

# Пролог

## Я сидел в холле ресторана...

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

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

В день проведения IPO ее CEO<sup>1</sup> стал мультимиллионером и отпраздновал это событие в ресторане, где вместе с другими соучредителями изрядно выпил. Затем он поехал в автосалон, чтобы купить себе «феррари», устроил тест-драйв в состоянии опьянения и разбился. Он погиб, компания тоже, а должность, ради которой я ушел из Intel, была закрыта еще до того, как я успел ее занять.

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

---

<sup>1</sup> Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

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

Очень скоро выяснилось, что мы оба разделяем страсть к компьютерам. В парне бурлила энергия, и он очень оживился, узнав, что в свое время я занимал ключевые должности в ИТ-компаниях, но ушел из IBM, почувствовав, что там перестали воспринимать новые идеи.

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

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

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

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

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

Стив заехал на автостоянку исследовательского центра корпорации Xerox в Пало-Альто (PARC). Нас провели в компьютерный зал, который меня просто поразил. Месяц назад Стив уже побывал в PARC вместе с группой инженеров из Apple, разошедшихся во мнениях о том, представляет ли то, что они там увидели, какую-либо ценность для персональных компьютеров.

Теперь Стив вернулся сюда, чтобы еще раз взглянуть на разработанные там технологии, и был очень возбужден. Когда Стив видит что-то

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

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

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

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

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

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

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

Нет, у Стива не было хрустального шара, который рассказал бы ему, что он будет создавать первоклассный, пользующийся большим спросом продукт один за другим. И он никогда не занимался таким глубоким самоанализом, чтобы понять, почему все сложилось именно так. Можно сказать, он заслужил доверие к себе и своим продуктам, даже не заметив этого.

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

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

Несомненно, именно это он и сделал.