

Брент Шлендер
Рик Тетцели

Становление
**Стива
Джобса**

Путь от безрассудного высокочки
до лидера-визионера

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

11 Примечание авторов

13 Пролог

Глава 1

29 Стив Джобс в «Саду Аллаха»

Глава 2

55 «Я не хотел быть бизнесменом»

Глава 3

73 Прорыв и срыв

Глава 4

104 Что дальше?

Глава 5

141 Дополнительная ставка

Глава 6

158 Визит Билла Гейтса

Глава 7	
Удача	175
Глава 8	
Клоуны, засранцы и смотрители	194
Глава 9	
Возможно, им нужно быть немного безумными	223
Глава 10	
Подчиняться своей интуиции	260
Глава 11	
На пределе своих возможностей	285
Глава 12	
Два решения	304
Глава 13	
Стэнфорд	324

Глава 14

341

Тихая гавань на студии Pixar

Глава 15

361

Полный виджет

Глава 16

381

Белые пятна, обиды и острые ЛОКТИ

Глава 17

401

Просто скажите им, ЧТО Я ПРИДУРОК

431

Примечания

453

Благодарности

Примечание авторов

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эта книга — плод работы двух авторов. Мы трудились бок о бок на протяжении ряда лет, начиная с журнала Fortune. Загоревшись идеей написать книгу, мы провели почти три года, занимаясь исследованиями, изучением отчетности, проведением интервью, а также совместным созданием и редактированием текстов. Для удобства повествования мы договорились использовать обращение от первого лица, когда дело касается Брента. Он был знаком с Джобсом на протяжении почти 25 лет, поэтому слово «я» значительно упрощает наш рассказ.

Пролог

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

«Вы новичок, правильно?» Именно эти слова я услышал от Стива (а последними его словами, сказанными мне через 25 лет, были: «Прости меня!»). Удивительно, как он сразу же поменялся со мной ролями! Все-таки в той ситуации именно я был репортером, то есть тем, кто должен задавать вопросы.

К моменту нашей встречи меня уже успели предупредить о том, что интервьюирование Стива Джобса может вылиться в проблему. Скажу без обиняков: накануне вечером за пивом новые коллеги из сан-францисского бюро Wall Street Journal посоветовали мне захватить на эту первую встречу бронежилет. Один из них сказал, то ли в шутку, то ли серьезно, что беседа с Джобсом напоминает скорее боевую схватку, а не обмен вопросами и ответами. На дворе стоял апрель 1986 года, и Джобс уже стал легендой Journal. В бюро ходили страшные слухи о том, как однажды он изничтожил беднягу-репортера, задав ему в высшей степени прямой вопрос: «Вы вообще понимаете хоть что-нибудь, хоть какую-то малость из того, что мы здесь обсуждаем?»

В начале 1980-х годов, работая в Центральной Америке, я приобрел немалую сноровку в обращении с настоящими бронежилетами. Значительную часть времени я провел в Сальвадоре и Никарагуа, где интервьюировал всех — начиная от водителей грузовиков, вынужденных постоянно курсировать по зонам боевых действий, американских военных советников в джунглях, командиров «контрас» в их тайных убежищах до президентов в их роскошных дворцах. Мне доводилось встречаться с шумливыми миллиардерами типа Томаса Буна Пикенса, Генри Росса Перо и Ли Кашина, лауреатами Нобелевской премии типа Джека Килби, рок-звездами и идолами мира кино, отъявленными многоженцами и даже бабушками потенциальных убийц. Унизить меня было не так легко. Однако все 20 минут езды от своего дома в Сан-Матео до штаб-квартиры компании NeXT Computer в Пало-Альто я в панике прикидывал, как лучше всего выстроить интервью с Джобсом.

Ситуацию усугубляло то, что впервые за всю журналистскую карьеру мне предстояло общаться с гуру бизнеса, который был моложе меня самого. Мне миновало 32 года; Джобсу исполнился 31, и он уже считался мировой знаменитостью, наряду с Биллом Гейтсом снискавшей пышные лавры за создание абсолютно новой отрасли персональных

компьютеров. Еще задолго до того, как интернет-мания начала создавать вундеркиндлов — героев на неделю, Джобс уже считался суперзвездой мира технологий. На его счету был целый ряд поразительных достижений. Печатные платы, которые они со Стивом Возняком собирали в гараже в Лос-Альто, позволили со временем создать компанию с миллиардными оборотами. Персональные компьютеры на тот момент обладали безграничным потенциалом, и Стив Джобс, как один из основателей Apple Computer, отлично представлял себе открывавшиеся возможности. Но в сентябре 1985 года он вынужденно ушел в отставку. Совет директоров Apple не счел возможным видеть в своем составе основателя компании, который откровенно предлагает ключевым сотрудникам присоединиться к его новому предприятию по созданию компьютерных «рабочих станций». СМИ восторженно и тщательно разобрали по косточкам его уход, а журналы Fortune и Newsweek посвятили этому позорному делу свои обложки.

В течение шести следующих месяцев детали нового проекта Джобса хранились в глубокой тайне, отчасти потому, что Apple подала ряд судебных исков, пытаясь помешать ему переманить своих специалистов. (Со временем компания отказалась от этих исков.) А теперь, судя по словам представителя PR-агентства Джобса, который позвонил моему боссу в Journal, Стив желал дать интервью крупным деловым изданиям. Он был готов начать публичную кампанию и обрисовать в подробностях, чем именно собирается заниматься его новое детище под названием NeXT. Я обрадовался такой возможности, но при этом не терял бдительность. Я отнюдь не хотел, чтобы харизматичный мистер Джобс застал меня врасплох.

Дорога на юг в Пало-Альто — это путешествие по истории Кремниевой долины. От дороги 92 в Сан-Матео вы движетесь до трассы 280 мимо «буколической» восьмиполоски, окружающей озеро Сан-Андреас и водохранилище Кристал Спрингс, из которого поставляют питьевую воду в Сан-Франциско. Вы проезжаете мимо «умеренно вызывающих» домов венчурных инвесторов, выстроившихся вдоль Хилл-роуд в Менло-Парк, и комплекса зданий Стэнфордского линейного ускорителя, тонким шрамом разрезающего ландшафт поблизости от шоссе.

Вы оставляете позади радиотелескоп «Стэнфордская тарелка» — коровы масти «херефорд» и живописные дубы подчеркивают красоту зеленого пояса за университетским кампусом. Зимние и весенние дожди помогли расцвести пышным цветом обычно скучной растительности на холмах. Я был совершенно не знаком с областью залива и не понимал, что сейчас лучшее время года для такой поездки.

Я съехал с трассы на Пейдж-Милл-роуд. В этом районе располагаются штаб-квартиры Hewlett-Packard, одной из пионеров биотехнологий ALZA Corporation; «фасilitаторов» Кремниевой долины типа Andersen Consulting (нынешнее название — Accenture) и юридической компании Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Им предшествует принадлежащий университету Стэнфордский исследовательский парк — ряды невысоких корпоративных научно-исследовательских центров на травянистых лужайках. Тут же находится знаменитая лаборатория компании Xerox под названием Palo Alto Research Center (PARC), где Джобс впервые увидел компьютер с мышью и графическим «растровым» интерфейсом экрана. Именно здесь он и решил разместить офис NeXT.

Молодая женщина — представитель компании Allison Thomas Associates, занимавшейся PR для NeXT, — проводила меня через двухэтажное здание из стекла и бетона в небольшой конференц-зал с видом на полупустую парковку. Там нас ждал герой моего будущего интервью. Поприветствовав меня кивком, Джобс отпустил мою провожатую. Не успел я сесть, как он быстро задал свой первый вопрос.

Хочет ли он получить односложный ответ или же искренне интересуется тем, кто я и откуда? Я предположил второе, поэтому стал рассказывать о компаниях и отраслях, о которых писал в Journal. Упомянул, что сразу же после окончания аспирантуры в Университете штата Канзас я переехал в Даллас и поступил на работу в газету. Там я писал об авиации, авиакомпаниях и электронике, поскольку именно в Далласе находились штаб-квартиры компаний Texas Instruments* и RadioShack**. Помимо этого, я приобрел определенную дурную

* Texas Instruments — американская компания, производитель полупроводниковых элементов, микросхем, электроники и изделий на их основе. *Прим. ред.*

** RadioShack — американская компания, сеть розничных магазинов по продаже электроники, расположенных в США, Европе, Южной Америке и Африке. *Прим. ред.*

славу, написав биографию Джона Хинкли, богатого сына техасского нефтяника, стрелявшего в президента Рейгана в 1981 году.

«В каком году вы окончили школу?» — прервал меня Джобс. «В семьдесят втором, — ответил я, — а затем провел семь лет в колледже, но так и не получил магистерской степени». «Именно тогда же окончил школу и я, — заметил Джобс. — Так что мы примерно ровесники» (позднее я узнал, что он перескочил один класс).

Затем я рассказал, что провел по два года в Центральной Америке и Гонконге, корпя над статьями на геополитические темы, и год в Лос-Анджелесе, перед тем как наконец обрести работу своей мечты в Сан-Франциско. В этот момент наш разговор начал напоминать мне собеседование при приеме на работу. С одним только исключением — Джобс не особенно реагировал на мои ответы.

«А о компьютерах вы что-нибудь знаете? — прервал он мой рассказ. — Никто из тех, кто пишет для крупных национальных изданий, ничего в них не понимает. Последний, кто интервьюировал меня для Wall Street Journal, не знал разницы между машинной памятью и флоппи-диском!»

Я почувствовал под ногами твердую почву. «Формально я получил степень в области английского языка, однако мне довелось писать программы для нескольких простых игр, а в колледже я проектировал несколько реляционных баз данных на мейнфрейме», — отрапортовал я, совсем не желая быть выставленным за дверь. Джобс закатил глаза. «В течение пары лет в качестве ночного оператора я обрабатывал на мини-компьютере ежедневные транзакции для четырех банков в NCR», — храбро продолжал я. Джобс уставился в окно. «А еще я купил IBM PC в первый же день их появления в продаже. В магазине Businessland, в Далласе. Его серийный номер начинался с восьми нулей. И я сразу же установил на него операционную систему CP/M. А MS-DOS я поставил на этот компьютер только перед отъездом в Гонконг, когда об этом попросил новый владелец».

При упоминании этих ранних операционных систем и продукции конкурентов Джобс встрепенулся: «А почему вы не купили Apple II?»

Хороший вопрос... но с какой стати этот парень берет у меня интервью, а не наоборот?

«Прежде у меня никогда не было компьютеров Apple, — пустился я в глубочайшие компьютерные откровения, — но, приехав сюда, я заставил Journal купить мне Fat Mac». (Я действительно убедил боссов из Нью-Йорка, что, перед тем как писать об Apple, я просто обязан вплотную познакомиться с новыми машинами этой компании.) «Я пользовался им всего пару недель. И пока что он нравится мне значительно больше, чем ПК».

Ага, мне все-таки удалось подобрать нужный ключ! «Мы можем показать вам еще и не такое, — тут же заявил Джобс. — Держу пари, вы немедленно захотите избавиться от своего Fat Mac». Наконец-то нам удалось достичь столь желанной Стивом точки отсчета — момента, когда он наконец мог бы рассказать мне, каким образом собирается переигрывать компанию, которую сам же основал, и прежде всего CEO* Apple Джона Скалли, который фактически изгнал его из собственного королевства.

С этой минуты Джобс начал серьезнее относиться к моим вопросам, хотя и не всегда давал на них прямые ответы. К примеру, меня очень заинтересовали пустые стены его офиса. Действительно ли они планируют собирать здесь компьютеры? Место ничем не напоминало производственный цех. Планирует ли Джобс финансировать проект самостоятельно или же намерен привлечь инвесторов? Он продал все акции Apple, кроме одной, и выручил за них около 70 миллионов долларов, однако этой суммы было недостаточно для запуска столь амбициозной компании. Время от времени Джобс заговаривал о совершенно неожиданных вещах и пил кипяток из пивного стакана. По его словам, когда у него как-то раз закончился чай, он понял, что ему гораздо больше нравится старая добрая вода. «Она в каком-то смысле служит для меня успокаивающим», — объяснил он. Постепенно он свернул разговор на основную тему — системе высшего образования нужны более качественные компьютеры, и только NeXT может обеспечить их необходимое количество. Компания тесно сотрудничает

* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии. Прим. ред.

с университетами Стэнфорда и Карнеги — Меллон, обладающими достаточно авторитетными компьютерными факультетами. «Они станут нашими первыми клиентами!» — обещал Джобс.

Несмотря на всю свою уклончивость и желание донести до прессы одно-единственное сообщение, он довольно живо участвовал в беседе. Его потрясающая, бьющая через край самоуверенность заставляла меня внимательно следить за каждым его словом. На вопросы, даже самые спонтанные, он отвечал тщательно сконструированными предложениями. Двадцать пять лет спустя, на похоронной службе в память Стива, его вдова Лорин говорила о «безупречном вкусе», присущем Стиву с очень молодого возраста. Гордость за этот вкус и уверенность в собственной эстетической непогрешимости проявлялись в каждой его фразе. В ходе нашего разговора я понял, что он, в свою очередь, пытается провести со мной собственное интервью, тестируя меня на способность «грокать»* — понять масштабы того, что он сделал и что планировал сделать в NeXT. Позднее я понял: он добивается, чтобы все написанное о нем и его работе соответствовало самым высоким стандартам качества. На этом этапе своей жизни он самонадеянно полагал, что может выполнить работу за любого сотрудника лучше, чем он сам, — такое отношение, конечно же, не прибавляло ему любви подчиненных.

Интервью продолжалось 45 минут. Вопреки моим ожиданиям планы Стива относительно развития NeXT оказались достаточно приближительными — один из первых тревожных «звоночеков», которые впоследствии завели компанию в тупик. Была, впрочем, одна важная вещь, которую Джобс очень хотел обсудить, не отходя, что называется, от кассы, — логотип NeXT. Он вручил мне забавную брошюру, в которой раскрывалась «креативная эволюция» поистине шикарного корпоративного символа, созданного Полом Рэндом. В этом буклете, также сделанном Рэндом, с дорогостоящими полупрозрачными листами, разделявшими толстые страницы сливочного цвета, шаг за шагом рассказывалось о том, как автор пришел к образу, позволяющему говорить на «множестве визуальных языков». Логотип представлял собой обычный кубик с буквами NeXT «в противостоянии киновари, светло-вишневого и зеленого цветов, а также желтого

* См. понятие термина в книге Р. Хайнлайна «Чужак в чужой стране». Прим. пер.

и черного (то есть самого сильного цветового контраста)», «поворнутый под углом 28 градусов» — так расписывала его брошюра. В то время Рэнд считался одним из ведущих графических дизайнеров Америки; он был знаменит своими работами для компаний IBM, ABC Television, UPS, Westinghouse и многих других. За создание этой брошюры, а также единственного и бесповоротного варианта эскиза корпоративного логотипа Джобс с готовностью выложил 100 тысяч долларов. Подобная экстравагантность, хотя и направленная на достижение благой цели, оказалась вторым его качеством, сыгравшим совсем не на руку NeXT...

После этой первой встречи я не написал никакой статьи. Для солидного издания забавный логотип новорожденной компании вряд ли может считаться достойным новостным поводом, вне зависимости от того, кто его заказал или сделал. Кроме того, в те времена Wall Street Journal не публиковал фотографии; более того, журнал никогда не выходил с цветными полосами. Даже если бы я захотел написать о новой сверкающей игрушке Стива, ее изысканная красота вряд ли нашла бы отклик у наших читателей, которые в то время мало заботились о дизайне.

Мой отказ написать о логотипе запустил 25-летний переговорный процесс, сполна отразивший суть наших отношений. Как ни самонадеянно это звучит с моей стороны, мы со Стивом хотели общаться — у каждого из нас имелось нечто, нужное другому. Я мог обеспечить ему попадание на обложку Wall Street Journal (а позднее и на обложку журнала Fortune); он же выступал носителем истории, представлявшей интерес для читателей. А кроме того, мне всегда было интересно познакомить широкую публику с очередной новостью лучше и быстрее, чем любой другой журналист. Джобс обычно настаивал, чтобы я писал о его новом продукте; но мои читатели жаждали знать о нем самом не меньше — а может, и больше, — чем о его технологических «детищах». Он стремился подчеркнуть все достоинства продукта, гений и красоту его творения; я же все время «мылился» попасть за сцену, чтобы поговорить о конкурентных преимуществах и недостатках его компании. Таков был подтекст множества наших разговоров — каждый пытался заключить с другим выгодную для себя сделку. Стиву это, вероятно, напоминало карточную игру, в которой его

партнер, то есть я, частенько оказывается в дураках. Он не отказывал себе в удовольствии заставить меня почувствовать его перевес — порой реальный, а порой и мнимый, созданный исключительно его воображением.

Несмотря на то что наше первое интервью в Journal так и не вышло, Стив все равно сказал Кэти Кук, ветерану Кремниевой долины, работавшей в то время на компанию Allison Thomas, что, по его мнению, я парень вполне «в порядке». Время от времени он просил Кэти приглашать меня в NeXT, чтобы поделиться со мной новостями. Честно говоря, новости не особенно впечатляли, особенно по меркам взыскательного Journal, — свой первый большой материал о NeXT я написал лишь в 1988 году, когда Стив наконец открыл производство компьютерных рабочих станций. Однако визиты к нему всегда казались мне интригующими и бодрящими.

Как-то раз он позвонил мне и с гордостью рассказал, что ему удалось убедить Росса Перо инвестировать в NeXT 20 миллионов долларов. Со стороны эти двое казались невероятно странной парочкой: застегнутый на все пуговицы, коротко стриженный Перо, ультрапатриот, ветеран морской пехоты и бывший хиппи, который и в те годы предпочитал ходить босиком, вегетарианец и противник дезодорантов. Однако я уже знал Стива достаточно хорошо, чтобы понять, что он и Перо (которого я также интервьюировал несколько раз), по сути, родственные души. Оба были эксцентричными и идеалистичными самоучками. Я внушал Стиву, что ему просто необходимо посетить Перо в офисе его компании Electronic Data Systems (EDS) в Далласе. Чего стоит одна только огромная коллекция скульптур, изображавших орлов, и колоннада флагов США, выставленных вдоль дороги к офису! Стив ухмыльнулся: «Плавали, знаем...» Он поинтересовался, не кажется ли мне странной его симпатия к Перо. «Как может не понравиться Перо после того, как с ним хоть немного пообщашься? — ответил я. — Он очень забавный». Стив усмехнулся в знак согласия, а затем добавил: «Если серьезно, я думаю, что могу многому у него научиться».

Со временем тот факт, что мы с Джобсом ровесники, стал скорее мостом, чем барьером для нашего общения. К тому же в социальном плане нас со Стивом, как говорят, тоже из одной бочки наливали — в отличие, например, от Билла Гейтса, о котором я тоже много писал.

(Тот не был выходцем из недр рабочего класса и государственных школ, как мы со Стивом.) Нам обоим счастливо удалось избежать службы во Вьетнаме, поскольку к моменту достижения нами призывающего возраста воинскую обязанность уже отменили. Мы со Стивом гораздо в большей степени, чем Гейтс, были частью антивоенного поколения, жаждавшего мира и любви, стремившегося «включиться» и «настроиться»*. Мы обожали музыку и гаджеты. Мы не боялись экспериментировать с диковинными новыми идеями, не скрывали своих переживаний. В раннем детстве Стив был усыновлен приемными родителями — порой мы касались в разговорах этой темы. Однако это деликатное обстоятельство, судя по всему, повлияло на его интеллектуальное и культурное развитие значительно меньше, чем социальная и политическая среда — и, разумеется, технологическая «песочница», в которой нам обоим довелось взросльеть.

Упомяну еще об одной причине, по которой Стив «прикипал» ко мне, журналисту. В постоянно меняющемся компьютерном мире конца 1980-х разработка очередного «Большого Продукта», способного вызвать интерес с первого же упоминания, была крайне важна для привлечения потенциальных клиентов и инвесторов. А Стиву требовались инвесторы, причем терпеливые — ведь создание работающей версии компьютера могло занять у NeXT почти пять лет. В течение всей своей жизни Стив отлично понимал тактическую важность привлечения прессы; примерно это имел в виду Реджис Маккенна** (возможно, самый главный из первых наставников Джобса), когда говорил о «природном маркетинговом даре Стива». «Интуиция проявлялась у него уже в 22-летнем возрасте, — вспоминал Маккенна. — Он понимал, в чем состоит величие Sony, величие Intel. Он хотел, чтобы и его собственные детища имели сходный образ».

Зная о том, что Apple входит в число компаний, о которых я пишу для Journal, а затем для Fortune, Стив связывался со мной в случайные, на первый взгляд, моменты времени и делился «конфиденциальной

* Автор перефразирует знаменитое в свое время высказывание американского психолога, популяризатора ЛСД Тимоти Лири, который призвал американских студентов «включиться, настроиться и отвалиться». *Прим. ред.*

** Легендарный маркетолог из Кремниевой долины, президент консалтинговой компании McKenna Group. *Прим. ред.*

информацией», которую он узнавал от бывших коллег, продолжавших там работать. Или же просто высказывал свое мнение о бесконечной мыльной опере, разыгравшейся менеджментом его прежней компании в Купертино. Со временем я понял, что его можно считать вполне надежным информатором во всем, что касается неразберихи, царившей в Apple в начале 1990-х, — и примерно тогда же до меня начало доходить, что в этих звонках нет ничего случайного. Стив всегда имел скрытый мотив. Взамен он надеялся разузнать что-нибудь про конкурента; иногда хотел протестировать на мне идею нового продукта, а порой и наказать меня за какой-нибудь не понравившийся ему пассаж в моей статье. В последнем случае он играл в игру под названием «утаивание информации». Как-то раз, в конце 1990-х годов, уже после возвращения Стива в основанную им компанию, я отправил ему записку с предложением опубликовать в Fortune еще одну историю об Apple. До этого мы не общались в течение нескольких месяцев — я перенес операцию на открытом сердце. Стив тогда позвонил мне в больницу и пожелал скорейшего выздоровления — и вот, снова встав в строй, я был готов «ухватить» новый информационный «кусок». Ответ Джобса был коротким. «Брент, — написал он, — насколько я помню, прошлым летом вы сочинили довольно неприятную историю обо мне и об Apple. Это сильно ранило мои чувства. Почему вы сделали такую гадкую вещь?» Однако через несколько месяцев он оттаял и энергично сотрудничал со мной для написания еще одной статьи о компании.

Наши отношения были длинными, сложными и чаще всего плодотворными. Когда мы со Стивом сталкивались на отраслевых мероприятиях, он представлял меня как своего друга, что казалось мне одновременно лестным и странным, правдивым и неверным. В течение короткого периода времени, когда у него был офис в Пало-Альто неподалеку от бюро Fortune, я постоянно встречал его в городе, и мы неизменно принимались болтать о куче разных вещей. Как-то раз я помог ему купить подарок на день рождения его жены Лорин. Я много раз бывал у него дома то по одной, то по другой причине, связанной с работой. Вообще наше общение носило неформальный характер, не свойственный больше ни одному руководителю компании. Однако я никогда не строил иллюзий относительно фундамента наших отношений: я был всего лишь репортером, а Джобс — источником информации и героем статей. Некоторые из них доставляли ему удовольствие, тогда как другие, наподобие той, на которую он

отреагировал изложенным выше коротким письмом, приводили в бешенство. Моя независимость и его склонность к дозированию информации очерчивали четкие границы наших отношений.

Эта совершенно необходимая для плодотворной работы дистанция сократилась лишь в последние годы его жизни. Мы оба серьезно заболели в середине 2000-х годов; рак печени был впервые диагностирован у Стива в 2003 году, а я во время поездки в Центральную Америку в 2005-м подхватил эндокардит и менингит (вследствие чего 14 дней провел в состоянии, близком к коме, и почти потерял слух). Разумеется, Стив знал о моей болезни больше, чем я — о его. Тем не менее он поделился со мной некоторыми деталями — как-то раз мы даже сравнили свои хирургические шрамы, почти как Квант (Роберт Шоу) и Хупер (Ричард Дрейфус) в фильме «Челюсти». Во время моего восстановительного периода, занявшего несколько недель, он дважды навестил меня в стэнфордской больнице — заходя каждый раз после визита к своему онкологу. Он рассказывал мне ужасные анекдоты про Билла Гейтса и ругал за пагубную привычку к курению. Несмотря на то что с годами пыл Стива изрядно поутих, он все равно любил диктовать людям, как им следует жить.

После смерти Джобса появилось множество кабинетной аналитики: статей, книг, фильмов и телешоу. Часто в них пересказываются старые мифы про Стива с массой стереотипов, созданных еще в 1980-е годы, когда прессы открыла для себя вундеркинда из Купертино. В эти ранние годы Стиву льстило ее внимание, поэтому он раскрывал репортерам свою душу, и свою компанию. В те времена он был катастрофически недисциплинирован и нетерпим. Демонстрируя свой гений в изобретении «прорывных» продуктов, он мог одновременно продемонстрировать и равнодушие, граничащее с подлостью, по отношению к своим сотрудникам и друзьям. Впоследствии он шел на сотрудничество с прессой, лишь когда испытывал необходимость в продвижении продуктов, но было поздно. Истории раннего периода его «открытости» приклеились к нему, как ярлык. Возможно, именно поэтому посмертные рассказы о Стиве сплошь состоят из клише: гуру с чутьем дизайнера; шаман, обладавший властью над человеческими душами, благодаря которой он мог внушить своим

собеседникам что угодно («поле искажения реальности»); напыщенный придурок, игнорировавший чужие мнения в маниакальной погоне за совершенством. Эдакий полугений-полузасранец, презиравший остальных и никогда не слушавший чужих советов.

Ничто из этого не соответствует моему опыту общения со Стивом, который всегда казался более сложным, более человечным, более чувствительным и даже более умным, чем образ, созданный прессой. Через несколько месяцев после его смерти я начал копаться в старых заметках, пленках и файлах, посвященных Стиву. Там было многое из того, что я уже забыл: и наспех записанные о нем ремарки на полях, и рассказанные им в ходе интервью истории, которые я не мог использовать в статьях по той или иной деликатной причине, и старые цепочки электронных писем, которыми мы обменивались, и даже несколько нерасшифрованных пленок. Я нашел аудиокассету, которую Стив записал для меня в подарок. Это была копия кассеты, подаренной ему вдовой Джона Леннона Йоко Оно. На ней было записано множество вариантов песни *Strawberry Fields Forever*, постепенно доведенной Ленноном до совершенства. Все эти материалы хранились у меня в гараже. Копание в них пробудило множество воспоминаний о Стиве, почти забытых с годами. В конце концов я решил, что недостаточно просто ворчать на «одномерность» мифов о Стиве, укоренившихся в обществе, — я хотел предложить этому паджому на сенсации обществу более полную картину жизни и более глубокое понимание человека, о котором мне довелось писать так много. Вряд ли это было бы возможно при его жизни. Все связанное со Стивом всегда пахло интригой и носило оттенок драмы. Его жизненный путь напоминал пьесы Шекспира — со всеми их перипетиями, гордостью и высокомерием, злодеями и неуклюжими дураками, невероятным везением, добрыми намерениями и невообразимыми последствиями. В столь короткое время Apple столкнулась с таким огромным количеством взлетов и падений, что в годы правления Джобса было попросту невозможно нарисовать масштабную траекторию его успеха. И я захотел внимательно окунуть взглядом жизнь человека, о котором писал многие годы и который называл себя моим другом.

Самый главный вопрос, связанный с карьерой Стива, звучит так: каким образом изгнаник из собственной компании, подвергшийся

остракизму за свою непоследовательность, резкость, неправильные бизнес-решения, в итоге стал почитаемым всеми руководителем? Как ему удалось возродить Apple и создать совершенно новый набор продуктов — продуктов, ознаменовавших целую эпоху, превративших компанию в самое дорогостоящее и ценимое клиентами предприятие на земле, изменивших повседневную жизнь миллиардов людей, принадлежащих к разным социально-экономическим группам и культурам? Стив не склонен был обсуждать эту тему. Достаточно замкнутый по натуре, он не особенно любил рыться в прошлом: «Какой смысл оглядываться? — написал он мне в одном из писем. — Я лучше буду смотреть вперед и ждать прихода массы новых хороших вещей».

Тем не менее настоящий ответ на заданный вопрос заключается в том, чтобы показать, как изменился Джобс в течение жизни, кто повлиял на эти изменения и как он применял выученные «уроки» в бизнесе. Перебирая старые свидетельства, я без конца возвращался к годам его «отшельничества», десятилетию между его первым пребыванием в Apple и его возвращением. На эту эру, с 1985 по 1997 год, довольно легко не обратить внимания. Последствия его поступков были тогда далеко не столь драматичными, как во время первого пребывания в Apple, а позитивные результаты — не столь впечатляющими, как в первое десятилетие XXI века. Туманные времена, про которые сложно придумать броский заголовок. Однако в реальности эти годы оказались критически важными для его карьеры. Именно тогда Стив научился почти всему, что сделало возможным его последующий успех. Именно тогда он начал обуздывать свои недостатки и направлять свое поведение в конструктивное русло. Не обращая должного внимания на эти годы, можно легко зациклиться лишь на его успехах, не поняв их причины. Но ведь неудачи и извилистые лабиринты способны научить нас столь же многому, если не большему, чем триумф. Именно в эти промежуточные годы выковывались видение, понимание, терпение и мудрость последнего десятилетия жизни Стива. Неудачи, болезненные развороты, недопонимание, неверные суждения, приверженность ошибочным ценностям — весь ящик Пандоры для незрелого человека — в конечном счете послужили исходным материалом для формирования ясности, умеренности, рассудительности и стабильности, которые Джобс демонстрировал в последние годы.

К концу десятилетия, проведенного в тени, несмотря на множество неверных шагов, Стив вытянул и NeXT, и Pixar. Наследие первого

из этих проектов позволило обезопасить его профессиональное будущее, а триумф второго обеспечил его финансовое благосостояние. Опыт, полученный в обеих компаниях, помог ему определить будущее Apple и в значительной степени сформировать облик того мира, в котором мы живем сейчас. Во многом Стив проявлял ничем не оправданное упрямство, и мало какие уроки давались ему легко, но надо отдать должное — он учился. Он не терял интерес и любознательность ко всему даже в сложные времена. Он «выжимал» все, что можно, даже из самой негативной ситуации.

Существенной вехой в его жизни стало создание семьи. Я имел счастье быть знакомым с его женой и детьми и могу свидетельствовать: женитьба и семейная жизнь оказали неоценимое позитивное влияние на его работу и карьеру. Должен, правда, признаться, что я не был близким другом его семьи. Когда я начал готовиться к написанию этой книги в конце 2012 года, мне казалось, что я вряд ли смогу узнать о его личной жизни больше, чем уже знал. Опечаленные его преждевременным уходом из жизни и обиженные тем, что было опубликовано о Стиве после его смерти, многие из его ближайших коллег и друзей сначала отказались от общения со мной. Однако время расставило все по местам, и последующие разговоры с этими людьми — включая четырех сотрудников Apple, которые присутствовали на его похоронах, — открыли для меня новую сторону характера Стива, которую я чувствовал, но никогда не понимал в полной мере (и о которой уж точно не мог бы прочитать ни в одной книге или газете). Джобс был невероятно многоплановым человеком. Этот талант позволил ему управлять огромным количеством элементов сложной структуры после возвращения в Apple и не поддаться панике, когда стал известен страшный онкологический диагноз. Это также позволяло ему жить полнокровной и глубокой жизнью за пределами офиса, о которой мало кому известно, за исключением немногочисленного круга его близких.

Разумеется, он продолжал быть сложной натурой даже в последние годы своей жизни. Для кого-то «работа на Джобса» так и осталась суящим адом. Вера в уникальность собственной миссии и собственную непогрешимость порой толкала его на поступки, которые многие из нас нашли бы предосудительными. Однако он мог быть и настоящим другом, и вселявшим надежду наставником. Он был способен на доброту

и подлинное сострадание. Он был внимательным и любящим отцом. Он глубоко верил в ценность того, чем занимается, и надеялся, что близкие разделяют его чувства. Как любому человеку, столь значительно отклоняющемуся от «золотой середины» (выражаясь словами его друга и коллеги Эда Кэтмелла, президента Pixar), ему были свойственны очень глубокие чувства, сила и слабость одновременно.

В деловой журналистике мне всегда нравилось то, что у невероятно рационального, на первый взгляд, мира бизнеса всегда есть человеческая сторона. Это как нельзя лучше относится к Джобсу — никто другой из бизнесменов, о которых мне довелось писать, не относился к своим творениям с такой же страстью. Однако лишь в процессе создания этой книги я начал понимать, насколько сильно переплетались и влияли друг на друга личная жизнь и бизнес Стива Джобса. Не осознав этого, невозможно постичь, как Стиву удалось стать Эдисоном, Фордом, Диснеем и Элвисом нашего поколения в одном лице. Именно история переосмыслиния Джобсом собственной жизни делает его личность такой притягательной.

По завершении нашего первого интервью Стив проводил меня к выходу по аккуратным, хорошо освещенным коридорам офиса NeXT. Мы не проронили ни слова. Стив четко дал понять, что наше общение закончено. Когда я покидал здание, он даже не попрощался. Он просто стоял, глядя из стеклянных дверей на парковку на Дир Крик-роуд, где бригада рабочих устанавливала трехмерный логотип NeXT. Я отъехал, а он так и продолжал смотреть на свой логотип за сотню тысяч долларов. Он чуял (по своему собственному выражению), что собирается сделать нечто великое. Но, разумеется, в реальности он даже не представлял, насколько великим оно окажется.



[Почитать описание, рецензии](#)
[и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)

[издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги