

Глава 8

Икона

Стив вышел на сцену, и вся Кремниевая долина воздала ему должное..

Джули Питта, журнал Forbes

Приближался день выхода «Истории игрушек» в прокат, а команда Pixar пыталась не обращать внимания на огромную волну ожиданий от фильма, поднятую мощной диснеевской машиной раскрутки. Питер Шнейдер с пафосом заявлял: «В глубине души я знаю, что это — первоклассный фильм. Он очень, очень забавный. И не похож на другие фильмы». Майкл Эйснер раздавал обещания: «Фильм снят с использованием замечательной технологии, озвучен прекрасными актерами, работавшими с большим вдохновением, и думаю, его сюжет заденет зрителей за живое». Стив произносил аналогичные хвалебные речи: «Возможно, кто-то считает, что есть доля правды в слухах о том, что Disney имеет репутацию компании, с которой трудно иметь дело, но мы совершенно не почувствовали этого. Мы убедились, что у нас общие ценности».

Что касается деловой жизни Стивена Джобса, в это время он стоял на распутье и не знал, по какой дороге пойти дальше. Одна из них не сулила ничего хорошего и вела к мраку: дальнейшее ухудшение ситуации в компании NeXT, возможность катастрофического провала фильма «История игрушек», и, как следствие, публичное унижение и перспектива тихо провести остаток жизни — но в качестве кого? Венчурного капиталиста, лихорадочно пытающегося пристроить куда-нибудь часть денег, отложенных на черный день? Мастера дзен? Отца семейства, сидящего дома и занимающегося детьми?

Другой путь вел к солнечному свету и безоблачному небу, где Стива ждал мир после сенсационного успеха фильма «История игрушек»; перспектива пойти с Лорин на церемонию вручения «Оскаров»; шквал хвалебных статей о Рихар как о чуде; в результате Стив сможет провести процедуру первичного размещения акций компании, и благодаря этому ему никогда больше не придется беспокоиться о деньгах.

Другими словами, дальнейший ход деловой жизни Стива мог привести к диаметрально противоположным результатам.

К счастью, личная жизнь приносила Стиву успокоение. В роли мужа и отца он предстал таким, каким его никто и никогда прежде не знал — более спокойным и в согласии с миром. Казалось, Стив просто расцветает, играя со своим сыном Ридом. Иногда можно было увидеть, как он катается по окрестностям на велосипеде с дочерью Лизой (уже ученицей средней школы), которую он, наконец, принял в свою жизнь. Радость отцовства все-таки смягчила жесткую позицию Стива по отношению к своему первому ребенку. К чести Лорин, она приняла этот факт как должное, чем заслужила глубокое уважение со стороны друзей семьи. Стив и Лорин радушно приняли девочку и в свою жизнь, и в свой дом. Однажды на Хеллоуин сосед Джобса по дому в Пало-Альто Бад Бромли сопровождал группу детей, которые обходили близлежащие дома в поисках сладостей и стучались в окна и двери с криками «Угощай или пожалеешь!». В тот раз Бромли оказался свидетелем того, как дети позвонили в дверь дома Стивена Джобса. Дверь открыл сам Стив; в одной руке он держал ребенка, а в другой — подарки для детей. Он приготовил для этих детей не конфеты, конечно; будучи убежденным вегетарианцем и неизменно придерживаясь здорового образа жизни, Стив угостил всех маленьких гостей небольшими бутылочками с морковным соком.

Лорин, все еще учившаяся в Стэнфордском университете, вместе с однокурсницей открыла свой собственный бизнес, и он процветал. Поскольку она тоже придерживалась вегетарианства (или, по крайней мере, приняла его после первой же встречи со Стивом), ее бизнес заключался в поставках натуральных деликатесных продуктов питания в местные продовольственные магазины. Основательницы компании назвали ее Terra Vera (что, по всей видимости, означает «зеленая земля», хотя по-итальянски ближе по смыслу — «истинная земля»). Через некоторое время им удалось наладить сбыт салатов из экологически чистых продуктов и других блюд из таких же полезных для здоровья ингредиентов через местные торговые точки крупных сетей продовольственных магазинов.

Лорин примирилась с необходимостью жить в огромном (с одиннадцатью спальнями) необычном доме Стива в Вудсайде, когда она была еще только его подругой. После свадьбы она хотела переехать в другой дом,

уборка которого не превращалась бы в кошмар (кто захочет взять на себя ответственность хотя бы присматривать за прислугой для поддержания в полном порядке дома площадью 17 тысяч квадратных футов — и это несмотря на то, что в большей части комнат этого дома никто не живет?). Стив и Лорин поселились в довольно скромном доме в стиле «ранчо» на Уэйверли-стрит в Пало-Альто, в одной миле от студенческого городка Стэнфордского университета. Это место, где люди, живущие по соседству на одной улице, знают друг друга, а соседские дети могут свободно ходить друг к другу в гости. Многие дома такого типа, построенные в свое время для университетского городка, — небольшие здания с маленькими дворами и всего двумя спальнями.

Благодаря Лорин Джобсы начали жить как «еще одна обычная семья». Они до сих пор живут там же, хотя обстоятельства за последнее время изменились — как в финансовом плане, так и с точки зрения численности семьи.

В декабре 1994 г. Лорин обнаружила, что снова ждет ребенка...

В 1995 г. в компании Apple сложилась чрезвычайно трудная ситуация. Деловой мир отдавал предпочтение последнему поколению персональных компьютеров компании IBM под управлением усовершенствованной операционной системы Windows, созданной специалистами Microsoft. Компания Apple все больше и больше отставала от своего основного конкурента. Казалось, она попала в безвыходное положение — ее компьютеры не могли конкурировать по цене на рынке IBM-совместимых ПК. Компания Apple шла ко дну.

Джона Скалли сместили с поста после того, как под его руководством доля компании на рынке сократилась с 20% до ничтожных 8%. Еще раньше он привлек к работе в главном офисе компании Майкла Спиндлера — немца, который жил во Франции и весьма успешно управлял Apple Europe. Когда члены совета директоров пришли к выводу, что Скалли больше не может руководить компанией, они увидели в Спиндлере того человека, который заменит Скалли. Однако и Спиндлер оказался неподходящей кандидатурой на этот пост.

Майкл Спиндлер — спокойный, молчаливый человек, прекрасный операционный аналитик, в высшей степени трудолюбивый работник, часто проводящий на работе по восемнадцать часов (за что его прозвали «Дизелем»). И все же, несмотря на все положительные качества, Спиндлер не смог уловить настроений потребителей. Он хотел, чтобы компания Apple выпускала конкурентоспособный продукт на большом, привлекательном рынке персональных компьютеров. Он рассчитывал, что Apple выйдет рука об руку с Microsoft на крупный рынок офисных и коммерческих вычислительных систем, с которым в компании Microsoft были

знакомы до мельчайших деталей. Все, что имело значение на этом рынке, — это цена и быстрое действие. Стиль не играл практически никакой роли — особенно если за ним не стоял такой яркий сторонник изысканного дизайна, как Стивен Джобс (со своим неповторимым обаянием и красноречием).

В 1994 г. объем продаж в компании упал настолько, что Майкл Спиндлер, потеряв всякую надежду на улучшение ситуации, начал зондировать почву на предмет продажи Apple. Он считал, что спасти компанию может только «белый рыцарь»*. Этим заинтересовались компании Philips и Sun Microsystems, а когда в 1995 г. объем продаж снизился еще больше, интерес Sun только возрос. Основное направление деятельности компании, в котором она была особенно сильна, — выпуск рабочих станций, но в этом специфическом бизнесе довольно трудно заработать много денег. Сеть Интернет только начала привлекать внимание как одно из направлений бизнеса, и эта новая технология в конечном счете должна на некоторое время стать для Sun Microsystems источником получения доходов. Если бы Sun Microsystems выкупила Apple, это сразу бы привлекло всеобщее внимание к компании, переживающей трудные времена.

В начале 1996 г., именно в тот момент, когда на переговорах о продаже Apple компании Sun Microsystems обсуждались самые щекотливые вопросы, вездесущие репортеры, освещающие события в Кремниевой долине, стали намекать в деловой прессе на сделку между Sun и Apple. Это происходило именно в тот период, когда компания Apple опубликовала отчет о полученных доходах, свидетельствующий об ужасном состоянии ее дел. Совокупность всех факторов говорила не в пользу Apple. CEO компании Sun Microsystems Скотт Макнили заявил, что они больше не заинтересованы в покупке Apple.

Положение компании Apple казалось безнадежным. Члены совета директоров были недовольны работой Спиндлера и начали обсуждать кандидатуры на замещение его должности. Два человека, которые могли занять это место, входили в состав совета директоров. Один из них — Юрген Хинц, исполнительный вице-президент компании Procter & Gamble. Однако идея о назначении на столь важный пост еще одного немца (которому организация сбыта среди американских потребителей тоже могла оказаться не под силу) не получила широкой поддержки в совете директоров.

Другая кандидатура — Джил Амелио. Талантливый доктор физики, продемонстрировавший блестящие способности в качестве

* «Белый рыцарь» — дружественный инвестор, готовый сделать выгодное предложение о поглощении компании. *Прим. ред.*

коммерческого директора, Джил к тому же являлся автором новой книги о бизнесе «Прибыль от впечатления» («Profit from Experience»). Она уже успела стать национальным бестселлером и номинировалась на National Business Books Award.

Джил Амелио сделал стремительную карьеру в компании Rockwell International, после чего на четвертом десятке лет был назначен CEO и президентом National Semiconductor. До его назначения компания потеряла полмиллиарда долларов и боролась за свое существование. Первое, что предпринял Амелио на своем новом посту, — сделал перестановку кадров в компании и закрыл неприбыльные продуктовые линии. Три года спустя он стал героем Уолл-стрит, обеспечив рекордное повышение прибыльности National Semiconductor.

Джил Амелио уже давно был приверженцем компьютеров Apple. Еще на своем первом руководящем посту, в период работы в одном из подразделений компании Rockwell, попавшем в кризисную ситуацию, он установил компьютеры Macintosh у руководящих работников, тогда как другие служащие компании пользовались компьютерами под управлением операционной системы Windows. Получив предложение присоединиться к совету директоров компании Apple, Амелио очень обрадовался и без колебаний воспользовался этой возможностью. Когда он уже стал членом совета директоров Apple, ему позвонил Стив Джобс и попросил о встрече. В тот момент Стив уже много лет не имел никакого отношения к Apple, и Джил не мог понять, о чем тот хотел бы с ним поговорить. Стив пришел на встречу, одетый как всегда неряшливо, и ему не потребовалось много времени, чтобы перейти к делу: Apple нужен новый руководитель, а Джил — один из сооснователей компании; следовательно, он понимает ее культуру и возможности лучше, чем кто бы то ни было. «Есть только один человек, который снова может сплотить команду Apple, — сказал он, — и способен исправить положение, в которое попала компания». Стив хотел, чтобы Джил поддержал его кандидатуру и убедил совет директоров отдать ему пост, до сих пор ускользавший от него.

Джил, мягко говоря, удивился, но все-таки согласился выслушать аргументы Стива. Он сказал: «Ладно, допустим, вы завтра станете CEO компании. Что вы будете делать? Каким было бы ваше первое решение и почему?» Стив ответил: «Мир изменился, Macintosh исчерпал свои возможности; пришло время заняться чем-то другим». Однако на вопрос, что может стать этим «чем-то другим», Стив, как стало совершенно очевидно, не имел ответа. Джил пришел к выводу, что у Стива нет никакого четкого плана действий для компании Apple, он всего лишь хотел стать в ее главе.

За несколько месяцев, прошедших после встречи, не принесшей никаких результатов, ситуация кардинально изменилась. Во время той встречи Стив Джобс просил назначить его CEO Apple, хотя это место было занято. Теперь же совет директоров искал нового CEO. Джил Амелио являлся одним из немногих членов совета, у которого хватило смелости утверждать, что проблемы компании можно решить, в то время как почти все остальные члены совета занимались главным образом поисками компании, заинтересованной в покупке Apple. Изучив квартальный отчет о работе компании, члены совета директоров поняли, что дальнейшее промедление невозможно, так как не было времени даже на поиски подходящей кандидатуры на должность CEO. Совет директоров предложил Джилу Амелио занять должность, раньше принадлежащую Спиндлеру.

Джилу это решение далось нелегко. В National Semiconductor на момент его прихода самый трудный период остался уже позади, и ситуация в ней заметно улучшилась; акции компании, которые он мог бы купить по льготной цене, если бы остался, обеспечили бы ему достаток на всю оставшуюся жизнь. В Apple ему придется начать с нуля весь процесс организации мероприятий по выводу компании из кризиса — и это в отрасли, о которой он не знал практически ничего, да еще и в одной из самых известных и заметных американских компаний. Кроме того, в финансовых условиях, ему предложенных, оставалось много неясных моментов.

И все же какой CEO смог бы отказаться от возможности управлять такой компанией, как Apple? На совещании совета директоров в Нью-Йорке Джил Амелио получил официальное предложение возглавить компанию и принял его. Он проработал на этом посту почти три месяца, прежде чем окончательно были утрясены все финансовые соглашения, по которым Джил Амелио получал компенсационный пакет в размере 3 миллионов долларов в год, кредит в размере 5 миллионов долларов и право пользоваться частным самолетом за счет компании, из расчета 1000 долларов в час. Может показаться, что руководство поступило достаточно щедро, но все же это значительно меньше, чем было обещано советом директоров, когда он согласился занять этот пост.

Как оказалось, Джил Амелио действительно был первоклассным коммерческим директором, но не совсем подходил для управления компанией Apple со свойственной ей культурой нонконформизма, — культурой, сформировавшейся в свое время под влиянием Стивена Джобса и (если оценивать это в ретроспективе) неподвластной ни одному CEO компании. В результате коллектив компании оказался в определенной степени неуправляемым. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Однажды Джил провел совещание с высшим руководством Apple по поводу решения одного из неотложных вопросов. Проблема заключалась

в том, что разработкой двух проектов занимались рабочие группы, конкурировавшие друг с другом, не поддерживавшие связь между собой и всячески вредившие друг другу. Во время совещания Джил распорядился решить проблему одним из следующих способов — расформировать одну из групп, объединить обе группы в одну или найти какое-либо другое разумное решение. Несколько месяцев спустя он с удивлением обнаружил, что должностные лица, на которых возложили ответственность за решение этой проблемы, проигнорировали его распоряжение. Обе группы работали в том же режиме, по-прежнему делая выпады в сторону друг друга и расходуя огромное количество денег — точно так же как во времена выпуска компьютеров Apple II, когда компания не знала недостатка в деньгах и тратила их безрассудно. Хаос царствовал и в группах разработки новых продуктов, и даже в группе, создававшей операционную систему, так необходимую компании.

Джил Амелио попытался взять контроль над компанией в свои руки, назначив на руководящие посты своих помощников из числа тех, с кем был знаком еще в дни работы в National Semiconductor. Это только усугубило ситуацию, поскольку они придерживаясь авторитарного, устаревшего, командно-административного стиля управления, вызывая возмущение «аборигенов» Apple.

Провалу Джилла Амелио на посту CEO способствовало также и отсутствие опыта в организации сбыта продуктов на рынке компьютерной техники. Кроме того, ему так и не удалось организовать эффективную рекламную кампанию и разработать успешную маркетинговую стратегию.

Что действительно можно отнести к числу заслуг Джилла Амелио — так это то, что он нанял Фреда Андерсона, очень серьезного работника, занимавшего до этого должность финансового директора ADP — компании, специализирующейся на предоставлении услуг по расчету заработной платы. Ситуация, сложившаяся в Apple, требовала неотложных мер. Амелио и Андерсен приняли решение провести переоценку готовых продуктов, имеющихся на складах, в сторону снижения их стоимости, кроме того, они провели реорганизацию компании и объявили о существенном сокращении штатов (на 15%) — и это не единственное сокращение за весь непродолжительный период пребывания Джилла на посту CEO компании.

Принятие таких сугубо реалистичных мер, по всей видимости, позволило Джилу Амелио в определенной степени снизить убыточность компании. Теперь ему пришлось заняться куда более трудноразрешимыми проблемами — в частности, увеличить объем продаж продуктов компании. Тем временем продажи продолжали падать, а разработчики программного обеспечения настоятельно требовали каких-либо конкретных

сведений относительно операционной системы нового поколения, которая уже давно была обещана потребителям.

Джил Амелио делал большие успехи в разрешении кризиса с наличностью. Однако что касается внутренней жизни компании, ему, по всей видимости, не удавалось преодолеть пропасть, отделявшую его от команд по разработке новых продуктов, играющих такую большую роль в жизни компании. Члены этих команд — в большинстве своем энергичные и упрямые молодые люди — пытались самыми разными способами продемонстрировать свои выдающиеся способности. Более того, даже руководители высшего звена в ряде случаев отказывались поддерживать Амелио. Когда Джил пришел к выводу, что история борьбы за сохранение компании могла бы послужить неоценимым уроком для всего делового мира, и организовал сбор информации на эту тему, его помощники по связям с общественностью решили, что эта идея им не по душе, и рассказали обо всем корреспонденту Business Week. Тот, в свою очередь, не упустил своего шанса и опубликовал об этом статью. В результате проект погиб в самом зародыше, а СЕО Apple оказался посмешищем...

Для Стива Джобса 1995 год также обещал стать памятным. Лорин должна была родить второго ребенка, в ноябре на экраны выходит (с Божьей помощью) фильм «История игрушек», а сам Стив готовился к первичному размещению акций Pixar.

Стив планировал начать процедуру IPO сразу же после выхода «Истории игрушек». Он готовился пойти на крайние меры, чтобы исправить ситуацию с финансированием деятельности компании, а первичное размещение акций позволило бы ему, помимо всего прочего, еще и получить наличные, которые так необходимы для оздоровления финансового положения в компании. Если бы фильм оказался успешным (даже при умеренном успехе) и при этом привлек бы внимание средств массовой информации (на что Стив вполне мог рассчитывать, поскольку за фильмом стояла мощная диснеевская машина раскрутки), то интерес к нему, несомненно, вызвал бы и интерес к первичному размещению акций компании Pixar. Подобное развитие событий позволило бы Стиву воспользоваться волной публикаций в прессе в качестве бесплатной рекламы, которая в противном случае могла бы обойтись в миллионы долларов. Время, выбранное для проведения процедуры IPO, по всей видимости, было действительно подходящим. Именно люди, отвергающие традиционный подход к решению тех или иных проблем, в большинстве случаев добиваются выдающихся результатов.

Стив, со свойственной ему дерзостью проигнорировал все аргументы против первичного размещения акций. Pixar — действительно не самая подходящая компания для проведения процедуры IPO. Какой разумный

инвестор станет вкладывать деньги в компанию, на протяжении десяти лет занимающуюся бизнесом, прибыльность которого еще только предстоит обеспечить? (Безусловно, в период широкой популярности инвестиций в интернет-технологии, который вот-вот должен был наступить, общепринятой станет практика вложения денег в начинающие компании, причем единственным аргументом в пользу таких инвестиций станут ожидания от деятельности подобных компаний в будущем. Однако в 1995 г. волна интереса к такого рода инвестициям только начинала набирать силу.) Навязчивый страх провала начал постепенно притупляться, поэтому Стива не убеждали никакие аргументы против IPO. Не смогла переубедить его даже жена, имеющая диплом магистра делового администрирования Стэнфордского университета и объясняющая ему, что IPO в контексте неприбыльной компании, испытывающей нехватку денежных средств, весьма безрассудный шаг.

На протяжении всей своей жизни Стив действовал решительно и дерзко. Во многих случаях он рисковал, делая то, на что не решались другие, более осмотрительные люди, и неоднократно получал от жизни увесистые пощечины за это. Тем не менее именно решительность и дерзость всегда держали его «на плаву», и он по-прежнему был в игре, тогда как более осторожные игроки уже вышли из нее и о них давно уже забыли.

Стив начал искать инвестиционных банкиров, осознавая, что ему необходимо установить контакты с людьми с таким же мировоззрением, как у него, а значит, их можно было бы убедить силой своего обаяния. Он с нетерпением ждал, когда квалифицированные специалисты по финансам, как «рабочие пчелки» начнут выполнять всю ту необходимую массу бумажной работы, чтобы оформить соответствующим образом намерение компании продавать свои акции на публичном рынке ценных бумаг. К тому же ему предстояло принять ряд важных решений относительно распределения доходов от первичного размещения акций.

Тем временем семейная жизнь Стива приносила ему все больше радости. Многие люди, знавшие Стива в дни холостяцкой жизни, даже представить себе не могли его в роли верного мужа и любящего отца. Однако тот, кто видел Стива с сыном Ридом, открывал в нем действительно преданного, нежного отца.

Теперь семья ожидала пополнения. Стиву и так хватало забот в тот период, но в довершение ко всему 19 августа у них с Лорин появился еще один ребенок — девочка, которой Стив и Лорин решили дать имя Эрин Сиена.

Стиву шел сорок первый год; по большинству стандартов он был по-прежнему молод, но уже не носил длинную прическу, волосы начали редеть, а глаза уже нуждались в очках. Ему не мешало бы немного сбавить

темپ жизни. Однако это не распространялось на личности типа А*, к числу которых принадлежал и Стив. Он, как и всегда, полностью жил работой.

В компьютерной индустрии всем хорошо знакомы мероприятия, проводимые в рамках кампании по выводу продукта на рынок. С ними ассоциируются такие эпитеты, как «пышный», «запоминающийся» и «впечатляющий». Как правило, к их числу относятся ежегодные собрания, в проведении которых принимают участие профессиональные актеры и танцевальные группы, устраиваются лазерные шоу, как на рок-концертах. Стив Джобс в свое время организовал немало таких роскошных презентаций.

Тем не менее даже его поразило впечатляющее зрелище, проведенное компанией Disney под сенью деревьев Центрального парка в Нью-Йорке. Для Disney это мероприятие стало подготовкой к выходу в прокат фильма «Покахонтас» («Pocahontas»), созданного в студии самой компании, и «Истории игрушек». Мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани произнес вступительную речь. Среди присутствующих находились Майкл Эйсер, Рой Дисней и самые известные журналисты, освещающие события в индустрии развлечений. Стива потрясли масштабы этого мероприятия и звездный состав его участников. Он всегда нуждался в признании со стороны других людей и чувствовал себя неполноценным без одобрения и восхищения, которыми так щедро осыпала его пресса в прежние времена, в самом начале карьеры. Теперь он напоминал инвалида, успешно перенесшего тяжелую операцию и выбросившего свои костыли. Похоже на то, что фильм «История игрушек» ждет потрясающий успех — в Disney верили в это. Руководители компании говорили об организации масштабной кампании по раскрутке фильма, и от всего Стив был просто в экстазе.

Стив Джобс вернулся в Калифорнию, приняв новое важное решение. Все это время он давал ребятам из Pixar возможность управлять компанией, тогда как сам направил все свои усилия на решение проблем, возникших в NeXT. Занимаясь делами этой компании, Стив по крайней мере понимал язык, на котором говорят ее специалисты, знал всех участников игры и имел определенное представление о технологии, лежавшей в основе выпускаемых продуктов. Кроме того, инженеры компании NeXT и другие специалисты, одержимые новыми технологиями, по-прежнему боготворили Стива, хотя и ужасно боялись тех случаев, когда он, встретив сотрудника компании не на рабочем месте, начинал отчитывать его одной из стандартных фраз типа: «Чем вы тут занимаетесь? Разве вы заслуживаете тех денег, которые я вам плачу?»

* Личность типа А — это личность, которой свойственны такие черты, как стремление к лидерству, высокая ответственность за себя и за других людей, склонность сдерживать проявление эмоций. *Прим. ред.*

В компании Ріхаг Стив всегда чувствовал себя посторонним, как будто он пассивный инвестор, не принимающий участия в ее руководстве, но вкладывающий деньги. Такой появляется в компании один раз за долгий период времени, задает пару бессмысленных вопросов, сбивает всех с толку и после этого незаметно исчезает. Однако Стив больше не хотел играть подобную роль в Ріхаг. Вдохновленный энтузиазмом и одобрением, наполнявшими рекламно-пропагандистское мероприятие, состоявшееся в Нью-Йорке, Стив принял решение взять на себя ответственность за управление Ріхаг.

Стив сообщил Эду Кэтмеллу об изменении его статуса в компании. Предполагалось, что Эд продолжит выполнять в Ріхаг те же функции, но больше не будет ее президентом. Стив сам намеревался занять и должность президента компании, и должность председателя совета директоров, введенную в Ріхаг в связи с началом процедуры IPO. Вместо того чтобы появляться в компании не чаще одного раза в месяц, он начал проводить в Ріхаг по два-три дня в неделю. Стив требовал, чтобы на еженедельных закрытых заседаниях руководящего состава компании присутствовали все руководители высшего звена. Он настаивал также на том, чтобы эти заседания посещал Джон Лассетер, что само по себе являлось неудачным решением, поскольку Джону приходилось отвлекаться от своих непосредственных обязанностей — режиссуры фильма «История игрушек». Все это происходило в условиях все возрастающей занятости Лассетера в связи с предстоящим выходом «Истории игрушек» в прокат через несколько месяцев.

Управляя своими компаниями, Стив Джобс ведет себя так, будто окружен невидимым защитным экраном, отражающим любые флюиды неприязни к нему, все признаки разногласий. Один из бывших сотрудников Ріхаг тактично характеризует Стива как человека, «выпадающего из социальной среды». Джон Лассетер задал тон в Ріхаг, сделав ее местом, где люди работают очень много, но испытывают положительные эмоции по отношению к самим себе, своей работе, коллегам и самой компании.

Джон Лассетер создает вокруг себя атмосферу веселья. Он по-настоящему любит людей и уважает их чувства. Стив набрасывается на людей с резкой критикой и иногда поступает так даже со своими ближайшими помощниками и друзьями. Джон выражает по отношению к людям свою благосклонность и не скупится на комплименты. Стив требует преданности, Джон заслуживает ее.

Как ни странно, но практически невозможно не испытывать сочувствия к Стиву. Он нуждается в уважении, возможно, даже в глубокой привязанности со стороны окружающих. И при этом он способен

предпринимать действия, нарушающие работу компании и вызывающие чувство неприязни у членов ее коллектива...

Прошел год с тех пор, как Майкл Эйснер впервые обсудил с Майклом Овицем возможность его назначения на руководящую должность в компании Disney. Благодаря крепким дружеским связям между их семьями эта возможность по-прежнему оставалась открытой, и тема присоединения Овица к «мышинному дому» неоднократно обсуждалась на протяжении всего этого времени. Эйснер еще больше нуждался в том, чтобы кто-то помог ему управлять гигантской компанией. Предпринятые им титанические усилия, направленные на покупку телевизионной сети ABC, дали свои плоды. Приобретение только этой телекомпании привело к более чем двойному увеличению объема операций, выполняемых в Disney. В этот период Эйснер, помимо своих обязанностей, выполнял еще и обязанности Фрэнка Уэллса. На его плечи легла огромная нагрузка, и он чувствовал, что может не выдержать.

В августе Эйснер решил пренебречь «штормовым предупреждением», проявить силу воли и сделать официальное предложение Овицу, пока коварная «машина сплетен» не погубила все дело на корню. Овиц же опасался, что до его компании дойдут слухи о предстоящем уходе и это вызовет панику еще до того, как у него появится возможность сообщить об этом так, как он считает нужным. Эйснер решил предложить Овицу заработную плату в размере 1 миллион долларов — плату, которую (и он это понимал) Овиц посчитает недостойной себя по сравнению с почти 20 миллионов долларов от своего агентства. Однако Эйснер рассчитывал на то, что Овица заинтересует возможность приобретения акций компании по льготной цене в зависимости от достигнутых показателей прибыльности — на таких условиях работал он сам. Такой пакет акций мог обеспечить Овицу вполне достаточную прибыль, чтобы компенсировать его потери в САА; по мнению Эйснера, это принесло бы Овицу более 100 миллионов долларов.

Единственное, что беспокоило Эйснера во всем этом, — будет ли Овиц в большей степени, чем год назад, готов занять в компании второй по важности пост, вместо того чтобы стать ее содиректором и получить такие же полномочия, что и у Эйснера. «Если бы я услышал в ответ достаточно твердое “да”, — писал Эйснер, — то, скорее всего, решился бы взять его на этот пост».

Эйснер и Овиц встретились в Аспене, где провели целый день, тщательно прорабатывая такие вопросы, как заработная плата и акционерный опцион, должностные обязанности и сферы ответственности, а также множество других деталей. Овиц попросил дать ему немного времени,

чтобы посоветоваться с женой. Вскоре он позвонил Эйснеру и сказал: «Я отдаю себя в ваши руки. Давайте двигаться дальше».

Эйснер повесил трубку и почти сразу же сделал то, что не поддавалось логическому объяснению. Он позвонил Тони Шварцу, писателю, который в то время активно занимался написанием Эйснеровской автобиографии. Выбор доверенного лица в таком деле может показаться необычным, но Эйснер так часто делился со Шварцем личными проблемами, что вряд ли кто-либо другой мог понять его лучше. Связавшись с писателем по телефону, Эйснер выпалил: «Думаю, я только что совершил самую большую ошибку в своей карьере».

Немного позже, вечером, Овиц, уставший от изнурительных переговоров, растянувшихся на день, вернулся в свой дом в Аспене, где его ждала жена. Она спросила Майкла, как прошел день. Невероятно, но он сказал: «Я только что совершил самую большую ошибку в истории своей карьеры».

Это чрезвычайно важное решение как для Эйснера и Овица, так и для всей Walt Disney Company и ее акционеров, было катастрофически ошибочным. Тем не менее и Эйснер, и Овиц считали, что, учитывая личные дружеские отношения и деловые принципы, они должны с уважением относиться к обязательствам, принятым перед друг другом.

«Я только что совершил самую большую ошибку в своей карьере», — самые мудрые слова, сказанные каждым из них в тот день...

Любой человек из окружения Стива Джобса, будь то его друг или подчиненный, нарушивший принцип преданности (по версии самого Стива Джобса), мог оказаться изгнанным из круга людей, приближенных к нему, и потерять его дружеское расположение. Известны случаи, когда Стив смягчал свой гнев, но иногда это затягивалось на долгие годы.

Сестра Стива, Мона Симпсон, по-прежнему жила в Беверли-Хиллс со своим мужем и ребенком; на протяжении одного семестра в год она преподавала курс лекций в Bard College, расположенном на берегу реки Гудзон, в двух часах езды к северу от Нью-Йорка. В октябре 1996 г. в издательстве Random House был опубликован ее последний роман «Славный парень» («A Regular Guy»). В этом романе Мона поставила перед собой новую задачу: раньше она писала свои книги традиционным повествовательным стилем, излагая события от третьего лица; теперь же она попыталась вести рассказ от первого. Два предыдущих романа Моны в значительной мере автобиографичны; новый основан на ее оценке событий, происходивших с другим человеком.

Главный персонаж романа Том Оуэнс — отчисленный из колледжа молодой человек, не признающий ребенка девушки, забеременевшей от

него. Том открывает компанию, специализирующуюся на биотехнологиях; она становится чрезвычайно успешной, и Том зарабатывает миллионы долларов, но по-прежнему отказывается помочь бывшей подруге, которая изо всех сил старается поднять на ноги их дочь. В конце концов Тома изгоняют из его собственной компании те же люди, которых он сам в нее привел. Он полностью погружается в собственные мелкие обиды и оказывается изолированным от людей. Он живет в пустом большом особняке, занимая всего пару комнат. Когда однажды на пороге дома появляется его дочь, он выпускает ее в свою жизнь. По мере того как девочка налаживает отношения с окружающими Тома людьми, он становится более открытым и примиряется с окружающим миром; в конечном итоге Том женится и начинает строить семейную жизнь.

Даже вступительная строка романа уже интриговала: «Он слишком занатой человек, чтобы спускать воду в унитазах».

Многие люди, хорошо знающие Стива Джобса, расценивали эту книгу как неприятную критику Моны в адрес брата. Несколько месяцев спустя журналист Стив Лор брал у Джобса интервью для журнала *New York Times Magazine*, где предполагалось опубликовать его краткую биографию, именно в тот период, когда Стив крайне неохотно давал интервью работникам средств массовой информации. Журналисты дрожали от страха, наслушавшись историй о том, как в присутствии их коллег он, бывало, взрывался и выходил из себя. Тем не менее Лор решил рискнуть. Впоследствии в своей статье он рассказывал, на что в первую очередь обратил внимание Стива: «Отметив сходство между Томом Оуэнсом и Стивом Джобсом, большинство литературных критиков отнесли этот факт на счет родственных связей между Моной Симпсон и Джобсом... Этого нельзя не заметить».

Лор задал трудный вопрос: в какой степени Стив узнает себя в герое книги его сестры? «Где-то на 25% этот персонаж — в точности я, вплоть до особенностей поведения, — признал Стив и тут же прибавил: — Но я, конечно же, не скажу, о каких именно 25% идет речь».

Далее журналист спросил Стива Джобса, не считает ли он, что его «использовали и предали».

Стив махнул рукой, показывая, что не согласен с этим утверждением. «Конечно, нет, — сказал он. — Это же роман».

Алан Дойчман, автор книги «Второе пришествие Стива Джобса», рассказывал, что, работая над книгой, он связался с Моной Симпсон. Она сообщила ему, что хотя Стив и продолжал время от времени звонить ей по телефону, но практически полностью прекратил с ней взаимоотношения. Независимо от того, насколько надежен источник этой информации, сейчас Мона отрицает, что говорила что-либо подобное. Она настаивает:

сообщения о том, что Стив разорвал с ней отношения из-за книги, «абсолютно недостоверны и не соответствуют истине». Это же подтверждает и редактор Моны из издательства Knopf, Гари Фискетон. Он утверждает, что «никогда не слышал таких слов»...

Джил Амелио считал, что новая, усовершенствованная операционная система станет тем ключевым фактором, который поможет компании Apple снова отвоевать свою долю на рынке у компьютеров, работающих под управлением Windows. Однако он уже совсем потерял надежду, что собственная группа компании, занимающаяся разработкой операционной системы, сможет когда-либо вообще выдать готовый продукт. В отчаянии Джил вместе с техническим директором компании Эллен Хэнкок начал искать возможность установить контакты с компанией Sun Microsystems в надежде, что ему удастся получить лицензию на использование ее программного обеспечения в качестве базовой ОС для нового поколения компьютеров Apple.

Затем Джилу Амелио посоветовали поступить совсем по-другому. Если компании Apple придется покупать операционную систему на стороне, то почему бы не обсудить эту тему с Жаном-Луи Гассе? Под руководством Скалли Гассе продвинулся с поста директора по маркетингу на должность руководителя подразделения по разработке компьютера Macintosh. Однако излишнее стремление Гассе к совершенству в мелочах мешало успешной реализации проектов — Скалли начинало казаться, что многие из них никогда не будут доведены до завершающей стадии. Между Скалли, человеком в высшей степени учтивым, и этим темпераментным французом часто разгорались шумные ссоры, о которых в Кремниевой долине ходили легенды.

Все закончилось тем, что Скалли указал Гассе на дверь. Возможно, сам Жан-Луи воспринял это как подарок судьбы. Используя выходное пособие в размере 1,7 миллионов долларов, назначенное ему Скалли, и деньги сторонних инвесторов, Гассе смог открыть свою компанию Ве, усилия которой сфокусировались на разработке альтернативной операционной системы для компьютеров Macintosh. У этой операционной системы имелось несколько инновационных характеристик, представляющих большой интерес для специалистов в данной сфере. Но ничего не изменилось: его операционная система, казалось, никогда не достигнет того состояния, когда ее можно сделать основным продуктом компании. За шесть лет, на протяжении которых Гассе управлял Ве, компания продала очень мало продуктов и получила мизерные доходы от продаж. Тем не менее работа над программным обеспечением в компании Гассе шла полным ходом. Но даже при таких условиях гипотетическую ОС положили в основу проекта, который силами специалистов компании Apple планировали в краткие сроки довести до стадии завершения.

Подписание контракта с Гассе еще до открытия выставки MacWorld Ехро в январе 1997 г. позволило бы Амелио давать реалистичные ответы на вопросы акционеров компании Apple и преданных ей потребителей, а также назвать вполне конкретную дату выхода новой операционной системы для новых компьютеров компании.

Тут в игру вступил Билл Гейтс. Он осаждал Скалли телефонными звонками, убеждая его, что из Windows NT можно сделать операционную систему для новых компьютеров Apple, и заверяя, что «посадит сотни людей за этот проект», чтобы закончить его в кратчайшие сроки. Само собой разумеется, Гейтс хотел получить кое-что взамен — и не просто деньги, а нечто гораздо большее. «Компании Apple удалось добиться больших результатов в разработке пользовательского интерфейса — намного более весомых, чем наши», — признал он. Билл Гейтс рассчитывал, что сумеет помочь Джилу Амелио решить проблему с операционной системой, в которой так нуждалась компания Apple, он сделает первый шаг к тому, чтобы добиться от Джилла соглашения о передаче прав на те объекты интеллектуальной собственности, которые представляли интерес для Гейтса. По словам Джилла Амелио, это позволило бы компании Microsoft «придать Windows шарм операционной системы компьютеров Macintosh».

Предложение со стороны Гейтса было в определенной степени интересным, однако Джилл знал, что любая сделка с Microsoft вызовет недовольство как приверженцев компании Apple, так и ее работников, и даже многих акционеров. Компания Microsoft — заклятый враг, а сделка с Гейтсом — предательство.

Однажды Эллен Хэнкок приняла телефонный звонок. Она вспоминает, что звонивший сказал ей: «Я слышал, что вы ищете операционную систему». Этим человеком был инженер, работавший на Стива Джобса в компании NeXT. Эллен собрала группу своих инженеров и отправила их «в разведку». Они несколько раз побывали в NeXT и отзывались об увиденном положительно. Надо сказать, Джилл сам хотел поговорить со Стивом Джобсом о том, не подойдет ли его NeXTSTEP на роль операционной системы для новых компьютеров Apple, однако сомневался, что Стив захочет его выслушать.

В конце концов, инженерам NeXT удалось пробиться к своему боссу с новостью о неформальных переговорах с Apple. Стива, по всей видимости, потрясло это известие. Наверное, у него в голове роились мысли о новых возможностях.

План использования программного обеспечения Sun Microsystems все еще лежал на столе Амелио, тогда как переговоры с компанией Be затянулись и продолжались и в октябре, и в ноябре. В определенный момент

Жан-Луи Гассе полетел на Гавайи, где Джил Амелио принимал участие в собрании торгового персонала. Там Гассе планировал окончательно склонить Амелио на свою сторону. Джил и сам видел в операционной системе Гассе под названием BeOS лучшее технологическое решение. Когда он задал Гассе вопрос о цене, тот ответил: «Деньги не имеют для меня никакого значения. Я не связан никакой конкретной цифрой», и сказал, что примет любую цену, которую можно будет считать справедливой.

Информация о встрече Гассе с Джилом Амелио просочилась в прессу. Джил до сих пор уверен в том, что источник этой утечки — сам Жан-Луи; он подозревал, что таким образом Гассе пытался заставить его подписать контракт. Однако появление этой новости в средствах массовой информации привело к совершенно другим последствиям. В бизнесе, связанном с высокими технологиями, не было никого, кого Стив Джобс ненавидел бы больше, чем Гассе — человека, выдавшего его планы Скалли. Это очень задело гордость Стива, а предстоящая покупка компанией Apple операционной системы BeOS не вписывалась в план местности.

К началу первой недели декабря Стив уже успел подготовить свое «оружие». Встретившись с Джилом и Эллен, он начал презентацию своей операционной системы так, как умел делать только Стив Джобс, и никто другой. В самые ответственные моменты своей деловой жизни Стив всегда старался произвести впечатление человека, который не проводит никакой подготовки и не заботится ни о каких репетициях, — кажется, будто у него в этом просто нет необходимости. Он всегда выступает с уверенностью специалиста, глубоко знакомого с данной темой, и со страстью фанатика, целиком и полностью увлеченного идеей фикс. Во время таких выступлений Стив всегда берет под свой контроль эмоциональное состояние слушателей. Это превращается в блестящее представление, где главную роль исполняет сам Стив и делает это он настолько убедительно, что его можно слушать бесконечно, и настолько неотразимо, что многие удивляются, почему бы Стиву не сделать столь же успешную актерскую карьеру, как у Джека Николсона или Джеффа Бриджеса.

В тот день Стив начал свое выступление с разъяснений, почему операционная система компании Be обернется катастрофой для Apple; после, как будто высказывая запоздалую мысль, мягко перешел к основной теме: «Если вы считаете, что в компании NeXT есть то, что вам нужно, я соглашусь на любую сделку, вас интересующую, — будь то предоставление лицензии на использование программного обеспечения, продажа компании или другой способ». После этого наступил самый важный момент выступления Стива. Он сказал: «Если вы внимательно проанализируете ситуацию, то поймете, что вам необходимо нечто большее, чем просто

мое программное обеспечение. Вы захотите купить всю компанию и заполнить ее людей». Джил пообещал Стиву объединить команду технических специалистов Apple с их коллегами из NeXT.

Ирония заключалась в том, что обе компании — и Стива, и Жана-Луи Гассе — имели в своем распоряжении прекрасные программные продукты, но стремительно шли ко дну. Глава каждой из них отчаянно надеялся, что Джил Амелио вместе с Apple бросит спасательный круг и не даст утонуть.

Тем не менее Жан-Луи, который накануне заявил, что деньги не представляют для него никакого интереса, представил официальное предложение: он готов продать свою компанию за 15% акций Apple. Джил сделал в уме простые арифметические подсчеты: полученная им цифра составила около 500 миллионов долларов. Он позвонил Жану-Луи и сказал: «У вашей компании — нулевые продажи; потребуется не менее трех лет, чтобы завершить разработку вашей операционной системы; при всем этом вы хотите 15% компании! Этому не бывать. Это вообще за пределами здравого смысла». В конечном итоге Жан-Луи снизил цену до 275 миллионов долларов, но и эта цифра по-прежнему превышала сумму, которую Джил мог заплатить за BeOS. Как оказалось, француз сознательно затягивал решение вопроса. По словам Эллен, Жан-Луи сказал ей следующее: «Думаю, у вас нет других вариантов».

Джил и Эллен решили сформировать несколько экспертных групп из специалистов самой компании, чтобы они оценили все плюсы и минусы использования программных продуктов каждого из четырех конкурентов — Microsoft, Sun, Be и NeXT. Член одной из этих групп, старший программист компании Apple, рассказывал впоследствии, что работа экспертов зашла в тупик. «Дуг Соломон [старший вице-президент по вопросам корпоративного развития] считал, что он несет ответственность за работу групп; Эллен Хэнкок предполагала, что она; Джил тоже принимал активное участие; совещания групп проводились под руководством самых разных людей. Весь процесс проходил беспорядочно». В этом нет ничего странного, если принять во внимание сверхважность решения, которое Джику Амелио предстояло принять как можно быстрее.

Экспертные группы составили два набора критериев для определения эффективности каждого из решений. Анализ, проведенный в соответствии с ними, показал, что операционная система Жана-Луи Гассе уже готова к установке на компьютеры Macintosh, но в ней много недостатков. В частности, один из них — каждое очередное обновление системы требовало, чтобы независимые разработчики программных продуктов тоже обновляли свои прикладные программы, что неприемлемо для их компаний. Еще один недостаток этой операционной системы заключался в том, что она не поддерживала сложных языковых систем, таких как

японский, китайский или корейский язык, — принципиально важное требование, учитывая, что компания Apple продавала свои продукты в азиатских странах. Согласно системе баллов, разработанной экспертными группами, операционная система NeXTSTEP Стива Джобса уверенно выигрывала с перевесом 186 баллов против 146. На основании собственных оценок Джил пришел к такому же выводу.

Окончательное решение было настолько важным и влекло за собой такие большие затраты денежных средств, что Джил Амелио не мог принимать его в одиночку. Он предложил Стиву Джобсу и Жану-Луи, каждому в отдельности, выступить перед всем руководящим составом Apple. Собрание проходило в гостинице Garden Court в Пало-Альто. Надеялись, что это позволит избежать контактов с представителями средств массовой информации, проявляющими интерес к этой истории.

Стив Джобс представлял свой продукт первым, и снова его выступление было блестящим и убедительным. Впоследствии Джил Амелио подчеркнул «прагматичность, конкретность и точность» этого выступления. Затем Стив передал слово Ави Теваньяну, своему лучшему «техническому гурзу». Теваньян принес с собой небольшой портативный компьютер и продемонстрировал присутствующим, что NeXTSTEP — это не просто идея, находящаяся на стадии разработки, а реально существующая действующая операционная система. Стив Джобс и Ави Теваньян провели блестящую презентацию, обеспечившую их победу.

После них выступил Жан-Луи Гассе. Он либо не понял, что это его «последний бой», либо был так уверен, что решение примут в его пользу, что даже не попытался предпринять нечто большее, чем простое участие в собрании. Он приехал один, с пустыми руками, и мог только отвечать на вопросы — не более того. Впоследствии Джил Амелио описывал происходившие события так: «Все указывало на Стива Джобса и NeXT, но Жан-Луи сделал наш выбор однозначным. Решение в пользу NeXT стало почти predetermined». (По мнению некоторых специалистов, выбор операционной системы Гассе был бы более оптимальным решением. Жан-Луи Гассе, оценивая ситуацию в ретроспективе, не соглашается с таким мнением и настаивает на том, что окончательное решение Джил Амелио оказалось правильным. Однако это может быть вынужденное суждение человека, который, по понятным причинам, не хочет клеймить себя самого за свои прошлые действия. «Я далек от того, чтобы критиковать произошедшее», — говорит Жан-Луи.)

Джил Амелио намеревался обсудить конкретные цифры со Стивом, но вдали от любопытных глаз. Они встретились у Стива дома; Стив приготовил чай. Первая цифра, которую он назвал, — 12 долларов за акцию. Джил писал впоследствии: «Это дорого, но я рассуждал так: “Мы получаем

действующую операционную систему, годовой доход в размере 50 миллионов долларов от продаж продуктов NeXT, пакет WebObjects; кроме того, в мое распоряжение переходит команда, состоящая из 300 в высшей степени талантливых специалистов. Всего этого я не получил бы, если бы заключил сделку с Жаном-Луи. Совершенно очевидно, что все это стоит намного больше — но насколько больше?»»

Специалисты компании Apple выполнили необходимые подсчеты; Джил Амелио знал, что их результаты отображают стоимость компании NeXT, но в такой стратегически важной ситуации, когда приобретение другой компании имеет огромное значение для будущего Apple, «цена — вопрос далеко не главный». Джил считал, что, даже если придется заплатить на 100 миллионов долларов больше, эта сумма «представляет собой доход от продаж продуктов Apple всего лишь за три дня».

Он сказал Стиву: «Думаю, я попытаюсь убедить совет директоров компании дать согласие на 10 долларов. Мне кажется, я не смогу увеличить эту цифру ни на один цент». Стив согласился.

В течение недели совет директоров Apple одобрил приобретение NeXT за 377,5 миллиона долларов наличными и 1,5 миллиона акций Apple. Наличность ушла на возврат денег инвесторам. Акции перешли в собственность Стива Джобса. Джил назначил Стива «специальным советником» и, надеясь, что это позволит восстановить атмосферу бодрости и энтузиазма, царившую в компании Apple в самом начале ее существования, а также вернуть ей былую славу, уговорил Воза принять наряду со Стивом такой же титул.

Джил Амелио вздохнул с облегчением, полагая, что нашел способ дать компании Apple новый импульс к дальнейшему развитию. Однако на самом деле все обстояло гораздо сложнее...

По состоянию на декабрь 1996 г. Майкл Овиц уже четырнадцать месяцев занимал второй по важности пост в компании Walt Disney. Четырнадцать ужаснейших месяцев. Возможно, это немного облегчило бы жизнь Майкла Эйснера, если бы он сумел извлечь из битв с Овицем полезные уроки. Они пригодились бы в сражениях, которые ему очень скоро придется вести со Стивом Джобсом. Однако это требовало бы исключительной дальновидности. В действительности же Эйснер слишком погрузился в управление компанией Disney и ведение бесконечной войны с Овицем, чтобы вообще извлечь из всего этого какие-либо уроки.

Майкл Овиц имел заслуженную и неоспоримую репутацию одного из самых влиятельных людей Голливуда; поначалу она представляла для Эйснера определенный интерес. Однако, как оказалось впоследствии, именно она и стала причиной резкого ухудшения ситуации в компании Disney. Овиц на протяжении двенадцати лет имел статус CEO

собственной, чрезвычайно успешной компании. Он совершенно не владел искусством политических игр и не знал правил поведения, которых следовало бы придерживаться, работая в подчинении другого человека, — лидера компании. Репутация Овица целиком и полностью основывалась на его способности добиваться поставленных целей, и у него, как хорошо было всем известно, имелся свой собственный способ делать это.

В самом начале Эйснер расхваливал Овица как «профессионального, обаятельного и компетентного» человека. В 1995 г. в письме к членам совета директоров и акционерам компании Эйснер писал: «Его приход в Disney стал большой удачей для компании и милосердием Господним для меня. Все мы рады работать вместе с ним и испытываем настоящее удовлетворение от его энергии и знаний, чувства юмора и энтузиазма». Менее года спустя в электронном письме к директору компании Disney по связям с общественностью Эйснер характеризует Овица как «психопата», «совершенно некомпетентного», «не заслуживающего доверия» человека. Что же произошло?

Переход от любви к ненависти произошел внезапно и стремительно набрал обороты, когда Эйснер и Овиц превратили непонимание между руководителями высшего ранга в новые «Олимпийские игры». С самого начала другие представители руководства компании относились к Овицу как к неуправляемому локомотиву и старались не становиться на его пути. Эйснер пригласил Стива Болленбаха, финансового директора компании, и Сэнди Литвака, главного юрисконсульта, к себе домой для встречи с Овицем накануне его первого дня работы в Disney. Болленбах поздравил Овица, после чего сказал слова, потрясшие того до глубины души: «Кстати, я отчитываюсь не перед вами, а только перед Майклом Эйснером». Литвак вступил в разговор, согласившись с этим неожиданным мнением. Овиц был поражен — накануне Эйснер дал понять, что оба эти человека будут подчиняться именно ему, Овицу. Теперь они отказывались это делать, а Эйснер не настаивал на своем предыдущем решении. Он позволил им взбунтоваться. Всему этому имелось очень простое объяснение: с одной стороны, и Болленбах, и Литвак очень ценили свои рабочие взаимоотношения с Эйснером; с другой стороны, им была хорошо известна репутация Овица как человека, с которым трудно иметь дело. Очевидно, Эйснер считал их обоих слишком ценными для компании, чтобы позволить себе их потерять.

Овиц взял такой старт, что напомнил спортсмена, накачавшегося стероидами. Уже в свой первый день работы в Disney он предложил построить отдельную лестницу из его кабинета в кабинет Эйснера. Идея сооружения лестницы не получила поддержки Эйснера. После этого

Овиц устроил прием, посвященный его вступлению в должность. Организацией этого приема, которая обошлась в 90 тысяч долларов. Овиц хотел произвести впечатление на голливудское общество, а также продемонстрировать свои связи с голливудскими знаменитостями, которые будут присутствовать на нем. Овиц пытался оправдать расходы на столь дорогую вечеринку, утверждая, что она равносильна «выгодной покупке». Помимо всего прочего, Овиц начал строительство нового собственного офиса в несколько миллионов долларов. По данным журнала *Variety*, за год Овиц «необдуманно растратил около 6 миллионов долларов» — слишком легкомысленное отношение к «малой кассе» компании!

Он имел на своем счету такие «деяния», как необычайно дорогие подарки, раскрытие информации об акциях компании Disney (приписываемое Овицу), неявка на деловые встречи, опоздания на плановые собрания руководящего персонала компании. И все это он продемонстрировал уже в первые несколько недель своей работы!

Список врагов Овица внутри компании пополнялся тревожными темпами. Один за другим его недруги сообщали Эйснеру о нарушениях политики компании, допущенных Овицем, а также о его поступках, оскорбительных по отношению к Эйснеру. Как лучший друг Овица, Эйснер делал все возможное, чтобы как-то сгладить эти просчеты, но вскоре работа начала занимать все его время. Впоследствии Эйснер писал по этому поводу: «Каждый день я только тем и занимался, что умирлял Майкла Овица».

Эйснер думал, что нашел выход из ситуации, которая приносила ему боль и разочарование. Овиц принимал участие в переговорах с компанией Sony и произвел большое впечатление на ее руководство. Эйснер попытался уговорить Овица, чтобы тот предложил свою кандидатуру на пост руководителя подразделения Sony, действующего на территории США. Овиц, конечно же, понимал, что это всего лишь хитрый ход, за которым стоит желание избавиться от него, и не попался на эту удочку.

В отчаянии, пытаясь переложить эту тяжелую обязанность на плечи другого человека и тем самым избежать конфликта, Эйснер отправил Сэнфорда Литвака к Овицу. Литвак должен был сообщить Овицу об увольнении с занимаемой должности. Овиц отказался верить незадачливому посыльному и сказал: «Сэнди, вам придется силой вытаскивать меня отсюда. Я не собираюсь уходить».

Двенадцатого декабря, во время отпуска в Нью-Йорке, Эйснер ознакомил Овица с текстом официального сообщения для печати, где говорилось, что Майкл Овиц покидает компанию «по обоюдному согласию». В контракте Овица был пункт, что он увольняется из своего агентства, где получал около 20 миллионов долларов годового дохода. Здесь же излагались

условия на случай, если Овицу не удастся добиться успеха в Disney на новой должности. Никто и не предполагал, что этот пункт контракта когда-либо станет актуальным, но теперь наступил именно такой момент.

В этом пункте предусматривалось, что в случае ухода Овица из Disney, за исключением увольнения «по конкретному основанию» — за мошенничество, растрату имущества и т. п., ему предоставляется выходное пособие в размере 140 миллионов долларов. Фантастическая сумма, особенно если учесть, что ее пришлось платить Овицу за невыполнение возложенных на него обязанностей! Однако таковы условия контракта, и компании Disney пришлось выплатить эту сумму.

Эйснер и Овиц, когда-то лучшие друзья, даже представить себе не могли, что их «кровавые» деловые разборки закончатся длительным судебным процессом, начавшимся в 2004 г. в штате Делавэр, в 2,5 тысячах миль от «Города мишурного блеска»*. Стенограмма многочисленных допросов, проведенных во время этого судебного разбирательства, заняла тысячи страниц...

По словам самого Стива, однажды он уже отдал компанию Apple «в руки идиота», но теперь он [Стив] вернулся и полон решимости сделать свое присутствие в компании ощутимым и уберечь ее от катастрофы, на грани которой она находилась.

Много лет спустя, оглядываясь на пройденный путь, он опишет свое мироощущение не с точки зрения делового человека, а с позиций творческой личности — в контексте той мировоззренческой концепции, которой он всегда стремился придерживаться. «Мой образец для подражания — Боб Дилан. В детстве я знал наизусть слова ко всем его песням и видел, что он ни на секунду не может оставаться на месте. Если вы внимательно изучите жизнь любого художника (в широком смысле этого слова), если он действительно великий, то заметите, что ему в определенный момент начинает казаться, будто он может заниматься своим делом до конца дней; и такой человек на самом деле может стать чрезвычайно успешным в глазах мира, который его окружает».

Однако молодой человек, обладающий творческой натурой, в определенном смысле всегда пребывает в состоянии войны с самим собой. Осознание того, что он может добиться успеха, — это также и «момент, когда художник решает для себя, кто он есть на самом деле. Если художник по-прежнему не боится поражения, он остается настоящим художником. Дилан и Пикассо никогда не боялись потерпеть неудачу».

Стив хорошо усвоил этот урок. «Именно так я отношусь к происходящему в Apple. Безусловно, я не хочу проигрывать. Однако даже если бы

* «Tinsletown», или «Город мишурного блеска», — одно из образных названий Голливуда. *Прим. перев.*

я не знал, насколько плохи дела в компании, я все равно должен был бы многое обдумать, прежде чем сказать “да” [в ответ на предложение снова стать частью Apple, пусть даже в роли “специального советника”], проанализировать все последствия для своей семьи и своей репутации. Я пришел к выводу, что в действительности мне наплевать на все сложности, поскольку это именно то, чем я хочу заниматься. Если я сделаю все возможное и потерплю неудачу — что же, я сделал все от меня зависящее».

С юных лет у Стива обнаружился талант дизайнера компьютеров. Глядя на компьютеры других людей, он видел тяжелые квадратные корпуса, раскрашенные в непривлекательные цвета, и массивные мониторы. Желая избавиться от скучных, раздражающих, лишенных всякого стиля форм, Стив создал компьютер Apple II с корпусом клинообразной формы, выполненным из высококачественного пластика, — нечто особенное, ни на что не похожее. Macintosh стал следующим компьютером, отмеченным неповторимым чувством дизайна Стива — сочетанием класса, неожиданности, элегантности и остроумия. То же можно сказать и о кубическом корпусе компьютера NeXT. Может быть, эти компьютеры не настолько функциональны, как хотелось бы; возможно, они вызывающе оригинальны, но всегда с особым, впечатляющим внешним видом.

«У нас нет языка, на котором мы могли бы говорить о подобных вещах, — сказал Стив. — В словаре большинства людей слово “дизайн” означает внешний лоск. Это всего лишь оформление интерьера. Это — ткань, из которой сделаны шторы и которой оббит диван. Однако для меня это не имеет ничего общего со словом “дизайн”. Дизайн — глубинная сущность того, что создано руками человека, находящая свое выражение во внешней форме продукта».

Тем не менее Стив почувствовал, что компании Apple, куда он вернулся, не хватает намного больше, чем просто дизайна ее продуктов. В крови сотрудников погас огонь. «Все намного хуже, чем я предполагал. Людям так долго внушали, что они неудачники — они уже готовы сдаться. Первые шесть месяцев были очень тяжелыми, и временами я тоже собирался признать поражение».

Под управлением разных CEO компания Apple предпринимала нерешительные попытки завоевать плацдарм на деловом рынке, с завистью наблюдая за легким (как это казалось со стороны) успехом компании Microsoft, предметом одной-единственной торговой сделки которой могли стать сотни или даже тысячи единиц продукта.

Компания Apple оказалась неконкурентоспособной там, где решающими факторами были цена и быстродействие компьютера, а стиль не имел никакого значения, — именно такая ситуация сложилась на рынке стандартного офисного оборудования. Компания Apple могла рассчитывать

на обеспечение сбыта своих компьютеров только в случае готовности потребителя заплатить немного больше за возможность выделяться из общей массы, выглядеть особенным, чувствовать возбуждение от принадлежности к избранному кругу людей, обладающих определенным статусом, — или за то, чтобы получить в свое распоряжение удобный в эксплуатации компьютер. Компания Apple достигла выдающихся результатов по двум серьезным направлениям: графика и настольная печать. Система LaserPrinter (при создании которой Стив в свое время преодолел возражения всех, кто сомневался в успехе) и программное обеспечение для компьютерной верстки, разработанное компанией Aldus, — вот два продукта, кардинально изменившие судьбу «Маков» за годы, прошедшие после изгнания Стива из компании. Однако существовал еще один рынок продуктов Apple — потребительский. Именно здесь компания сбилась с пути.

Через месяц после возвращения Стива в Apple его ключевые «бойцы» из NeXT уже взяли под контроль разработку программного обеспечения (которое оказалось в руках автора операционной системы NeXTSTEP Ави Теваньяна), а также процесс создания и выпуска собственно компьютеров.

В то время как команда из NeXT осуществляла свой путч — именно так можно назвать происходящее в Apple, хотя мало кто из сотрудников увидел признаки надвигающейся беды (и меньше всех — Джил Амелио), — ситуация в компании Apple еще больше ухудшилась. Джил позволил себе оставить в своем окружении людей, которые и были, собственно говоря, частью проблемы. Не изменился и состав совета директоров компании, многие из членов которого практически не имели никакого опыта работы с компьютером.

Когда летом 1997 года были подведены итоги за прошедший финансовый год, оказалось, что объем продаж сократился до 7 миллиардов долларов, а убытки составили 1 миллиард долларов. Возник именно тот благоприятный случай, которого Стив так долго ждал. В прошлом он много раз хладнокровно отказывался продемонстрировать лояльность по отношению к ближайшим друзьям, почему же теперь он должен проявлять ее по отношению к Джилу Амелио — только потому что Джил помог ему вернуться в компанию его мечты?

Стив Джобс поддерживал тесные, хотя и не очень близкие взаимоотношения со многими журналистами. По большому счету, он не доверял людям, зарабатывающим себе на жизнь пером. Такова позиция, сформировавшаяся у Стива на основании собственного горького опыта. Да, средства массовой информации часто печатали в высшей степени хвалебные статьи о нем, именно они сделали из Стива «рок-звезду» высоких технологий. Однако та же пресса бывала и чрезвычайно жестока по отношению

к нему. Что ж, это цена, которую приходится платить всем известным людям. Однако даже если в каких-то словах и заключена львиная доля правды, от этого они не перестают быть менее хлесткими и причинять острую боль герою статьи.

Стив в ответ на подобное поведение прессы давал интервью и рассказывал о себе только на своих условиях, он мог демонстративно покинуть телевизионную студию, если нарушались основные правила, им установленные. Тем не менее некоторые журналисты (совсем немного) заслужили доверие и уважение Стива. В их числе — Брент Шлендер из журнала *Fortune*, успех которого сформировался на прочных взаимоотношениях с лидерами компьютерной индустрии — Джоном Чамберсом, Майклом Деллом, Биллом Гейтсом и Энди Гроув.

Джил Амелио никогда не имел таких взаимоотношений со Шлендером, как Стив Джобс. В феврале 1997 г. в журнале *Fortune* появилась большая статья Шлендера о компании Apple; в ней не упоминалось, что Джил все-таки добился определенных успехов в исправлении прошлых ошибок, списал со счетов компании продукты, которые залежались на складах и не находили сбыта, и договорился о предоставлении компании кредитов, позволивших ей удержаться на плаву. Все эти шаги были крайне необходимы для восстановления компании. В своей статье Шлендер говорил только о проблемах.

По одному лишь названию статьи можно понять, о чем идет речь: «Somethin's Rotten in Cupertino» («В Купертино происходит процесс разложения»). Однако в статье не только перечислялись претензии к Джилу Амелио и его стилю руководства компанией. Шлендер намекал читателям *Fortune*, что у Apple есть способ спастись: Стив Джобс уже ждет своего часа.

О лучшем оружии Стив и мечтать не мог. Статья подготовила почву, а уж Стив знал, как наиболее эффективно воспользоваться такой возможностью. Кроме того, свою роль сыграла нетерпеливость совета директоров. Эллен Хэнкок, технический директор Джила, в настоящее время член совета директоров таких крупных компаний, как Colgate-Palmolive и EDS, считает, что советы директоров компаний, находящихся в полосе неудач, имеют тенденцию не предоставлять CEO достаточно времени для решения возникших проблем. «Даже если все признаки указывают на то, что компания стала на путь оздоровления, совет директоров может проявить нетерпение и уволить CEO».

По всей видимости, эти факторы способствовали разжиганию страстей. Однако в данном случае роль поджигателя играл сам Стив, а в качестве искры он использовал члена совета директоров компании Эда Вуларда — в то время председателя совета директоров компании DuPont, а перед этим члена совета директоров IBM. Именно Джил Амелио лично

ввел Вуларда в состав совета директоров Apple, но теперь это не имело никакого значения. По информации источника, непосредственно принимавшего участие во всех событиях, «Стив продолжал обрабатывать Эда Вуларда и уговорил его возглавить бунт, что тот и сделал. Он внушил большинству членов совета директоров, что против них возбудят судебное дело, если они не решатся на смену руководства компании». Судя по всему, дамоклов меч судебного разбирательства не был воображаемой угрозой; тот же источник утверждает, что Стив на тот момент уже получил от своего друга, миллиардера Ларри Эллисона, согласие подать на директоров компании в суд, если они не уволят Джилу Амелио. В разговоре с журналистом Эллисон намекнул, что рассматривает возможность покупки контрольного пакета акций компании Apple. Такая стратегия, в сочетании с попытками Вуларда склонить на свою сторону совет директоров, принесла свои плоды. По словам человека, посвященного в ход событий, Майк Марккула и Дел Льюис проголосовали за предоставление Джилу Амелио времени для завершения начатого, но три других члена совета директоров отдали свои голоса в поддержку позиции Вуларда.

В июле 1997 г. Джилу позвонил Эд Вулард и сказал, что ему жаль, но у него «плохая новость». Далее он произнес: «Вы сделали многое, чтобы помочь компании, но продажи не вернулись к своим прежним показателям. Мы считаем, что вы должны покинуть свой пост». Джил чувствовал, что дальнейшая дискуссия бесполезна, но все-таки заметил, что компания «только что закончила квартал с более высокими результатами по сравнению с прогнозами аналитиков». Он задал звонившему вопрос: «Вы хотите, чтобы я вышел из игры именно в тот момент, когда ситуация в компании начинает улучшаться?!»

Вулард ответил: «Мы хотим найти CEO, который стал бы для компании настоящим лидером в сфере маркетинга и сбыта». И они уже «нашли» его; это описание идеально подходило Стиву Джобсу.

Стив первым позвонил Джилу после того, как тот вернулся после праздничных выходных, приуроченных ко Дню независимости. Хотел ли он действительно выразить ему сочувствие или втайне торжествовал? Джил никогда не узнал об истинных чувствах Стива.

Когда Джил Амелио занял пост CEO Apple, он сказал членам совета директоров, что обязуется за три года оздоровить ситуацию в компании. Совет директоров уволил его через полтора года. Впоследствии Джил сожалел, что не включил в условия контракта пункт о том, что он должен занимать пост CEO на протяжении трех лет.

Многие люди как в самой компании, так и за ее пределами, радовались уходу Джилу Амелио. Пресса подвергла резкой критике национальный бестселлер «На линии огня» («On the Firing Line») — книгу, в которой

Джил описал свой опыт работы в Apple. Критики упрекали его в том, что в книге отображена только его субъективная точка зрения, — как будто можно ожидать другого от автобиографической книги. Почти никто не удосужился обратить внимание на самый существенный факт во всей истории пребывания Джила на должности CEO Apple: когда он занял эту должность, на банковских счетах компании находилось столь мизерное количество денег, что их едва хватило бы для поддержания работы компании на протяжении трех месяцев. Когда Джил ушел из Apple, он оставил после себя наследство в размере 3 миллиардов долларов — те финансовые ресурсы, которые позволили Стиву удерживать компанию на плаву, пока он искал способы исправить ситуацию.

Теперь, поступив так непорядочно, Стив, по всей видимости, начал осознавать, что его в высшей степени предательский поступок по отношению к Джилу Амелио нанес огромный вред репутации и положению того самого человека, который вытащил компанию NeXT из забвения, снова сделал Стива богатым и дал ему возможность занять в Apple тот плацдарм, с которого он смог совершить в компании переворот и сменить Джила на посту CEO. Осознавая, как подло он поступил, Стив начал вести себя с Джилом холодно и сдержанно, как будто боялся, что тот отомстит ему своей преданностью. Иногда Стив демонстрировал сверхъестественное понимание человеческой натуры, но иногда мог быть просто слепым в этом отношении.

В глубине души, еще с самого начала существования Apple, Стив уверил себя, что сможет руководить компанией в качестве ее CEO. Никто не мог спорить, что у него не было оснований для этого, — именно он в свое время стал той движущей силой, благодаря которой и возникла Apple. Стив Возняк тоже сыграл большую роль в этом, но он не был предпринимателем.

В конце концов, через тринадцать лет после того, как его изгнали из своей собственной компании, Стив Джобс вернулся, и не просто, а с триумфом — в качестве CEO. Первое, что он предложил предпринять для улучшения ситуации в компании, — пересмотреть цены на акции, продаваемые служащим компании в качестве вознаграждения, — это позволило бы улучшить моральное состояние ее сотрудников. Вторая идея Стива заключалась в том, чтобы поощрять работу служащих вознаграждением, зависящим от динамики курса акций компании, — это дало бы возможность объединить весь персонал организации в единую команду.

Одним из первых звонков, сделанных Стивом на посту CEO Apple, был звонок Биллу Гейтсу, который на протяжении многих месяцев вел переговоры с Джилом Амелио. Только союз с самой авторитетной компанией в мире высоких технологий мог быстро укрепить позиции Apple. Стив

знал, что именно нужно Гейтсу и компании Microsoft — договор, согласно которому Microsoft получила бы право разрабатывать пользовательский интерфейс, аналогичный разработанному специалистами Apple. Именно по этому поводу Билл Гейтс досаждал Джилу вот уже на протяжении полутора лет, однако Джил понимал, что такое предательство интересов Apple привело бы к потере самого ценного отличия продуктов этой компании от громоздкой, лишенной изящества операционной системы, разработанной в Microsoft. Не моргнув глазом, Стив передал права на интеллектуальный актив Apple, и все ради того, чтобы получить возможность в начале августа на очередной выставке MacWorld Expo выйти на сцену бок о бок с Биллом Гейтсом и тем самым заслужить одобрение прессы за урегулирование давнего спора. Но какой ценой! По условиям сделки, компания Microsoft вкладывает 150 миллионов долларов в Apple, в обозримом будущем обновляет старые и продает новые версии программы Microsoft Office для платформы Macintosh. Кроме того, по условиям сделки компания Apple должна устанавливать на каждом проданном компьютере программу для просмотра страниц Интернета Microsoft Internet Explorer. Стив более глубоко понимал реальную ситуацию, чем кто-либо другой: без поддержки Microsoft компания Apple не смогла бы функционировать в мире, где господствующее положение занимает Microsoft. Ему необходимо было выиграть время, сделав Гейтса своим союзником.

Когда летом 1997 г. в Бостоне на выставке MacWorld объявили о заключении сделки между Apple и Microsoft, посетители выставки с большим неодобрением отнеслись к этому факту.

Стив понимал, какие большие преимущества дает ему статус владельца компании. Он не стремился числиться в платежной ведомости; на самом деле Стив Джобс за всю свою взрослую жизнь крайне редко получал заработную плату от своих компаний. Его жалование в Apple составляло 1 доллар в год, а его должность называлась «временно исполняющий обязанности СЕО», в то время как совет директоров без особого энтузиазма через кадровое агентство занимался поисками человека на эту должность на постоянной основе.

На протяжении многих лет управление Apple осуществляли люди, пришедшие со стороны, и ни одному из них не удалось взять под свой контроль культуру компании. Единственным человеком, который мог это сделать, был тот, благодаря кому и сформировалась такая дисфункциональная культура — основатель компании Стив Джобс.

Стив начал проводить в компании Apple реорганизацию, ориентированную на обеспечение равенства всех ее сотрудников независимо от ранга. Никаких путешествий в салонах бизнес-класса. Никаких длительных отпусков с сохранением содержания. Никаких специальных договоров

о выплате выходного пособия высшим должностным лицам. Впредь весь коллектив компании (за исключением самого Джобса, конечно) должен плыть в одной лодке.

В определенный момент Стив обнаружил, что не все члены совета директоров разделяют его идеи. Что же, нет никаких трудностей, — он сам занимает пост председателя совета директоров и может без особых проблем самостоятельно решать любые вопросы. Стив в течение недели заставил большинство членов совета директоров подать в отставку, что коснулось даже человека с самым большим стажем членства в совете — Майка Марккулу. Вместо уволившихся Стив ввел в состав совета директоров пару своих старых друзей — Ларри Эллисона и «тренера» Билла Кемпбелла, в свое время занимавшего пост вице-президента компании по сбыту.

В деловой жизни Стива наступил период возвращения к активной деятельности. Вернувшись в Apple в качестве исполняющего обязанности CEO, Стив приступил к реорганизации компании. Джил Амелио перед своим увольнением занимался сокращением количества продуктов и семейств продуктов, выпускаемых компанией, что было одной из его попыток обеспечить прибыльность. Стив еще более энергично взялся за это дело, одновременно пытаясь восстановить прежнюю культуру.

Люди, приезжающие в Вашингтон по приглашению президента войти в состав его кабинета в качестве министра той или иной отрасли, вскоре начинают понимать, что одна из самых сложных задач, которую им предстоит решить, — заставить работать существующий бюрократический аппарат. Чиновники за время своей службы в министерстве пережили многих министров; они знают, что останутся на своих местах после ухода очередного министра. Они однозначно убеждены, что гораздо лучше своего босса разбираются в том, что происходит в министерстве. Каждому CEO Apple пришлось столкнуться с таким же нежеланием коллектива сотрудничать, которое обусловлено позицией «нам лучше знать». В «траншеях» компании засели высшие должностные лица, менеджеры и даже рядовые «бойцы», в совершенстве владеющие искусством организовывать утечку информации в прессу. Вам не нравится, что CEO компании собирается закрыть ваш проект? В таком случае вы можете обмолвиться о некоторых конфиденциальных деталях этого дела нужному человеку — Джулии из USA Today, Питеру из Business Week или Бренту из Fortune; может быть, кто-нибудь опубликует в прессе информацию, которая поставит вашего CEO в затруднительное положение и заставит его изменить свои планы относительно вашего проекта.

Стив быстро заметил многие вещи, которые пришлось ему не по душе. Его предшественники на посту CEO так и не смогли разобраться, как по-настоящему взять в свои руки бразды правления. Когда Стив Джобс