

## Глава 2

# Рождение компании

*К тому времени я уже узнал одну интересную вещь об электронном бизнесе: нельзя судить ни о ком по его возрасту или внешнему виду. Лучшие инженеры не вписываются ни в какие общепринятые стандарты.*

Дик Олсон о знакомстве со Стивом Джобсом в 1976 г.

Личность Стивена Джобса объединяла в себе двух совершенно разных людей — успешного бизнесмена и сторонника дзен-буддизма. Такая двойственность особенно ярко проявилась в нем в 1975 г. В этот период Стивен стал фрукторианцем, придерживаясь разработанной Арнольдом Эритом диеты, «не образующей слизи», и время от времени соблюдал пост. Все это было следствием инакомыслия, свойственного «детям цветов»\*.

Джобс начал заниматься медитацией еще во время работы в Atari. Центр дзен-буддизма, расположенный в соседнем городке Лос-Альtos, привлек его внимание как подходящее место для духовных упражнений. В духовных чтениях, которые Стив посещал в колледже Reed, его интересовало то, какое значение придавалось опыту, интуиции и развитию способностей для самосознания. Философия дзен не была для Стива чуждой религиозной практикой; она соответствовала его стремлению к внутреннему самосовершенствованию. Всю жизнь Стив безуспешно пытался найти исчерпывающую информацию о своем происхождении; это пошатнуло его эмоциональное состояние и заставило отправиться на поиски духовных истин. Дзен-буддизм предоставлял ему взамен

---

\* «Детями цветов» называют поколение хиппи. Прим. ред.

убедительные ответы. «Крис-Энн (девушка, с которой Стив встречался во время учебы в средней школе) жила в домике на холме, — рассказывал Дэн Коттке. — И там же обитал мастер дзен по имени Кобин Чино. Мы со Стивом часто приходили в его дом, который находился рядом с зендо\*, где медитировали, пили чай и разговаривали».

«Кобин был интереснейшим во всех отношениях человеком, но он совсем недавно приехал из Японии и практически не владел английским. Поэтому мы сидели в его доме и слушали, что он говорит, не понимая и половины из того, о чем идет речь. Мне все казалось забавным, и я воспринимал происходящее как возможность весело провести время. Однако Стив очень серьезно относился к этому. В его жизни наступил период, когда он действительно стал серьезным парнем с большим самомнением — довольно часто просто несносным».

Тем не менее я помню, как однажды мы сидели в медитативных позах, и вдруг Стив сказал мастеру: «Что вы думаете о скорости? Ну, знаете, когда делаешь все быстро?» Он действительно серьезно относился к этому и считал, что чем быстрее вы можете делать что-то, тем лучше вы как человек. Однако Кобин посмотрел на него и начал смеяться, как делал каждый раз, когда слышал что-то не имеющее, по его мнению, никакого смысла. Я также считал, что эта идея бессмысленна».

И все же Стив увлекся общением с Кобином Чино. Он учился у него на протяжении нескольких лет и считал, что этот человек оказал едва ли не самое большое влияние на его жизнь. (Много лет спустя Чино стал официальным «роши» (наставником) второй компании Джобса NeXT, а еще через некоторое время руководил церемонией бракосочетания Стива с его супругой.) У мастера дзен был свой секрет — способность отвечать на вопрос моментально, сообщая первую пришедшую на ум мысль, какой бы она ни была. Такая манера общаться сделалась привычкой Стива на всю оставшуюся жизнь. Можно предположить, что стиль руководства Джобса сформировался под влиянием Чино, поскольку Стив начал изучать дзен за год до основания Apple. Дзен-буддизм с его акцентом на естественности и интуиции прекрасно гармонировал с хаотичным стилем работы Нолана Бушнелла, руководителя Atari — единственной компании, в которой когда-либо работал Джобс.

Для человека с необузданым и неуправляемым характером, который стремится отыскать какой-то смысл в безумии, свойственном этому миру, и найти ответы на некоторые глубинные вопросы бытия, — привлекательность дзен-буддизма была очевидной. Философия дзен позволяла самостоятельно искать путь к вере, что было чрезвычайно важно

---

\* Зендо — молитвенный дом у дзен-буддистов. Прим. перев.

для молодого человека со столь высокой самооценкой. Стив Джобс не нуждался в руководстве с чьей бы то ни было стороны. Дзен-буддизм подавляет рациональное, аналитическое мышление, пробуждая в человеке интуицию и естественность. Это перекликалось с мыслями Джобса, у которого, в сущности, не было образования ни в одной области. Мистическая философия дзен позволяла найти ответы на некоторые важные вопросы; коаны дзен\*, такие как «Journey is the reward» («Путешествие — это награда»), оказались созвучны с чувством справедливости, присущим Стиву. В тот период он погрузился в дзен-буддизм еще глубже, чем прежде, и Кобин Чино стал его учителем.

Однако в то же время Стив хотел стать бизнесменом и иметь собственное дело.

Будучи слишком молодым и, конечно же, неопытным, для того чтобы осознавать недостижимость некоторых целей, а также руководствуясь в своих действиях страстным увлечением различными идеями, Стивен не понимал, почему что-то может оказаться неосуществимым. Он всегда был готов попытаться сделать то, что более здравомыслящие люди отнесли бы к категории невыполнимого. Стив был такой сильной личностью, что мог отбросить всякие возражения, а из-за отсутствия опыта он просто не знал, какие преграды могут встретиться на его пути.

Готовность сделать что-то невероятное или недостижимое была характерной чертой обоих Стивов — и Джобса, и Возняка. Воз получал удовольствие, собирая какое-то интересное устройство и используя при этом как можно меньшее количество деталей и более элегантную схему. Раз в две недели он посещал собрания в Клубе любителей компьютеров, где подхватывал какую-либо новую идею или с энтузиазмом брался за решение сложной задачи, поставленной одним из членов клуба. После каждого такого собрания Воз лихорадочно разрабатывал очередную схему, чтобы на следующем собрании можно было встать и рассказать о своем изобретении всем присутствующим.

К осени 1975 г. Воз с гордостью показывал всем фрагменты новой печатной платы, а к концу года создал вторую из двух печатных плат, которые предназначались для управления выводом изображений на цветной монитор. Это произвело сильное впечатление на Стива Джобса. Может быть, именно нечто такое он и искал все это время — продукт, на базе которого можно построить бизнес. В благоприятной среде Клуба любителей компьютеров Воз был всего лишь одним из увлеченных энтузиастов. Многие другие члены клуба начали заниматься организацией бизнеса по

\* Коаны — тщательно продуманные парадоксальные задачи, предназначенные для того, чтобы заставить практикующего дзен осознать ограниченность логики. *Прим. перев.*

выпуску персональных компьютеров, поэтому корявые «хлебные доски» Воза (так на инженерном жаргоне назывались экспериментальные модели электронных устройств) не привлекали большого внимания.

Стив лучше понимал истинную ценность этих моделей и верил в смелость инженерной мысли своего друга. Он обсудил с Возом возможность организации бизнеса на базе его изобретений, и Воз согласился делать печатные платы, которые любители компьютеров могли бы покупать, а затем, дополняя их другими комплектующими, собирать свои компьютеры. Тем временем Воз продолжал работать в HP, а Джобс по-прежнему трудился по ночам в компании Atari.

Когда друзья продавали устройства для несанкционированного подключения к телефонным линиям, все так и называли их — «синеящичниками». Теперь же они занимались печатными платами для компьютеров. Возняку и Джобсу вскоре должно было понадобиться подходящее имя для компании, и эта задача оказалась более сложной, чем они могли себе представить. Возняк полностью погрузился в разработку электрических схем для печатных плат. Стиву Джобсу, занимавшемуся вопросами маркетинга, никак не удавалось придумать название, которое понравилось бы им обоим. В резерве была только одна идея, возникшая благодаря его увлечению поп-лирикой и тому времени, которое он провел со своими друзьями из движения «Назад, к земле» на яблочной ферме в Орегоне. Кроме того, слово «Apple» стояло бы в телефонном справочнике перед словом «Atari». В итоге, пытаясь уложиться в запланированные сроки подачи информации о создании новой компании в местные газеты, Стив и Воз остановились на мягком, неагрессивном, почти беззаботном названии — Apple Computer. (Впоследствии Apple Computer придется отстаивать право на имя во время судебного разбирательства по иску, поданному звукозаписывающей компанией Apple Corps, которая была создана группой Beatles; эта борьба обострилась, когда появился плеер iPod и компания Apple Computer заняла господствующее положение на музыкальном рынке.)

Стив Возняк согласился с названием, но по-прежнему сомневался, стоит ли ему принимать долевое участие в компании. Стив Джобс весьма настойчиво убеждал Воза в необходимости этого, поскольку ему нужно было каким-то образом вовлечь своего партнера в реализацию проекта. Воз не хотел бросать свою постоянную работу в компании Hewlett-Packard, а члены его семьи не считали Стива Джобса тем человеком, с которым их сыну стоило бы поддерживать отношения вообще, не говоря уже о совместном бизнесе. Джерри Возняк не мог понять, почему его сын должен поровну разделить бизнес с человеком, который «ничего не сделал». А жена Воза Эллис, на которой он женился за несколько месяцев

до этого, и так была сыта тем, что Воз превратил их квартиру в склад для комплектующих.

Первого апреля 1976 г. (в «День дурака») Возняк, в конце концов, согласился на долевое участие в компании, подписав документ на десяти страницах. Согласно этому документу, они со Стивом получали равные доли в компании, и 10% получал Рон Уэйн, приятель Стива из компании Atari, который согласился им помочь. Однако никто из них, даже Стив Джобс, не видел в тот момент в этом начинании грандиозного предприятия. Они не собирались завоевывать мир; их самые смелые планы ограничивались тем, чтобы собирать компьютерные платы за 25 долларов и продавать по пятьдесят. Партнеры рассчитывали на то, что им удастся заработать достаточно денег, чтобы возместить расходы на превращение экспериментальных схем Воза в профессиональные схемы, на основании которых можно было бы делать печатные платы на продажу.

Тем не менее нельзя сказать, что учредители компании не понимали перспектив своего предприятия. Об этом свидетельствует даже тот факт, что они назвали свой первый продукт Apple I, тем самым однозначно давая понять, что с этого «дерева» упадет еще много «яблок».

С самого начала существования компании отважные предприниматели столкнулись с той же проблемой, которую приходилось решать многим другим бизнесменам и до, и после них, — капитал. Партнеры смогли собрать всего тысячу долларов наличными. Воз продал свой электронный калькулятор HP 65 за 500 долларов. Стив Джобс сторговал свой микроавтобус «Фольксваген» за сумму в два раза большую, чем Воз получил за калькулятор, однако в конечном счете покупатель заплатил только половину, так как вскоре после продажи вышел из строя двигатель микроавтобуса. Эти деньги составили совсем небольшую сумму. Ситуация не улучшилась, когда в один апрельский четверг Стив и Воз взяли образец своей печатной платы на собрание Клуба любителей компьютеров. На собрании Воз встал, показал плату, рассказал о ее характеристиках, а затем сел на место. Его выступление не вызвало никакого интереса у присутствующих.

Через какое-то время ситуация неожиданно изменилась, и это определило дальнейший ход событий. Стив Джобс впоследствии рассказывал об этом так: «Человек, который открыл один из первых компьютерных магазинов, сказал нам, что будет продавать наши печатные платы в виде полностью укомплектованных компьютеров, если мы сможем производить их и поставлять в магазин». До тех пор им не приходило в голову, что их изделия могли бы иметь более широкий рынок сбыта, если бы покупателю не приходилось самому заниматься сборкой компьютера из отдельных плат. Это предложение было еще более неожиданным, если учесть, что

человек, о котором рассказывал Стив, — это Пол Террелл, хозяин первого магазина розничной сети по продаже компьютерной техники Byte Shops. Он и раньше встречался со Стивом на собраниях компьютерного клуба, но избегал общения с ним. Впоследствии Террелл сказал: «Всегда можно отличить парней, которые наверняка создадут вам много проблем».

Магазину Byte Shop был нужен товар. На Террелла произвела впечатление та демонстрационная версия печатных плат, которую Воз показал на собрании членов компьютерного клуба, и он предложил Стиву поддерживать связь. Джобс появился в Byte Shop уже на следующий день — босиком, чтобы проверить степень заинтересованности хозяина магазина. Реакция Пола Террелла привела Стива в замешательство. Террелл сказал, что он заплатит по 500 долларов за каждый компьютер Apple. И ему нужно пятьдесят компьютеров — это означало, что сумма заказа составила 25 тысяч долларов.

«Это был самый значительный, единственный в своем роде эпизод во всей истории компании, — рассказывал Возняк. — За все последующие годы не происходило ничего более важного и более неожиданного». Они были в бизнесе!

Или почти были. Перед тем как собирать компьютеры, следует приобрести необходимые комплектующие, а перед тем как покупать комплектующие, нужно найти необходимое количество денег или, по меньшей мере, взять кредит. С заказом в заднем кармане Стив неутомимо колесил по всей Кремниевой долине в поисках денег. После ряда отказов он обратился к компании-поставщику электронных комплектующих Kierulff Electronics. Боб Ньютон, менеджер Kierulff, вспоминает о Стиве как об «агрессивном худощавом парне, который вел себя не очень профессионально». Однако его поразила неуемная энергия Стива, и он сказал, что свяжется с Терреллом, чтобы тот подтвердил слова Стива.

Любой другой, менее решительный человек на месте Стива сказал бы: «Хорошо, я перезвоню через несколько дней», и ушел бы. Но Стив отказался уходить, пока Ньютон не сделает звонок. Как оказалось, Террелл был на собрании компьютерного клуба, где его, в конце концов, разыскал Ньютон и получил подтверждение того, что худощавый юноша, сидящий за его столом, действительно имеет от магазина заказ на 25 тысяч долларов. Это его убедило. Ньютон предоставил Стиву возможность закупить необходимые комплектующие на сумму 20 тысяч долларов в компании Kierulff в кредит. Однако этот кредит был рассчитан всего на тридцать дней. Так или иначе, в течение одного месяца Стив должен либо изготавливать компьютеры и получить за них деньги, чтобы расплатиться за комплектующие, либо найти другой источник финансирования. Наверное, Стив был слишком безрассудным и не понимал всей степени риска или

слишком беспечным, чтобы беспокоиться о том, что он не сможет достать деньги вовремя, — в любом случае он принял условия сделки.

Возможно, лучшее описание мира высоких технологий в тот период дал Дик Олсон, компания которого занималась сборкой печатных плат методом так называемой «набивки» (монтажа электронных элементов на платы). Однажды Стив Джобс, в своих сандалиях и привычных потрепанных джинсах, зашел в офис Олсона, чтобы воспользоваться кредитными услугами этой компании. Дика Олсона не смущил внешний вид Джобса. Впоследствии он сказал по этому поводу следующее: «К тому времени я уже узнал одну интересную вещь об электронном бизнесе: нельзя судить ни о ком по его возрасту или внешнему виду. Лучшие инженеры не вписываются ни в какие общепринятые стандарты».

Вскоре после этого Стив появился в Byte Shop в Пало-Альто с дюжиной работающих компьютерных плат — четвертью заказа Пола Террелла. Однако Террелл остался недоволен. Произошло небольшое недоразумение: он заказывал компьютеры. Изделия, которые пытался продать ему Стив, были просто комплектами плат. Ни корпусов. Ни источников питания. Ни клавиатур. Ни мониторов. В представлении Стива и Воза полный набор печатных плат уже был «компьютером».

И все же, несмотря на это недоразумение, Террел принял платы, так как это давало ему возможность предложить покупателям хотя бы какой-то товар. Он выписал Стиву чек на сумму 6 тысяч долларов в результате чего прибыль компании составила 3 тысячи долларов.

К концу года их начинающая компания выпустила около 150 компьютеров Apple I, что принесло ей почти 100 тысяч долларов дохода. Возняк заработал на продаже компьютеров Apple почти столько же, сколько он получал на своей основной работе. Тем не менее он по-прежнему не собирался уходить из НР и терять гарантированный заработок.

Осенью 1976 г. Стив Джобс очень активно работал над заключением более выгодных сделок о поставках компьютерных деталей и искал новые розничные магазины, которые взялись бы за продажу компьютеров Apple. Кроме того, ему были нужны инвесторы и надежные партнеры, которые помогли бы организовать работу растущей компании. Стив снова начал встречаться со своей подругой по средней школе Крис-Энн. Парочка по-прежнему практиковала дзен-буддизм, и однажды в зендо они встретились с губернатором Калифорнии Джерри Брауном, тоже сторонником этого течения.

Со временем продажи компьютеров Apple I начали падать, и Пол Террелл собирался прекратить их сбыт через свой магазин. Однако это не остановило Стива. Конкуренты делали успехи, но он был полон решимости превзойти их. Между тем Воз, к большому неудовольствию

своей жены, разложил по всей кухне детали нового компьютера, который он разрабатывал, — будущего Apple II. Воз изобрел интересный способ передачи цветных сигналов на телевизионный приемник и решил оборудовать компьютер большим количеством гнезд для плат расширения, что позволило бы пользователям увеличить функциональные возможности своих вычислительных машин. Как оказалось впоследствии, это было блестящее решение, но не по той причине, которая кажется очевидной. Гнезда расширения предоставляли другим компаниям по разработке компьютерных плат возможность примкнуть к успеху компьютеров Apple II, выпуская для них платы расширения и повышая тем самым ценность устройства для покупателя, и получая при этом огромные прибыли.

Воз и Джобс приняли важное решение и насчет операционной системы. Для управления конкурирующим компьютером Altair использовалась версия языка программирования Basic, созданная отчисленным из Гарвардского университета Биллом Гейтсом и его закадычным другом Полом Алленом. Они продавали свой программный продукт производителям компьютеров — инсталляция этого ПО на каждой машине стоила 500 долларов, и покупатели вынуждены были брать на себя эти расходы. Два Стива решили устанавливать в своих компьютерах программное обеспечение, бесплатное для пользователя и зашитое в микросхему, установленную на печатной плате. При работе с компьютерами других производителей пользователь должен был загружать операционную систему при каждом включении машины. Вместо этого в компьютерах Apple II операционная система загружалась автоматически, что значительно облегчало процедуру запуска и делало ее интуитивно понятной для человека, не имеющего специальных знаний в электронике и программировании, что сделало Apple II любимой вычислительной машиной хакеров, которые могли приступать к написанию программ для этого компьютера сразу же после его покупки и настройки. Поскольку компания Microsoft выпускала и эту версию Basic, Apple II стал для нее самой перспективной компьютерной платформой (с точки зрения получения прибыли), пока на рынке не появились персональные компьютеры компании IBM — IBM PC.

Стив принял еще одно важное инновационное решение. Он считал, что новый компьютер должен быть бесшумным, а это означало, что в нем не должны использоваться вентиляторы. Это была довольно радикальная идея. Многим специалистам она могла показаться абсурдной, но Стив энергично взялся за ее реализацию.

Убежденность Стива в целесообразности создания бесшумного компьютера сформировалась под влиянием многочасового опыта медитаций и практики дзен-буддизма. Во время медитаций шум вентиляторов часто

отвлекал внимание Стива, и это навело его на мысль о том, что потребители будут более охотно покупать устройства, не создающие много шума.

Основным источником тепла в компьютере являлся блок питания. Избавиться от вентилятора было невозможно без источника питания другого типа. Проблема заключалась только в том, что никто не выпускал подходящее устройство. Но это не остановило Стива. Он начал искать человека, который мог бы изготовить блок питания с нужными характеристиками.

Таким человеком оказался Род Холт — приблизительно сорока лет, заядлый курильщик, желавший, чтобы ему платили по 200 долларов в день. «Мы нанимаем вас», — заверил его Стив, хотя на самом деле компании сидели практически без денег. Стив никогда не останавливался ни перед какими трудностями и пытался вдохнуть жизнь в компьютер Apple II своей настойчивостью и энергией.

«Он просто обманом втянул меня в работу», — рассказывал Холт. И он действительно работал — днем, ночью, по выходным. Неделя за неделей Холт, вместо того чтобы ездить на мотоцикле, чем он обычно занимался, проводил все свободное время, изобретая блок питания для Стива Джобса. Старый линейный источник питания был тяжелым, перегревался и выпускался по технологии пятидесятилетней давности. Для того чтобы изготовить источник питания нового типа, Холт использовал принципиально иной подход. Он создал импульсный источник питания, который был намного сложнее, но в то же время легче, меньше и не нагревался. Его конструкция была настолько маленького размера, что без труда помещалась в корпусе компьютера; кроме того, этот источник питания удовлетворял основное требование Стива Джобса — отсутствие вентилятора. Импульсный источник питания коренным образом изменил способ подачи электроэнергии на электронные устройства.

В октябре два представителя компании Commodore пришли к Стиву в гараж, в котором состоялось рождение компании Apple. Они хотели обсудить возможность выкупа его компании. Накануне эта канадская компания по производству калькуляторов приобрела права на компьютер другой фирмы, который работал на базе того же микропроцессора, что и Apple II, — MOS 6502. Руководство Commodore планировало расширение компании. Стив согласился рассмотреть это предложение. Он назвал свои условия сделки — 100 тысяч долларов, участие в акционерном капитале Commodore и заработка плата в размере 36 тысяч долларов. Возу и ему самому. Сделка не состоялась; можно только представить себе, что оба Стива делали бы всю оставшуюся жизнь, если бы в Commodore приняли эти условия и наняли бы их простыми служащими!

К лету 1976 г. Воз существенно продвинулся в создании компьютера Apple II. Имея в активе успех Apple I и финансовые средства, которые уже приносил начинающий бизнес, Стив и Воз были вполне готовы представить свою усовершенствованную вычислительную машину. В выходные, совпавшие с празднованием Дня труда, друзья вылетели в Атлантик-Сити, чтобы принять участие в первой выставке персональных компьютеров Personal Computer Festival. Они взяли с собой работающую модель Apple II, а также интерфейсную плату считывания информации с магнитной ленты (прототип дискового запоминающего устройства) для хранения данных; плата пока еще работала недостаточно хорошо. Во время первой в мире выставки персональных компьютеров двум Стивам довелось испытать весьма неприятные ощущения.

Все началось с полета ночным рейсом в Филадельфию. На этом самолете, помимо Джобса и Возняка, летели многие другие создатели персональных компьютеров с Западного побережья. Самой авторитетной была команда компании Processor Technology из Беркли — ее члены везли с собой работающую модель компьютера Sol. Смонтированный и помещенный в отполированный до блеска штампованный металлический корпус, оборудованный встроенной клавиатурой, Sol был первым персональным компьютером нового поколения. Он представлял собой единый модуль, вполне завершенный с конструктивной точки зрения; он выходил в полностью собранном виде; к нему можно было подключать источник питания и монитор. Кроме того, поскольку в этом компьютере использовался тот же микропроцессор, что и в Altair, он был фактически совместим с программами, написанными для этой вычислительной машины, которую можно назвать прообразом персональных компьютеров. По сравнению с Sol грубая, напоминающая коробку из-под сигар модель Apple II выглядела явно дилетантской.

Во время полета Ли Фельзенштейн, ведущий собрания в Клубе любителей компьютеров, перегнулся через спинку своего кресла и заговорил с Джобсом и Возом. Фельзенштейн, консультировавший специалистов из Processor Technology по вопросам дизайна, только раз взглянув на кустарную печатную плату с ее чрезмерно минимизированным количеством микросхем, пришел к неутешительным выводам. Он вспоминает об этом так: «Это устройство не производило ровным счетом никакого впечатления. Все, что у них было, — нечто, напоминающее коробку из-под сигар. Я подумал, что Возняка ждет большой провал. И не хотел бы оказаться на его месте».

Мероприятия выставки персональных компьютеров проводились в приходящем в упадок Атлантик-Сити незадолго до того, как в городе появились казино, вдохнувшие новую жизнь в этот морской курорт.

Вокруг велись разговоры только о том, что случилось с Эдом Робертсом и MITS — компанией, собравшей первый персональный компьютер. Создатель компьютера Altair искал покупателей, и слухи об этом распространялись среди участников выставки. Обеспокоенный конкуренцией, которая начала резко возрастать в компьютерной отрасли, Робертс хотел выйти из бизнеса, однако он был достаточно умен, чтобы понять, что все еще может продавать свои компьютеры, получая за них приличную сумму денег. Самые крупные компании розничной торговли электронным оборудованием готовились выйти на компьютерный рынок, в частности компания Tandy со своей сетью розничных магазинов Radio Shack, а также Commodore, ставшая известной в начале 1970-х как компания по выпуску и сбыту калькуляторов с недорогими микросхемами производства Texas Instruments.

Пока Робертс искал возможность продавать свои компьютеры, десятки компьютерщиков-любителей и профессиональных инженеров-электронщиков стремились занять свое место в этом бизнесе. Несомненно, Altair по-прежнему оставался первым персональным компьютером, но благодаря резкому увеличению количества розничных магазинов и торговых точек по сбыту компьютерных комплектующих к осени 1976 г. существование рынка компьютеров стало очевидным. В связи с этим развернулась ожесточенная борьба за господство на этом рынке.

На экспозиции, организованной в рамках выставки Personal Computer Festival, было представлено большое количество персональных компьютеров. Предсказать, какой из них станет успешным, было невозможно. Однако Стив Джобс сделал для себя ряд ценных выводов, когда ходил по выставочному залу. Во-первых, для того чтобы Apple удовлетворял запросы новой волны покупателей персональных компьютеров, необходимо, чтобы он был конструктивно завершенным автономным устройством. Пол Террелл, хозяин Byte Shops, говорил Стиву об этом, но тот понял его слова только тогда, когда своими глазами увидел второе поколение персональных компьютеров. Клавиатура также имела большое значение для удобства ввода информации и программирования, и поскольку несколько новых вычислительных машин были ею укомплектованы, для Стива стало очевидным: чтобы компьютер Apple II стал конкурентоспособным, он обязательно должен иметь клавиатуру.

Далее — проблема продвижения продукта. Компания Apple была представлена на выставке так: стенд, перед ним — стол, закрытый желтыми шторками, а по обе стороны — стенды других таких же мелких фирм. Стенд Apple украшался ламинированной копией статьи о компании Apple Computer в любительском журнале и единственным плакатом с названием компании. Все это даже и близко не походило на стенд, который

мог бы произвести большое впечатление на посетителей выставки. Если учесть еще и внешний вид Джобса, Возняка и Дэна Коттке — рубашки на выпуск, длинные волосы, жидкие бородки и усы, — все это создавало впечатление, что компания не заслуживает особого доверия. У MITS, а также у новых компаний, занимающихся выпуском персональных компьютеров, — IMSAI и Processor Technology, — были огромные стенды в центре зала, с показным блеском, великолепным оформлением и другими атрибутами выставки-ярмарки: девушки в мини-юбках, ежечасная демонстрация возможностей продукта, одетые в костюмы-тройки бойкие продавцы. В то время как стенд компании Apple стоял в дальнем углу зала, куда добирались только убежденные энтузиасты, стенды ведущих компаний располагались на самом видном месте в центре выставочного зала. Самая нестандартная из всех компьютерных компаний, основанная в центре Кремниевой долины, оказалась почти незамеченной среди растущего ажиотажа вокруг производства любительской электроники.

Первая конструктивно завершенная печатная плата Джобса и Воза, которая в их представлении являлась компьютером Apple I, даже без корпуса, источника питания, монитора и клавиатуры стоила около 250 долларов за одну единицу — сюда входили только расходы на комплектующие и сборку. Такие расходы были не под силу двум начинающим бизнесменам. Планируя добавить к своему компьютеру те элементы, которых, по всей видимости, требовал рынок, Джобс понимал, что должен будет найти какой-то источник финансирования. Стив хотел, чтобы Apple II произвел сенсацию на рынке и был уверен в том, что так и будет, но в то же время понимал, что для этого необходимо вложить немало денег. Более того, требовались еще и определенные знания о распространении информации о продукте и организации рекламной кампании, а их не было ни у Джобса, ни у Возняка.

Ко времени окончания первой выставки персональных компьютеров Стив Джобс уже понял: чтобы добиться успеха с новым компьютером, который создал Возняк, он должен придерживаться инновационного подхода к организации компьютерного бизнеса.

Впоследствии Джобс объяснил, что компьютер, созданный под его руководством Возом, во многом оказался результатом их участия в первой компьютерной выставке. «В истории создания Apple II произошел настоящий качественный скачок, пока этот компьютер стал устройством, полностью готовым к работе. Это первый ПК, который можно было купить в готовом виде, а не в виде набора комплектующих. Он помещался в одном корпусе и комплектовался клавиатурой. Купив его, можно было сразу же садиться и работать. Кроме того, в создании Apple II произошел еще один прорыв: он имел настоящий товарный вид. Вам не нужно было

быть электронщиком-любителем, чтобы пользоваться Apple II. В этом и состояла сущность данного компьютера».

По мере того как в конце 1976 г. все более актуальной становилась необходимость вывода Apple II на рынок, Стив Джобс начал осознавать свои собственные недостатки, что компенсировалось почти сверхъестественной способностью отыскивать незаурядных специалистов и привлекать их к работе в команде. Стив обладал такими чертами, как коммерческий энтузиазм по отношению к своему продукту, страсть миссионера, проповедующего Евангелие, фанатичная приверженность единственной цели и решимость добиться успеха в бизнесе человека, чье детство прошло в бедности. В этом сложном переплетении самых разных характеристик можно найти и источник успеха компании Apple, и причины того, почему впоследствии многие стали врагами Стива Джобса.

Существуют вопросы, на которые невозможно ответить, и один из них звучит так: «Как формируется хороший вкус?» Осенью 1976 г. компания Intel, занимавшаяся производством полупроводников, развернула грамотную, привлекающую внимание рекламную кампанию. В новой рекламе продукта компании не было привычных технических характеристик, вместо этого ставка делалась на символическое описание параметров изделий с использованием фишек для покера, гамбургеров и гоночных автомобилей. Изобретательность авторов этой рекламы, а также ее способность донести информацию о продукте непосредственно до человека, который ее читает, — все это сразу же произвело большое впечатление на Стива Джобса. Эта рекламная кампания на всю оставшуюся жизнь определила отношение Джобса к организации рекламы. Он позвонил в отдел маркетинга Intel, и ему удалось выяснить, что разработали эту кампанию специалисты рекламного агентства Regis McKenna.

Стив позвонил в агентство и попросил соединить его с самим Реджисом Маккеной. Однако его соединили с человеком, который отвечал за контакты с новыми рекламодателями; его звали Фрэнк Бердж. Фрэнк вежливо выслушал рассказ Стива о компании и о том, каким он видит ее будущее, и попытался объяснить, почему Apple еще не готова к тому, чтобы ее представляло агентство такого класса, как McKenna. Доводы Фрэнка Берджа не разубедили Стива, и на протяжении следующей недели он каждый день трезвонил, упрашивая приехать и посмотреть новый продукт Apple. В конце концов, Стив просто взял его измором. «Когда я приехал в тот гараж, то подумал: “Боже милостивый, и этот парень хочет чего-то добиться! Сколько времени я могу потратить на этого клоуна, чтобы уйти, не показавшись ему невежливым, и заняться чем-то дельным?”»

Примерно две минуты я размышлял, как бы сбежать. Затем на протяжении следующих трех минут произошло нечто, задевшее меня за живое.

Во-первых, Стив оказался невероятно умным молодым человеком. Во-вторых, я не понимал и половины того, о чем он рассказывал».

Тем не менее «невероятного ума» оказалось недостаточно, и агентство все же отклонило предложение Стива. Однако Стив был весьма настойчив. Он звонил в офис McKenna по три-четыре раза в день. Секретарша Реджиса Маккена, по всей вероятности, просто устала отвечать на эти звонки и, чтобы остановить этого настойчивого молодого человека, уговорила своего босса ответить ему. Мистер Маккена принял звонок, и Джобс упросил главу агентства принять и выслушать его.

Оба Стива отправились в агентство. Во время беседы Джобс упомянул о статье в журнале для любителей компьютеров, подготовленной Возом. Маккена попросил разрешения посмотреть черновик и посоветовал убрать из статьи лишние технические детали. Возняк разозлился и выпалил: «Я не хочу, чтобы какой-то пиарщик правил мой текст!» На что Маккена отпарировал, что им лучше убираться вон из его кабинета. Джобс попытался успокоить разбушевавшиеся страсти и убедить Реджиса Маккена, что их компания действительно жизнеспособна и может выпускать превосходный продукт, поэтому ему следует взяться за создание рекламы для него. Когда Маккена не поддался на подобные уговоры, Джобс применил уже привычную для него тактику, — тактику отказа покинуть офис, пока Маккена не согласится принять их заказ.

Стив вел себя столь настойчиво, что Реджис Маккена принял решение, которое впоследствии оказалось выгодным для них всех, — дал согласие на то, чтобы компания Apple Computer стала клиентом его агентства.

Реджис Маккена с самого начала понял, что Apple сможет увеличить объемы продаж своих продуктов лишь в одном случае — если расширит рынок сбыта, продавая свои компьютеры не только любителям. А этот путь мог повлечь за собой публикацию рекламы в печатном издании с большой читательской аудиторией, — там, где не решалась давать рекламу еще ни одна компьютерная компания. Реджис Маккена решил привлечь внимание всей страны к маленькой компании, построившей свой компьютер в гараже. Он хотел, чтобы все средства массовой информации обратили внимание и на рекламу, и на саму компанию. Где можно разместить рекламу, чтобы добиться этой цели? У Реджиса был ответ на этот вопрос. Результаты проведенных исследований показали, что компьютеры покупают главным образом мужчины, поэтому рекламные объявления должны быть размещены в печатных изданиях с преимущественно мужской читательской аудиторией. И он выбрал Playboy.

Теперь помощником Apple Computer оказалось квалифицированное, незаурядное рекламное агентство, у которого был хитроумный план размещения рекламы. Оставалась только одна проблема: у компании не хватало средств, чтобы рекламировать свои продукты в Playboy.

В Кремниевой долине деньги имеют особое значение — они просто работают. Хроника событий, происходивших в то время в этой компьютерной Мекке, изобилует историями о людях, которые оказывались в нужном месте в нужное время. Тем не менее найти необходимый оборотный капитал — это совсем другое дело. Убедить тех счастливчиков, которым удалось разбогатеть в Кремниевой долине, чтобы они открыли свои кошельки, достаточно трудно. Впоследствии капитал, вкладываемый в новые предприятия, получит название «венчурного». Однако в те времена привлечь инвестиции к рискованным предприятиям было очень трудно. Маккена предложил Стиву поговорить с членом правления его агентства и одновременно с членом правления компании Atari — Доном Валентином.

Джобс позвонил Валентину и убедил его приехать и посмотреть на их гаражное предприятие по сборке компьютеров. Дон Валентин, сын водителя грузовика и бывший матрос, добившийся успеха исключительно своими силами, весьма успешно руководил отделами маркетинга как в компании Fairchild, так и в компании National Semiconductor. В начале 1970-х годов он прекратил работать на других и основал компанию венчурного капитала. В замкнутом мире Кремниевой долины он имел репутацию серьезного делового человека, который разбирается в электронике и которого нельзя обмануть, пустив пыль в глаза. Дон Валентин понимал также, что некоторые из начинающих компаний, выпускающие диковинные технические новинки, когда-то изменят мир.

Дон Валентин ездил на «Мерседес», был очень аккуратным, любил добротную обувь и дорогую одежду, — он носил костюмы, купленные в Brooks Brothers, тогда как инженеры одевались в рубашки из полиэстера с расстегнутыми воротниками. Когда он появился в доме родителей Джобса, пара неопрятных «котелков», которую он там встретил, не вписывалась в его представления о хорошей коммерческой сделке. Посмотрев на их самый новый продукт и выслушав планы о продаже нескольких тысяч компьютеров, он сказал, что у них нет представления ни о маркетинге, ни о размере потенциального рынка, а также что они не умеют мыслить масштабно — именно так впоследствии вспоминал об этом событии он сам. Дон Валентин согласился обсуждать вопрос об инвестициях только в том случае, если Джобс и Возняк привлекут к работе в компании человека, имеющего опыт в организации маркетинговых мероприятий. Джобс, со своейственной ему непосредственностью, попросил его порекомендовать кого-либо. Валентин отказался. На протяжении всей следующей недели настойчивый Джобс звонил венчурному капиталисту ежедневно по три-четыре раза, и тот, в конце концов, открыл свою картотеку «нужных»

людей. Валентин предложил Стиву три имени; одно из них — Майк Марккула. (Следует отметить, что венчурный капиталист хорошо усвоил этот урок — много лет спустя, когда к нему обратились два таких же эксцентричных человека, которые были основателями Cisco Systems; он без колебаний согласился вложить деньги в компанию.)

Когда Стив Джобс позвонил Майку Марккуле, тот наслаждался праздной жизнью. Выполняя обязанности специалиста по маркетингу в Intel в начале 1970-х годов, он приобрел акции этой компании в дополнение к тем, которые заработал. Когда Intel стала открытой акционерной компанией и ее акции были выпущены в обращение на рынке, Марккула разбогател буквально за одну ночь. Время от времени он искал другие рискованные предприятия, куда можно было бы вложить деньги, однако ему хватало средств для того, чтобы содержать двух детей, дом в Купертино и виллу на озере Тахо, — и этих денег должно было хватить еще на долго. Тем не менее он согласился приехать в гараж в Купертино.

Когда приехал Майк Марккула, Джобс и Воз увидели невысокого, стройного, гибкого человека — Майк занимался гимнастикой в средней школе. Это был спокойный, сдержанный и пунктуальный человек, который носил очки в оправе и вел себя несколько неуверенно. Он играл на гитаре, носил дорогие золотые часы и ездил на золотистом «Корвете». Как Стив и Воз, он был очень замкнут. Между ними было только одно отличие: Марккула уже тогда осознавал, какое влияние на мироустройство может оказать микропроцессор. Он понимал, что появление истинного компьютера, работающего на основе микропроцессора и выполняющего нечто более захватывающее, чем вывод времени на экран монитора или суммирование числовых рядов, — это только вопрос времени. Раньше он работал в компании, которая поставляла комплектующие для производства потребительской электроники, поэтому чувствовал, насколько стремительным может оказаться процесс создания нового продукта. Когда партнеры показали Марккуле свою новую вычислительную машину и продемонстрировали ее возможности, он забыл о том, как выглядит Джобс. Он забыл, где расположена «штаб-квартира» компании. Он забыл обо всех доводах в пользу того, почему ему не следует заниматься этим делом. И он предложил им помочь составить бизнес-план и поставить это рискованное предприятие на ноги. Воз очень осторожно относился к привлечению к новому делу еще кого-то, но Джобс знал, что ему нужна помочь, чтобы сделать Apple такой компанией, какой он ее себе представлял после первой выставки персональных компьютеров. А в Майке Марккуле он увидел спокойного, уравновешенного, непрятязательного человека, которого, по его собственному мнению, он мог легко подчинить своей воле.

Стив Джобс изложил Марккуле свою точку зрения и убедил в том, что они смогут изменить мир, продавая компьютеры для дома и офиса. Марккула пришел к выводу, что Стив прав. Он начал приезжать в гараж. Инженер по образованию, он так увлекся написанием компьютерных программ, что вскоре стал полноценным хакером-любителем. Он обсуждал состояние дел в компании с Джобсом, Возняком и Родом Холтом, инженером, разрабатывавшим новый источник питания и решившим, что компания стоит того, чтобы в ней «потусоваться». (Рон Вейн, один из первых партнеров, уже давно отошел от дел. «Стив Джобс был подобен урагану, — рассказывал он, — а у меня уже не было сил управлять такими стихиями». Рон Вейн никогда не сожалел о своем решении уйти из компании: «Я принял самое лучшее решение, если учесть, какой информацией располагал на тот момент». В 1999 г. он по-прежнему жил в Таксоне, и его работа, как и раньше, была связана с технологиями.) Довольно скоро Марккула пришел к выводу, что за пять лет они смогут вывести компанию Apple на такой уровень, что она войдет в список Fortune 500. Как показало время, он оказался прав.

Ричард Мелман, работавший вместе с Майком Марккулой в Intel, вспоминает свой разговор за обедом с Майком в конце 1976 г. «Он рассказывал мне, что взял под свою опеку двух юнцов, которые собираются выпускать микрокомпьютеры, — вспоминает Мелман и ясно помнит, как Марккула вытащил свой бизнес-план. — Он сказал, что эта компания превратится со временем в многомиллиардный бизнес, и показал диаграммы и графики, которые это доказывали. Я помню, что ушел с этой встречи с мыслью: “Этот парень сошел с ума! Разве может кто бы то ни было заявлять, что он намерен создать многомиллиардовую компанию? Масштабы такой компании должны были быть даже больше масштабов Intel. Мне показалось, что он потерял рассудок”».

Тем не менее Марккула был убежден в своей правоте и верил в свои силы. Он начал с того, что дал Стиву Джобсу ряд дальних советов, фактически сам составил бизнес-план и продолжил сотрудничество с компанией, став ее основным инвестором на первом этапе становления. Его первоначальная финансовая поддержка составила 91 тысячу долларов наличными; кроме того, он лично стал гарантом компании при предоставлении ей банковского кредита на сумму 250 тысяч долларов. Он сделал это в обмен на право собственности на одну треть компании, наравне со Стивом и Возом; 10% в компании получил Род Холт, ставший ее инженером.

Третьего января 1977 г. основатели Apple собрались у бассейна возле дома Майка Марккулы. Майк и оба Стива целый день дискутировали, прежде чем подписали документы, в соответствии с которыми компания Apple Computer превращалась в корпорацию. Одно из условий сделки, на

котором настаивал Марккула, заключалось в том, что Джобс и Воз должны работать в компании полный рабочий день. Возу пришлось, стиснув зубы, расстаться со своей гарантированной работой в НР. Единственное, что не требовало обсуждения, — это название Apple: оно получило к тому времени такую широкую известность, что нельзя было даже думать о его изменении.

Марккула представил всю команду Майку Скотту, одному из высших должностных лиц компании по производству микросхем National Semiconductor. Скотт был полной противоположностью дружелюбно настроенному Марккуле, имел резкий характер, свойственный умному человеку, добившемуся успеха благодаря своей смелости и решительности. Они с Джобсом были антиподами. Джобсу Скотт не понравился, и впоследствии это вылилось в годы борьбы за управление компанией.

Тем не менее Скотта наняли в компанию на пост президента. Поскольку в Apple уже был один Майк, он взял себе псевдоним «Скотти» и начал работать в одной команде с Билом Фернандесом, Рэнди Виггинтоном, Крисом Эспинозой и Родом Холтом — первыми сотрудниками компании. Заработная плата президента составляла 20 001 доллар, т. е. на 1 доллар больше, чем получали три основных акционера. Однако реальная власть в компании принадлежала Возу, Джобсу и Марккуле, и Скотт понимал это.

Конфликты между Джобсом и Скоттом разгорались по многим вопросам; одни из них были серьезными, другие — нет. Например, кто будет подписывать заказы на поставку, как будут расположены служебные помещения, какого цвета должны быть рабочие места. Борьба развернулась даже вокруг присвоения сотрудникам компании порядковых номеров. Джобс огорчился, что ему достался второй номер, тогда как Возняк стал первым номером. Стив буквально вышел из себя и потребовал, чтобы ему присвоили «номер ноль». (В конечном итоге Джобс добился своего, но намного позже, когда Скотт был уволен.)

Однажды Майк Скотт пригласил Джобса прогуляться по автомобильной стоянке — именно там принимались многие важные для компании решения. Однако на этот раз речь шла не о делах. Скотти поднял деликатный вопрос о запахе, исходившем от Стива. Джобс, который строго придерживался фруктовой диеты, был уверен, если он питается только фруктами, ему не нужно принимать душ. Скотти сказал Джобсу, что ни один человек во всем офисе не в состоянии работать рядом с ним.

Когда Apple начала функционировать как корпорация, особенно ярко проявились две черты характера Стива Джобса: стремление к совершенству и нетерпеливость. Стив не мог понять, почему все, что он задумал, требует так много времени. Такое непонимание особенно ярко

проявлялось при загадочном процессе написания программ. Эта проблема усугублялась тем, что Стив практически не имел представления, как происходит этот процесс, и еще меньше понимал необходимость рутинной работы по отслеживанию ошибок в тексте готовых программ. Еще хуже, что персонал программистов компании состоял из двух юношей, которые были моложе самого Стива.

Рэнди Виггинтон начал писать программы для компании Apple еще во время учебы в средней школе. Он вспоминает об этом так: «Я был для него просто мальчишкой. Мне платили по два с половиной доллара в час. И мне приходилось вставать в 3:30 утра и работать до того времени, когда нужно было идти в школу, затем, вернувшись из школы, продолжать работу до 7–7:30 вечера». Рэнди видел начало разрыва отношений между двумя Стивами. «В тот период дружба между Возом и Джобсом начала разрушаться. Ко времени выхода на рынок компьютера Apple II практически не осталось никаких предлогов, которые могли бы оправдать сложившуюся ситуацию. Большим плюсом Стива Джобса было то, что он принимал во внимание потребности конечного пользователя — как должно выглядеть изображение на экране, каким должен быть корпус компьютера. Однако он говорил об этом с таким высокомерием, что мы его возненавидели».

Руководство компании не могло прийти к согласию по многим вопросам ее деятельности, однако Джобс, Воз, Марккула и Скотти сходились во мнении хотя бы в том, что необходимо сформировать сенсацию на предстоящей компьютерной выставке West Coast Computer Fair — первой крупной выставке-ярмарке, которая проводилась на Западном побережье. Джобс оказался достаточно предусмотрительным, чтобы зарегистрировать Apple Computer в качестве участника выставки задолго до ее открытия — это давало компании право занять стенд, располагавшийся прямо напротив входной двери. Стенд был первым, и на него непроизвольно наталкивался взгляд посетителей, входящих в выставочный зал.

Марккула потратил 5 тысяч долларов только на оформление стендса, что в 1977 г. составляло весьма приличную сумму для небольшой компании. Стенд был оборудован матовой панелью из органического стекла, подсвеченной сзади. На ней отображалось название компании и ее логотип. Черный бархатный занавес украсил стенд, на котором располагались три совершенно новых компьютера Apple II (их было всего три) и один монитор с большим экраном, на котором демонстрировались заставки к видеоиграм, а также демоверсии программ, написанных Виггинтоном, Возняком и еще одним программистом, Крисом Эспинозой. Контраст между дисплеем и раскладным столиком компании Apple и сделанными вручную вывесками других компаний был огромным. Приблизительно

в такой же ситуации находились Стив и Воз со своим импровизированным стендом Apple I на первой компьютерной выставке всего полгода назад.

В самый последний момент, наконец, доставили новые пластиковые корпуса для компьютеров Apple II. Стив решил, что Apple II должен выглядеть как кассетный стереомагнитофон KLH — популярное в то время устройство с привлекательным внешним видом, ставшее неотъемлемым элементом практически каждой комнаты в студенческих общежитиях. Когда Стив увидел корпуса, он пришел в ярость — они выглядели ужасно. Он посадил всю небольшую команду компании Apple за чистку, шлифовку и покраску.

На следующее утро, когда в 10:00 двери выставки распахнулись, первые посетители увидели прямо перед собой самый изящный и красивый персональный компьютер высочайшего качества, который когда-либо видел мир. А когда ребята, обслуживавшие стенд, раскрыли корпус компьютера, присутствовавшие там любители, компьютерные фанаты и представители средств массовой информации увидели самую совершенную материнскую плату, о которой можно было только мечтать. Воз и в этот раз превзошел самого себя, сделав плату на шестидесяти двух микросхемах, — небывалое достижение! Джобс в приказном порядке потребовал, чтобы пайка была выполнена предельно аккуратно, благодаря чему плата имела качественный, профессиональный вид, была очень изящной, поражала воображение и не имела себе равных.

Посетители выставки столпились вокруг, не желая верить в то, что электроника, поместившаяся в таком маленьком корпусе, может управлять созданием изображений в естественной цветовой гамме на большом телевизионном экране. Стив Джобс, выглядевший почти элегантно в своем первом костюме, вынужден был постоянно отодвигать занавес, чтобы доказать, что за ним не спрятан большой компьютер.

«После выставки нас переполняло чувство радостного возбуждения из-за того, что мы, несмотря на все трудности, прекрасно справились с поставленной задачей, и это имело большое значение не только для Apple, но и для развития всей компьютерной отрасли», — такой была точка зрения Криса Эспинозы, который в то время еще учился в предпоследнем классе средней школы.

В течение нескольких месяцев компания Apple получила триста заказов на компьютер Apple II, и эта цифра уже в три раза превышала количество проданных за все время Apple I. Однако Стиву в связи с этим пришла в голову мысль о том, что владельцы первых Apple могли бы нарастить вычислительные возможности старых машин; это была одна из тех проблем, которые он понимал интуитивно. Ввиду сложных обстоятельств,

складывающихся в его собственной жизни, он всегда придерживался принципа «делать то, что надлежит», даже если это обходилось слишком дорого. Компания Apple уделяла огромное внимание политике модернизации старых моделей компьютеров до тех пор, пока Стив не ушел из нее.

Летом того же года Стив Джобс жил в Купертино в одном доме со своим другом Дэном Коттке. Крис-Энн, подруга Стива, с которой он то сходился, то расходился, и которая к тому времени уже работала монтажницей в компании Apple, поселилась вместе с ними. Однако возникла проблема, и раньше преследовавшая многих предпринимателей и обещавшая в ближайшие годы доставить много беспокойства представителям отрасли высоких технологий. Она состояла в том, что жене или подруге такого предпринимателя трудно соперничать с его дамой сердца по имени Работа. Крис-Энн была далеко не на первом месте в списке приоритетов Стива. Проблемы, возникавшие между ними, еще больше обострились, когда в конце лета Крис-Энн забеременела.

По причинам, которые невозможно понять, на протяжении многих лет Стив Джобс отрицал свое отцовство и отказывался допускать даже мысль о том, что он — отец ребенка. Крис-Энн была вдребезги посуду, писала на стенах, крушила двери и окна. Стив мирился с ее оправданным, но неуправляемым поведением до тех пор, пока она в весьма категоричной форме не отказалась делать аборт. После этого Стив порвал отношения с Крис-Энн, а она бросила работу в Apple и отправилась на яблочную ферму в Орегоне.

Дэн наблюдал за всем этим и не верил собственным глазам. На протяжении многих лет он выслушивал от Стива так много исполненных горечи слов и нареканий о том, что от него отказались родители. А теперь сам собирался оставить без отца своего ребенка. В понимании Дэна это было лишено здравого смысла. Их дружба начала остывать.

В разгар сражений с Крис-Энн, происходивших дома, Стив продолжал свои битвы со Скотти на работе. В электронном бизнесе был установлен стандартный гарантийный срок — три месяца. Стив настаивал на том, что им необходимо продавать Apple II с гарантией на целый год. Он инстинктивно понимал, что хорошее обращение с потребителями позволит сформировать контингент покупателей, лояльных по отношению к компании. Скотти оставался непреклонен. Стив начал на него кричать. Скотти снова повел его на улицу погулять по автостоянке. Когда они вернулись, оба уже успели остыть, но Стив добился своего: гарантия на Apple II устанавливалась на один год.

Стив мог приводить в бешенство сотрудников своей компании, но его уважали как человека, который осуществил мечту и создал особую

культуру индустрии персональных компьютеров, а также как лидера, возглавившего своих подопечных. Он оказался именно тем человеком, благодаря которому сформировалась блестящая репутация компании Apple.

Стив мог быть самым упрямым сукиным сыном во всем городе, способным перехитрить даже умных и опытных людей в два раза старше его. Однажды произошел такой случай. Программист Виггинтон, который очень интенсивно работал над новой версией языка Basic, обнаружил, что результаты его шестинедельного труда исчезли из системы с разделением времени, организованной компанией Call Computer. Компания Apple пользовалась услугой удаленного доступа к этой системе, поскольку не могла себе позволить иметь собственные большие компьютеры, необходимые для хранения и обработки огромных объемов информации. Виггинтон в ярости пытался восстановить свою работу, но все усилия оказались тщетными. Он узнал, что в компьютерном центре, где была организована система с разделением времени, решили провести стандартную процедуру резервирования данных, и каким-то образом тысячи строк его программы просто исчезли. Виггинтон позвонил в компанию и попросил ее служащих установить кассету с предыдущей резервной копией; хотя эта копия и была сделана достаточно давно, это позволило бы ему как минимум начать не с нуля. Алекс Камрадт, глава компании, отказался. Ему не понравилось, как Джобс и Воз общались с ним раньше. Ситуация усугублялась еще и тем, что в тот период у Apple было так мало денежной наличности, что на протяжении нескольких месяцев она даже не оплачивала счета, приходившие из Call Computer.

В ситуацию вмешался Стив Джобс — он позвонил Камрадту и сказал, что заплатит деньги, если тот приедет и заберет чек. Камрадт согласился. Перед тем как Камрадт повесил трубку и собрался выходить, Стив уговорил его установить нужную кассету с магнитной лентой, чтобы Виггинтон мог вернуться к работе.

Пока Камрадт ехал, Виггинтон загрузил резервный файл, вышел из системы и покинул здание вместе с другими сотрудниками, так как все догадывались, что произойдет далее. Когда появился Камрадт, Стив сказал ему, что никакого чека нет и ему никто не будет платить, поскольку его компьютеры уничтожили результаты работы программиста за несколько недель, и что он может идти к черту.

Стиву Джобсу потребовалась вся его храбрость, чтобы в таком тоне разговаривать с Камрадтом — бывшим боксером с огромными ушами, расплющенным носом и вспыльчивым характером. Джобс, худощавый вегетарианец, предпочитавший медитации дзэн всем другим упражнениям, твердо стоял на своем. Если даже в такие моменты ему и было

страшно, он никогда не показывал этого. Камрадт отступил и гордо ушел прочь с пустыми руками.

Когда Стиву понадобилось принимать решение относительно изготовления корпуса для Apple II, он рассчитывал, что будет продано приблизительно такое же количество этих компьютеров, как и Apple I, поэтому выбрал менее дорогостоящий способ изготовления корпусов. Теперь последствия этого решения начали сказываться на работе компании: оборудование, на котором производились корпуса для Apple II, вышло из строя. Более того, это произошло в тот момент, когда покупатели хотели больше компьютеров, поставщики требовали оплаты их счетов, а поток денежной наличности практически иссяк. Скотти изворачивался, как мог, чтобы получить возможность сделать закупки необходимых комплектующих в кредит на срок от сорока пяти до шестидесяти дней, что позволило бы немного отсрочить выплаты, одновременно продавая компьютеры потребителям в течение тридцати дней. Однако отсутствие корпусов влекло за собой и отсутствие компьютеров, готовых к реализации, а это, в свою очередь, приводило к отсутствию доходов.

Стив продемонстрировал свойственную ему деловую хватку, представив свою схему преодоления кризиса. Он предложил производителю корпусов премию в тысячу долларов за каждую неделю опережения графика поставок. Это дало результат. Очень быстро было установлено новое оборудование, компания Apple снова начала получать корпуса для своих компьютеров и возобновила отгрузку продуктов в адрес заказчиков. Вскоре ситуация с финансами перестала быть такой безнадежной. Компания находилась на волосок от банкротства и всего в нескольких днях от прекращения всех операций.

Катастрофу удалось предотвратить, однако Майк Марккула понял, что ему необходимо привлечь венчурный капитал быстрее, чем планировалось. Со своей стороны они со Скоттом уже одолжили компании в общей сложности 200 тысяч долларов в качестве временной меры на тот период, пока Майк будет искать источник венчурного капитала.

В то же время со Стивом Джобсом происходили перемены — по крайней мере, во внешности. Несмотря на свои двадцать три года, он был уже достаточно богат, хотя пока только на бумаге. Он по-прежнему носил длинные волосы, но они были тщательно причесаны, поскольку он входил в роль «звездного мальчика» — этот ярлык прикрепили к нему средства массовой информации не без участия Реджиса Маккены. Когда Марккула и Скотт полетели в Нью-Йорк, чтобы представить возможности вложения венчурного капитала в компанию Apple инвестиционной группе Venrock, они взяли с собой Стивена Джобса, который выглядел тогда уже вполне презентабельно.

Самые первые компьютерные платы — те, что Воз и Стив показывали на собраниях Клуба любителей компьютеров, — не представляли никакой ценности ни для кого, кроме самих любителей компьютеров. Теперь, в 1977 г., когда объем продаж компьютеров Apple стремительно увеличивался, перед компанией по-прежнему стоял вопрос, который с самого начала беспокоил и Apple, и ее конкурентов: каким должно быть практическое применение компьютеров? Многие специалисты уже работали над пакетами прикладных программ, которые должны были дать ответ на этот вопрос, но до тех пор пока эти полезные программы находились в стадии разработки, потребители продолжали относиться к компьютеру как к игрушке.

Существовала еще одна, более серьезная проблема. Компьютер, осуществляющий предписанные операции, должен выполнять определенную последовательность команд, обрабатывать большие объемы входных данных и выдавать множество результатов. В самом начале компьютерной эры, для того чтобы ввести команды и данные в компьютер, необходимо было изменять положение переключателей или вставлять штекеры коммутационных шнурков в контактные гнезда. По мере совершенствования вычислительных машин появились сначала перфокарты, а затем кассеты с магнитной лентой. В самых первых компьютерах, разработанных Возом, все данные вводились вручную через клавиатуру, а для их хранения использовались кассеты с магнитной лентой. Впоследствии для персональных компьютеров, казалось, нашли приемлемое решение проблемы хранения информации на внешних носителях — дисковое запоминающее устройство, в котором использовался гибкий магнитный диск, помещенный в защитную оболочку из картона или пластика.

На знаковом собрании персонала компании Apple, состоявшемся в декабре 1977 г., Майк Марккула обратился к Возняку со словами о том, что запоминающее устройство на гибких магнитных дисках должно появиться у Apple к началу выставки бытовой электроники Consumer Electronics Show (CES) в Лас-Вегасе. Выставка же открывалась через месяц.

Ни один человек не взялся бы за решение подобной задачи, — ни один, кроме Возняка. Успеть в указанные сроки невозможно, но слово «невозможно»,казалось, вообще отсутствовало в словаре Воза. Он получал удовольствие от такой работы, поэтому, взяв в помощь молодого Рэнди Виггинтона, с удвоенной энергией принялся за реализацию проекта.

«В канун Рождества, — рассказывал Рэнди Виггинтон, — Воз, наконец, добился того, что наш дисковод для гибких дисков что-то записывал и считывал. Отпраздновать это событие мы решили молочным коктейлем.

В ночь перед открытием CES мы прибыли в Лас-Вегас, а наш дисковод все еще не был готов. «Железо» работало, а программное обеспечение —

нет. Поэтому мы с Возом час работали над программами, а час играли в азартные игры. Мне было семнадцать лет, и мы с Возом бегали в игровой зал бросать кости. Мы всю ночь занимались и тем и другим, и я совсем не спал. Около семи часов утра программа, наконец, заработала, и Воз сказал: “Тебе бы лучше сделать резервную копию”. Я что-то сделал не так и уничтожил результаты работы за последний час. Нам пришлось снова все переделывать».

Каким-то образом им удалось сделать все вовремя, и дисковод для гибких магнитных дисков произвел настоящую сенсацию на выставке. Как всегда, к этому приложил руку Воз: он использовал в своем дисководе намного меньше компонентов по сравнению с другими аналогичными устройствами, существовавшими в то время на рынке. Ли Фельзенштейн, председатель Клуба любителей компьютеров, вспоминает об этом так: «У меня отвисла челюсть. Это была классная работа! Я подумал, что лучше не стоять на дороге у этих парней».

Семнадцатого мая 1978 г. на ферме All-One в Орегоне, где Стив Джобс любил проводить время с такими же, как он, сторонниками дзэн-буддизма, Крис-Энн родила ребенка, которого Стив так упорно отказывался признать своим. Стив появился на ферме через пару дней после рождения ребенка, пробыл там ровно столько, сколько понадобилось, чтобы помочь Крис-Энн выбрать девочке имя (ее решили назвать Лиза Николь), и тут же уехал. На протяжении нескольких следующих месяцев он добровольно выплачивал пособие на ребенка, но потом прекратил это делать. Крис-Энн сообщила ему, что согласна урегулировать этот вопрос за 20 тысяч долларов. Марккула уговаривал Стива поднять цифру до 80 тысяч долларов и покончить с этой проблемой раз и навсегда. Стив снова начал настаивать на том, что не он отец ребенка, и отказался выплачивать Крис-Энн какую бы то ни было компенсацию.

Стив Джобс был молодым человеком, который с самых ранних лет сам устанавливал правила игры. Отказавшись ходить в среднюю школу, он вынудил своих родителей переехать на новое место жительства. Стив уговорил их разрешить ему учиться в дорогом колледже, который был им не по карману, — и после этого бросил его. В бизнесе он всеми возможными способами вынуждал авторитетных специалистов работать на него, устанавливая нужные ему сроки или заставляя их подчиняться его воле. Теперь же в его жизни появился человек, ему неподвластный и не позволяющий диктовать условия. Крис-Энн не захотела избавляться от ребенка, отказалась признавать отцом кого бы то ни было другого и не исчезла из его поля зрения. Это было горькое лекарство. Рождение Лизы Николь позволило Крис-Энн крепко привязать к себе Стива, и как бы он

ни пытался выбраться из этой ситуации, ребенок всегда напоминал ему о том периоде жизни. Впервые в жизни Стив оказался бессилен.

Он по-прежнему жил в Купертино, в одном доме с Дэном Коттке; с ними вместе живало еще много людей, среди которых была пара стриптизеров и любитель оружия, которому нравилось стрелять в воздух из своего «кольта» сорок пятого калибра.

Первоочередной задачей Стива стал поиск другой возлюбленной, которая послужила бы для Крис-Энн доказательством того, что их отношениям пришел конец. Однако в действительности найти другую женщину оказалось труднее, чем товарища по комнате. Стив никогда не был бабником. На свиданиях он чувствовал себя неловко, трудно поддерживал беспредметные разговоры, и вообще вся процедура ухаживания казалась ему малопривлекательной. В результате, вместо того чтобы назначать свидания малознакомым женщинам, он просто возобновил отношения с женщиной, с которой уже был знаком.

Стив Джобс очень любил посещать офис своего рекламного гуру, Реджиса Маккены. Любой специалист по связям с общественностью знает, как доставить удовольствие своим клиентам, а Реджис был не просто одним из лучших, он являлся самым выдающимся специалистом в этой сфере. Он постоянно внедрял в практику своего агентства стратегии, шедшие вразрез со всеми общепринятыми подходами.

Частью формулы, с помощью которой Реджис Маккена поддерживал клиентов в хорошем расположении духа по отношению к своему агентству, была его кадровая политика. Реджис не стеснялся признавать очевидное: если изысканно одетая, необычайно привлекательная молодая женщина может вызвать улыбку на лице клиента, значит, именно ее и нужно взять на работу. Персонал агентства укомплектовывался только сексапильными девушками. Маккена требовал, чтобы в качестве одного из элементов офисной одежды девушки использовали кашемировый свитер.

Однажды Стив Джобс встретил в агентстве яркую представительницу «гарема» Маккены, Барбару Ясински, — удивительно красивую девушку, в родословной которой смешались полинезийские и восточноевропейские корни. Сочетание дало ошеломляющий результат. Вскоре Стив начал бывать в крохотном бунгало Барбары почти каждый вечер.

Ко времени знакомства Стив практически отказался от наркотиков, хотя по-прежнему считал их важной составляющей общего восприятия мира, что означало большие перемены в его жизни. Крис Эспиноза вспоминает: «Каждый раз, когда мы с ним встречались после долгого перерыва, он спрашивал, есть ли у меня уже подруга и употребляю ли я ЛСД. Это все, что его интересовало. Получалось, что он ставил меня в неловкое

положение еще до того, как начинал говорить, так как я заранее знал, о чем он спросит. А поскольку я ничего подобного не делал, то ужасно боялся подобных разговоров».

Однако, если позиция Стива по отношению к наркотикам изменилась, его взаимоотношения с президентом компании Apple остались по-прежнему крайне напряженными. Ситуация настолько ухудшилась, что их тяжелую затянувшуюся конфронтацию окрестили в коллективе «боевыми действиями против Скотти». Вот типичный пример «боевых действий»: в 1977 г., во время подготовки к первой корпоративной вечеринке в Apple в честь Рождества, Стива привел в ярость отказ Скотти сказать поставщикам продуктов питания, чтобы те предоставили вегетарианское меню.

Скотти взял реванш, когда узнал, что Стив снимает накопившееся за день напряжение, опуская ноги в унитаз и сливая воду. Он распустил слухи по компании, и Стив стал объектом многочисленных насмешек.

К 1978 г. численность персонала Apple увеличилась до шестидесяти человек; компания получала много заказов, а проблемы с деньгами остались в прошлом. Стив Джобс и Майк Марккула начали задумываться о будущем. Они считали, что продажи компьютера Apple II достигли той точки, в которой происходит насыщение рынка, а следовательно, пришло время подумать о новой вычислительной машине.

Обратная связь с потребителями показала, что продукты компании требуют определенных усовершенствований. Хотя сейчас и трудно это себе представить, но Apple II выводил на экран монитора только прописные буквы, причем строками, длина которых не превышала сорока символов. Для того чтобы потребители воспринимали эту вычислительную машину как серьезный компьютер для ведения бизнеса, оба недостатка необходимо было устранить. Первые лица компании начали составлять планы создания промежуточного компьютера, которому присвоили имя Apple II Plus, а после значительного расширения вычислительных возможностей этой машины планировалось выпустить компьютер под названием Apple III.

Впоследствии Стив пришел к выводу, что, основав компанию с партнерами уровня А, они найдут других сотрудников того же уровня; но, если начать работать с партнером уровня В, он привлечет в компанию других людей того же (или более низкого) уровня, и вскоре компания будет переполнена сотрудниками уровней В и С. По мнению Трипа Хокинса, менеджера по маркетингу компании Apple (который впоследствии стал сооснователем компании Electronic Arts, занимающейся выпуском электронных игр), это уже в ней происходило. Трип считал, что Apple стала компанией, которая просто не может сделать ничего неправильного. «Это

был “новый Камелот” в бизнесе. По существу, рыночный спрос на компьютеры Apple существенно ускорил рост компании, что скрыло многие ошибки, допущенные в ее работе. В результате компания взяла в штат некомпетентных людей, расходующих много средств, но этого никто не замечал, потому что спрос на Apple II был очень высок». Ветераны компании называли происходящее «эпидемией идиотизма».

Проблема некомпетентности некоторых сотрудников компании затронула и Apple III, но основная трудность была не в этом. «Стив Джобс грубо вмешивался в создание Apple III, что пагубно сказалось на конечном результате», — рассказывал Трип. Стив взял на себя внешнее оформление нового компьютера, но сделал корпус настолько маленьким, что в него не помещались платы и другие комплектующие, разработанные членами команды. Он отказался вносить изменения в конфигурацию корпуса. После доставки Apple III покупателям компьютеры никогда не работали должным образом. Частично вина за это лежала на Стиве, но к тому времени он уже был занят чем-то другим и просто «умыл руки», отказавшись решать проблемы, возникшие с новым продуктом. Вина легла на плечи инженеров.

В конце лета 1979 г. компания Apple продала свои акции крупными пакетами шестнадцати покупателям, в число которых входили крупнейшие компании венчурного капитала и банки, на сумму 7 273 801 доллар.

Одним из таких инвесторов была компания Xerox Development Corporation — подразделение Xerox, которое занималось вопросами стратегического планирования, приобретением акций других компаний, а также венчурными инвестициями. Два специалиста этого подразделения отвечали за поиск возможностей для вложения венчурного капитала. Один из них, Стивен Бирнбаум, вспоминал: «Джобс откровенно демонстрировал, что он намерен добиться успеха — с нами или без нас. Нам лучше быть с ним в одной упряжке». Вопреки неопрятной внешности Стива и его партнера Воза, специалисты из Xerox пришли к выводу о целесообразности участия в этом венчурном предприятии. Как вспоминает Бирнбаум, они вложили 1 миллион 50 тысяч долларов. Об этом решении им не пришлось сожалеть.

Теперь, когда сформировался рынок, на котором существовал спрос на активы Apple, Стив продал часть своей доли в компании на сумму немногим более одного миллиона долларов. В возрасте двадцати четырех лет, благодаря своему рвению, но в какой-то степени и вопреки своему характеру, Стив Джобс стал миллионером.

Он купил дом в окрестностях городка Лос-Альtos, у подножия гор Санта-Круз, уютно в нем обосновался и оставил его практически в нетронутом виде, только повесив на стену картину Максфилда

Пэрриша — известного художника-иллюстратора, работы которого сейчас есть в Нью-Йоркском городском музее и многих других местах. Этот дом стал ярким свидетельством аскетизма Стива. В нем не было мебели, только на полу спальни — подушки и матрасы.

Стив приобрел и свой первый автомобиль — «Мерседес» с кузовом типа «купе», потом прибавил к своему автопарку еще и мотоцикл BMW с оранжевыми украшениями на ручках руля. Они с Дэном Коттке без устали носились по горам и проселочным дорогам в окрестностях Стэнфорда и купались нагишом в водохранилище, прячась от глаз обычных служащих, спешивших на работу или возвращавшихся домой на автомобилях по трассе № 280.

Далеко не все деньги, потраченные Стивом, пошли на удовлетворение его желаний. Он делал щедрые пожертвования в пользу благотворительной организации, которая поддерживала слепых в Непале и Индии.

Изменение стиля жизни повлекло за собой и изменения во внешности. Стив принял осознанное решение стать более похожим на делового человека. Он решил узнать как можно больше об управлении компанией, уделял особое внимание коммерческой стороне ее деятельности и пытался при этом не конфликтовать с существующей системой ведения бизнеса. Стив не прекратил практиковать дзен-буддизм и продолжал заниматься медитациями, однако старался поддерживать волосы в том же аккуратном состоянии, в каком они были на встрече с инвестиционными банкирами в Нью-Йорке. Он даже носил костюмы, когда это было необходимо.

К концу 1970-х годов в большинстве средних школ обязательным пунктом школьной программы стало изучение языка программирования Basic — считалось (скорее всего, ошибочно), что это позволит подготовить школьников к жизни в условиях компьютерного века. В результате в сфере образования сформировался огромный рынок сбыта для компьютеров Apple II, — рынок, выход на который в компании никогда не планировался и который даже не был учтен в первоначальном бизнес-плане. К тому времени школьники привыкли пользоваться компьютерами в своих школах, и многие из них избрали Apple II в качестве подарка, который можно попросить у родителей на Рождество. На ранних этапах становления компании Apple этот непредвиденный рынок стал для нее приятной неожиданностью.

В том же году произошло еще одно событие: на полках компьютерных магазинов появилась программа обработки текстов. Она называлась AppleWriter, и ее создал человек по имени Пол Лукас — хиппи, живший в небольшой хижине в горах Орегона. Программа была написана под первый принтер компании Apple Silentype. Фактически, она стала первой в длинной цепочке аналогичных программных продуктов. К тому

времени закончилась работа над пакетом прикладных программ подсчета индекса Доу-Джонса для ценных бумаг, обращающихся на фондовом рынке. Вышла на рынок и программа составления баланса чековых книжек, которой занимался сам Майк Марккула. Наконец, у бизнесменов появился уже целый ряд поводов для размышлений над необходимостью приобретения персональных компьютеров.

К тому времени компания Apple превратилась в громоздкую бюрократическую структуру, которая, тем не менее, оказалась достаточно лояльной по отношению к своим сотрудникам и ориентировалась на общечеловеческие ценности: в компании никого не увольняли, а такие темы, как официальная корпоративная культура, могли обсуждаться бесконечно.

Летом того же года Стив Джобс согласился пройти тест на определение отцовства. Тогда эта процедура существенно отличалась от современного анализа ДНК, поэтому результат гласил: Стив был отцом Лизы Николь с вероятностью 94,97%. Однако он все же не признал эти результаты и по-прежнему отказывался регулярно выплачивать пособие на ребенка. В конце концов, Крис-Энн обратилась за помощью в органы социального обеспечения. Чтобы заставить Стива выплачивать пособие, потребовалось решение суда, которое вынесли год спустя по иску, предъявленному округом Сан-Матео. В конечном итоге Стив согласился выплачивать пособие, а также медицинскую и стоматологическую страховки.

Стива заставили платить, но округ не мог заставить его проводить время с ребенком, и он наотрез отказался это делать. Вопреки всем фактам, он по-прежнему утверждал, что «отцом ребенка может быть двадцать восемь процентов населения США». Он оправдывал свою капитуляцию словами: «Я уступил, поскольку дело получило огласку, а это отнимает много сил и энергии. Я должен был решить эту проблему и не хотел, чтобы мне пришлось оспаривать в суде иск на десять миллионов долларов».

В 1978 г. на Хеллоуин в компании Apple была организована экстравагантная костюмированная вечеринка, которая впоследствии стала ежегодной. Стив появился в костюме, напоминающем одеяние Иисуса Христа.

Он думал, что это забавно. Другие участники вечеринки в большинстве своем думали так же, но по другой причине. Тот, кто верил в предзнаменования и судьбу, возможно, в тот момент подумал, что такой поступок Стива Джобса — знак того, что его ждут впереди серьезные личностные проблемы.