию своих продуктов на решающем совещании, которое должно было состояться в Пало-Альто, в отеле Garden Court (это место выбрали специально для того, чтобы сбить со следа журналистов).

Стив взял с собой своего гения операционных систем, Ави Теваньяна. Столы в зале были расставлены буквой «П», и Стив вместе с Ави разместился в центре, а Джил и Эллен – в конце стола. Эксперт Apple по программному обеспечению Уэйн Мерецки сидел примерно посередине боковой линии столов. Он так описывает эту сцену: «Презентация Стива была полностью сосредоточена на Джиле, будто, кроме него, в зале никого не было. Стив, как и следовало ожидать, был абсолютно спокоен, когда расхваливал преимущества своей операционной системы». Он изложил суть основных характеристик NeXTStep, делавших ее подходящей для Apple, а затем показал на ноутбуке, как эта операционная система может проигрывать два кинофильма одновременно... после чего

запустил еще три фильма. Пять фильмов демонстрировались бок о бок на одном компьютере. Все присутствующие прекрасно поняли, насколько ценным для Apple было программное обеспечение, которое могло поддерживать такие вычислительные возможности.

Уэйн продолжает: «Стив использовал все возможные средства, и его презентация, которую он проводил при непосредственном участии Ави, в очередной раз подтвердила, что он по меньшей мере лучший торговый агент и лучший оратор в сфере технологий. Гассе пришел на эту встречу сам, без заранее подготовленного выступления, и только отвечал на вопросы». Он просчитался, полагая, что у Apple нет другого выбора помимо операционной системы BeOS. Он не выдвинул никаких весомых аргументов, которые объясняли бы, почему BeOS, и только BeOS, необходима Apple.

Уэйн Мерецки сказал по этому поводу следующее: «Решение в пользу NeXT, а не Be Inc., стало очевидным».

Не делая решение Apple достоянием гласности, генеральный директор компании Джил Амелио связался со Стивом, чтобы обсудить с ним условия сделки. Во избежание утечки информации они встретились в доме Стива. Джил вспоминал: «Стив – талантливый оратор, и это его качество проявляется и во время переговоров, однако пытаясь добиться согласия, он обещает больше, чем может сделать». Какой была позиция самого Джила во время этих переговоров? По его словам, Стив применил свою знаменитую тактику, которую использовал в переговорах с Джоном Скалли; он сказал: «Вы хотите выяснять отношения с NeXT или изменить мир?»

В итоге Apple не заключила контракт с NeXT на разработку новой операционной системы для Macintosh – она выкупила компанию Стива, получив в распоряжение все права на NeXTStep, многих лучших специалистов NeXT... и самого Стива Джобса в роли консультанта генерального директора Apple. Джил предупреждали:

если он позволит Стиву вернуться, вскоре тот отнимет у него компанию. Джил отвечал, что принял лучшее для Apple решение.

Всего через несколько месяцев Джил Амелио пожалел о том, что не настоял на дополнительном условии в своем договоре найма с Apple, который предусматривал бы, что он останется на посту генерального директора три года или даже пять лет – ровно столько, сколько ему понадобилось бы для проведения коренных изменений в компании и восстановления ее финансового положения благодаря выпуску первоклассных продуктов и обеспечению мощного финансового потока. Амелио знал: чтобы вернуть компанию к жизни, нужно время. Он думал, что совет директоров даст ему возможность осуществить свои замыслы.

Безусловно, когда Джилу предложили пост генерального директора Apple, он не мог предвидеть, что Стив Джобс может занять в компании такое положение, которое позволит ему отнять у него эту должность. Однако никто из тех людей, которые хорошо знали Стива, даже не допускали, что он может претендовать на меньшее. Известный, всеми уважаемый обозреватель Fortune Brent Schlender пролил свет на происходящее в своевременной статье с острым заголовком: «В Купертино пошел душок» («Something's Rotten in Cupertino»)<sup>[26]</sup>. Подзаголовок статьи гласил: «Стив Джобс вернулся со стратегией перемен, которая может снова сделать его хозяином Apple».

У тех, кто прочитал материал Шлендера, не могло не возникнуть ощущения, что журналисту не безразлична судьба Apple и что, по его убеждению, Стив – это лекарство, необходимое компании. Он писал о том, что в Apple «происходит борьба за власть, которая ставит на повестку дня вопрос о том, кто на самом деле управляет компанией».

Шлендер назвал Стива «Свенгали<sup>[27]</sup> Кремниевой долины», и в его статье ощущался благоговейный трепет перед сделкой между NeXT и Apple, по условиям которой Стив получил 100 млн долл. и 1,5 миллиона акций Apple. По мнению автора статьи, влияние Стива уже

чувствовалось повсюду: «Его следы можно увидеть в последнем плане реорганизации компании и стратегии создания и выпуска продуктов, разработанных Амелио, хотя Джобс и не занимает официальной должности и даже не входит в состав совета директоров компании».

В заключение Шлендер сделал прогноз относительно того, что Стив, возможно, готовит почву для захвата власти в Apple. Автор процитировал слова генерального директора Oracle Ларри Эллисона: «Стив – единственный человек, который может спасти Apple. Мы очень серьезно обсуждали это много, много раз».

Неизвестно, имел ли Стив отношение к написанию этой статьи – в любом случае это была лучшая поддержка его кампании. Джобс стал вести секретные неофициальные переговоры с членами совета директоров, направив основные усилия на Эда Вуларда, председателя совета директоров компании DuPont и бывшего члена совета директоров IBM. Хотя именно Джил Амелио ввел Вуларда в состав совета директоров Apple, Эда начали раздражать некоторые его решения. Скорее всего, он колебался потому, что Стив не справился с руководством отдельным подразделением Apple (группой Macintosh) и не смог сделать NeXT жизнеспособной компанией. Тем не менее Стив и в этот раз применил силу убеждения. Вскоре Вулард уже разговаривал по телефону с другими членами совета директоров Apple, объясняя свою позицию и пытаясь склонить на свою сторону. Чтобы убедить их, потребовалось некоторое время и усилия, но через несколько недель после публикации статьи в Fortune соотношение сил изменилось: двое членов совета директоров Apple, в том числе Майк Марккула, склонялись к тому, чтобы дать Джилу Амелио возможность продолжить работу, а трое других выступили на стороне Вуларда. Чаша весов Стива вот-вот должна была перевесить.

В День независимости в доме отдыха на озере Тахо, где Джил проводил выходные вместе с семьей, раздался звонок. Это был Эд Вулард, и он сказал, что собирается сообщить ему «плохую новость».

«Вы сделали многое, чтобы помочь компании, но показатели продаж не стали прежними. Мы считаем, что вы должны покинуть свой пост». Джил отметил, что компания только что закончила квартал с более высокими результатами по сравнению с прогнозами аналитиков и задал Вуларду вопрос: «Вы хотите, чтобы я вышел из игры именно тогда, когда ситуация в компании начинает улучшаться?!»

Эд ответил, что совет директоров хочет «найти генерального директора, который стал бы для компании настоящим лидером в сфере маркетинга и сбыта». Он не упомянул о том, что они уже нашли его, предоставив Стиву возможность действовать в качестве «временно исполняющего обязанности генерального директора». Вряд ли Джилу нужно было сообщать, что именно Стив займет его место: в свое время его предупреждали об этом.

Стив Джобс вернулся, и впервые в жизни занял высший руководящий пост в своей компании. Колумнист Fortune Питер Элкиндр красиво описал нового Стива, – Стива, вступившего в должность и полностью погрузившегося в дела компании: «Джобс сразу же приступил к решению самых неприятных проблем, назревших в Apple, внушая всем идею о необходимости их безотлагательного решения, радикально сократив продуктовую линию Apple и ускорив снижение объема затрат, связанных с оптовыми продажами, что должно было снова сделать компанию рентабельной. **Джобс стал намного более эффективным руководителем; он перестал быть всего лишь эстетом, который не заботится ни о чем, кроме создания первоклассных продуктов;** он стал эстетом, который еще и знает, как делать деньги. От его пристального внимания не ускользала ни одна техническая характеристика, ни один аспект дизайна продуктов»<sup>[28]</sup>.

Наблюдение Элкиндр лишь отчасти корректно: Стива никогда не интересовали деньги в чистом виде, однако в интересах бизнеса необходимо было внести в работу Apple некоторые довольно болезненные изменения, чтобы спасти ее от участи технологических

компаний, потерпевших неудачу в делах и прекративших существование. Стив начал тщательно анализировать каждый продукт, каждый проект компании. По словам старшего инженера Apple Алекса Филдинга, «во время встреч со Стивом приходилось, по сути, излагать аргументы в пользу сохранения того или иного проекта». Если Стиву не нравилось то, что он слышал, или это не совпадало с его видением, согласно которому компания должна была заниматься только несколькими ключевыми продуктами, можно было считать, что с вашим проектом покончено, впрочем, как и с вашей работой в компании.

Алекс Филдинг рассказывал: «Джил Амелио говорил: “Я был там, когда началось возвращение...” По иронии судьбы в какой-то степени он был прав, если учесть, что поглощение NeXT действительно позволило Стиву вернуться в компанию. Однако сейчас многие сотрудники перефразируют это высказывание Амелио, заменяя в нем слово “возвращение” на слово “увольнение”».

Программист Уинстон Хендриксон, который еще в самом начале побывал в NeXT и вернулся оттуда с положительным отзывом об операционной системе компании, все еще работал в Apple. Он вспоминал, что в первой половине 1997 года в компании с интересом наблюдали за тем, что для Стива означало быть «консультантом» Джила. В коллективе выдвигались предположения о том, что передача руководства отделом исследований и разработок в руки бывших должностных лиц NeXT свидетельствует о том, что Стив был не просто консультантом. Однако сам Стив, по словам Уинстона, вел себя «относительно незаметно».

Первое время, вспоминает Хендриксон, Стив, казалось, «придерживается своей роли в качестве страховки на случай все еще вероятного провала Apple. Многих людей не покидало ощущение, что в компании происходит что-то непонятное, но реорганизация, последовавшая за поглощением [NeXT], и сокращение талантливых сотрудников, отодвигались на задний план на фоне того, что происходило на уровне высшего руководства».

По мере того как Стив становился все более заметной фигурой в Apple, в коллективе компании нарастало возбуждение и беспокойство, типичное для любых преобразований, но в данном случае, как вспоминает Уинстон, атмосфера была особой, поскольку все с тревогой ожидали того, что произойдет дальше. В конце концов в компанию пришли перемены, причем беспрецедентными темпами для Apple того периода. Все это вызвало сильное волнение в коллективе, которое объяснялось отчасти и тем, что «масштаб и скорость предпринятых действий все больше свидетельствовали о том, что “в городе появился новый шериф”».

Уход Джилы Амелио тоже повлек за собой смешанную реакцию, «не оставляя никаких сомнений в том, что в действительности именно NeXT поглотила Apple», а не наоборот. Интересно, что, по мнению Уинстона, сотрудники Apple (или по крайней мере инженеры компании) «истосковались по лидеру», и даже по «некому подобию автократа, которого им так не хватало на протяжении долгого периода нерешительности, которой было отмечено начало 1990-х».

Вскоре после того как Стив занял должность временно исполняющего обязанности генерального директора Apple, он начал анализировать работу групп по созданию аппаратного обеспечения и «значительно сократил количество проектов – с сотен до десятков». На выездном семинаре, проходившем в курортном городке Паджаро Дьюнс, в котором принимали участие 100 руководителей высшего звена Apple, Стив сам сделал презентацию планов разработки аппаратного обеспечения, рассказав участникам о проекте создания компьютера iMac. На приеме Уинстону представилась возможность поговорить со Стивом наедине, и во время этого разговора у него появилось ощущение, будто его оценивают.

Однако, наблюдая за поведением сотрудников NeXT, Уинстон понял, что со Стивом можно не соглашаться, если вы человек мыслящий, аргументируя свою точку зрения. И он проверил

правильность этого вывода на практике: «Я выразил свое несогласие с одним из его аргументов в пользу iMac и услышал в ответ только то, что я неправ, и узнал, почему, вместо того чтобы получить взбучку, что, по мнению большинства людей, непременно должно было произойти в данном случае». (Со временем Уинстон узнал, что его точка зрения была неверна, а Стив, не будучи инженером, оказался прав.)

Однажды Стив сказал мне, что одна из его целей – построить многомиллиардную компанию с персоналом численностью не более 5 тысяч человек. Не удивительно, что он не смог удержать численность персонала в этих пределах (в одних только розничных магазинах компании занято около 1500 служащих), однако ему, безусловно, удалось выполнить и даже перевыполнить свои задачи в плане рыночной капитализации. На момент написания книги рыночная капитализация Apple составляла 280 млрд долл.<sup>[29]</sup>

## Генеральный директор и совет директоров

Из своего мучительного опыта изгнания из Apple Стив извлек один серьезный урок: очень важно, чтобы совет директоров понимал стратегию, которой придерживается глава компании. Если проанализировать события прошлого, становится очевидным, что он мог бы увидеть признаки последующего развития событий, когда совет директоров Apple так холодно принял рекламный ролик «1984».

Всем известно, что «хороший совет директоров» – это важнейший фактор успеха компании. Но что на самом деле означает выражение «хороший совет директоров»? Больше, чем что-либо другое, это означает, что его члены понимают компанию, ее видение и ее генерального директора. Даже если генеральный директор не принимал непосредственного участия в выборе членов совета директоров, он должен знать биографию и качества каждого из них, а также роль, которую они играют в компании, и кто из них разделяет или не разделяет видение перспектив развития компании.

Идеальный совет директоров – это группа людей, в которой каждый имеет свой, отличный от других опыт ведения бизнеса, с почти религиозной приверженностью пользуется продуктами компании, имеет четкое представление о том, что за люди ее клиенты и каким будет ее бизнес через пять лет.

Вы заметили, что я не упомянул здесь о прибыли? Прибыль может быть получена благодаря продукту и людям, стоящим во главе компании. Как я уже говорил раньше, продукт – вот сердце компании.

Когда Стив взял бразды правления Apple в свои руки, он переформировал совет директоров компании, оставив в нем из прежнего состава всего двух членов. Первым, разумеется, был Эд Вулард, который сыграл ключевую роль в возвращении Стива. Вторым – Гарет Чанг, старший вице-президент Hughes Electronics.

Стив включил в совет директоров своего близкого друга Ларри Эллисона, а также бывшего руководителя Apple Билла Кэмпбелла (которого иногда называют «тренером», поскольку, как бы невероятно это ни звучало, он был футбольным тренером в Колумбийском университете). Мотивы Стива были очевидны: в этом совете директоров не все всегда и во всем соглашались с ним, однако эти люди мыслили так же, как он, доверяли ему и поддерживали его усилия, направленные на спасение и усовершенствование компании.

Мой опыт взаимодействия с советом директоров был очень трудным. В одной из моих первых компаний для получения финансирования мне пришлось принять на руководящие должности и в состав совета директоров тех, кого отобрали для этого в Lehman Brothers. Это были весьма достойные люди, но их интересовали только цифры. Если бы мне сказали, что они даже не знают, какой продукт выпускает моя компания, я бы не удивился. Никто из них не пользовался им, а это весьма красноречиво говорит о том, что они не понимали ни видения компании, ни направления ее развития.

Однако Стив, сформировавший новый состав совета директоров Apple, доказал истинность утверждения, игнорировать которое большинство компаний просто не могут: компания может сохранять верность основному виду деятельности, выпуская при этом более одной разновидности продуктов. Именно по такому пути теперь двигался Стив.

## Глава 9

### Целостный подход к созданию продукта

Говорят, Христофор Колумб умел находить в одном городе людей, обладающих всеми навыками, необходимыми для строительства кораблей: столяров, мастеров по изготовлению парусов и канатов, мастеров, которые умели конопатить корпус, мастеров с другими навыками, а также собственно моряков.

В наши дни большинство продуктов любого уровня сложности (в том числе даже многие очень простые продукты) состоят из компонентов или ингредиентов, которые производятся не в самой компании, а покупаются у внешних поставщиков. Причина, по которой мобильные телефоны с программным обеспечением Android работают не так хорошо, как iPhone, заключается именно в этом: Google выпускает систему Android и устанавливает ее на устройствах разных производителей. Компании, выпускающие мобильные телефоны, не контролируют процесс создания ПО, а у Google нет возможности обеспечить их совместимость с системой Android. (Я вернусь к обсуждению этой темы несколько позже.)

Ободок флакона с кремом для бритья Gillette всегда ржавеет именно по этой причине: компания Gillette производит крем для бритья, но флаконы покупает у какого-то безымянного производителя, которому нет никакого дела до критики покупателей продукции Gillette. (Остается только удивляться, почему высшие руководители не пользуются собственным продуктом; если бы они им пользовались, проблема уже давно была бы решена.)

После возвращения в Apple Стив уже осознал важность вопроса, который стал для него основополагающим, самым существенным: разве можно выпустить хороший продукт, если группы по созданию программного и аппаратного обеспечения работают совершенно независимо друг от друга?

Его ответ: это невозможно.

Если вы думаете, что этот вопрос касается только компаний, работающих в сфере высоких технологий, вас ждет сюрприз. Мы стремительно приближаемся к тому времени, когда во многие обычные, повседневные товары будут встроены компьютерные микросхемы, и эти продукты смогут взаимодействовать друг с другом способами, которые мы только начинаем постигать.

Многие бытовые стиральные машины уже давно функционируют под управлением компьютерных микросхем. А вы обращали внимание на то, как владельцы автомобилей Prius или Lexus открывают свои машины и заводят их? Электронная система автомобиля распознает сигнал, посылаемый водителем через специальное устройство, приближаясь к автомобилю, после чего он может открыть дверь и завести автомобиль, нажав кнопку зажигания.

В этом – будущее.

Не сто́ит думать, что то, о чем я рассказываю в этой главе, вас не касается – ведь в ней идет речь о завтрашней версии ваших собственных продуктов.

Я решил обозначить этот союз между программным и аппаратным обеспечением термином «целостный подход к созданию продукта». Эта концепция стала важнейшим элементом той философии создания продуктов, которой придерживался Стив и которой следую я сам. И даже если вы работаете не в сфере высоких технологий, потребность сделать этот принцип частью своей стратегии может возникнуть у вас даже раньше, чем вы можете себе представить.

(Не уверен, как именно Стив понимал термин «целостный подход», но однажды я узнал, что он использовал его для описания полного процесса создания продукта.)

## Стремление к новому

Стив Джобс был убежден: невозможно разработать новый продукт, опираясь на мнение участников фокус-групп, – во всяком случае не тогда, когда пытаешься создать нечто поистине оригинальное. Он любил цитировать Генри Форда, который сказал однажды что-то в таком роде: «Если бы мне довелось спрашивать покупателей, что им нужно, они, скорее всего, сказали бы: “Более быстрая лошадь”».

Каждый раз, когда я слышу, как Стив цитирует эти слова, вспоминаю о том, как в качестве награды за работу на ранчо я получил «Форд А» выпуска 1932 года. Хотя мне и было тогда пятнадцать лет, я смог самостоятельно отремонтировать этот автомобиль, не имея под рукой руководства по ремонту, – так хорошо в нем все было продумано. Имея базовые знания и здравый смысл, вы больше ни в чем не нуждались. «Форд А» был хорошо спроектирован. Кроме того, дощечки, из которых были изготовлены ящики с комплектующими, использовались в качестве элементов днища, сидений и салона автомобилей – это еще один пример целостного подхода к созданию продукта. Уверен, если бы Стив Джобс и Генри Форд встретились, они нашли бы много общего и расстались, восхищаясь друг другом.

Из высказывания Генри Форда следует вывод, к которому Стив пришел интуитивно. Если спросить группу людей, даже довольных продуктом, как сделать его еще лучше, они, скорее всего, потратят много времени на то, чтобы найти в нем какие-то недостатки. Такое их выискивание имеет определенную ценность. Лучшее, что можно получить от этих людей, – это некоторые идеи о постепенном усовершенствовании продукта. Вы не услышите идеи, которые помогут создать принципиально новый продукт, – продукт, способный коренным образом изменить ситуацию в вашей компании. Этот процесс нельзя назвать процессом инноваций.

Почему, спросите вы. Потому что в такой ситуации люди сосредоточивают внимание на том, о чем, как они считают, должны думать. Им кажется, что перед ними поставлена задача сфокусировать внимание на собственном опыте использования продукта. В этом и состоит их ошибка.

По-настоящему вам нужны люди, которые подумают о том, каким *мог бы быть* их опыт применения продукта.

Одно качество отличает визионеров от других людей, а именно: их склонность задавать себе вопрос, что они могли бы сделать или какой могла бы быть их жизнь или их продукт. Если вы дадите им новые инструменты или новые технологии, они тут же начнут придумывать и создавать новые продукты, которые позволят им делать нечто совершенно новое.

**Новаторы разрабатывают продукты, воплощающие мысленный образ, существующий в их воображении,** – эти продукты помогут им создать мир, в котором они хотели бы жить. Такой тип мышления кардинально отличается от элементарных размышлений над тем, как улучшить уже существующее.

Выдающиеся разработчики продуктов действуют под влиянием такого стимула, как стремление к переменам, двигаясь к тем вещам и впечатлениям, которые были бы необычными, более совершенными, особенными. Такие создатели новых продуктов, как Стив Джобс, обладают воображением, которое позволяет им нарисовать мысленный образ. Затем они задают вопрос: почему бы и нет? Это всегда напоминает об одном высказывании Роберта Кеннеди: «Некоторые люди видят вещи такими, какие они есть, и спрашивают, почему. А я мечтаю о том, чего никогда не было, и спрашиваю себя: почему бы и нет?»

Люди с мировоззрением Кеннеди, обнаружив, что создание принципиально нового продукта стало возможным, зададут вопрос: зачем ждать?

Почему бы нет? Зачем ждать?

Генри Торо сказал: «Наша задача заключается в том, чтобы возвысить цели и упростить средства их достижения». Относительно создания продуктов это означает, что сначала необходимо представить себе нечто совершенно новое и лучшее, а затем найти способ сделать это.

Я часто слышал, как Стив объясняет, почему продукты Apple выглядят и работают так хорошо, при этом он рассказывает историю о выставочной модели автомобиля. «Вы видите выставочную модель, – говорил он (я немного перефразирую эти слова, но их смысл очень близок к его собственным), – и думаете: “Это отличный автомобиль, у него такие красивые линии”». Четыре-пять лет спустя вы видите этот автомобиль в демонстрационном зале автосалона и в телевизионной рекламе, и он вызывает у вас полное отвращение. Вы удивляетесь, что же произошло. У них была эта модель. Она у них была, и они ее потеряли».

Затем Стив предлагает свою версию причины, по которой все пошло не так, как надо: «Когда дизайнеры изложили свою превосходную идею инженерам, инженеры сказали: “Ничего не получится. Невозможно это сделать. Мы не сможем”». И им позволили снизить планку и сделать возможное, в их понимании. Инженеры передали свой проект в производственный отдел, где им сказали: “Мы не можем это сделать”». Стив любил заканчивать эту историю такими словами: «Они вырвали поражение из челюстей победы».

По всей вероятности, Стив сказал бы, что проблема не в осуществимости планов, а в том, что автомобильная компания не взяла на себя безусловное обязательство создать самый лучший продукт, нечто действительно новое и особенное, хотя ее специалисты и придумали это.

Для того чтобы разрабатывать продукты на основе такого целостного подхода, необходимо нечто большее, чем просто формировать в своем воображении их образ; необходимо с энтузиазмом относиться к инновациям, быть их приверженцем.

Нужно чувствовать, что самое важное – сделать нечто необычное, более совершенное, особенное.

Во многих компаниях работают люди, одаренные богатым воображением, их блестящие идеи приносятся в жертву необходимости сохранения статус-кво. Как ни странно, в обществе, которому свойственно приветствовать инновации, многие великие идеи безрассудно отбрасываются буквально каждый день. Вот почему так часто в прессе появляются истории о том, как тот или иной предприниматель, придумавший блестящий новый продукт, уходит из компании, потому что его визионерские идеи ни для кого не представляют там интереса.

Когда-то нечто подобное едва не произошло и в компании Apple. В 1997 году, когда Стив вернулся в нее, вместе с руководителем отдела дизайна Джонатаном Айвом он разработал прототип iMac. Этот компьютер был интегрирован с потрясающим электронно-лучевым дисплеем. Он выглядел как картинка из фантастического комикса, нарисованного рукой не по годам развитого ребенка с богатым воображением.

Впоследствии Стив сказал обозревателю Time Льву Гроссману: «Как и следовало ожидать... когда мы отнесли его инженерам, они представили 38 причин [почему этого нельзя сделать]. А я сказал: “Нет, мы это сделаем”. Они спросили: “Почему?” Я ответил: “Потому что я генеральный директор, и я думаю, что это можно сделать”. В итоге они, хотя и несколько неохотно, сделали этот компьютер. И он стал чрезвычайно популярным»<sup>[30]</sup>.

В этом случае выставочная модель все-таки была построена.

## Поиск партнеров

Источники творческих порывов Стива иногда были даже более чем неожиданными. Как бы невероятно это ни звучало, он поклонялся Гуттенбергу<sup>[31]</sup>, снова и снова выражая в наших разговорах свое восхищение тем, как работает печатный станок Гуттенберга, а также тем, какое влияние он оказал на человечество.

Однажды Стиву неожиданно пришла в голову такая идея: Macintosh должен не просто отображать на дисплее и печатать буквы и цифры, как делают другие компьютеры, он должен также воспроизводить графические изображения. Пользователи могли бы в таком случае создавать с его помощью логотипы компаний, рекламные листовки – словом, все, что содержит иллюстрации. Следовательно, такому Мас совершенно необходим принтер, который распечатывал бы нужные материалы так, как это невозможно сделать посредством обычного матричного принтера.

Стив сказал: «Нам нужно нечто похожее на то, что сделал Гуттенберг».

Я подумал: «О да, конечно! Это очень интересная идея». К тому же у Стива всегда найдется путь к ее достижению.

Он обсудил эту проблему с Бобом Белвиллом. Оба знали, что на создание подходящего принтера своими силами уже не остается времени – в любом случае к тому сроку, когда он должен поступить в продажу после вывода на рынок компьютера Macintosh.

Белвилл предложил весьма перспективную идею. Во время поездки в Японию он побывал в компании Canon, где ему показали лазерный принтер. Боб сказал, что этот принтер можно приспособить к печати файлов с Мас. Значит, нужно организовать команду инженеров для разработки платы, которая служила бы интерфейсом для двух устройств, переводя данные с компьютера Мас в формат для принтера.

Стив уже нарисовал все это в своем воображении. Он сказал: «Давайте поедem и посмотрим на них». После этого были сделаны звонки в Canon, чтобы договориться о необходимых встречах, и заказаны билеты в салон первого класса на рейс авиакомпании Air Japan. Нас было шестеро: Стив, Боб, три инженера и я.

Во время полета инженеры сделали из картона модель адаптерной платы такого размера, чтобы она поместилась в принтер Canon.

Мы приехали в Токио, и, когда зашли в свой отель, какие-то молодые девушки узнали Стива и бросились к нему за автографом. Я был потрясен: портрет Стива появлялся на обложках всех самых крупных информационно-аналитических журналов в Соединенных Штатах Америки, но никто и никогда не просил у него автограф. Здесь же, на другом конце света, Стива не только узнали, но и отнеслись к нему как к рок-звезде. Я не знал, как он отреагирует, и внимательно за ним наблюдал. Если Стив и был раздражен вмешательством в свою частную жизнь, но не показал этого. На самом деле, хотя я и знал, что Стив ни за что не признает этого (и я понимал также, что ему не понравится, если я его об этом спрошу), но у меня было чувство, что в глубине души ему понравилось такое внимание.

В номере меня ждал сюрприз. Меня заранее спросили, какой номер я хотел бы получить, и поскольку я из тех путешественников, которых интересует местная культура, то выбрал традиционный японский. Оказалось, что в моем номере нет кровати, только циновка на полу. Пришлось мне вкусить прелесть японской жизни, хотя и не могу сказать, что это была лучшая моя ночь.

## **Культурные различия**

На следующее утро нас посадили в лимузин и отвезли в главный офис компании Canon в Токио – мы прибыли туда в десять часов. В конференц-зале нас угостили чаем, кофе и кондитерскими

изделиями. Хозяева вели себя со Стивом очень почтительно, обращаясь с ним как с рок-звездой, хотя и несколько в другом смысле, чем девушки накануне вечером.

Затем к нам присоединились председатель совета директоров и генеральный директор Canon, и всех нас в высшей степени официально представили друг другу. Когда председатель совета директоров ушел, мы приступили к обсуждению своего вопроса с генеральным директором и десятком других сотрудников компании. Стив стал объяснять, чего он хочет, проявляя некоторое нетерпение из-за того, что после одного-двух предложений ему приходится ждать, пока переводчик переведет его слова.

Затем всплыла более серьезная культурная проблема, чем перевод. Японцы не реагировали на слова Стива. Казалось даже, будто они уснули: они сидели, склонив головы и закрыв глаза. Это расстроило Стива, и он начал бросать на меня раздраженные взгляды.

К счастью, во время полета я прочитал брошюру, подготовленную Air Japan для иностранцев, в которой говорилось о том, что во время деловых встреч японцы иногда закрывают глаза, чтобы не отвлекаться на зрительные образы, и воспринимают только смысл слов. Я шепотом сказал об этом Стиву. Он с благодарностью улыбнулся мне и вернулся к своим объяснениям.

Во время обеда представители Canon сделали все возможное, чтобы доставить Стиву удовольствие, выяснили, что ему нравится, и угостили нас богатым обедом в лучшем ресторане, где подавали суши. Протокол, очевидно, требовал отложить все дела на время обеда в пользу личных бесед. Однако Стив все равно хотел обсуждать бизнес – и делал это.

После обеда состоялись переговоры с президентом Canon, руководителем отдела разработок и юристом, во время которых возникли некоторые препятствия. Во-первых, им не понравилось, что, как им сообщили, технология Apple запатентована и мы не можем поставлять платы в Японию для установки в принтерах.

Вместо этого Canon должна поставлять «начинку» своих принтеров на производственное предприятие Apple, где в них будут монтироваться разработанные в компании платы, собранные таким образом устройства будут установлены в корпуса, тоже изготовленные в Apple.

Президент Canon был против, но Стив настойчиво убеждал его в целесообразности такого подхода; в конце концов президент уступил и дал согласие.

Затем началось обсуждение вопроса, который, как правильно предвидел Стив, станет камнем преткновения во время переговоров. На корпусе принтера должен стоять логотип Apple; имя Canon не должно значиться. Стив был прав: вокруг этого вопроса разгорелась горячая дискуссия. Наверное, целый час он пытался подойти к представителям Canon то с одной, то с другой стороны.

Для Canon эта сделка была важна, поскольку, по мнению руководства, сотрудничество с Apple Computer – компанией, которой восхищаются и уважают в Японии, – сделает честь Canon, повысит репутацию и увеличит объем продаж компании. Стив пошел на уступки: Canon может распространять рекламу, где будет сказано, что компания сделала двигатель для лазерного принтера Apple; на этом двигателе, внутри принтера, можно будет указать название компании. Однако Стив был непреклонен в главном и использовал всю силу убеждения, чтобы получить то, что ему нужно.

Один из представителей Canon (не помню, президент компании или руководитель отдела разработок) поднял еще один вопрос. Японцы хотели, чтобы Стив нашел способ отображения символов кандзи на дисплее Mac, благодаря чему этот компьютер можно было бы использовать во всей Японии. (Китайские иероглифы кандзи широко применяются в современной японской системе письма.) Стив спросил Боба Белвилла, можно ли это сделать, и тот ответил, что ему необходимо поговорить об этом с инженерами в Купертино.

Переговоры были прерваны, чтобы Боб мог совершить звонок. Тем временем меня познакомили с человеком, должность которого

соответствовала должности руководителя отдела персонала, у него накопилось ко мне много вопросов о том, как мы оплачиваем труд своих сотрудников, стимулируем их, принимаем решения о продвижении по службе, и т. д. Не думаю, что в Canon были приняты какие-либо из наших методов работы, но меня приятно удивил их интерес к этому.

Когда переговоры возобновились, Боб объявил, что его инженеры действительно смогут сделать так, чтобы у компьютера Macintosh была возможность отображения и использования символов кандзи.

В конечном счете президент Canon принял условием Стива: на корпусе принтера не будет указано имя его компании. Стив, Боб и я – все поняли: такое решение было принято не потому, что президент признал правильность такого подхода, он принял его только из большого уважения к Стиву Джобсу и Apple Computer.

Я убежден, что Стив получил ценный урок, и это ценный опыт изменил образ его мышления. Впервые за всю историю проекта Macintosh Стив попытался привлечь к его реализации партнера со стороны, что позволило получить принтер LaserWriter гораздо быстрее, чем если бы Стив организовал команды специалистов по программному и аппаратному обеспечению для создания собственного лазерного принтера Apple с чистого листа.

С того времени Стив всегда был готов к поиску подобных решений, особенно для первого поколения нового продукта. И хотя тогда он еще не пришел к пониманию концепции целостного подхода к созданию продуктов, он уже придерживался некоторых его принципов. Этот урок, а также урок с жестким диском Twiggy – эти два фактора изменили мышление Стива.

Во время поездки мы также посетили главный офис компании Sony в Киото. Здесь стоит упомянуть об атмосфере взаимного восхищения, царившей во время этого визита. Плеер Walkman компании Sony был одним из тех продуктов, которые Стив любил. Он мог бесконечно говорить о простоте дизайна и функциональности

этого устройства. Это была любимая тема для разговоров во время совещаний с инженерами проекта Мас. **Стив часто говорил о компании Sony как о «японской Apple»** и считал ее образцом для подражания при выпуске невероятно оригинальных продуктов. Для него визит в офис Sony был похож на путешествие в Мекку.

Здания Canon были построены в традиционном японском стиле, который мы видели повсюду, а вот архитектура корпусов Sony была бы вполне уместна и в Лос-Анджелесе, и в Чикаго, и на Манхэттене. Однако, войдя внутрь, мы увидели, что дизайн помещений в этих зданиях был очень строгим, по американским стандартам даже несколько холодным.

Большим исключением был кабинет генерального директора компании, Акио Мориты. Когда мы вошли, то не могли не заметить, что на стене висит подлинная картина Ван Гога. Акио Морита показался мне человеком западного стиля, очень интеллигентным, утонченным, предприимчивым и умеющим четко формулировать свои мысли. Морита-сан хорошо говорил на английском языке, так же как и другие представители высшего руководства компании. Впоследствии я узнал, что он происходит из древней, почтенной семьи, которая около четырехсот лет занималась производством sake, японской рисовой водки.

Руководители Sony, как и Canon, оказались большими поклонниками Стива, они обращались с ним очень почтительно, почти как с главой государства. В тот вечер они повезли нас на самый необычный ужин, на котором я когда-либо бывал. Нас было шестеро, и сопровождали нас Морита-сан и пять высших должностных лиц компании. Боб Белвилл был отличным спутником во время всех этих мероприятий из-за его незаурядных технических знаний и умения вести себя в обществе. Весьма осведомленный в вопросах культуры, обладающий прекрасной интуицией, он ненавязчиво подсказывал Стиву, как следует себя вести, объясняя тонкости профессиональной этики и традиций японского ужина. И Стив к нему прислушивался.

Ужин, устроенный для нас руководителями Sony, проходил в престижном ресторане, в нем стоял только один стол, а право ужинать там передавалось из поколения в поколение... с одним уточнением: нет никакой гарантии, что сын получит это право после смерти отца.

В тот вечер нас угощали блюдом из рыбы-собаки. Как вы, наверное, знаете, эта рыба очень ядовитая (возможно, самое ядовитое позвоночное в мире), поэтому блюда из нее должен с особой осторожностью готовить только тот, кто точно знает, что делает. Мы все подумали, что если наши японские хозяева доверяют шеф-повару ресторана в такой степени, чтобы есть это блюдо, то и нам не следует бояться. Думаю, если бы кто-то из нас сказал, что не осмелится съесть эту рыбу, тем самым он продемонстрировал бы отсутствие доверия. Если вам интересно, могу сказать, что мясо рыбы-собаки оказалось белым, немного похожим на мясо трески, но безвкусным (по крайней мере так показалось мне). Стив, тем не менее, сказал хозяевам, что ему очень понравилось кушанье и он надеется найти ресторан, где подают такое блюдо, в Америке, чтобы еще раз его попробовать. (В правильном ресторане я бы и сам попробовал это блюдо еще раз – но только для того, чтобы понять, понравится ли мне его вкус во второй раз.)

После целого дня, проведенного в офисе Sony, у меня возникло чувство, что, несмотря на разницу культур, а также на разницу в возрасте (примерно 50 лет), Стив и Морита разделяют поразительно похожие ценности. По сути, всем известно, что Морита-сан всегда создавал только те продукты, которые были нужны ему самому, как и Стив. Кроме того, оба сделали свои компании ярчайшими примерами применения целостного подхода к созданию продуктов.

Таково трансконтинентальное подтверждение отстаиваемых Стивом убеждений: **любите то, чем вы занимаетесь. Любите то, что создаете. И доведите его до совершенства.**

Слушать беседу этих двоих было равносильно посещению лекции по корпоративным ценностям. Впрочем, как ни печально,

возможности взаимодействия между Apple и Sony так и не были использованы: Стив вскоре ушел из Apple, а к тому времени, когда он вернулся, Морита-сан ушел из Sony.

## Качество важнее количества

Все мы одобряем инновации и хвалим новаторов, потому что верим в то, что первоклассные продукты обеспечивают большую прибыль. Кроме того, мы просто любим получать удовольствие от вышей степени инновационных и высококлассных продуктов, которые расширяют наши представления о мире и позволяют делать то, что мы не могли делать раньше. Мы все постоянно стремимся к чему-то новому. В этом смысле мы все принадлежим к тем людям, которые рано принимают новые продукты.

У людей, создающих эти продукты, такое желание возникает намного раньше. Они вынуждены разрабатывать их, чтобы играть с ними и наслаждаться их применением.

Недостаточно только думать о потрясающем продукте и хотеть создать его, необходимо еще и обладать способностью к этому. Откуда она берется?

В случае Стива ее корни надо искать в его сфокусированности, а также в его непреклонном следовании своей стратегии. Однако Стив еще и бизнесмен. Успех инноваций в Apple обусловлен в определенной степени свойственным Стиву интуитивным пониманием того, на какие компромиссы можно пойти, и его готовностью сделать это. Стив всегда готов к очень большому риску ради воплощения в жизнь своего видения. Он готов платить за приверженность инновациям.

Когда Стив стал временным исполняющим обязанности генерального директора Apple, одним из первых шагов, которые он предпринял, было сокращение количества выпускаемых устройств. Одно дело – нарисовать эскиз первоклассного продукта на салфетке и снова и снова обсуждать его на совещании вместе с энергичными инженерами из числа ваших последователей. Но как насчет тех устаревших продуктов, которые до сих пор обеспечивают стабильный доход от продаж?

Не iPod или iPhone, а обычные, ничем не примечательные продукты Apple обеспечивали компании доход и прибыль. Именно они и окупали себя, поддерживая кредитоспособность компании. Каждый из них обеспечивал надежный поток доходов, даже если в некоторых случаях такие потоки были довольно скудными. Прекратить выпуск завоевавших рынок, стабильно продающихся «рабочих лошадок» продуктовой линейки – на такой шаг решился бы далеко не каждый.

Как мы уже видели, именно так Стив и поступил. Он закрыл производство десятков продуктов и направил все свободные ресурсы на четыре оставшихся продукта. Это стало сюрпризом даже для совета директоров компании. В то время должность председателя совета директоров Apple занимал Эд Вулард, генеральный директор DuPont, который сказал: «У нас отвисли челюсти, когда мы узнали об этом»<sup>[32]</sup>. Отраслевые обозреватели и аналитики Уоллстрит часто настаивали на том, что Стив должен увеличить долю Apple на рынке, продавая товары широкого потребления или расширяя поле деятельности на те сегменты рынка, где компания не была лидером. Стив не поддавался таким уговорам.

**«Я так же горжусь тем, чего мы не делаем, как и тем, что мы делаем»**, – часто говорил он.

Можно по-разному трактовать эти слова. Однако я всегда считал, что он имел в виду следующее: мы подтверждаем приверженность нашему видению и нашим ценностям, в том числе и тому, что предпочитаем не делать. Мы не пытаемся удовлетворить всех, хотя иногда такому желанию трудно сопротивляться, поскольку этот путь кажется дорогой к обретению богатства. «Качество важнее количества, и это лучшее финансовое решение», – так сказал Стив в интервью Business Week<sup>[33]</sup>.

Что помогает Стиву сосредоточивать внимание всего на нескольких продуктах? Мне кажется, способность предвидеть будущее и непреодолимая потребность воплотить свое видение в жизнь. Но есть и другой фактор: конкурентоспособность или просто

убежденность в том, что его «мышеловка» – лучше. Стив с самого начала работы над каждым новым проектом понимал, что новый продукт способен привлечь все больше потребителей, стимулируя их отказываться от компьютеров, функционирующих на базе Windows, и становиться пользователями компьютеров Mac.

Думаю, тот Стив Джобс, которого я знал все эти годы, не успокоился бы до тех пор, пока хотя бы половина объема продаж компьютеров не станет приходиться на Macintosh.

## **Построение целостной компании**

Истинные инновации требуют создания культуры, которая бы их поддерживала. Фразой «инновации с большой буквы» в сфере бизнеса часто злоупотребляют, поскольку только наличие инновационных продуктов позволит сказать, что в определенном смысле вы превосходите конкурентов. Многие компании заявляют во всеуслышание о своих разработках, а на самом деле не занимаются ими. В таких случаях произнесение слова «инновации» представляет собой не более чем маркетинговый ход или вялую попытку стимулировать своих служащих.

Для того чтобы компания была поистине предпринимательской, новые идеи должны стать источником ее жизненной силы. Как можно продвигать новые идеи в компании с традиционной корпоративной культурой? Невозможно. Это не срабатывает. Предпринимательские и традиционные компании – вот две принципиально отличные структуры. Во-вторых, инновационный процесс невозможен. В них в большинстве случаев служащий излагает свою идею вышестоящему руководителю, который может поставить ее себе в заслугу, а в некоторых случаях – даже получить за нее повышение по службе. Как правило, вышестоящий руководитель получает возможность заниматься реализацией проекта, а автора идеи просто одобрительно похлопывают по спине. Именно такова губительная модель, принятая в традиционных

компаниях, где действует иерархическая система управления. Нельзя сказать, что в таких компаниях не рождаются хорошие идеи. Они обязательно появляются там, где есть мыслящие люди, а они есть везде. Однако в традиционных компаниях такие идеи слишком часто пресекаются, отбрасываются, неправильно реализуются или ставятся в заслугу не их авторам, а вышестоящему руководству.

Напротив, в компаниях с развитой предпринимательской средой принятие новых идей и вознаграждение за них используется как способ заинтересовать людей в том, чтобы они максимально эффективно выполняли свою работу, а также дать им почувствовать, что они вносят свой вклад в компанию. **Выдвигая новые идеи, люди бросают друг другу вызов, но этот вызов лишен какой бы то ни было враждебности.** Продемонстрировав уверенность в том, что каждый сотрудник компании может в полной мере проявить свои творческие способности, вы тем самым пробуждаете в своих подчиненных дух соперничества и стремления достичь большего. Это может касаться и системы учета, и разработки продуктов, и поиска новых способов стимулирования сотрудников. Впрочем, есть одно «но»: у вас должно быть видение, которому будут следовать ваши люди, – своего рода «дорожная карта» к достижению перспективных целей. Нужно поощрять идеи, которые согласуются и с этим видением, и с этой «дорожной картой», и дать людям возможность пойти с вами по этому пути.

Следует терпимо относиться к ошибкам и не наказывать за них. Поверьте, на сотрудников производит неприятное впечатление увольнение человека, подавшего принятую и профинансированную идею, если эта идея не приносит желаемых результатов. Если же автор такой идеи продолжает работать в компании, для всех остальных это означает, что хорошо проявлять творческие способности и делать что-то новое – твоей работе ничто не угрожает.

Поощряя сотрудников к генерированию идей, вы тем самым создаете в компании настоящую интеллектуальную сеть. Служащие будут распространять ее продукты на рынке, говорить о них, играть с ними... а затем начнут искать ответ на вопрос: что еще можно сделать, чтобы следующее поколение продукта было еще лучше?

В традиционных компаниях люди сосредоточены на производительности и прибыли, и у них нет времени посмотреть на происходящее под другим углом. Во всяком случае это касается большинства сотрудников многих компаний. При этом не происходит взаимного обогащения идеями, поскольку компании пытаются изолировать своих самых талантливых специалистов в отдельных лабораториях или рабочих зонах, чтобы не нарушать коммерческих аспектов работы компании. Здесь отделяют чудаковатых гениев от остальных членов коллектива, тем самым ограничивая их влияние на процесс инноваций. Подобная практика подавляет творчество сотрудников компании, вместо того чтобы поощрять его.

Возможно, я просто мечтатель, но мне хочется верить, что будущее – за предпринимательскими компаниями, поскольку люди нуждаются именно в такой среде. Я видел это в своих собственных компаниях, я видел это везде. Людям нужна более открытая среда, в которой их усилия по меньшей мере получают должное признание и в которой они чувствуют себя частью большого целого. Самое молодое поколение служащих, особенно самые талантливые из них, стремятся к большему, а не хотят просто работать от звонка до звонка. Им нужна работа, нужна цель.

## Уроки инноваций

Из истории создания компьютера iMac можно извлечь три важных урока о том, как проходит процесс инноваций: первый касается сотрудничества, второй – контроля, а третий – усиления заинтересованности сотрудников.

Служащие Apple часто говорят о том, что в компании процветает «широкое сотрудничество», «взаимный обмен идеями» и «параллельное проектирование». Говоря так, они подразумевают, что в компании нет дискретных, линейных, последовательных этапов разработки новых продуктов, что процесс разработки носит синхронный, целостный характер. Все отделы (дизайна, аппаратного и программного обеспечения) трудятся над созданием продуктов параллельно, постоянно анализируя сделанную работу во время многочисленных совещаний представителей разных групп и отделов. Продукты не передаются от одной команды к другой. Каждый, кто внес вклад в создание продукта, продолжает участвовать в проекте. Никого не заставляют уходить.

Менеджеры других компаний хвастаются тем, что тратят на совещания мало времени. В Apple придерживаются совсем другого подхода, и гордятся этим. «Традиционный метод разработки продуктов неэффективен, если вы так же честолюбивы, как мы, – говорит исключительно талантливый дизайнер Джонатан Айв. – Когда перед вами стоит в высшей степени сложная задача, нужно создавать продукт, придерживаясь согласованного, интегрированного подхода»<sup>[34]</sup>.

Второй урок касается контроля. Разумеется, Стив использовал свое положение в компании и добился того, что iMac появился на свет, однако, фокусируя внимание только на этом, можно пропустить другой важный фактор – решимость Стива расчистила путь для

инноваций. Ничто так не подавляет их, как наличие уже устоявшейся успешной стратегии, подхода или линейки продуктов.

Когда Стив доверил Apple прототип нового компьютера iMac, он настаивал на том, чтобы компания стала восприимчивой к новым идеям, готовой экспериментировать и испытывать новые методы работы. Способность делать вещи по-другому и делать другие вещи, вместо того чтобы все время выпускать одно и то же, рождает то притягательное видение, привлекающее нас. Вот что может сделать с нами новое. Оно может перенести нас в мир, горизонт которого простирается туда, куда нам интересно пойти, туда, где живет творчество. Когда Стив настоял на том, чтобы Apple приступила к созданию поразительного компьютера с игривым внешним видом, он нарушил существовавшую в компании строгую организационную систему.

Еще важнее, что Стив инициировал разработку нового компьютера iMac, предложив сотрудникам один удивительный и чрезвычайно мощный стимул. Он говорил, что компания Apple способна сделать все, что только можно представить. У хороших работников это вызывает огромное вдохновение.

Теперь поговорим о третьем уроке.

Безусловно, нужно использовать все прошедшие проверки временем методы, призванные усилить заинтересованность сотрудников и достойно вознаграждать их. Вы должны быть доступными для них, узнать их самих и выяснить их мотивацию. Нужно уметь слушать. И высоко ценить их идеи – даже если они касаются, скажем, упаковки или документации. (Мелкие детали, такие как упаковка продукта или руководство пользователя, значительно влияют на его успех. Сколько раз вы покупали товар, обнаруживали очень сложное руководство пользователя и тратили многие часы на его сборку или на то, чтобы научиться им пользоваться?)

Ключевой аспект – если вы наняли правильных сотрудников, – заключается в создании культуры, в которой их идеи с высокой

степенью вероятности реализуются. Один из самых притягательных элементов мощной харизмы Стива заключался в том, что он убеждал подчиненных в своей приверженности инновациям. Именно такой подход запускает процесс инноваций и создает культуру инноваций.

«В Apple поддерживается невероятно сильный дух сотрудничества, – сказал Стив в 2010 году на конференции All Things Digital. – Вы знаете, сколько комитетов в Apple? Ни одного. Мы организованы по принципу начинающей компании. Мы – самая большая начинающая компания на планете. На протяжении дня я встречаюсь с командами сотрудников и работаю над идеями и проблемами, которые могут возникнуть у новых продуктов».

Некоторые же другие компании представляют собой полигон для захоронения инновационных решений. Они похожи на свалку, где умирают великие идеи. В PARC, например, ключевые специалисты неизменно уходили из компании, поскольку их продукты так и не появлялись на рынке. Им хотелось видеть созданное ими в руках пользователей. Но до этого дело не доходило. Вот почему в PARC такая высокая текучесть кадров.

Мне нравится, как журналист Лев Гроссман сказал об этом в журнале Time: «Если объединить Microsoft, Dell и Sony в одну компанию, получится нечто такое же разностороннее, как технологическая среда Apple»<sup>[35]</sup>.

## Глава 10

# Проповедование инноваций

В мире Стива Джобса новые продукты создаются не одним, двумя или тремя людьми, у которых родился замысел УСТРОЙСТВА и которых поддерживает группа подручных инженеров или мастеровых, превращающих его в реальный продукт. Это не путь Стива Джобса сейчас, никогда он не шел им прежде. Путь, избранный Стивом, не результат размышлений и внезапного озарения, он всегда прислушивается к своему внутреннему голосу, интуиции. Стив с самого начала знал: если он подберет правильную команду, совместными творческими усилиями они превратят его мечты в реальность.

**В мире Стива инновации – коллективная работа.** Меня это особенно поражает, потому что, как я уже говорил, в IBM я видел их темную, гнетущую сторону. На «Голубого гиганта» работали самые креативные ученые и инженеры мира – целые лаборатории были заполнены этими чрезвычайно талантливыми специалистами. Коллектив разработчиков компании представлял собой невероятную коллекцию талантов мирового класса.

Мне это казалось просто потрясающим. Так почему же все это кажется мне угнетающим?

Конечно же, все эти поразительно изобретательные люди выдвигали феноменальные идеи о создании новых и усовершенствования существующих продуктов, однако почти все эти идеи так и не воплотились в жизнь.

Безусловно, компания IBM не единственная представительница мира, невосприимчивого к новым идеям. Kodak, лидер отрасли по выпуску продуктов для фотографии, продолжала делать то, в чем у нее был такой большой опыт... и совершенно упустила момент наступления эпохи цифровой фотографии и цифровой обработки

изображений. Если бы развитие фотографии осталось в руках Kodak, нам до сих пор приходилось бы относить фотопленки в мастерскую после каждого семейного праздника или торжества по поводу окончания детьми учебных заведений.

Стив, недолго думая, понял, что инновации – это не просто командный вид деятельности, их необходимо проповедовать как внутри компании, так и среди ее партнеров. Если вы осуществляете процесс инноваций с привлечением внешних источников, они должны работать как часть вашей команды. Группа Мас использовала этот подход еще при запуске проекта – команда «проповедников» активно продвигала идею создания необходимых приложений среди разработчиков программного обеспечения.

## Теория целостного продукта

С первого дня работы Стив придерживается принципа, вытекающего из концепции целостного подхода к созданию продукта. Согласно ему, невозможно создавать успешные технологические продукты (продукты, хорошо выполняющие свои функции и соответствующие ожиданиям пользователей), если компания, которая разрабатывает аппаратное обеспечение, не занимается при этом и сохранением ПО. Я назвал этот принцип «теорией целостного продукта».

Бывало, я спорил со Стивом по этому поводу, считая, что если бы мы продавали наши программы, как это делает Microsoft, то могли бы получить более весомые результаты и контролировать рынок программного обеспечения.

Он убедил меня в моей неправоте и добился этого не только посредством аргументированных разъяснений. Со временем я сам стал свидетелем успеха продуктов Apple и трудностей, возникавших у других компаний с их продуктами. Чтобы обеспечить максимальную эффективность работы как программного, так и аппаратного обеспечения, необходимо контролировать всю систему. Этот принцип применим не только в технологических компаниях: если бы Стив занимался производством матрасов, он не стал бы просто делать каркас, и покупать пружины у поставщика, который запросит самую низкую цену.

Если бы компания Microsoft контролировала выпуск аппаратного обеспечения, она выпускала бы продукт намного лучший, чем операционная система Windows, которую мы знаем. Поскольку в компании не хотят заниматься такой проблемой, как выпуск аппаратных средств, они просто не могут понять, что нужно для обеспечения эффективного взаимодействия между программным и аппаратным обеспечением. В каждой очередной версии

операционной системы Windows есть раздражающие, надоедливые проблемы.

Еще хуже в Microsoft обстоят дела с потребительскими продуктами. Один за другим выпускаемые компанией продукты потерпели полный провал. В середине 2010 года, всего через два месяца после вывода на рынок, компания отозвала свой новый мобильный телефон Kin. Как заметил не без сарказма один обозреватель, следующего поколения Kin не будет. Не прошло много времени, как в Редмонде предприняли еще одну попытку. Речь идет о мобильной операционной системе под названием Windows Phone 7, которая очень быстро получила нелестные отзывы в статье New York Times под названием «A Phone of Promise, With Flaws» («Многообещающий телефон с дефектами»)[36]. В статье говорится о том, что даже название этой платформы вводит в заблуждение. «Это не Windows. Это не выглядит как Windows, не работает как Windows, и даже не требует ПК с операционной средой Windows». И хотя у этой платформы «есть некоторые признаки гениального замысла, ей не хватает слишком многих характеристик, стандартных для iPhone и Android».

Большинство разработчиков программ, предназначенных для установки в продуктах других компаний, придерживаются коммерческого подхода, ставя перед собой цель добиться максимального результата для своей компании, а не сделать самый лучший продукт для потребителя.

Представьте себе такой сценарий: вы, глава отдела разработки и совершенствования продуктов компании Motorola, запланировали ряд встреч с представителями Microsoft, на которых намерены обсудить возможность создания телефона Droid, функционирующего на базе платформы Windows Mobile. Совещание проходит очень хорошо. Презентацию провели на высоком профессиональном уровне, и представители Microsoft настойчиво предлагают вам Windows Mobile по лицензионной цене. Они готовы предоставить

вам скидку в размере 20 процентов за каждую копию своей системы.

После совещания с представителями Microsoft вы встречаетесь со специалистами из Google, чтобы обсудить планы использования операционной системы Android этой компании в ваших мобильных телефонах. И в этот раз презентация прошла на высоком уровне. В обеих компаниях работают в высшей степени талантливые программисты.

Однако, когда создатели системы Android начинают обсуждать условия сделки, происходит нечто странное. Они утверждают, что не будут взимать никакой платы за использование системы, поскольку работают в среде открытых исходных кодов. И готовы предоставить возможность выпускать свои мобильные телефоны, работающие на платформе Android, бесплатно. Это очень хорошая сделка. Правда, если бы система Android никуда не годилась, использовать ее было бы бессмысленно, даже если она достанется вам бесплатно. Если же эта операционная система работает хорошо, такая сделка действительно очень выгодна.

Пользователи телефонов Droid жалуются на то, что у них постоянно возникают с ними проблемы. Я знаю двух братьев-близнецов, которые купили себе Motorola Droid. Им пришлось поменять уже восемь аппаратов. Компания Motorola продолжает обменивать устройства, не работающие как следует. Ни одна из мер, в том числе установка заводских настроек, не устранила проблему. А кто несет за это ответственность – Motorola или Google? Потребитель не знает, кого обвинять.

Пользователей iPhone может расстроить разве что отсутствие связи, но это вина оператора мобильной связи. Они очень редко сталкиваются с такой проблемой, как у пользователей телефонов Droid, – устройство не функционирует так, как должно. Кстати, у iPhone 4 не работала антенна, это обнаружилось сразу же после выхода телефона на рынок. По-моему, проблема возникла под влиянием двух факторов. Во-первых, в связи с состоянием здоровья

Стив проводил больше времени со своей семьей и передал некоторые свои полномочия доверенным помощникам, потребовав от них чрезвычайно внимательно относиться ко всем деталям – как он сам делал это в прошлом.

Во-вторых, если все считают вас первым во всех отношениях, нужно и вести себя соответственно. Средства массовой информации придают большое значение непосредственному общению. Компания Apple не спешила реагировать на проблему iPhone, чего от нее все ожидали, и стала объектом активной критики со стороны СМИ за свое молчание. Источник из самой компании сообщил мне, что как только новость начала появляться в СМИ и в Интернете, вице-президенту Apple, который отвечал за выпуск iPhone, позвонил Стив и сказал: «В Apple так не делают». Насколько я понимаю, тот вице-президент был уволен: он больше не работает в компании.

## Привлечение внешних источников

В Apple фраза «целостный продукт» обозначает нечто намного больше, чем просто устройство. Она подразумевает весь опыт его использования. Цель – создать такой продукт, который гармонично вписался бы в естественный образ жизни людей, в их привычку пользоваться разными вещами, а не приспосабливаться к продукту. Любой продукт должен вызывать у потребителя приятное ощущение естественности, интуитивности и простоты.

К 2000 году компания Apple столкнулась с проблемой, связанной с применением принципа создания целостного продукта. Ни одна компания не может делать все, особенно если испытывает недостаток финансовых средств, а одна страница бухгалтерской книги Apple по-прежнему выглядела довольно жалко. На Macintosh приходилось меньше 3 процентов рынка компьютеров. Стив отчаянно искал крайне необходимые приложения, которые могли бы заставить пользователей компьютеров, работающих на базе Windows, переключиться на Macintosh.

Вполне естественно, что именно у такого любителя музыки, как Стив, возникла идея предложить пользователям превосходный пакет музыкального программного обеспечения, которое помогло бы им быстро находить и проигрывать понравившиеся мелодии.

После сделки с Canon по поводу создания принтера LaserWriter Стив окончательно убедился в том, что иногда целесообразно разрабатывать необходимое своими силами, а в некоторых случаях следует осмотреться вокруг, чтобы найти то, что уже сделал кто-то другой.

Лидером рынка программных продуктов для воспроизведения музыки в формате MP3 было в то время приложение SoundJam MP, разработанное небольшой компанией из Кремниевой долины Casady and Greene (C&G), которая разработала и ряд игр для Macintosh. Джефф Роббин, программист из SoundJam, работал

раньше в Apple. Программа SoundJam MP, захватив 90 процентов рынка, имела большой успех у потребителей.

Представители Apple обратились к C&G с предложением купить права на SoundJam. Одним из условий сделки было возвращение Джеффа Роббина в Apple, где он должен был заняться созданием нового интерфейса. В Apple сделали свою версию этой программы и назвали ее iTunes; в январе 2001 года на выставке MacWorld программа iTunes имела огромный успех... хотя в то время мало кто мог представить себе, какое кардинальное изменение потребительских привычек повлечет за собой ее появление. Тогда это понимали немногие – пожалуй, только Стив и команда его специалистов, работавших над iTunes.

В то время программа iTunes казалась автономным продуктом. Теперь же мы понимаем, что это была часть общей стратегии создания продуктов, которой придерживался Стив.

## **Решения о создании новых продуктов**

Стив поддерживал связь со специалистами университета Карнеги – Меллона, работавшими над созданием прогрессивного программного продукта – «ядра Mach», который представлял собой ключевой сегмент операционной системы. К тому времени Стив уже знал о работе специалистов университета Карнеги – Меллона достаточно и убедился, что этот пакет, по всей вероятности, самый лучший программный продукт из всех имеющихся и что он может стать основой операционной системы нового поколения для персональных компьютеров. Перед уходом из Apple Стив заказал суперкомпьютер Cray; он планировал приступить к разработке операционной системы, основанной на ядре Mach. Но возник конфликт: Стив имел право потратить максимум 10 млн долл., а суперкомпьютер Cray стоил около 12 млн долл.

Стив не начал работать с ядром Mach в Apple, но мог использовать его как основу операционной системы, необходимой для нового

компьютера, который он планировал создать в компании NeXT. Стив разыскал одного из ведущих специалистов по разработке ядра Mach в университете Карнеги – Меллона, Авадиса Теваньяна-младшего. У Ави была степень бакалавра по математике и степень магистра и доктора философии по теории вычислительных систем; он начал заниматься разработкой ядра Mach еще в студенческие годы. Ави согласился переехать в Кремниевую долину и работать в Apple.

У Ави был интеллект, опыт, напористость и заинтересованность в том, что Стив задумал сделать. Это решение принесло пользу обоим. Ави стал ключевой фигурой в создании операционной системы NeXTStep (разумеется, основанной на ядре Mach). Программный продукт оказался спасением для компании NeXT и Стива. Впоследствии Ави последовал за Стивом в Apple, где возглавил разработку нового поколения операционной системы для компьютера Macintosh, OS X («OS-десять»). В то время никто, даже Стив и Ави, не могли себе представить, что сокращенная версия OS X сделает возможным появление самого дружелюбного к пользователю, самого продвинутого мобильного телефона.

Каждый год инженеры Стива и руководители групп, занимающихся созданием разных продуктов, анализируют сотни новых идей, среди которых многие оказываются просто блестящими. Но сейчас я хочу остановиться на истории о том, что подтолкнуло Стива к принятию одной конкретной идеи, под влиянием которой он пришел к выводу: «Мы пойдем по этому пути».

Специалисты Apple постоянно следят за самыми последними достижениями в сфере технологий, поэтому они всегда готовы воспользоваться случаем, когда на рынке появляются элементы, делающие возможным создание нового продукта. Программа iTunes имела такой большой успех, и, вполне естественно, Стив, Руби и члены команд Apple начали думать о создании плеера для воспроизведения музыки в формате MP3 – устройства такого же

привлекательного и революционного, как первый Macintosh. Однако необходимых комплектующих еще не было.

Мы уже говорили о том, как после назначения на должность временного исполняющего обязанности генерального директора Apple Стив прекратил выпуск многих продуктов компании. Среди этих продуктов был и новаторский карманный компьютер Newton, который Стив отбросил из-за того, что не считал его ключевым продуктом компании.

Несколько лет спустя, когда финансовое положение Apple улучшилось, ситуация изменилась. Рынок персональных компьютеров стремительно расширялся. Темпы роста объема продаж портативных музыкальных плееров снижались, и карманные компьютеры казались теперь более перспективными. Однако задолго до того как появился рынок смартфонов, Стив понял, что мобильные телефоны смогут выполнять многие функции, ради которых люди используют карманные ПК. Он все больше убеждался в том, что рынок карманных компьютеров будет уменьшаться. В итоге Стив отказался от идеи выпуска карманных компьютеров и начал искать другие возможности.

В поисках нового продукта Стив и Джон Рубинштейн наблюдали за творческим процессом создания и выпуска цифровых фотоаппаратов, видеокамер, музыкальных плееров и мобильных телефонов. Чтобы увидеть, куда все это может привести, Руби организовал команды специалистов, которые должны были проанализировать, какое аппаратное и программное обеспечение используют разные компании для создания всех этих устройств. Он узнал, что в цифровых камерах используется весьма неплохое ПО, чего нельзя было сказать о музыкальных плеерах. «Ужасно, мы увидели большие, тяжелые устройства, – рассказывал Руби в интервью журналу Cornell Engineering. – Пользовательский интерфейс был неудачным»<sup>[37]</sup>.

Тем временем Стивом овладело чувство, что рынок музыкальных плееров будет стремительно расти. Более того, он был

привлекателен еще и тем, что на нем не угрожала серьезная конкуренция; складывалось впечатление, что он созрел для того, чтобы доминирующее положение на нем занял продукт, революционный в плане опыта взаимодействия пользователей с устройствами такого типа.

Иногда, когда, кажется, почти все готово для активного воплощения той или иной идеи в жизнь, один-два важных технологических пробела не соответствуют стандартам Apple. На этот раз все звезды выстроились в нужном порядке.

Незадолго до этого Руби поехал в Японию, в компанию Toshiba, чтобы обсудить вопросы, связанные с жесткими дисками, которые компания поставляла для разных продуктов Apple. Во время одной из встреч вскользь упомянули продукт, разрабатываемый в Toshiba – жесткий диск диаметром 1,8 дюйма. Однако в компании еще не нашли рынок сбыта для этого продукта. Как Рубинштейн-сан думает – не мог бы он найти применение этому диску?

Как стало известно Руби, на миниатюрном диске умещалось 5 ГБ информации. Для того времени это было просто поразительное достижение. Компания Apple тут же заключила с Toshiba эксклюзивную сделку на покупку жесткого диска.

На рынке уже появились миниатюрные батарейки, которые могли поддерживать работу устройства достаточно долго, чтобы пользователю не приходилось подключать его к сети после прослушивания всего нескольких песен.

Еще один важный элемент, об этой технологии мало кто знал, но ей были рады все. В существующих MP3-плеерах для загрузки фонотеки требовалось очень много времени. Технология FireWire, в создании которой главную роль сыграла компания Apple, позволяла сделать это за считанные минуты. Все эти функции сделали реальным создание маленького элегантного плеера iPod.

Опыт Apple в разработке программного обеспечения позволял компании выпустить превосходный портативный музыкальный

плеер. Кроме того, у нее были отличные специалисты по промышленному дизайну, а также по миниатюризации продуктов.

«Стив попросил меня заняться разработкой музыкального плеера», – сказал Руби.

Представьте себе: вы трудились над созданием продукта, которого ждут с таким нетерпением, что даже члены команды разработчиков не могут дождаться окончания работы, чтобы самим его заполнить. Именно так создавалось устройство под именем iPod. Потребители мечтали о возможности носить с собой бóльшую часть своей фонотеки.

Джонатан Айв сказал по этому поводу следующее: «Как и все остальные, кто работал над этим проектом, я трудился не покладая рук, и не только потому, что задача была очень сложной (а такой она и была), но еще и потому, что я сам хотел владеть таким устройством»<sup>[38]</sup>. И еще он произнес такие слова: «Не припомню, чтобы нам всем так сильно хотелось иметь какой-либо продукт, как iPod»<sup>[39]</sup>.

Стив же требовал, чтобы плеер был готов к сезону покупок во время рождественских праздников 2001 года. Следовательно, у разработчиков было всего десять месяцев на то, чтобы создать iPod, – невероятно напряженный график! Перед сотрудниками Apple стояла задача выпустить музыкальный плеер с более совершенными техническими характеристиками по сравнению с существующими и при этом сделать его не больше пачки сигарет.

Внедрение базовых принципов создания нового продукта не заняло много времени, но Apple еще нужно было найти специалиста, который помог бы сконструировать устройство. По словам одного члена команды, работавшей над проектом, Руби начал звонить всем, кто мог бы подойти на эту роль. Один из возможных кандидатов только начал работать в другой компании, но он посоветовал Руби поговорить с Тони Фэделлом. Руби сделал несколько звонков и нашел Тони на одном из горнолыжных курортов. Между ними

состоялась беседа. Впоследствии Тони рассказывал, что Руби не сказал ему, над чем он будет работать, но нанял его, на первое время, консультантом.

Как и во время работы над остальными проектами Apple, ключевые игроки – Стив, Руби, Джефф Роббинс и Фил Шиллер – постоянно обсуждали вопросы, связанные с созданием плеера iPod.

Разумеется, Стив никогда не был пассивным руководителем, который в своем офисе ждет демонстрации конечного продукта. Как вы сами можете предположить, он принимал непосредственное участие в разработке iPod. Стив ориентировал команду в нужном направлении, инстинктивно понимая потребности рынка и требуя, чтобы дизайн продукта был непревзойденным. Как и на протяжении всей своей карьеры, он неизменно настаивал на том, чтобы продуктом было легко пользоваться. Стив сердился, если ему нужно было нажимать на кнопку три раза, чтобы выбрать нужную песню; его раздражало, что меню появляется недостаточно быстро; он становился очень требовательным к точности воспроизведения.

Хотя проект выполнялся по графику, уже перед самым завершением работ по созданию плеера iPod специалисты группы обнаружили очень серьезный дефект. Устройство продолжало потреблять энергию из аккумулятора даже в выключенном режиме. Через три часа после зарядки батарей он полностью разрядился. Дефект был обнаружен тогда, когда объявили, что разработка электронных схем завершена и сборочные линии готовы к работе. Потребовалось несколько недель, чтобы найти решение проблемы и устранить дефект. Один из ключевых партнеров компании вспоминает: «На протяжении восьми недель они думали, что сделали MP3-плеер, который работает в автономном режиме всего три часа»<sup>[40]</sup>.

## **Выбор времени**

Несколько событий омрачили предстоящий запуск iPod. В конце октября Intel объявила о намерении прекратить выпуск потребительской электроники. Эта компания славилась своими инженерными достижениями и маркетинговым мастерством... и все же признавала, что не знает, как зарабатывать на потребительской электронике. Одно из подразделений Intel занималось выпуском портативных MP3-плееров.

Решение Intel принималось под влиянием юридических и экономических проблем. Разразился кризис доткомов, после чего в отрасли высоких технологий многие компании обанкротились, а инженеры остались без работы. Суды были перегружены делами о нарушении авторских прав на использование музыки и неуплате лицензионных отчислений.

В довершение всего шел 2001 год. Трагические события 11 сентября – день террористической атаки на здания Всемирного торгового центра, – наступил всего за месяц до запланированных мероприятий в связи с выводом iPod на рынок. Американцы были поражены, шокированы и напуганы тем, что это могло означать для Америки. Люди оплакивали погибших и беспокоились о том, не повторятся ли разрушительные атаки террористов.

Все планы мероприятий, связанных с выводом на рынок такого резонансного продукта, как iPod, составлялись немногим более чем за месяц до этих событий. Стиву необходимо было принять решение, стоит ли их придерживаться или лучше отложить дебют этого потрясающего маленького музыкального плеера.

И все же ничто так не согревает душу, как новости о рождении. Возможно, казалось, что мир разваливается на части, но Джобс решил следовать своим планам.

## **Проповедник продукта**

В соответствии со сложившейся традицией 23 октября в главном офисе Apple Стив вышел на сцену зала, где присутствовали только приглашенные, и представил миру свое новое детище – iPod.

Вскоре и сотрудники Apple, и сам Стив, увидели, как люди с чрезвычайно привлекательными белыми наушниками появляются на улицах всего мира.

Стив вместе со своей командой установил новые стандарты инноваций и обратил в веру под названием «Целостный продукт» всех, кто имел отношение к проекту – не только сотрудников Apple, но и остальных.

Выступления Стива Джобса на презентациях по поводу вывода новых продуктов на рынок всегда вызывали у меня воспоминания о художественном фильме «Элмер Гэнтри» с Бертом Ланкастером в роли проповедника, произносящего пламенные проповеди, чтобы увлечь прихожан. Стив Джобс, мастерски умеющий увлекать приверженцев Apple и обращать в свою веру сомневающихся, служит лучшим образцом проповедника продуктов.

### **Умение убеждать и привлекать к сотрудничеству**

Если обстоятельства требуют, Стив превращается в проповедника-шоумена и тогда, когда ему приходится общаться и с одним человеком, и с несколькими людьми. Переговоры с крупнейшими игроками музыкальной индустрии сделали возможным создание музыкального магазина iTunes – вот еще один пример для изучения пропаганды инноваций и концепции целостного продукта. Стив полностью отождествлял себя с потребителем, а значит, просчитал все аспекты процесса их взаимодействия с магазином iTunes и продумал все детали его создания, организации продаж, использования и создания условий для того, чтобы потребители получали от него удовольствие каждый день. Таков пример целостного подхода.

Объем прибыли компаний музыкальной индустрии неуклонно сокращался: только в 2002 году его темпы достигли тревожного показателя 8,2 процента. Пять крупнейших звукозаписывающих компаний и Американская ассоциация звукозаписывающей промышленности (Recording Industry Association of America, RIAA) сочли причиной резкого сокращения прибыли пиратское использование музыкальных записей, обвинив в этом Napster и другие компании подобного типа. RIAA добилась в суде решения о закрытии компании Napster, но другие компании, поддерживавшие файлообменные сети, такие как KaZaA Media Desktop, работали в распределенном режиме, без центрального сервера, и ликвидировать их было гораздо труднее. Судебные иски, выдвинутые RIAA как к физическим, так и к юридическим лицам, нарушившим закон о защите авторских прав, привели к катастрофе в области связей с общественностью. Посредством этих исков RIAA удалось добиться чего угодно, только не расположения любителей музыки – потребителей.

Тем временем лидеры отрасли пытались создать онлайн-системы распространения музыкальных записей. Три из пяти крупнейших звукозаписывающих компаний – Time Warner, EMI и Bertelsmann – открыли совместное предприятие Music Net, а две другие – Sony и Universal – создали конкурирующую сеть Pressplay. Обе группы поступили крайне неблагоразумно, отказавшись размещать записи конкурента в своей сети. Допустили они и еще одну фундаментальную ошибку, назначив ежемесячные платежи за подписку, что означало: пользователи никогда не станут владельцами музыки, к которой они получили доступ. Аннулируйте подписку, и музыка, за загрузку которой на свой компьютер вы уже заплатили, больше не будет воспроизводиться!

Загрузку музыки на портативные MP3-плееры тоже не одобряли. В сети MusicNet это позволялось только первое время, а в Pressplay была принята политика еще более строгих ограничений. К тому времени, когда две конкурирующие сети решили предоставить

конкуренту право на размещение своей музыки, было уже слишком поздно. Ограничения на скачивание музыки были несколько ослаблены, но недостаточно, и любители музыки разочаровались больше, чем когда бы то ни было. Звукозаписывающая индустрия совершила самую серьезную ошибку с точки зрения ведения бизнеса: она проигнорировала нужды потребителей.

Представители музыкального бизнеса подняли бы на смех любого, кто сказал бы, что человек из мира высоких технологий может стать их белым рыцарем. В конце концов компьютеры и Интернет, злейшие враги, лишали их средств к существованию. По всей вероятности, любой другой гуру в сфере технологий не смог бы преодолеть сопротивление, но Стив есть Стив: он не только всегда оказывался прав, но еще и упорно добивался своего.

Вместе с единомышленниками из Apple Стив настаивал на том, что причины музыкального пиратства носят поведенческий, а не технологический характер, как считали представители музыкальной индустрии. Не технологии виноваты, а способ их использования. Кроме того, поскольку технологии стали неотъемлемой частью жизни современного общества, нельзя рассчитывать на то, что их можно взять под контроль. Это было бы еще хуже, чем выдавать желаемое за действительное – это было бы просто губительно.

В статье, опубликованной в апреле 2003 года, журналист BusinessWeek Алекс Салкевер написал: «Стив Джобс всегда считал, что дать людям возможность покупать музыку в режиме онлайн легче, чем пытаться препятствовать ее нелегальному использованию»<sup>[41]</sup>.

**Просто Стив понимал, что попытки сокрушить «врага» (всех, кто бесплатно скачивает музыку) обречены на провал, бесполезны и приведут к тому, что звукозаписывающая индустрия приведет себя к гибели.**

Раньше кое-кто уже выдвигал аналогичные аргументы, но преодолеть враждебность представителей звукозаписывающей индустрии ему так и не удалось. Они были глубоко убеждены в том,

что новые технологии разрушают их бизнес, что они только уничтожили устоявшиеся финансовые модели музыкального бизнеса.

Стив сообщил представителям музыкальной индустрии, что их компании выживут только при условии, что откроют свое мышление всему новому. В бизнесе ничто не остается неизменным, и единственный способ успешно пережить период инноваций заключается в том, чтобы эти инновации принять.

Стив не остановился перед тем, что не может выступать с позиции силы. В то время рыночная доля Apple составляла всего 3 процента, и Хилари Розен, возглавлявшая RIAA, высказалась довольно откровенно: «У Apple такая незначительная доля на рынке, что риск [звукозаписывающих компаний] практически сводится на нет».

Опыт лидеров музыкальной индустрии подсказывал, что люди из сферы высоких технологий не понимают сути музыкальной отрасли, ее структуры и финансовой базы. Но Стив был другим. Он провел тщательную предварительную подготовку и хорошо разобрался в нюансах музыкальной индустрии, не в последнюю очередь благодаря тому, что умел быстро схватывать самое главное. К тому же он всегда мог позвонить таким звездам, как Боно или Мик Джаггер, и расспросить их о том, что его интересует.

Что же помогло Стиву одержать победу? Как сказала Хилари Розен, звукозаписывающие компании изменили свою позицию «прежде всего благодаря исключительной силе личности Стива. Его отличало невероятное обаяние и энергия»<sup>[42]</sup>. Один из руководителей EMI на протяжении нескольких недель только и говорил о достоинствах Стива.

Когда страсти улеглись, Стив смог сделать то, чего не могли добиться лидеры музыкальной индустрии вместе: он убедил все пять звукозаписывающих компаний в необходимости заключить совместный договор, по условиям которого Стив получал право продавать их музыку через iTunes – новый интернет-магазин компании Apple.

Пять крупнейших компаний защитили себя особым условием: срок действия первого договора с музыкальным магазином iTunes рассчитан только на один год, и продлить его можно только в случае их согласия.

Представители музыкальной индустрии нашли общий язык с одержимым дизайном и стилем бизнесменом, со все еще молодым руководителем компании, который владел техническими знаниями, при этом любил музыку и глубоко понимал музыкальную индустрию.

Разумеется, магазин iTunes оказался настолько успешным, что ни один из руководителей звукозаписывающих компаний даже не вспомнил о своем праве не продлевать договор. В конце года все выстроились в очередь, чтобы подписать договор на следующий год.

## Как стать проповедником собственного продукта

У Джобса нет патента на проповедование инноваций, но, как и во многих других случаях, он подает нам всем пример и в этом. Он служит мне мерилom в том, придерживаюсь ли я концепции целостного продукта, остаюсь ли открытым для новых идей из всех возможных источников, как в самой компании, так и за ее пределами. Будучи проповедником своего продукта, я пытаюсь принять каждое предложение, которое может его улучшить, с позиции «Да, мы это можем» – другими словами, с позиции, предполагающей, что любая идея заслуживает того, чтобы ее тщательно проанализировали, а не отвергли без обсуждения.

Вам, как и мне, необходимо постоянно напоминать себе о необходимости оставаться восприимчивым к идеям, предлагаемым не только сотрудниками вашей компании, но и другими людьми. Вы никогда не должны забывать о том, что вы проповедник своего продукта, что вам нужно расхваливать его достоинства даже перед случайными знакомыми, в том числе и перед теми, кто не имеет отношения к вашей отрасли, а также перед теми, кто может и не стать вашим потенциальным потребителем. Я проповедую свои идеи всем. И, удивительно, случалось, очень большой вклад в совершенствование моих продуктов вносили те, кого я едва знаю.

Критерий оценки самого продукта, а также любого возможного его усовершенствования, базируется на том, принесет ли он пользу покупателю. Основной способ найти ответ на этот вопрос заключается в том, чтобы понять, понадобится ли это свойство мне, буду ли я использовать его. Если нет, вопрос снят.

Подобно Стиву, я лучше всего воспринимаю идею, если мне ее представляют наглядно. Я говорю своим подчиненным: «Приносите мне свои идеи в виде демонстрационного образца, или прототипа, или модели, которую можно увидеть на компьютере. Если вы будете только рассказывать мне о ней или сформулируете ее в письменном

виде, мне придется представлять себе образ, который возник у вас в голове. Если только это возможно, я хочу *увидеть* ее».

На этапе проектирования продукта я всегда напоминаю себе о том, что сначала необходимо попытаться сделать его исключительно силами компании. Если же это невозможно (когда существуют веские причины, по которым некоторые важные комплектующие необходимо покупать у сторонних поставщиков), все равно необходимо позаботиться о том, чтобы продукт работал так, будто все его элементы созданы и изготовлены в самой компании. Посторонняя помощь хороша только тогда, когда я контролирую ее, а мой продукт работает должным образом.

**Часть четвертая**  
**Как стать лучшим: иной взгляд на**  
**продажи**

# Глава 11

## Что открывает все двери

### Брендинг

Стив Джобс и Стив Возняк положили начало компании Apple в полном соответствии с традицией Кремниевой долины, которую приписывают основателям HP Биллу Хьюлетту и Дейву Пакарду, – они сделали это в гараже.

Этот случай уже вошел в историю Кремниевой долины. Однажды в тот ранний «гаражный» период Стив Джобс увидел рекламу компании Intel: в ней использовались изображения, понятные любому человеку, такие как гамбургеры и фишки для игры в покер. Бросалось в глаза отсутствие технических терминов и символов. Подобный подход произвел на Стива большое впечатление, и он решил выяснить имя создателя рекламы. Он хотел, чтобы этот волшебник наколдовал то же самое для бренда Apple, поскольку компания все еще была малоизвестной.

Стив позвонил в Intel и спросил, кто делает для них рекламу и организует PR-мероприятия. Он выяснил, что этим занимался Реджис Маккена. Стив позвонил секретарю Маккены и попросил назначить ему встречу – но получил отказ. Он продолжал звонить, иногда по четыре раза в день. В конце концов секретарь уговорила своего начальника назначить Стиву встречу, просто чтобы от него избавиться.

Стив и Воз пришли в офис Маккены, чтобы представить свою компанию. Маккена вежливо выслушал их и сказал, что для него их предложение не представляет интереса. Стив не сдвинулся с места. Он продолжал рассказывать Маккене, какой выдающейся станет компания Apple – такой же выдающейся, как Intel. Вежливость не позволила Маккене выставить его за дверь, и в конце концов

настойчивость Стива сделала свое дело: Реджис Маккена согласился поработать для Apple.

Хорошая история. Однако, хотя ее и рассказывают в самых разных книгах, на самом деле все произошло не совсем так.

По словам Реджиса Маккены, он начинал свой рекламный бизнес в то время, когда реклама технологических продуктов изобиловала техническими деталями. Когда Реджис начал работать с Intel, ему удалось внушить руководителям компании идею о создании рекламы «яркой и забавной». Блестящим решением оказался наем «креативного директора из потребительского сектора, который не мог отличить микрочипы от картофельных чипсов», поэтому он создавал рекламу, привлекающую внимание. Однако, как сказал Маккена, убедить клиентов в целесообразности такого подхода не всегда было легко. «Понадобилось настойчиво убеждать Энди Гроува и других представителей Intel». Однако именно такого творческого подхода искал Стивен Джобс.

На первой встрече Воз показал Реджису лист бумаги, где записал основные тезисы для рекламы; текст изобиловал техническими терминами, и Воз «умолчал о том, что кто-то может “переписать” его материал», поэтому Реджис сказал, что вряд ли сможет что-то для них сделать.

Стив всегда знает, чего хочет, и он никогда не сдается. После первого отказа он снова позвонил в офис Маккены и договорился еще об одной встрече; на этот раз он ничего не сказал Возу. Во время второй встречи один на один он произвел на Реджиса иное впечатление – впечатление, о котором он неоднократно рассказывал: «Я часто говорил, что единственные настоящие визионеры из всех, кого я когда-либо встречал в Кремниевой долине, – это Боб Нойс из Intel и Стив Джобс. Джобс высоко ценил Воза за его инженерный талант, но именно Стив добился доверия инвесторов и продолжил формирование и продвижение видения перспектив развития Apple».

Стив ушел, добившись от Реджиса согласия сделать Apple своим клиентом. «Стив был и до сих пор остается очень настойчивым, когда хочет чего-то добиться. Порой мне бывало трудно уклониться от встреч с ним», – говорит Маккена.

(Хочу отметить, Реджис посоветовал Стиву поговорить о финансировании его бизнеса с венчурным капиталистом Доном Валентайном, в то время главным партнером Sequoia Ventures. «Дон позвонил мне впоследствии, – вспоминает Реджис, – и спросил: “Зачем ты послал ко мне этих ренегатов?”» Впрочем, Стиву удалось убедить и его. Сам Валентайн не захотел вкладывать деньги в этих «ренегатов», но перенаправил их к Майку Марккуле, который помог поставить Apple на ноги, вложив в нее свои собственные деньги, что сделало его равноправным партнером компании вместе с двумя Стивами. Кроме того, Марккула организовал первый цикл ее финансирования с помощью инвестиционного банкира Артура Рока и впоследствии, как известно, стал генеральным директором Apple.)

Для меня есть еще один важный аспект в истории о том, как Стив добился встречи с Реджисом и убедил его работать на Apple. Стив, в то время совсем молодой и, скорее всего, гораздо менее опытный, чем вы, читатель, уже тогда чудесным образом понял важнейшее значение брендинга. У него не было университетского диплома в области бизнеса и в его окружении не было руководителей из мира бизнеса, у которых он мог бы учиться. И все же **он с самого начала понимал, что компания Apple добьется большого успеха только в том случае, если станет известным брендом.**

Большинство знакомых мне бизнесменов до сих пор не усвоили этот важнейший принцип.

## Стив и искусство брендинга

Выбрать рекламное агентство для работы над созданием бренда Apple, известного всем, было нетрудно. Агентство Chiat/Day (на рынке рекламы с 1968 года) создавало самые креативные рекламные ролики, которые кто-либо когда-нибудь видел. Перу Кристи Маршалл принадлежит прекрасное описание агентства: «Здесь успех подпитывает высокомерие, энтузиазм граничит с фанатизмом, а энергичность подозрительно напоминает невроз. Это агентство – кость в горле Мэдисон-авеню, где часто подвергают критике его находчивые, захватывающие рекламные ролики как безответственные и неэффективные, а затем подражают им»<sup>[43]</sup>. (Именно агентство Chiat/Day сделало рекламный ролик «1984»; по приведенному выше описанию можно понять, почему Стив выбрал именно это агентство.)

Все, кому нужна умная, новаторская реклама и кто обладает достаточной смелостью, чтобы использовать вызывающе агрессивный подход в рекламе, могут по описанию Chiat/Day ориентироваться в том, что именно следует искать.

Ли Клоу – сотрудник рекламного агентства Chiat/ Day, придумавший рекламу «1984» (в настоящее время возглавляет глобальный рекламный конгломерат TBWA), имеет собственные представления о том, как обращаться с творческими людьми. По его словам, они «на 50 процентов эгоистичны и на 50 процентов не уверены в себе. Им необходимо постоянно говорить о том, какие они хорошие и как их любят».<sup>[44]</sup>

Когда Стив находил человека или компанию, соответствующих его высоким стандартам, он становился в высшей степени преданным им. По словам Ли Клоу, крупным компаниям свойственно внезапно менять одно рекламное агентство на другое, даже после многих лет чрезвычайно успешного сотрудничества. Однако с Apple дело

обстоит совсем по-другому. С самого начала сделка приобрела «очень личный характер». В Apple всегда придерживаются такого подхода: «До тех пор пока мы преуспеваем, будете преуспевать и вы... Пока у нас все хорошо, у вас тоже будет все хорошо. Если же мы выйдем из этого бизнеса, вы только потеряете клиента».

Ли Клоу говорил о том, что Стив Джобс с самого начала был лояльным по отношению к своим дизайнерам и своим творческим командам, и оставался таким всегда. Клоу называет эту лояльность «свидетельством того, что вас уважают, и ценят ваш вклад»<sup>[45]</sup>.

Стив продемонстрировал лояльность, описываемую Клоу, во взаимоотношениях с Chiat/Day. Когда Стив ушел из Apple и создал NeXT, руководство Apple отказалось от услуг этого агентства. Однако когда десять лет спустя Стив вернулся в Apple, он возобновил сотрудничество с Chiat/Day в числе первых шагов, которые он предпринял. За много лет изменились имена и лица, но агентство по-прежнему остается креативным, а Стив по-прежнему с уважением относится к его идеям и работе.

## Лицо компании

Не многих узнают по фотографиям на обложках журналов, из статей в газетах и телевизионных историй. Большинство этих людей, конечно же, политики, спортсмены, актеры или музыканты. В мире бизнеса нельзя рассчитывать на всемирную известность. Стиву же удалось стать знаменитыми без особых усилий с его стороны.

По мере роста Apple Джей Чиа, глава рекламного агентства Chiat/Day, продолжал работать над тем, что началось само по себе. Его задачей было сделать Стива лицом Apple и ее продуктов – так же как в свое время, в период коренных преобразований в компании, Ли Якокка стал лицом Chrysler. **С первых дней существования Apple Стив, увлеченный, противоречивый человек с трудным характером, был лицом Apple.**

Когда Mac продавался еще не так хорошо, я говорил Стиву, что необходимо делать рекламные ролики с его участием, как это весьма успешно делал Ли Якокка для Chrysler. В итоге фотографии Стива появились на обложках множества журналов, и он стал даже более известным, чем Ли Якокка в период демонстрации рекламных роликов Chrysler с его участием. Стиву идея понравилась, но ее отклонили должностные лица Apple, принимавшие решения относительно рекламы.

Разумеется, у Macintosh первого поколения были определенные недостатки, как и у большинства других продуктов (вспомните хотя бы о первых поколениях всех продуктов Microsoft), но удобство их применения легко затмевало и ограниченный объем памяти, и черно-белый экран компьютеров. У Apple уже тогда было достаточно много преданных поклонников, в том числе и из числа творческих людей из индустрии развлечений, рекламы и дизайна, что обеспечивало резкое увеличение объема продаж компьютеров Macintosh сразу же после выхода на рынок. Немного позже Mac познакомил и любителей, и профессионалов с новым феноменом – настольными издательскими системами.

Успеху компьютера Macintosh способствовало и то, что на нем стояла печать «сделано в США». Предприятие по сборке компьютеров Mac располагалось во Фримонте – городе, где вот-вот должен был закрыться завод компании General Motors, которая была некогда экономическим оплотом всего региона. Apple стала местным и национальным героем.

Безусловно, компьютер Macintosh и бренд Mac создали новую компанию Apple. Однако после ухода Стива привлекательность бренда уменьшилась, а сама компания превратилась всего лишь в одну из многих компьютерных компаний, продававших свою продукцию по традиционным каналам сбыта, и обеспокоенных рыночной долей, а не созданием и выведением на рынок новых продуктов. Радоваться оставалось только тому, что поклонники Macintosh сохранили верность компании даже в это трудное время.

## Построение бренда

Изучая уроки Стива Джобса по искусству брендинга, вы обнаружите, что он обладал непревзойденным умением создавать стабильный позитивный образ продукта в сознании потребителей. Упорство Стива дополнялось интуитивным пониманием того, что именно необходимо сделать, чтобы продукт покорила всех. Он понимал, что важно не только то, как сделан продукт и хорошо ли он работает, хотя это и главные факторы успеха. Важно восприятие пользователем продукта – вот где ключ к его успеху.

В 1976 году на рынок вышел Apple II, а первым лицом бренда Стив сделал известного телеведущего Дика Каветта. Каветт пользовался огромным доверием у высокообразованных целевых пользователей Apple II. В 1980 году доля Apple II на рынке составляла 80 процентов. Компьютер был так хорош, что разработчики программного обеспечения написали для него больше тысячи приложений.

Под влиянием огромного успеха в создании бренда Apple II (и той известности, которую приобрела компания Apple и сам Стив) в IBM приняли решение о выходе на рынок персональных компьютеров. Компания не была новичком в этой сфере: я видел персональные компьютеры в лабораториях IBM еще в 1976 году. Однако она занималась продажей мейнфреймов крупным компаниям и не понимала потребительского рынка. Поначалу Стив немного беспокоился о том, что IBM станет конкурентом Apple, но в IBM так и не поняли того, что Стив считал само собой разумеющимся. Первый компьютер IBM PC был представлен в 1981 году; через девять лет компания прекратила выпуск ПК. Apple же, быстро достигшая успеха, вошла в список Fortune 500 за более короткий срок, чем любая другая компания за всю историю.

## **Придерживайтесь того, что приносит результат**

Союз Стива, Реджиса Маккены и Джея Чиата предоставил огромные творческие возможности для развития бренда Apple. Сенсационный рекламный ролик «1984» был только началом. После возвращения Стива в Apple руководство Chiat/Day поручило прогрессивному арт-директору агентства Ли Клоу руководить созданием рекламы для компании, и он разработал очередную невероятно популярную рекламную кампанию под лозунгом «Думай иначе».

Совсем недавно вышла в свет реклама iPod – темные фигуры с плеером iPod на цветном фоне – появившись и в прессе, и на билбордах, она оставила неизгладимый след в сознании потребителей.

В рекламном бизнесе долговечность бывает скорее исключением, чем правилом. Как отметил Ли Клоу, Стив подает пример лояльности: если что-то работает, не нужно ничего менять. Рекламное агентство Chiat/ Day, слившееся с TBWA, входит теперь в состав рекламного конгломерата OMD Worldwide. Это агентство по-прежнему сотрудничает с Apple. На самом деле даже построена секретная арт-лаборатория в Плайя-дель-Рей для тестирования новинок, созданных специально для Apple.

Компания Apple служит лучшим примером успеха, которого можно добиться, если придерживаться формулы: создание продуктов, действительно нужных людям, плюс искусный брендинг, позволяющий пробудить у потребителей интерес к новым продуктам.

## **Глава 12**

### **Овладение силой розничной торговли**

Вернувшись в Apple, Стив восстановил свое влияние и влияние компании. Но он разрывался на части: левой рукой он использовал отточенный опыт ведения бизнеса, чтобы изменить структуру продуктовой линейки и уменьшить компанию до размера, который позволил бы ей выжить, а правой начал закладывать основы того, что мало кто посчитал бы дальновидным, зато многие сочли бы глупым – занялся розничными продажами.

В понимании Стива компания Apple должна поддерживать непосредственные контакты с потребителями своих продуктов. Стив Джобс, не имеющий ни коммерческого образования, ни представления о том, как работает сфера продаж, намеревался устранить посредников между компанией и потребителями. В течение нескольких недель после возвращения он начал реализацию одного из своих самых рискованных проектов.

Крупные сети компьютерных магазинов и другие торговые посредники получали от 35 до 40 процентов прибыли от продажи каждого продукта Apple. За период сотрудничества с компанией Disney Стив окончательно убедился в том, что выгодно продавать продукты непосредственно потребителю, и его охватило страстное желание заняться продажами на потребительском рынке.

Стив организовал команду, которая должна была продумать технические детали. В ноябре 1997 года – меньше чем через год, после того как он снова стал главой Apple, и за целую вечность, до того как к этому пришли остальные компании розничной торговли, – компания открыла интернет-магазин. Сделать это за такой невероятно короткий срок удалось только благодаря использованию программного обеспечения, которое Стив принес с собой в Apple.

Речь идет о WebObjects – программной среде для разработки веб-сервисов, созданной в NeXT.

Вскоре Стив объявил, что новый онлайн-магазин Apple.com только в течение первого месяца работы получил заказы на сумму 12 млн долл.

## Озарение

Если онлайн-продажи давали повод для радости, то результаты традиционного канала розничных продаж продолжали огорчать. Рост доли Apple на рынке компьютеров замедлился.

Стив был убежден: одна из главных проблем заключается в способе продажи продуктов компании. Крупные сети компьютерных магазинов не размещали устройства Apple на лучших местах на полках, не устраивали для них привлекательных раскладок. Кроме того, даже лучшие сети не обладали чувством стиля, а работа розничных магазинов страдала из-за высокой текучести кадров. При этом большинство покупателей стремились сделать как можно более дешевую покупку, не выказывая лояльности к бренду. Все это очень напоминало ситуацию, которая сложилась в Apple в 1984 году, когда компания представила на рынке компьютер Macintosh.

Судя по реакции Стива на идею прямых поставок продуктов Apple потребителям с помощью FedEx, он уже давно был убежден в том, что сможет существенно увеличить рыночную долю компании посредством организации собственной сети распределения и сбыта продукции. Как всегда, он верил, что и сама компания Apple, и ее Mac достаточно сильны, но сила эта не используется должным образом.

В свое время компьютер Apple II стал любимым устройством многих пользователей. Впоследствии приверженцы компьютеров Mac создали культ поклонников Apple. Однако маркетинговые мероприятия крупных розничных сетей ориентировались на самый низкий «общий знаменатель». Поэтому Стив решил сделать то, что он

умеет делать лучше всех, – попробовать нечто новое. Нечто в духе iЛидерства.

Он объяснил ход своих мыслей в интервью Fortune в 2007 году. «Я уже начал бояться... Компания все больше зависела от крупнейших ретейлеров – компаний, у которых не было никаких стимулов позиционировать продукты Apple как нечто уникальное». Стив пришел к выводу: «Нужно что-то предпринять, иначе мы попадем в эти жернова. <...> Для этого нужно придумать что-то новое».<sup>[46]</sup>

### **Прыжок в сферу розничной торговли**

Стив принял смелое решение разработать стратегию розничных продаж, предусматривающую все необходимые меры по установлению непосредственных контактов с потребителями. Этот путь обещал быть тернистым.

Apple уже пыталась продавать свои продукты через сеть CompUSA; в ее магазинах были даже открыты специальные отделы компании. Однако попытка окончилась неудачей. В том же 2001 году сеть Gateway сократила количество розничных магазинов на 10 процентов, а в 2004-м – полностью вышла из бизнеса. Когда такие авторитетные компании выходят из игры, всем кажется, что это самое неудачное время для того, чтобы начинать заниматься розничной торговлей компьютерами, особенно для новичка.

Однако Стив не прыгал в пустоту, хотя именно этого и ждали от него конкуренты. Если речь заходит о поиске талантов, Джобс подает прекрасный пример всем нам. Он применил свое умение привлекать талантливых специалистов для решения достаточно сложной задачи, которая не была связана с высокими технологиями. Требовалось сформировать лучшую в мире команду специалистов по розничной торговле.

Для начала Стив расспросил тех, кому доверял, и приступил к поискам. Они привели его к вице-президенту по мерчендайзингу розничной сети Target, выпускнику Гарварда Рону Джонсону. Его

заслугой была реализация инициативы по продаже продуктов с «доступным дизайном», которая началась с недорогого, но очень красивого чайника, созданного Майклом Грейвсом, и вскоре стала неотъемлемой частью бренда Target.

Надеюсь, вы уже поняли, что Стив – выдающийся специалист по подбору персонала. **Ему трудно отказать, потому что он умеет сделать так, чтобы любому его предложению невозможно было сопротивляться.** Вспомните хотя бы ставшие культовыми слова: «Вы хотите провести остаток жизни, продавая сладкую воду, или воспользуетесь случаем изменить мир?»

Вскоре Рон Джонсон уже ехал в Купертино, чтобы стать старшим вице-президентом Apple по мерчендайзингу, и заняться созданием нового подразделения розничных продаж для компании.

Предпринятые Стивом поиски привели его также к лучшему из лучших – генеральному директору Гар Микки Дрекслеру. По всей видимости, Стив с самого начала знал, что Дрекслер не уйдет с поста генерального директора компании с 15-миллиардным оборотом, чтобы занять должность вице-президента в Apple, но – могу представить себе улыбку Стива в конце разговора! – Дрекслер согласился стать членом совета директоров Apple. Значит, у Стива появилась возможность советоваться с ним по мере создания собственной розничной сети.

В очередной раз Стивен Джобс подтвердил свою репутацию эффективного, блестящего специалиста по подбору персонала.

## Применение модели прототипов

Перед Джонсоном стояла задача довести продукты Apple непосредственно до потребителя путем создания сети розничных магазинов компании. Не было необходимости далеко ходить в поисках модели для такого магазина, да и Стив не требовал этого. Такой магазин уже работал во дворе Apple. В магазине для служащих компании, открытом в 1984 году на Бэндли-драйв в Купертино, были красиво расставлены все продукты Apple, и сотрудники компании имели возможность поработать с ними. Все в нем напоминало скорее демонстрационный зал с работающими образцами, чем традиционный розничный магазин.

Такой принцип организации предполагалось применить и в новых магазинах. Здесь покупатель мог бы поиграть с тем, что собирался купить без давления со стороны продавцов. Стив настаивал на продаже продуктов именно таким образом.

Микки Дрекслер из Гар посоветовал Стиву построить прототип магазина в одном из складских помещений, прежде чем приступить к массовой разработке проекта. Таким образом Apple смогла бы удержать информацию о допущенных ошибках в своих стенах.

Когда Стив вошел в помещение первого прототипа, у него оборвалось сердце. Продукты были расставлены по типу и категориям. Такой способ был бы удобен служащим компании, но обычным покупателям было бы трудно найти то, что они хотят купить. На протяжении следующих нескольких месяцев первый прототип магазина был разрушен, а на его месте построен новый.

Тем временем перед Стивом и его командой встал еще один важный вопрос: где должны располагаться магазины Apple? Каждый предприниматель, когда-либо управлявший розничным магазином, знает слова одного агента по торговле недвижимостью: «Три самых важных вопроса, которые нужно проанализировать при покупке помещения, – это место, место и еще раз место.

Было принято решение разместить первые магазины Apple в элитных торговых центрах, что, по сути, было прямо противоположно стратегии сети Gateway. В компании Apple всегда заботились о поддержании определенного стиля жизни и об идентификации потребителя, а магазины компании должны были следовать этому принципу во всех аспектах. Задача заключалась в том, чтобы вызвать у потребителей самые приятные ощущения от посещения магазинов Apple, а также чувство принадлежности к сообществу пользователей продукции Apple, тем самым превратив культ в массовое движение.

### **Открытие магазинов Apple**

По приглашению Стива Джобса 15 мая 2001 года группа журналистов совершила визит в первый магазин Apple, расположенный в торговом центре Tysons Corner в городе Маклин, штат Вирджиния. (Первые магазины планировалось размещать несколько в стороне от проторенных путей.) Стив, по всей вероятности, надеялся, что открытие этого магазина станет событием, равным по масштабу ежегодным презентациям на MacWorld, но его ждало горькое разочарование. Несмотря на тщательно продуманный дизайн и планировку, этого не случилось. Магазин стал всего лишь одной из розничных точек торгового центра. Журналисты поднялись на второй этаж, бегло осмотрели магазин, расположенный рядом с магазином L. L. Bean, и на многих из них увиденное не произвело особого впечатления. Некоторое время их негативное мнение, похоже, было верным.

Когда я впервые зашел в этот магазин, моим первым ощущением было приятное волнение. В этом хорошо спроектированном, привлекательном и организованном месте сразу становилось понятно, куда идти, какой бы ни была ваша цель. Отдельная зона в магазине была выделена для редактирования видео, еще одна – для цифровой фотографии; музыкальные продукты расположены в

собственной секции, а игровые зоны – по всему периметру помещения. Каждая зона была хорошо укомплектована всеми имеющимися продуктами, которыми посетители магазина могли не спеша пользоваться; и никто не пытался уговорить их сделать покупку. Было очевидно, что персонал магазина прошел хорошую подготовку: во все свои действия сотрудники вкладывали большую заботу, и это чувствовали посетители. Я вышел оттуда с ощущением, что это место следовало бы назвать «магазином Стива» – в качестве комплимента – и подумал: «Он оказался прав. Это не может закончиться провалом».

Некогда компания IBM тоже открыла розничные магазины для продажи своих персональных компьютеров. Однако в «Голубом гиганте», который был во много раз больше Apple и имел в распоряжении намного больше ресурсов, не изучили этот вопрос должным образом и не привлекли нужных специалистов для организации сети розничных магазинов.

После посещения первого магазина Apple я представлял себе, как люди выходят из него со своими новыми iMac, iPod или аксессуарами и думают: «Я должен купить что-нибудь из устройств Apple» или «...еще какие-то продукты Apple».

Четыре дня спустя открылся еще один магазин в элитном торговом центре Galleria в Глендейле.

Компании, занимающейся выпуском программного и аппаратного обеспечения, нелегко понять необходимость заниматься розничными продажами. Многие обозреватели деловых изданий были уверены в том, что идея открытия розничных магазинов Apple – признак недалёковидности Стива Джобса. Разве у Стива и у Apple есть хоть небольшой опыт розничных продаж? А ведь многие новые розничные компании потерпели неудачу в этом деле – особенно если их открывали новички в этом бизнесе. Что же, считали они, на этот раз Стив откусил слишком большой кусок.

В BusinessWeek событие встретили статьей «Извини, Стив! Вот почему магазины Apple не будут иметь успеха...»<sup>[47]</sup> Один известный

консультант по розничной торговле предсказывал, что они закроются не позднее чем через два года, а компания понесет значительные убытки из-за самонадеянной попытки отказаться от услуг посредников и продавать свою продукцию непосредственно потребителям.

Открытие сети магазинов Apple представляло собой еще один гигантский шаг, совершенный Стивом Джобсом на пути к сбыту своих продуктов непосредственно пользователю. По этому пути пытались пойти многие компании, но лишь некоторые из них добились успеха. Многие ждали, что уважаемый лидер Apple потерпит полный провал.

Вопреки мрачным прогнозам экспертов в сфере розничной торговли и в других областях, магазин в Вирджинии обеспечил очень большой объем продаж в первый же день работы. И это было только начало.

Сегодня, когда я пишу эту книгу, осенью 2010 года, у Apple есть уже более 300 фирменных магазинов, в том числе в Китае. Демонстрационный магазин на Пятой авеню на Манхэттене открыт 24 часа в сутки, каждый день года. И вряд ли вы будете удивлены, если узнаете, что магазины компании получили множество наград за лучший дизайн.

После того как результаты работы первых фирменных магазинов Apple подтвердили правильность принятой концепции, такие торговые точки начали открываться и в других элитных торговых центрах, в более доступных местах. Однако Стив не ограничился первоначальной стратегией выбора объектов недвижимости для размещения своих магазинов. В таких городах, как Нью-Йорк, Лондон, Париж, Мюнхен, Токио и Шанхай, открылись ведущие магазины розничной сети Apple, расположенные в отдельных зданиях. А так называемые мини-магазины были открыты во многих местах с большим потоком покупателей, таких как Маркет-стрит в Сан-Франциско. Это была попытка обратить пользователей персональных компьютеров других компаний в племя поклонников

Apple. («Раз я все равно прохожу мимо, почему бы мне не заскочить в этот магазин? Ведь на это понадобится всего несколько минут. Так почему же не сделать это?»)»

Хотя на это и ушло некоторое время, фирменные магазины Apple стали одной из самых замечательных историй успеха в сфере розничной торговли. В 2006 году на каждый квадратный фут их торговой площади приходилось в среднем по 4 тыс. долл. продаж; этот показатель в четыре раза выше, чем у сети Best Buy. Товарооборот магазинов Apple значительно превышал товарооборот таких икон розничной торговли, как Tiffany и Saks, расположенных на той же Пятой авеню, совсем недалеко от главного магазина сети Apple на Манхэттене. На третий год своей деятельности магазины компании уже получили миллиардный совокупный доход от продаж, а темпы роста их товарооборота превышали соответствующий показатель любой другой розничной сети за всю историю. Всего через два года компания Apple уже получала такой же доход от продаж за каждый квартал – и все это еще до вывода на рынок iPhone в 2008 году.

Посредством открытия сети фирменных магазинов Apple, а также осуществления контроля над всей цепочкой создания ценностей, начиная с разработки концепции продукта и заканчивая его производством и доставкой в места продажи, **Стив превратил Apple в Диснейленд сферы высоких технологий** – именно к этому он и стремился.

## **Дизайн розничных магазинов, ориентированный на покупателя**

Дизайн, которому Стив придавал первостепенное значение во всех своих продуктах, стал не менее важным фактором и при создании фирменных магазинов Apple. Потребители всегда в восторге от всего, связанного с Apple, хотя на самом деле они даже не вполне осознают, почему так происходит.

Что касается самих магазинов, в процессе разработки динамичного современного дизайна и планировки компания Apple сотрудничала с некоторыми самыми авторитетными архитектурными фирмами. Поставщики и подрядчики, даже самые лучшие в своей сфере, говорят, что, работая со Стивом, им приходилось поднимать планку еще выше.

Как и самый первый магазин для служащих Apple, розничные магазины компании напоминали демонстрационные центры, которые еще и продавали выставленные продукты. Если вы находите в таком магазине нужный товар, необязательно стоять в очереди, чтобы оплатить покупку. У всех сотрудников есть портативные устройства для считывания с кредитных карточек, и вы можете расплатиться прямо на месте.

Все аспекты работы фирменных магазинов Apple, от самих продуктов до впечатлений от совершения покупки и сервисного обслуживания, очень удобны для пользователя. Одним из самых замечательных нововведений, сделанных бывшим сотрудником Target Роном Джонсоном, был сервисный отдел Genius Bar («Стойка гениев»), открытый в каждом магазине Apple. Даже называется этот отдел гениально. Джонсон поручил подчиненным провести среди людей опрос, где они получали услуги, которые, по их мнению, вызвали у них лучшие ощущения, когда-либо ими испытанные. Почти все респонденты отметили, что самое большое удовольствие они получили от проживания в хорошем отеле.

Рону пришла в голову блестящая идея: в магазинах Apple необходимо организовать специальный консьерж-сервис, и его основной функцией было бы оказание помощи покупателям, у которых возникли проблемы с тем или иным продуктом Apple, даже если те задавали глупые вопросы о том, как им пользоваться. Послушайте разговоры возле Genius Bar хоть несколько минут, и вы поймете, что для тех, кто там работает, глупых вопросов не существует.

В вашем продукте Apple есть дефект? Если сотрудники магазина не могут устранить его, при условии что товар не испорчен самим покупателем, скорее всего вам заменят его новым устройством.

Невероятно, Apple не взимает никакой платы ни за обучение, ни за ремонт, ни за замену своих продуктов.

### **Бренд – это и люди в том числе**

К 2010 году из 46 тысяч сотрудников Apple больше половины работали в розничной сети магазинов компании. Персонал магазинов Apple обучали пониманию сути бренда Apple, чтобы сотрудники разделяли ценности компании. Торговый персонал – это лицо компании, которое видят потребители.

На веб-сайте Apple подчеркивается: «Проводите ли вы бесплатный семинар, обучаете покупателя один на один во время персонального тренинга, даете квалифицированные советы по техническим вопросам у Genius Bar, вы непременно увидите, как лица людей начинают светиться, когда вы показываете им, что они могут делать то, о чем даже не подозревали. Вы привыкнете, но вас никогда это не будет утомлять»<sup>[48]</sup>.

Сколько компаний в Америке (или во всем мире) произносят такие слова при найме сотрудников? Это еще раз напоминает нам о том, что именно от поведения сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями, зависит мнение о компании.

## Новый подход к формированию ассортимента

Крупные компании по выпуску бытовой электроники, в прошлом занимавшие заметное место на рынке, такие как General Electric, по мере своего роста разрабатывали и продавали сотни и даже тысячи разных продуктов. У Apple их меньше двадцати, и это просто невероятно для компании с 30-миллиардным оборотом. (Интересно: **помимо того что Apple выпускает поразительно мало продуктов, с каждым новым поколением их размер уменьшается.**)

Стив считает, что Apple может сосредоточиться на выпуске нескольких оригинальных продуктов, представляющих интерес для широкого круга потребителей, как только они сами начнут относиться к ним как к ключевому фактору успеха компании. К настоящему времени контингент потребителей Apple уже перерос формат «культы Mac» прошлых лет. Теперь почти все хотят стать обладателями продуктов Apple.

Организовав новый канал сбыта продукции компании непосредственно потребителям и отказавшись от услуг таких посредников, как Best Buy и Fry, Стив, по сути, полностью изменил облик розничной торговли компьютерами, MP3-плеерами и мобильными телефонами. Компьютерную индустрию ожидают трудные времена – конкуренция. Между тем все остальные отрасли тоже постигают сейчас уроки розничных продаж.

Сегодня Стив уже создал всеобъемлющую стратегию прямых продаж непосредственно потребителям – и она работает. Компания Apple занимает лидирующую позицию на рынке онлайн-продаж благодаря магазинам iTunes. Сеть фирменных розничных магазинов Apple тоже функционирует в высшей степени успешно. Я почти не сомневался в том, что Стив, сам в высшей степени требовательный покупатель, создал идеальную среду, для того чтобы покупатели получали наилучшие впечатления от посещения магазинов компании.

Подход Джобса к организации розничных продаж содержал один аспект, который можно назвать троянским конем: продукты Apple совместимы с операционной системой Windows. Если на iPhone потребителя установлена программа Microsoft Exchange, он уже на полпути к тому, что его следующим компьютером станет Mac. А когда вы покупаете или модернизируете свой iPhone в фирменном магазине Apple, то можете оформить подключение к мобильной связи здесь же, без необходимости посещения офиса оператора – классический пример покупки всего необходимого в одном месте!

Стив полностью контролирует свой бренд, потому что умеет продавать свои продукты так же хорошо, как и создавать их. Это единственный способ сохранения полного контроля над брендом.

Кажется совершенно невероятным, что в современных экономических условиях, когда такие общеизвестные розничные сети, как Circuit City, Sharper Image, Mervyn's и Gateway переживает трудные времена, новый ретейлер пользуется таким огромным успехом. Продажа продукции непосредственно потребителям и создание подходящей инфраструктуры – эта задача всегда была самой трудной в мире бизнеса, и Стив блестяще справился с ней. Его стремление полностью контролировать продукт – вот ключевой фактор успеха его стратегии розничных продаж.

# Глава 13

## Возможность стать особенным

### «Для этого есть приложение»

В мире бизнеса нет ничего более захватывающего, чем создание продукта, необходимого миллионам людей; те, кто его не имеет, завидуют тем, у кого он есть. Нет также и никого более выдающегося, чем человек, который может такой продукт придумать и создать. Не забудем упомянуть и о том, что на его счету ряд первоклассных устройств, появившихся не благодаря некоторым отдельным действиям, а в результате целой концепции.

### Главная тема

Вступительная речь, произнесенная Стивом перед тысячной аудиторией в выставочном центре Moscone на MacWorld в 2001 году, транслировалась по всему миру по каналам спутниковой связи, и она поразила меня. В этой речи он изложил видение перспектив развития компании Apple на будущие пять и более лет. Я понял, к чему это должно было привести, – к созданию единого медиацентра. Многие восприняли такую стратегию как провидческий взгляд на то, в каком направлении будет развиваться мир. Однако то, что я услышал, было развитием того же видения, которое Стив изложил мне еще 25 лет назад во время нашего визита в Xerox PARC.

В 2001 году, когда Стив произнес свою речь, в сфере выпуска персональных компьютеров происходил резкий спад; пессимисты кричали на каждом углу, что отрасль приближается к своей смерти. Все с ужасом наблюдали (а пресса еще больше подогривала ситуацию), что спрос на персональные компьютеры падает, а MP3-плееры, цифровые фотоаппараты, карманные компьютеры и DVD-плееры просто слетают с полок магазинов. Однако если конкуренты

Стива из таких компаний, как Dell и Gateway, и примирились с такими настройками, сам он не стал этого делать.

Стив начал свою речь, кратко изложив историю развития технологий. Восьмидесятые годы (первый золотой век персональных компьютеров) он назвал веком эффективности, девяностые годы назвал эрой Интернета. Первое десятилетие XXI века должно было стать временем «цифрового образа жизни» – эпохой, которая ознаменуется бурным развитием цифровых устройств: фото- и видеокамер, DVD-плееров и... мобильных телефонов. (Фрагмент этой речи можно найти на YouTube по запросу «Steve Jobs introduces the Digital Hub strategy».)

Стив понимал, что только персональный компьютер обладает необходимыми для выполнения сложных приложений возможностями, что его большой экран можно использовать как холст, что его дешевая память для хранения данных превосходит все, что может предложить любое из этих устройств в отдельности. А затем Стив изложил план дальнейших действий компании Apple с учетом своей концепции.

Любой из конкурентов мог бы использовать тот же план действий. Однако никто этого не сделал, что дало компании Apple преимущество на несколько лет вперед. Тем самым цифровым центром, ядром стал Mac – мощный компьютер, который мог объединить работу целого ряда устройств, от телевизоров до мобильных телефонов, таким образом, чтобы все они легко интегрировались в повседневную жизнь человека.

**Стив был не единственным человеком, который говорил о «цифровом образе жизни».** Примерно в то же время и Билл Гейтс говорил об этом, но он не предложил никаких идей о том, к чему это приведет или что делать. Стив же был абсолютно убежден, что если что-то можно себе представить, то это можно и осуществиться. И на протяжении нескольких следующих лет он сосредоточит всю деятельность Apple вокруг реализации этого видения.

## **Способность заниматься двумя делами одновременно**

Можно ли одновременно быть капитаном одной команды и игроком другой? В 2006 году Walt Disney Co. выкупила компанию Pixar. Стив Джобс стал членом совета директоров Disney и получил половину суммы, уплаченной за Pixar (7,6 млрд долл.), в виде акций Disney, став его крупнейшим акционером.

И вновь Стив подтвердил репутацию человека, который способен расширить границы возможного. Многие считали, что из-за своей преданности Apple и поглощенности делами компании он вряд ли будет активно участвовать в делах Disney. Тем не менее, занимаясь разработкой новаторских продуктов будущего (информация о которых держалась в строжайшей тайне), Стив с волнением ребенка, открывающего рождественские подарки, участвовал и в реализации новых совместных проектов Disney и Apple. «Мы обсуждаем многие аспекты, – сказал он в интервью BusinessWeek незадолго до оглашения информации о заключении сделки. – На протяжении следующих пяти лет нас ожидают волнующие события».

## **Менять направление дорого, но иногда необходимо**

Обдумывая разные аспекты создания цифрового центра, Стив начал замечать повсюду людей, «жонглирующих» портативными устройствами. У некоторых был мобильный телефон в одном кармане или чехле, карманный ПК в другом, и еще, возможно, iPod. И почти каждое устройство могло соперничать за главный приз в номинации «Самый безобразный дизайн». К тому же, чтобы научиться ими пользоваться, следовало чуть ли не записаться на вечерние курсы в колледж. Практически никто не осваивал больше функций, чем самые необходимые базовые.

Стив мог бы и не знать о том, как именно цифровой центр посредством возможностей Mac может расширить возможности мобильного телефона или цифрового образа жизни, однако он знал,

что важнейший элемент этого процесса – непосредственные контакты между людьми. Куда бы Стив ни посмотрел, везде он видел продукты, обеспечивающие такие контакты, но все эти продукты крайне нуждались в инновациях. Рынок был огромным, и Стив понимал, что во всем мире существуют неограниченные возможности в этом плане. Стиву Джобсу нравится (именно нравится) выводить на рынок новый продукт из определенной категории, который оставит конкурентов далеко позади. Именно так он и сделал в этот раз.

Замечательно, что эта категория продуктов уже созрела для инноваций. Мобильные телефоны прошли большой путь развития с момента появления на свет. У Элвиса Пресли был один из первых мобильных аппаратов, упакованный в чемоданчик. Такой тяжелый, что Элвису пришлось специально нанять человека, в обязанности которого входило носить это устройство. Когда мобильные телефоны уменьшились до размера мужской туфли, это казалось огромным достижением, но удерживать их возле уха можно было только двумя руками. Когда же они стали помещаться в кармане, спрос на них резко вырос.

Производители мобильных телефонов проделали большую работу, чтобы использовать в своих устройствах более мощные микросхемы памяти, более качественные антенны и т. д., но не смогли справиться с созданием эффективного пользовательского интерфейса. Слишком много кнопок управления было у этих устройств, в некоторых случаях даже никак не обозначенных, а также множество функций, которыми никто не умел пользоваться. Их ужасно несуразный дизайн, конечно же, Стиву был на руку, поскольку дал ему возможность стать лучше других. Если определенная категория продуктов вызывает у потребителей отвращение, Стиву это открывает благоприятную возможность.

## Преодоление неправильных решений

Возможно, решение сделать мобильный телефон далось без труда, но идею о его воплощении нельзя было назвать простой. Компания Palm уже вышла на рынок со своим превосходным коммуникатором Treo 600, объединившим функции BlackBerry и мобильного телефона. Любители новинок сразу же оценили это устройство.

Во время первой попытки Стив совершил ошибку, пытаясь сократить срок вывода продукта на рынок. Его решение казалось достаточно разумным, но нарушало его же собственный принцип, который я назвал «теорией целостного продукта»: вместо того чтобы полностью контролировать все аспекты проекта, Стив пошел по тому пути, который уже сложился в сфере выпуска мобильных телефонов. Компания Apple занялась программным обеспечением для загрузки музыки через онлайн-магазин iTunes, тогда как Motorola должна была изготавливать устройства и загружать на них операционную систему, предоставленную Apple.

Из этой «адской смеси» получилось устройство, сочетавшее в себе функции мобильного телефона и музыкального плеера, с не очень приятным на слух названием «ROKR». Однако когда Стив делал его презентацию в 2005 году, он несколько дистанцировался, представив его как «iPod Shuffle на вашем телефоне». Но уже тогда он знал: ROKR ждет провал сразу же после выхода на рынок; так же считали даже самые страстные поклонники Стива. Журнал Wired подверг это устройство критике в статье «Вы называете ЭТО телефоном будущего?»

Ситуация усугублялась тем, что выглядел ROKR безобразно – горькая пилюля для того, кто так высоко ценит красоту дизайна.

Впрочем, в рукаве у Стива был припрятан козырь. С самого начала он знал, что ROKR никуда не годится. За несколько месяцев до вывода устройства на рынок он собрал руководителей трех разных

подразделений Apple: Руби, Джонатана и Ави, чтобы сказать им, что он ставит перед ними новое задание – создать мобильный телефон.

Тем временем сам Стив занялся другой важной стороной этого проекта – поиском подходящего поставщика услуг мобильной связи, с которым можно было бы установить партнерские отношения.

### **Чтобы занять лидирующие позиции, меняйте правила**

Как добиться того, чтобы компании позволили вам изменить правила игры в их отрасли, если эти правила «высечены в камне»?

С первых дней существования индустрии мобильной связи тон задавали поставщики услуг связи. Люди массово покупали мобильные телефоны, что обеспечивало поступление огромного потока денег на счета поставщиков услуг мобильной связи и давало им возможность устанавливать правила игры. Покупка аппаратов у производителей и предоставление их клиентам со скидкой – один из способов привязать к себе абонентов, и в большинстве случаев для этого использовался договор на предоставление услуг сроком на два года. Такие поставщики услуг мобильной связи, как Nextel, Sprint и Cingular, зарабатывали огромные деньги и могли позволить себе оплачивать часть стоимости мобильных телефонов. Значит, они были хозяевами положения и, следовательно, могли диктовать производителям, какие функции должны быть у телефонов и как они должны работать.

И вот приходит эксцентричный Стив Джобс и начинает переговоры с руководителями разных компаний мобильной связи. Иногда вести дела со Стивом означает терпеливо выслушивать все, что он думает о вашей компании или отрасли.

Стив приходил во все эти компании и рассказывал высшим должностным лицам, что хотя они и продают товар, но не понимают сути взаимоотношений людей с музыкой, компьютерами и развлечениями. Чего, конечно же, нельзя сказать об Apple. В Apple как раз все понимают. Затем Стив сообщал своим собеседникам, что

намерен выйти на их рынок, но играть при этом будет по другим правилам – своим собственным. Руководителей большинства компаний все это не заинтересовало. Они не собирались позволять кому бы то ни было расшатывать свои позиции, даже Стиву Джобсу. Один за другим они вежливо указали ему на дверь.

К рождественским праздникам 2004 года (за несколько месяцев до вывода на рынок телефона ROKR)

Стив еще не нашел провайдера услуг мобильной связи, чтобы заключить с ним сделку на своих условиях. Два месяца спустя, в феврале, Стив полетел в Нью-Йорк на встречу с руководством компании Cingular (которую впоследствии выкупила AT&T). Переговоры состоялись в номере одного из отелей на Манхэттене. Стив использовал все свои фирменные приемы для достижения цели. Он сказал своим собеседникам, что мобильный телефон Apple намного опередит все остальные устройства такого типа. Кроме того, предупредил их, что если он не сможет заключить нужную ему сделку, Apple начнет конкурентную борьбу с их компанией, купив канал беспроводной связи, и станет самостоятельно предоставлять услуги связи потребителям – как это делали некоторые более мелкие компании. (Обратите внимание: Стив никогда не использует на таких встречах ни презентации, подготовленные с помощью PowerPoint, ни другие иллюстративные материалы, ни даже заранее подготовленные заметки. Вся необходимую информацию он хранит в голове, и, как и на выставке MacWorld или презентации по поводу вывода нового продукта на рынок, его слова всегда звучат в высшей степени убедительно, потому что он удерживает внимание присутствующих на предмете своего выступления.)

Руководители Cingular согласились. **Они заключили сделку, и условия диктовал производитель, то есть Стив.** Компания Cingular могла оказаться в весьма невыгодном положении, если бы Apple не продала так много телефонов, что, конечно же, увеличило количество новых абонентов, пользующихся услугами Cingular. Это

был очень большой риск. Однако уверенность Стива в успехе и его дар убеждения и на этот раз сделали свое дело.

Идея формирования отдельной команды, изолированной от влияния и вмешательства со стороны остальной части компании, хорошо показала себя в случае с проектом Macintosh, поэтому Стив решил и впредь использовать такой подход применительно ко всем будущим продуктам. В процессе создания iPhone он очень внимательно относился к вопросам безопасности, делая все возможное для того, чтобы конкуренты не узнали заранее ни об одной детали проекта, касающейся дизайна или технологии. Стив дошел в этом до крайности: все команды, работавшие над разными аспектами iPhone, были полностью изолированы даже друг от друга.

Может, это излишне и непрактично, но именно так он и сделал. Люди, работавшие над антеннами, не знали, какими будут кнопки управления телефоном. Те, кто работал над материалами для экрана и корпуса, не имели доступа к информации о программном обеспечении, пользовательском интерфейсе, иконках, и т. п. И это распространялось на всех членов команды: каждый из них знал только то, что нужно, для выполнения своей части работы.

К рождественским праздникам 2005 года карьера сотрудников Apple, работавшие над iPhone, оказалась под угрозой. Продукт еще не был готов, Стив же объявил целевую дату его выпуска, и до нее оставалось всего четыре месяца. К тому времени все и так уже слишком устали от чрезмерного напряжения, возмущение членов команды стало нарастать, в коридорах то и дело раздавались вспышки гнева. Люди не выдерживали давления, бросали работу и уходили домой, чтобы выспаться, но через несколько дней возвращались и продолжали дальше.

Времени оставалось все меньше, а Стив потребовал, чтобы члены команды сделали полноценный демонстрационный образец. Но все пошло не так, как надо. Прототип не работал. Звонки сбрасывались, аккумулятор не заряжался должным образом, приложения

содержали так много ошибок, будто работа над ними была еще не завершена. Однако Стив отреагировал на все это сдержанно и спокойно. Команда уже привыкла к тому, что он начинает сердиться по малейшему поводу, однако в этот раз он повел себя иначе. Люди знали, что подвели Стива, не оправдали его ожиданий; у них было чувство, что они заслужили его гнев, и от необычного его поведения им было еще хуже. Они знали, что должны сделать.

Незадолго до выставки MacWorld, всего за несколько недель до запланированного вывода iPhone на рынок, когда в Интернете уже начали ходить слухи о новом секретном продукте, Стив улетел в Лас-Вегас, чтобы показать прототип устройства представителям AT&T Wireless – гигантской телефонной компании, новому партнеру Apple по сделке с iPhone после покупки Cingular.

Случилось чудо: Стив смог показать команде AT&T шикарный, прекрасно работающий iPhone с блестящим стеклянным экраном и целым рядом интересных приложений. Это устройство было не просто телефоном; как обещал Стив, оно стало эквивалентом компьютера, который можно держать в одной руке. Впоследствии Стив рассказывал, что один из высших руководителей AT&T, Ральф де ла Вега, сказал, что это лучшее, что он когда-либо видел.

Сделка с AT&T, которой Стиву удалось добиться, заставила некоторых руководителей этой телефонной компании нервничать. Он уговорил их потратить несколько миллионов долларов на разработку так называемой «визуальной голосовой почты» – голосовой почты с графическим интерфейсом. Кроме того, потребовал, чтобы в AT&T полностью изменили ту раздражающе громоздкую процедуру, которую клиенту приходилось проходить, чтобы оформить договор на предоставление услуг мобильной связи, сделав ее более быстрой и необременительной для клиента. Финансовая сторона соглашения была еще более рискованной: AT&T приходилось выкладывать больше 200 долларов каждый раз,

когда новый клиент оформлял договор на подключение к мобильной связи в пакете с покупкой iPhone сроком на два года плюс 10 долларов в месяц за каждого покупателя, приобретающего iPhone.

В индустрии беспроводной связи была принята стандартная практика, согласно которой на каждом мобильном телефоне значится не только название компании-производителя, но и название поставщика услуг мобильной связи. Однако, как и в случае с Canon и принтером LaserWriter много лет назад, Стив не пошел на это: логотип AT&T исключили из дизайна iPhone. Гиганту индустрии беспроводной связи было очень трудно принять такие условия, но, как и Canon, они дали свое согласие.

Тем не менее сделка не была выгодна только одной стороне, как может показаться на первый взгляд, особенно если вспомнить, что Стиву пришлось отдать рынок iPhone под контроль AT&T, предоставив компании эксклюзивное право на продажу мобильных телефонов Apple на пять лет, до конца 2010 года.

И все же, если бы iPhone провалился, кому-то пришлось бы понести убытки, которые для AT&T стали бы огромными; компания вынуждена была объяснять все это своим инвесторам.

В процессе создания iPhone Стив шире сотрудничал с внешними поставщиками, чем когда бы то ни было, пытаясь тем самым ускорить процесс освоения новых технологий, необходимых для создания продуктов Apple. В действительности руководители компании, взявшейся за производство телефонов iPhone, признали, что они согласились назначить за Apple цену ниже себестоимости, рассчитывая на такое увеличение объема производства с течением времени, которое позволит им снизить ее в расчете на единицу продукции и благодаря этому получить хорошую прибыль. В этом случае компания готова была сделать ставку на успех проекта Стива Джобса. Я уверен, что объем продаж iPhone оказался в конечном счете намного больше, чем они могли себе представить.

В начале января 2007 года, через шесть лет после вывода на рынок плеера iPod, люди, собравшиеся в выставочном зале Moscone в Сан-Франциско, услышали песню Джеймса Брауна «I Feel Good». Затем под одобрительные возгласы и аплодисменты на сцену вышел Стив и сказал: «Сегодня мы будем творить историю» – такими словами представив миру iPhone.

Руби, Ави и их команды под руководством Стива, как всегда, чрезвычайно внимательного к мельчайшим деталям, создали продукт, который стал, по всей видимости, самым культовым и самым желаемым в истории. В течение первых трех месяцев на рынке было продано около 1,5 миллиона единиц iPhone. Не имеет значения, что многие жаловались на сброс звонков и отсутствие сигнала – причиной этого была неоднородность зоны покрытия сети мобильной связи AT&T.

К середине 2010 года компания Apple продала невероятно много телефонов iPhone – 50 миллионов.

Стив сошел со сцены после выступления на выставке MacWorld, уже зная, о чем объявит на следующей выставке. Он загорелся очередной идеей следующего первоклассного продукта Apple, совершенно неожиданной для многих, – планшетным персональным компьютером. Когда Стиву впервые представили ее, он ее сразу же принял, решив, что обязательно сделает такое устройство.

Вот вам сюрприз: в действительности **iPad задумали еще до появления iPhone, его разрабатывали уже несколько лет... но технология не была готова.** Не было аккумуляторов, которые обеспечили бы долговременную работу планшетного ПК. Вычислительная мощность устройства тоже была слишком ограниченной, чтобы поддерживать поиск в сети Интернет или воспроизведение фильмов.

Один из близких помощников и преданных поклонников Стива говорит: «Стив никогда не выведет продукт на рынок до тех пор,

пока технологии не будут готовы. Таким подходом действительно сто́ит восхищаться»<sup>[49]</sup>.

Однако когда пришло время, всем, кто имел отношение к созданию этого продукта, стало понятно: он не похож ни на какой другой планшетный ПК. Это устройство обладает всеми функциями iPhone, и даже больше. Как всегда, компания Apple создала новый тип продуктов: портативный медиацентр и магазин приложений.

И все же, что Стив увидел в таком устройстве, как iPad? Когда пришло время обсудить с командой рекламного агентства Chiat/Day концепцию его вывода на рынок, он сказал, что, по его убеждению, этот продукт еще один из числа тех, получить который будут стремиться многие (и который обязательно нужно иметь), но представления не имеет, как рассказать о нем людям<sup>[50]</sup>.

Еще один из сотрудников агентства сказал: «Мы никогда не знали наверняка, будет iPad или iPod иметь успех. И даже не представляли себе, что они окажутся такими успешными. Нам эти устройства нравились, и мы все хотели иметь их»<sup>[51]</sup>.

Этот человек сказал также, что никто не знает, во что превратятся они в будущем. «Через десять лет все будут пользоваться мобильными устройствами. Может быть, мы вообще больше не будем использовать компьютеры».

## **Умение создавать высокоэффективные бизнес-связи**

Когда компания, выпускающая самолеты, автомобили или тракторы, процветает, десятки ее поставщиков тоже преуспевают. То же самое можно сказать и о любом другом продукте – практически все товары одной компании производятся из компонентов, выпускаемых другими.

Чтобы создать высококачественный продукт и стать лидером на рынке, необходимо привлечь к сотрудничеству лучших поставщиков. Именно так, с большим размахом, и поступил Стив, работая над iPhone. Конечно, примерно 80–90 процентов приложений для iPhone не представляют особой ценности, скорее всего, они останутся невостребованными, несмотря на стремление их разработчиков привлечь к ним внимание. Посмотрите на эти цифры: сейчас, когда я пишу эту книгу, новые приложения поступают в магазин приложений Apple Store по 300 штук в день, а общее их количество достигло 200 тысяч. И, как вам, наверное, известно, большинство этих приложений поступает от крохотных начинающих компаний или независимых разработчиков, которые раньше даже не представляли себе, что увидят свои продукты на рынке. За три года магазин приложений для iPhone превратился в бизнес с оборотом 3 млрд долл. Невероятно!

И конечно же, приложения для iPhone пишут и разработчики Windows.

Как вы, возможно, знаете, чтобы написать программу для iPhone, не нужно иметь диплом магистра компьютерных наук. Раньше Microsoft-приложения создавали только компании по разработке программного обеспечения, причем с разрешения Била Гейтса и его специалистов из Редмонда. Однако в Apple разработаны средства программирования, которые сделали этот процесс таким простым, что любой, кто не боится компьютеров, может создать приложение

для iPhone.

Я и сам увлекся этим случайно. Один мой друг, перенесший сердечный приступ, подписался на услугу «кнопка сигнала тревоги». Эту очень дорогую услугу он мог использовать только тогда, когда находился дома, и все равно она представляла собой ценность только в том случае, если он мог дойти до устройства и нажать кнопку. Все это заставило меня подумать о создании приложения для подачи сигнала тревоги с iPhone – ведь это устройство можно всегда носить с собой.

Примерно в то же время один студент, посещавший мои лекции по предпринимательству, подошел ко мне, чтобы изложить свою идею. Он хотел, чтобы я посмотрел приложение, написанное им для поддержки кнопки сигнала тревоги на iPhone. Мы объединили усилия.

Наше приложение для iPhone, которое мы назвали vSOS, можно запрограммировать так, чтобы в момент запуска с мобильного телефона оно отправляло сообщения в адрес центра приема звонков службы 911, вашего врача, членов семьи или по всем этим адресатам в любом сочетании. При условии подключения телефона к GPS это приложение может определить ваше точное местонахождение. Кроме того, vSOS можно запрограммировать и на передачу фото- и видеоизображений окружающей обстановки – что очень важно в случае автомобильной аварии, пожара в доме и др. А пожилым людям, которые не могут позволить себе тратить по 30–40 долларов в месяц за услугу «кнопка сигнала тревоги», это приложение за совсем небольшую плату обеспечивает чувство безопасности.

В наши дни даже подростки и молодые люди занимаются разработкой ПО.

**Еще одна ступень на пути к славе**

В молодости я считал, что человек становится легендой, если его слова вошли в книгу Джона Бартлета «Знакомые цитаты» («Bartlett's Familiar Quotations») или если он стал автором нового слова или фразы, включенных в словарь Мерриама-Вебстера (как, например, словосочетание «catch-22» – «взаимоисключающие условия; безвыходная ситуация»).

Стив сделал это незаметно для себя. Когда проект iPhone уже приближался к дате выведения на рынок, а от разработчиков по-прежнему поступали новые приложения. В беседе с членами своей команды он часто произносил такую фразу: «Для этого есть приложение». Вскоре его слова цитировали уже все члены команды, затем она появилась в рекламном ролике Apple, а потом в «Йельской книге цитат» («The Yale Book of Quotations»). Эта фраза, ни много ни мало, приводилась как одна из десяти самых ярких цитат 2009 года.

Тем временем iPhone приобрел широкую популярность, и очень скоро многие другие компании начали выпускать рекламу, персонаж которой пользовался iPhone, – для них это было способом заявить: «Посмотрите на нас! Мы такие крутые!» Между тем такая бесплатная реклама еще больше увеличила объем продаж телефонов iPhone.

Отчет о прибыли и убытках компании Apple за 2009 год поразил даже наблюдателей с Уолл-стрит. Чистый объем продаж компании увеличился на 50 процентов, когда резко выросли продажи таких устройств, как iPhone и iPad; в Азиатско-Тихоокеанском регионе чистый объем продаж увеличился на 160 процентов.

Популярность телефонов iPhone в Китае создала курьезную ситуацию, связанную с незаконной торговлей ими. Каждое утро возле магазина Apple на Манхэттене собирается очередь, растягивающаяся иногда на целый квартал и состоящая из молчаливых робких китайцев, которые ждут открытия магазина, чтобы купить iPhone по полной розничной цене без подключения к оператору мобильной связи. Они не просят активировать свои телефоны, потому что не собираются их использовать. Тут же они

продают их посреднику, который упаковывает их в ящики и переправляет в Китай, где престиж владения iPhone так высок, что одно устройство можно продать за тысячу долларов. Вот еще один показатель того, что iPhone – самый лучший, культовый продукт, когда-либо созданный человеком.

Мало кто когда-либо писал о Стиве как об образце морали и носителе определенных ценностей, поэтому я был доволен и заинтригован, когда в CBS News рассказали о переписке по электронной почте между Стивом и веб-писателем и редактором Райаном Тейтом.

Тейт отправил Стиву письмо, в котором, в частности, писал: «Если бы Дилану сегодня было 20 лет, как бы он отнесся к вашей компании? Может быть, он подумал бы, что iPad не имеет никакого отношения к «революции»? Ведь революция – это свобода».

Меня всегда удивляло, что Стив, будучи настолько занятым, находил время отвечать на некоторые электронные письма незнакомцев. Он ответил Тейту так: «Да, свобода от программ, которые крадут ваши личные данные. Свобода от программ, разряжающих ваш аккумулятор. Свобода от порнографии. Да, именно свобода. Времена меняются, и некоторые создатели традиционных компьютеров боятся, что мир ускользает из их рук. И это действительно так».

Обмен письмами продолжался до тех пор, пока Стив, по-видимому, не решил, что с него хватит. Назвав Тейта заблуждающимся, он написал: «В Microsoft имеют полное право применять по отношению к своей платформе любые правила, которые считают нужным. Если кому-то это не нравится, он может писать для других платформ, как некоторые и сделали. Или покупать другую, как сделали некоторые. Что касается нас, мы просто делаем все, что можем, чтобы создать (и поддерживать) пользовательскую среду в таком виде, как мы ее задумали. У вас может быть иное мнение, но наши мотивы искренни»<sup>[52]</sup>.

## Контент – всему голова

О некоторых людях говорят, что они постоянно переделывают себя. Я давно знаю Стива и могу сказать, что он переделывает себя в ином смысле. Нельзя сказать, что он так уж изменился за все эти годы, однако изменилось его видение.

Macintosh – компьютер для всех. Этой концепции придерживался Стив первого поколения. Все, созданное до iPhone и iPad, отражало мировоззрение создателя продуктов, захватывающих воображение.

Сейчас видение Стива сфокусировано на *контенте*.

Конкуренты Apple воспринимают iPad как планшетный персональный компьютер. Многие производят планшетные ПК, но они не понимают того, что понимает Стив.

Специалистам в этой отрасли, а также конкурентам, iPad действительно может казаться планшетным ПК. Однако Стив воспринимает его как мультимедийное устройство. Для него iPad – это платформа... или устройство для доставки контента пользователю. Кроме того, это расширение iPhone – платформа для выполнения прикладных программ с той разницей, что приложения для iPad предназначены для усовершенствования методов получения доступа к контенту и его использования.

Компания Google делает деньги на рекламе, а также на продаже приложений для мобильных телефонов, но рассматривает себя при этом как инструмент, который позволяет другим обеспечивать доставку контента. Напротив, Стив еще по своему опыту в Pixar и Disney знает, что контент правит миром. В наши дни куда ни глянь увидишь, что люди слушают музыку на iPod, смотрят фильмы на iPad... и платят Apple за возможность делать это.

**Стив предвидел, что в мире будет править контент.** В будущем Apple все больше и больше будет становиться компанией, которая будет предоставлять в наше распоряжение устройства, обеспечивающие доставку контента.

Как всегда, Стив Джобс предвидел будущее, превращая его в настоящее.

Если бы в словарях слова иллюстрировались картинками, вне всякого сомнения, возле слова «особенный» красовалась бы фотография Стива Джобса. Один за другим он создал изменившие мир продукты, благодаря которым миллионы людей не только в Соединенных Штатах Америки, но и в других странах мира, не только молодые, поняли, что они могут почувствовать себя особенными, если их увидят с такими устройствами, как iMac, iPod, iPhone, а теперь и с iPad.

Кстати, Стив Джобс не получал патент на способ, который позволяет превзойти других в своей сфере. Другие компании, продакт-менеджеры и дизайнеры тоже могут создать продукты новой эры, которыми люди захотят владеть, потому что это будут красивые, интуитивные, функциональные, приятные в применении продукты, полностью удовлетворяющие нужды потребителей.

Неужели вы еще только размышляете над созданием продукта, достойного внимания Стива Джобса?

**Часть пятая**  
**Как достичь такого же успеха, как Стив**

## Глава 14

### По стопам Джобса

Можете ли вы на самом деле пойти по стопам Стива Джобса, применяя принципы, изложенные в моей книге, чтобы улучшить свой стиль ведения бизнеса и усовершенствовать создаваемые вами продукты?

Мой ответ: да, и это подтверждается тем, что я сам делал это, причем неоднократно.

В 1987 году меня пригласили прочитать лекцию об участии служащих в предпринимательской деятельности на конференции генеральных директоров ста компаний, вошедших в список Fortune 100, проходившей в Уильямсберге. Присутствовало больше ста участников, и мне было довольно страшно, потому что я должен был выступать после Теда Кеннеди, и еще потому, что видел в зале так много известных представителей делового мира.

Руководители компаний занимают, как правило, такую позицию: «Ну, все это может работать в Apple, но не подходит моей компании». Тем не менее примерно через неделю после конференции со мной связался вице-президент GE по развитию персонала. В GE разрабатывалась программа стимулирования участия служащих в делах компании, и меня спросили, не заинтересован ли я в том, чтобы принять участие в работе над этой программой.

Я отправился в Нью-Йорк на встречу с группой специалистов, работавших над созданием новой программы. На собрание пришел Джек Уэлч. Уэлч – бизнесмен с волевым характером, у него репутация человека, который ведет себя достаточно жестко и не всегда внимательно выслушивает собеседника. Я этого не заметил. Джек хотел создать среду, в которой сотрудники GE почувствовали бы себя частью компании и принимали участие в решении ее

проблем. Задача новой программы состояла в поиске и реализации хороших идей сотрудников по поводу улучшения работы компании, причем более интересными и эффективными способами, чем ящик для предложений. Другими словами, нужно было дать служащим GE возможность почувствовать себя «пиратами» начинающей компании.

В сотрудничестве с бостонской консалтинговой компанией мы разработали программу под названием «Work Out» и испытали ее на производственном предприятии GE в Буффало, которое считалось одним из самых бюрократических подразделений.

Программа оказалась чрезвычайно успешной. Сам Джек Уэлч сказал: «Предназначение Work Out – помочь людям прекратить борьбу с барьерами и недоразумениями, существующими в крупных организациях. Мы все сталкивались с такими недостатками: слишком много уровней утверждения решений, дублирование функций, излишняя помпезность, неэффективное расходование ресурсов». Он заявил также, что программа «перевернула компанию с ног на голову: сотрудники начали говорить своим начальникам, что делать. Это навсегда изменило стиль поведения людей, работающих в компании».

Для меня этот случай стал еще одним доказательством того, что принципы лидерства применимы на всех уровнях организационной структуры компании и что их применение приводит к глубокому и стабильному изменению ситуации.

Случай с программой, разработанной для GE, укрепил мою уверенность в том, что то, чему я научился у Стива, представляет большую ценность и пригодится мне и в дальнейшей жизни. Меня начала преследовать мысль о создании компании с такой же средой, как в Apple, вся деятельность которой была бы сосредоточена вокруг идеи первоклассного продукта. Пример Стива показал мне, что необходимо постоянно искать новые идеи, чтобы помогать пользователю решать проблемы и повышать эффективность. Кроме

того, необходимо осознавать, станет ли мир лучше от того, что вы создадите свой продукт.

Однажды я сотрудничал с медицинским центром Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, принимая участие в проекте по разработке электронных медицинских карт и системы распознавания голоса, и мне приходилось каждую неделю летать в Лос-Анджелес. Как-то раз, приехав в отель, я обнаружил, что забыл свой ноутбук в самолете – я терпеть не мог везде носить его с собой. Кто-то показал мне маленькое устройство, которого раньше я никогда не видел: флеш-накопитель USB, где можно было хранить все свои файлы и всегда носить с собой. В то время накопителя емкостью 256 МБ было вполне достаточно, чтобы хранить на нем всю необходимую информацию. Представьте: всю свою папку с документами можно держать в такой флешке, и ноутбук не нужен. У Стива я научился всегда задавать вопрос: что можно сделать с этой технологией?

Через два дня я летел домой, и в голове имелось видение нового продукта: рабочий стол на флеш-накопителе. При подключении USB-накопителя к компьютеру придуманная мной программа должна загружать на него ваш рабочий стол и соответствующие программы. При подключении накопителя к другому компьютеру программа показывает ваш рабочий стол, и вы получаете доступ ко всем программам и файлам. После разъединения все файлы и все операции владельца компьютера, к которому вы подключались, останутся в неизменном виде.

Невероятная увлеченность Стива своими продуктами была для меня образцом для подражания. Как и он, я окружил себя энтузиастами. Генеральный директор компании Handspring Донна Дубински порекомендовала мне первого разработчика – молодого хакера и блестящего программиста из университета Брауна. Он приезжал на работу на своем скутере, работал всю ночь, а затем несколько дней мог не появляться в офисе. Но я научился у Стива, как обращаться с такими «пиратами», поэтому видел в нем только

молодого человека, у которого есть все необходимое для создания успешного продукта. Таким людям лучше всего сказать: «Мне действительно необходимо увидеть действующий прототип этого продукта», – и они будут работать, не считаясь со временем, чтобы сделать его как можно скорее.

В то время USB-накопители были весьма уродливыми и я решил исправить это. Я попросил своего друга вырезать модель флешки из дерева по тем параметрам, которые я ему дал, а затем отнес ее производителю, чтобы он выпустил партию таких накопителей.

Я долго думал над тем, как назвать свой продукт. Такие имена, как Apple или Sony – простые, уникальные и красивые с точки зрения графики. Я тоже хотел найти такое имя для своего продукта – не причудливый технический термин, а красивое, звучное название. В конце концов я остановился на имени Migo – это слово звучит как «me» и «go» («я иду»). Мне казалось, в нем правильно отражаются простота и энергичность.

В процессе создания приходилось решать множество технических проблем. Нужно было сделать программу Migo совместимой со всеми операционными системами и версиями Word и Excel, а также безопасной, стопроцентно надежной и защищенной от неправильного использования.

Даже «пиратам» необходим хороший «первый помощник капитана». И я отправился на встречу с гением в рекламном деле Джейм Чиагом – талантливым, творчески одаренным соучредителем рекламного агентства Chiat/Day, которое внесло такой поразительно ценный вклад в создание бренда Apple. Джей Чиаг дал согласие заняться построением бренда Migo. Этот шаг полностью соответствовал еще одному принципу, которому я научился у Стива: ищите самых талантливых специалистов, лучших из лучших, и привлекайте их к сотрудничеству, если это возможно. И не забывайте о тех, с кем работали раньше или о ком слышали положительные отзывы.

Конечный продукт получился очень красивым, управлять же им можно было интуитивно. Подсказки на экране помогали пользоваться программой. К нему прилагалось руководство пользователя, в котором, впрочем, не было необходимости. Это стало возможным благодаря тем знаниям, которые я получил еще в период работы над проектом Macintosh. Мой продукт получил награды таких журналов, как PC World и Newsweek, а также был отмечен на Международной выставке потребительской электроники – за дизайн, пользовательский интерфейс и даже коробку, в которую был упакован. Все эти достижения обеспечили нам невероятно широкую рекламу и PR при совсем небольших затратах.

Уолтер Моссберг, обозреватель сферы высоких технологий из Wall Street Journal, назвал в своей статье Migo «отличным маленьким продуктом для жизни». После ее публикации биржевой курс акций компании, занимавшейся выпуском Migo, вырос всего за один день с 1,5 до 6,5 доллара. Джон Дворак тоже написал благоприятную статью о нас в PC Magazine, а Стив Уайлдстром – в BusinessWeek.

Далее произошли еще более приятные вещи. Замечательно, что Моссберг написал о Migo, но еще лучше – что он похвалил этот продукт в эфире. Во время своей программы на канале CNBC он поднял Migo и сказал: «Вот отличный маленький продукт». У меня сразу возникло ощущение, будто я снова оказался рядом со Стивом, будто та энергия, которая переполняла меня в Apple, снова вернулась ко мне.

Однако конец этой истории не такой уж и счастливый. Из экономии я закупил корпуса и установочные платы для Migo у поставщика, предложившего самые низкие цены, в результате половина готовых изделий не работала. Однако возникла еще более серьезная проблема: в начале работы над проектом флеш-накопитель емкостью 256 МБ стоил 150 долларов. К тому времени, когда Migo был готов, стоимость флеш-накопителя снизилась до 4 долларов за целый гигабайт памяти. Для нас дополнительные

затраты на флеш-накопитель с предварительно установленной программой Migo не имели значения, если покупатель готов был потратить на этот накопитель 150 долл. Однако, как только такие устройства получили широкое распространение, на полках магазинов появились десятки разных типов флешек, и теперь очень трудно было обратить внимание потребителя на флеш-накопитель с программой Migo и объяснить, почему он стоит гораздо дороже.

Допустили мы и еще одну ошибку, подобную той, которую совершил в свое время Стив. Как я уже говорил, в Lehman Brothers меня убедили в необходимости привлечь команду авторитетных специалистов, занимавшихся раньше управлением открытых акционерных компаний. Все бы хорошо, но они не испытывали никакого интереса и привязанности к нашему продукту. Мне показалось: я вернулся в IBM. Эти очень умные люди были так далеки от Migo, что упустили из виду действительно важные вещи. Ведь их интересовал только курс акций компании. Таков мой первый урок: столкнувшись с советом директоров или инвесторами, которые не понимают и не желают понимать сути вашего продукта, уходите. Я бросил Migo, чтобы заняться новым проектом и открыть новую компанию.

Мой опыт работы над Migo подтвердил работоспособность еще одного принципа Стива. Он всегда занимал такую позицию: если продукт связан с технологиями, его можно разработать и произвести. Хотя его инженеры говорили, что не могут сделать телефон без многочисленных кнопок для управления разными функциями, он настаивал на своем, причем достаточно жестко. В итоге им все-таки удалось сделать это.

Migo возник из одержимости идеей создания первоклассного продукта.

Перечислю еще некоторые принципы Стива Джобса, сослужившие мне хорошую службу в период работы над созданием Migo:

- Относитесь с энтузиазмом к каждому проекту.

- Используйте каждую возможность для создания продукта.
- Всегда оставайтесь открытыми для талантливых людей.
- Приложите максимум усилий и сделайте использование продукта интуитивным, чтобы пользователю не понадобилось руководство.
  - Будьте честны сами с собой в том, что касается продуктов.
  - Убедитесь, что в продукте воплощаются ваши человеческие качества.
  - Работайте в тесном сотрудничестве с подчиненными, празднуйте с ними каждое успешно завершённое дело.
  - Продолжайте применять новые технические решения, чтобы приблизиться к идеалу, к своему пониманию совершенства, которое выходит за рамки возможного в данный момент.
  - Не слушайте людей, которые говорят, что это нельзя сделать.

Во время работы над книгой я как раз находился в процессе окончания привлечения венчурного капитала для открытия своей новой компании Nuvel. Эта компания занимается созданием и выпуском продукта, который существенно увеличивает скорость и эффективность работы в сети Интернет посредством решения проблемы «последней мили», а также усовершенствования пользовательского интерфейса для всех вычислительных и мобильных устройств. Продукт Nuvel позволяет ускорить трафик в сетях, работающих на базе протокола IP, в две сотни раз.

Выражаясь языком дилетантов, скажу, что этот продукт «сжимает данные в процессе передачи и на большой скорости пересылает их по безопасному каналу, созданному этой же программой, одновременно повышая эффективность, надёжность и безопасность сетей».

Немного позже я открою магазин приложений Nuvel, благодаря чему наши продукты станут доступными пользователям таких устройств, как iPhone и iPad. Ещё один урок Стива: постоянно обновляйте своё видение и всегда думайте о том, что привлекает потребителей?

Разумеется, я снова применяю принципы, о которых узнал у Стива. Самое важное, все сотрудники компании, как и все наши партнеры, знают, что я «король продукта»: я принимаю все окончательные решения, касающиеся продукта, пользовательского интерфейса, а также всех остальных аспектов процесса создания.

Каждый член моей команды знает, что в продукте имеет очень большое значение пользовательский интерфейс. Возможно, меня обвиняют в том, что я пытаюсь быть похожим на Стива Джобса. Пусть так – мне все равно. Простейший пользовательский интерфейс – обязательный элемент продукта; все члены команды знают мою точку зрения и сделают все возможное, чтобы создать такой интерфейс.

От Стива я узнал еще об одном – о силе связей с общественностью. Искусный PR – ваш первый шаг при выходе на рынок, особенно если у вас не так уж много друзей.

Сегодня я работаю с теми же программистами, с которыми разрабатывал Migo. Они не просто «пираты» и отличные специалисты, они понимают, что нужно для создания моего продукта и как добиться самого высокого качества. И готовы к внесению любых изменений до понедельника – если мне это нужно. В случае необходимости они будут работать все выходные.

## От имени Стива

Только те, кто работал в самом тесном сотрудничестве со Стивом, могут правильно объяснить идеи и философию, обеспечившую ему такой огромный успех. Я попытался сделать это на страницах этой книги. Единственный человек, который, по-моему, способен в полной мере понять Стива, – это операционный директор Apple Тим Кук. Тим сделал заявление, в котором сформулировал принципы, применяемые в своей практике Стивом Джобсом, – принципы, которые сделали Apple выдающейся компанией. Их может взять на вооружение каждый.

Мы постоянно сосредоточены на инновациях. Мы верим в простое, а не сложное. Мы полагаем, что должны владеть и управлять технологиями, стоящими за продуктами, которые мы делаем, и присутствовать только на тех рынках, где можем внести существенный вклад.

Мы верим в правильность слова «нет», сказанного тысячам проектов ради того, чтобы сосредоточиться на нескольких наиболее значимых. Мы верим в тесное сотрудничество и взаимное обогащение идеями между нашими группами, что позволяет нам создавать новые продукты так, как не могут другие.

Мы верим в непревзойденное мастерство каждой группы нашей компании и не согласны на меньшее. Мы достаточно честны, чтобы признать, что не правы и достаточно храбры, чтобы измениться<sup>[53]</sup>.

Итак, теперь поговорим о вас? Насколько в вашем продукте, услуге или работе выражается ваша индивидуальность? Соответствует ли все это вашему характеру?

Чем больше ваше дело соответствует вашей глубинной сущности, тем более безразличным вы будете к нему, тем больше усилий будете вкладывать в достижение совершенства в каждом продукте. Вам понадобится приложить еще больше усилий, чтобы заставить потребителей запомнить и полюбить ваш продукт.

Первым признаком страстной увлеченности продуктом может служить желание пользоваться им. Вы должны быть честны перед самим собой. Если продукт вам безразличен, как вы сможете предлагать его другим? Как вы сможете убедить потребителя в том, что ваш продукт сослужит ему хорошую службу, удовлетворит его потребности, доставит удовольствие?

Я убежден, что компания представляет ее руководителя, лидера. Как с детьми, которые всегда тонко чувствуют неискренность, вы не сможете лукавить со своей компанией. Нужно со страстью относиться к тому, что вы создаете, продвигаете или продаете, а значит, вам необходимо работать в по-настоящему интересной вам компании или отрасли.

Стив Джобс не смог бы достичь того, что имеет, без одержимости, стремления к совершенству, без первоклассного брендинга и способности учиться на собственных ошибках.

Вряд ли нам всем удастся найти лучший путь, чем путь Стива.

# От авторов

## От Джея Эллиота

Мне посчастливилось сотрудничать с гигантами отрасли. Весь мой предыдущий опыт сыграл большую роль в написании этой книги, поэтому я должен поблагодарить руководителей тех компаний, в которых мне довелось работать, в том числе председателя совета директоров и президента компании IBM Т. Дж. Уотсона, генерального директора Intel Энди Гроува, соучредителей Intel Гордона Мура и Боба Нойса, и, конечно же, Стива Джобса. Уроки, которые я извлек из сотрудничества со всеми этими руководителями, оказали мне неоценимую услугу для понимания лидерства.

Я хотел бы поблагодарить своего хорошего друга и коллегу Ким Петтинджер. Я высоко ценю ее поддержку и одобрение в процессе работы над книгой, а также ее помощь в создании первого плана написания книги, который мы составили за бесчисленными чашками кофе. Она была моим персональным коучем и моей музой, поэтому ее влияние можно найти во многих идеях о личностном росте и организационной культуре, изложенных в книге. Не так легко сказать высокому мужчине с большим жизненным опытом: «Вы должны использовать другой подход». На протяжении многих лет Ким именно это и делала, и я надеюсь, что смогу оказать ей такую же поддержку в будущем.

Я хотел бы поблагодарить многих других моих партнеров. Один из них – Грег Осборн из Middlebury Group; его поддержка моих идей, понимание одержимости, которую я испытываю по отношению к своим продуктам, а также его признание моих лидерских способностей – все это сыграло важную роль в привлечении капитала для моих компаний. Грег действительно понимает важность всех этих ключевых качеств, поэтому всегда поддерживал меня в бизнесе. И он внес свой вклад в завершение работы над книгой.

Мой шурин Уилсон Николлс помог мне лучше понять потребности Стива в различных носителях информации и советовал написать

книгу. Когда он владел видеомагазином, Стив был одним из его самых крупных клиентов. Еще при жизни Уилсона мы проводили с ним много часов, обсуждая любовь Стива к кино, а также то, как это повлияло на его успехи в бизнесе. Уилсон, бывало, говорил: «Джей, ты должен написать об этом книгу». Ну что же, Уилсон, я это сделал, поэтому благодарен тебе за то, что ты побуждал меня к этому.

Мой литературный агент Билл Гледстоун сыграл главную роль в реализации этого проекта, от появления идеи о написании книги до момента ее публикации. Мы с Биллом обсуждали эту идею много лет назад, но я снова связался с ним только после того, как изложил основные положения книги на одной из конференций, участники которой отнеслись к этой идее с большим энтузиазмом. Билл не только высоко оценил потенциал книги, но и познакомил меня с Биллом Саймоном. Прекрасный писатель и партнер, Билл вдохнул в книгу жизнь и эмоции, благодаря чему она превратилась в настоящую книгу о бизнесе. Я благодарен им обоим.

## От Билла Саймона

В первую очередь я хочу выразить свою признательность Джею Эллиоту: он написал удивительную историю и оказался замечательным партнером. Джей, я в любое время с удовольствием поработаю с тобой над другой книгой.

Нам обоим посчастливилось сотрудничать с проницательной Джанет Голдстайн, с которой нас познакомил издатель Роджер Купер. Она трудилась вместе с нами над написанием рукописи. Джанет помогла сделать книгу такой, какая она есть. А мне было особенно приятно снова работать с Роджером – в частности, потому что моя последняя книга, опубликованная при его содействии, стала бестселлером *New York Times*.

Другим членом моей основной команды была Шарлотта Шварц, чья забота и поддержка оказалась такой важной для меня на протяжении всей работы над книгой. Шарлотта, надеюсь, мне удалось дать тебе понять, как много значит для меня твое внимание.

Мое участие в этом проекте стало возможным исключительно благодаря Биллу Гледстоуну – литературному агенту, которому нет равных. Билл, я всегда не очень охотно отдаю тебе должное в подобных разделах исключительно из опасения, что на тебя обрушится шквал предложений о сотрудничестве от авторов, неудовлетворенных тем, как их интересы представляют другие агенты.

Мои внуки, Елена и Винсент, сейчас уже достаточно взрослые, чтобы я мог делиться с ними своими рассказами о написании книги. И благодарю тебя, Skype, за то что ты позволяешь мне видеть их счастливые лица.

Нам с Джем посчастливилось работать с целой командой помощников. Снимаю шляпу и благодарю всех: Дэна Герштейна, Билла Данна, Стива Флекса, Говарда Грина, Кеннета Кейла, и особенно Тома Лейна.

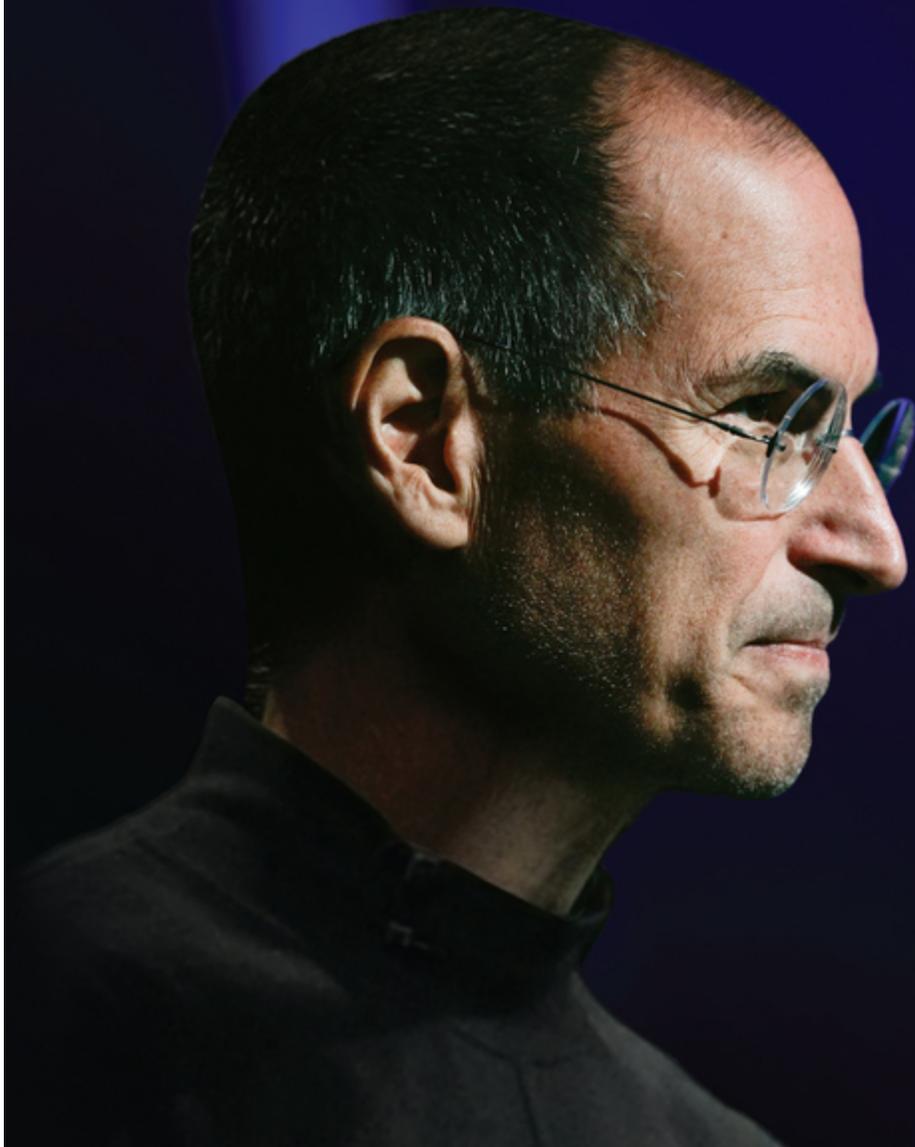
В тексте книги я называл имена всех тех, кто внес в нее свой вклад, но хотелось бы выразить особую благодарность: Джилу Амелио, Стиву Возняку, Джону Скалли, Делу Йокаму, Донне Дубински, Алексу Филдингу, Биллу Адамсу, Берту Каммингсу, Йену Мэддоксу, Уэйну Мерецки, Уинстону Хендриксону, а также тем, кто пожелал сохранить анонимность по причинам, понятным многим читателям.

И в заключение хочу сказать: те, кто меня знает, поймут, какой потерей для меня стало отсутствие Эйринн в процессе трудной работы над рукописью. Хотя она больше не может принимать активного участия в моей жизни, она навсегда останется в моем сердце.

Джей Эллиот

# СТИВ ДЖОБС

Уроки лидерства



# Примечания

## 1

Для того чтобы избежать многократного повторения словосочетания «товары и услуги» по всему тексту, я использую вместо него термин «продукт», обозначая им и то и другое. – *Примеч. авт.*

[Вернуться](#)

## 2

Young J. Steve Jobs: The Journey Is the Reward. – Scott Foresman Trade, 1987.

[Вернуться](#)

## 3

Young J. Steve Jobs: The Journey Is the Reward. – Scott Foresman Trade, 1987.

[Вернуться](#)

## 4

Ibid.

[Вернуться](#)

## 5

Все цитаты Стивена Возняка, приведенные в этом разделе, взяты из его интервью с Джилл Волфсон и Джоном Лейбой, доступ к которым можно получить на <http://www.engology.com/engintwozniak.htm> и [www.thetech.org/exhibits/online/revolution/wozniak/](http://www.thetech.org/exhibits/online/revolution/wozniak/)

[Вернуться](#)

## 6

«Triumph of the Nerds» – документальный фильм PBS из трех частей, автором и ведущим которого был Роберт Крингли. Фильм впервые появился в эфире в июне 1986 г. Текст фильма доступен на сайте: <http://www.pbs.org/nerds/transcript.html>

[Вернуться](#)

## 7

Young J. Steve Jobs: The Journey Is the Reward. – Scott Foresman Trade, 1987.

[Вернуться](#)

## 8

Ktantz Ml. Apple and Pixar: Steve's Two Jobs // Time. – October 18.

[Вернуться](#)

## 9

Из конфиденциального источника.

[Вернуться](#)

## 10

Elkind P. The Trouble with Steve Jobs // Fortune. – 2008. – March 5.

[Вернуться](#)

## 11

Aaron K. Behind the Music // Cornell Engineering Magazine. – 2005.

[Вернуться](#)

## 12

По мнению американских ученых М. Фридмана и Р. Розенмана, к типу личности «А» относятся люди с остро развитым чувством ответственности, крайним честолюбием, постоянным стремлением к успеху. Это работоспособные, всегда загруженные работой люди, пренебрегающие отдыхом, нередко жертвующие работе свои выходные дни, отпуск. Такие люди пребывают в состоянии непрерывного «цейтнота» и почти не способны ослабить свой до предела напряженный ритм жизни. – *Примеч. ред.*

[Вернуться](#)

## 13

Ibid.

[Вернуться](#)

## 14

Hertzfeld A. Signing Party // Folklore.org. – 1982. – February;  
[http://www.folklore.org/StoryView.py?  
project=Macintosh&story=Signing\\_Party.txt&characters=Mike%20Boich  
&sortOrder=Sort%20by%20Date&detail=medium.](http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Signing_Party.txt&characters=Mike%20Boich&sortOrder=Sort%20by%20Date&detail=medium)

[Вернуться](#)

## 15

Rospach von C. Enjoying the Show, Avoiding the Flamethrower: Life Inside Apple // Guardian. – 2009. – January 2; <http://www.guardian.co.uk/technology/2009/jan/02/apple-macworld-lookback>.

[Вернуться](#)

## 16

Triumph of the Nerds.

[Вернуться](#)

## 17

Hertzfeld A. The End of an Era // Folklore.org. – 1985. – May. [http://www.folklore.org/StoryView?project=Macintosh&story=The\\_End\\_Of\\_An\\_Era.txt&sortOrder=Sort%20by%20Date&detail=low](http://www.folklore.org/StoryView?project=Macintosh&story=The_End_Of_An_Era.txt&sortOrder=Sort%20by%20Date&detail=low)

[Вернуться](#)

## 18

Из конфиденциального источника.

[Вернуться](#)

## 19

Elmer-DeWitt P. The Love of Two Desk Lamps // Time. – 1986. – September 1.

[Вернуться](#)

## 20

Из конфиденциального источника в Pixar.

[Вернуться](#)

## 21

Янг Дж., Саймон В. и Кона. Стив Джобс. – Эксмо, 2007.

[Вернуться](#)

## 22

Triumph of the Nerds.

[Вернуться](#)

## 23

Ibid.

[Вернуться](#)

## 24

Из электронного письма от 7 ноября 2010 года Джилы Амелио автору книги.

[Вернуться](#)

## 25

Ibid.

[Вернуться](#)

## 26

Schlender B. Something's Rotten in Cupertino // Fortune. – 1997. – March 3.

[Вернуться](#)

## 27

Свенгали – индийский маг и гипнотизер. Здесь намек на так называемый эффект Свенгали, под которым подразумевается подчинение воли гипнотизируемого воле гипнотизера. – *Примеч. ред.*

[Вернуться](#)

## 28

Elkind P. Jobs dug into the mucky details / the Apple profile in «America's Most Admired Companies»// Fortune. – 2008. – March 5.

[Вернуться](#)

## 29

В сентябре 2011 г. она превысила 350 млрд долл. – *Примеч. ред.*

[Вернуться](#)

## 30

Grossman L. How Apple Does It // Time. – 2005. – October 16.

[Вернуться](#)

## 31

Немецкий изобретатель, в середине XV века создал новый способ книгопечатания подвижными литерами. – *Примеч. ред.*

[Вернуться](#)

## 32

Burrows P., Grover R. Steve Jobs' Magic Kingdom // BusinessWeek. – 2006. – February 6.

[Вернуться](#)

## 33

Ibid.

[Вернуться](#)

## 34

Grossman L. How Apple Does It // Time. – 2005. – October 16.

[Вернуться](#)

## 35

Ibid.

[Вернуться](#)

## 36

Pogue D. A Phone of Promise, with Flaws // New York Times. – 2010. – October 27

[Вернуться](#)

## 37

Aaron K. Behind the Music // Cornell Engineering Magazine. – Fall 2005.

[Вернуться](#)

## 38

Schlender B. Apple's 21st-Century Walkman CEO Steve Jobs Thinks He Has Something Pretty Nifty. And If He's Right, He Might Even Spook Sony and Matsushita // Fortune. – 2001. – November 12.

[Вернуться](#)

## 39

Харрис М. Найди свою фишку, или Как сделать миллионы на бредовых идеях. – Попурри, 2009.

[Вернуться](#)

## 40

Kahney L. Inside Look at Birth of the iPod // Wired. – 2004. – July 21; <http://www.wired.com/gadgets/mac/news/2004/07/64286>.

[Вернуться](#)

## 41

Salkever A. Steve Jobs, Pied Piper of Online Music //BusinessWeek. – 2003. – April 30; [www.businessweek.com/technology/content/apr2003/tc20030430\\_9569\\_tc056.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2003/tc20030430_9569_tc056.htm).

[Вернуться](#)

## 42

Янг Дж., Саймон В. іКона. Стив Джобс. – Эксмо, 2007.

[Вернуться](#)

## 43

Marshall C. Smart Guy // Business Month. – 1988. – April.

[Вернуться](#)

## 44

Sacks D. 100 Most Creative People in Business. – Fast Company, 2010. <http://www.fastcompany.com/100/>.

[Вернуться](#)

## 45

Все цитаты Ли Клоу взяты из статьи: Garfield B. Lee Clow on What's Changed Since '1984' // Ad Age. – 2007. – June 11.

[Вернуться](#)

## 46

Useem J. Apple: America's Best Retailer // Fortune. – 2007. – March 8. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/03/19/8402321/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/index.htm).

[Вернуться](#)

## 47

Edwards C. Commentary. – 2001. – May 21;  
[www.businessweek.com/magazine/content/01\\_21/b3733059.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_21/b3733059.htm).

[Вернуться](#)

## 48

<http://www.apple.com/jobs/uk/retail.html>.

[Вернуться](#)

## 49

Из конфиденциального источника.

[Вернуться](#)

## 50

Из конфиденциального источника в Chiat/Day.

[Вернуться](#)

## 51

Из конфиденциального источника.

[Вернуться](#)

## 52

Cooper C. Steve Jobs on 'Freedom from Porn.' // CBS News. – 2010. –  
May 15; [http://www.cbsnews.com/8301-501465\\_162-20005076-501465.html](http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20005076-501465.html).

[Вернуться](#)

# 53

Из выступления Тима Кука во время телеконференции, посвященной финансовой деятельности компании Apple, состоявшейся 21 января 2009 г.;

<http://www.businessinsider.com/2009/1/apples-tim-cook-were-fine-without-steve-jobs>.

[Вернуться](#)