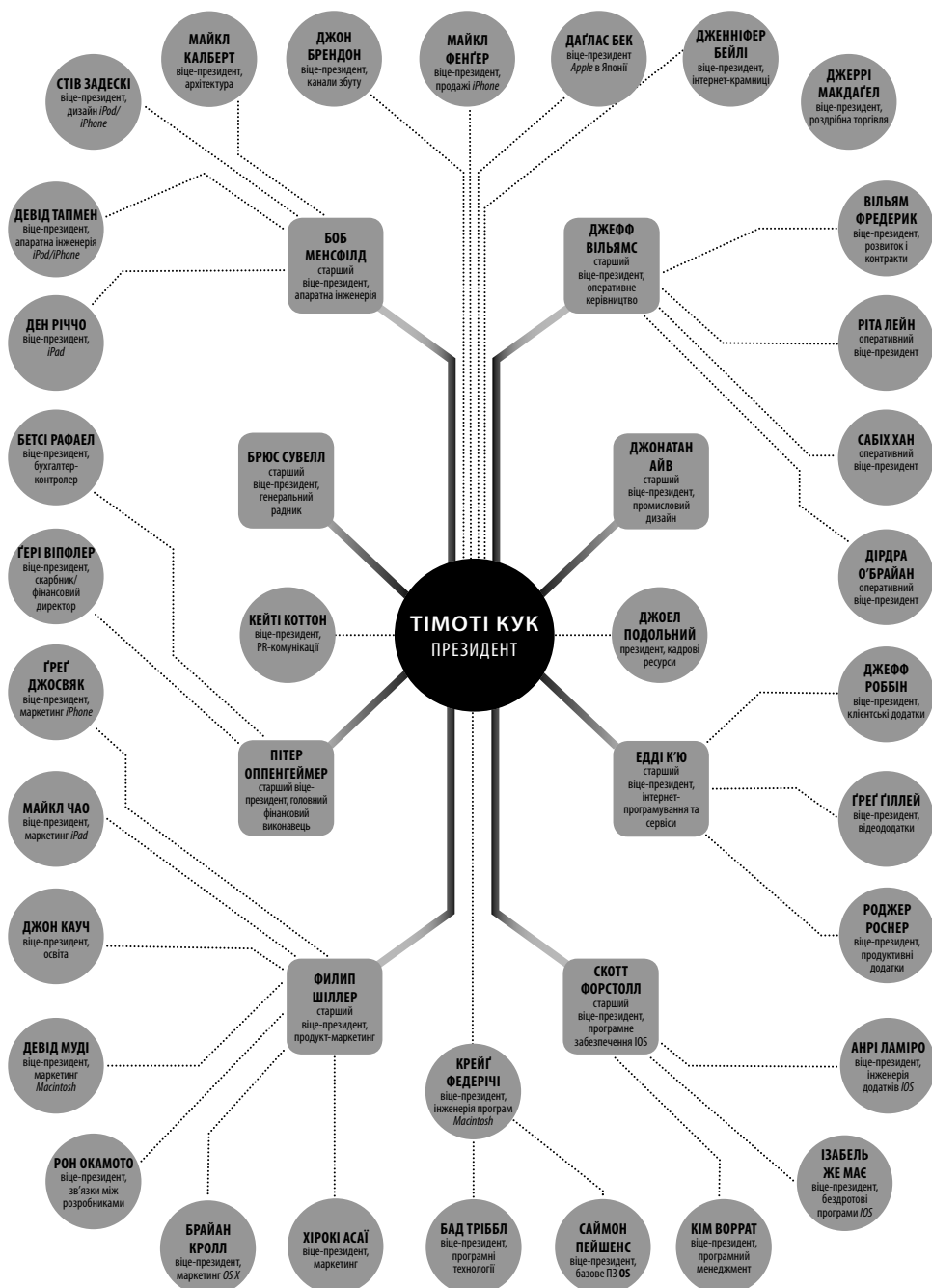




Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

1

ПЕРЕОСМИСЛЮЙ ЛІДЕРСТВО

Під час засідання ради директорів 24 серпня 2011 року Стив Джобс оголосив, що йде у відставку з посади головного виконавчого керівника компанії. На той час уже важко хворий, він дійшов висновку, що настала пора звільнити цей пост. Того дня Джобс став головою ради директорів, залишивши працівникам, клієнтам та інвесторам *Apple* надію, що його безпосередній вплив на компанію не лише не припиниться, а й ще довго продовжуватиметься. Найдужче Джобс любив продукти своєї компанії. Хоча він і прийшов тоді саме для того, щоб особисто повідомити директорам про свою відставку, Джобс також знав, що зможе заодно побачити найновіший з продуктів *Apple*. Дійсно, всього тільки кілька тижнів залишалося до презентації світу нового *iPhone*, що вперше матиме штучну програму розумної персональної взаємодії, яку назвали *Siri*. Ця *Siri* (не згірш за той комп'ютер *HAL* у фільмі Стенлі Кубрика «Космічна Одисея 2001»¹) могла відповідати на запитання. Розмовляти зі своїм власником. З неї почалося виконання обіцянок комп'ютерної революції, початку якої двадцять п'ять років тому особисто посприяв Стив Джобс, — змусити комп'ютери працювати на покращення людського життя.

Скотт Форстолл, відповідальний за програмне забезпечення для мобільних пристроїв *Apple*, якраз демонстрував *Siri*, коли Джобс його перебив.

— Дай-но сюди телефон, — промовив Джобс, показуючи, що хоче особисто випробувати технологію персональної взаємодії.

Форстолл, уся професійна кар'єра якого була пов'язана з Джобсом — спершу в *NeXT*, а потім в *Apple*, — завагався. Схожий на ак-

¹ «2001: A Space Odyssey» (1968) — фільм режисера Стенлі Кубрика за однойменним романом Артура Кларка; *HAL 9000* — суперкомп'ютер, який керує космічним кораблем, спілкуючись із його людською командою голосом, поступово намагаючись захопити повну владу.

тора, сповнений амбіцій і харизми інженер, потужністю свого інтелекту він не поступався Джобсу. Тим не менше вагання Форстолла можна було зрозуміти: вся привабливість прикладної програми *Siri* полягала в тому, що вона довгий час призивчалася до голосу свого хазяїна, вивчаючи тонкощі його особистих примх. Немов зроблена під доглядом конкретного бейсболіста рукавичка, програма, що працювала конкретно в цьому приладі, знала саме Форстолла. З багатьох причин — через знамениту нестриманість Джобса, не кажучи вже про сповнений емоцій день, а може, через небажання давати комусь у руки ще не зовсім завершений продукт так близько до дня його масового випуску, — але Форстолл неохоче подав телефон Джобсу.

— Обережно з ним, — попередив він чоловіка, котрий ніколи в житті не відзначався обережністю. — Він у мене налаштований саме на мій голос.

Для Джобса нехарактерним було погоджуватися з відмовами.

— Дай мені телефон, — гримнув він, змусивши Форстолла обійти стіл і вручити йому прилад.

Недужий Джобс, котрий особисто курував процес придбання тієї компанії, яка винайшла технологію *Siri*, поставив комп'ютеру пару легеньких запитань. А далі звернувся до нього з екзистенційним:

— Ти чоловік чи жінка?

Siri відповіла:

— Мені не було визначено статі, сер.

Це викликало сміх, а відтак і подарувало всім присутнім деяке полегшення.

Нехай проблема статевої ідентифікації *Siri* й розрядила напруження під час важкої наради, але саме в той момент, коли Джобс ухопив рукою прототип *iPhone*, Форстолла беззаперечно прохромилла шпигія тривоги. Ця сцена ілюструє чимало тих принципів, на яких було збудовано велич *Apple*, а заодно показує, чим ця компанія відрізняється від більшості інших компаній, котрі вважаються зразками доброго менеджменту. Гігантська організація концентрує свої найкращі людські ресурси навкруг якогось єдиного продукту. Телефону, що розроблявся в режимі надзвичайної секретності, в механіці й дизайні якого віддзеркалюється маніакальна увага до дрібниць. А ще тут виявляє себе (востаннє) зовсім інший тип генерального керівника, такого, котрий не приховує рис власного характеру: нарцисизму, капризності, байдужості до чужих почуттів, які суспільством зазвичай вважаються негативними. Та чи є вони такими насправді? З того, як робиться бізнес компанією *Apple*, як керується компанія її менеджерами, з того, як нею кидається виклик багаторічним навчальним програмам бізнес-шкіл, постають

питання: унікальним є успіх *Apple*, чи *Apple* веде перед на шляху, який змушена буде наслідувати решта ділового світу?

Якщо пам'ятати, що за чотири роки до цього моменту саме реорганізація й домінування в категорії смартфонів продемонстрували надзвичайну потужність *Apple* і самого Джобса, видається показовим, що якраз випробування *iPhone* стало його останньою офіційною дією. Досягнення цього апогею почалося раніше 2007 року, коли було випущено перший *iPhone*, бо на той час Джобс уже перевернув *Apple* догори дригом. Він убачав у *iPhone* революційний прилад, де було скомбіновано зручності смартфона й можливості *iPod* зі зберігання й слухання музики. Так, немов об'єднання цих двох функцій не здавалося вже достатнім проривом, до цього приладу також були висунуті додаткові вимоги: його зовнішній вигляд мусив причаровувати снобів дизайном, програмний інтерфейс — ментальною дружністю (а реагуючий на доторк скляний екран — радувати будь-якого користувача?).

На той час команда розробників *iPhone* вже дістала геть усіх. Саме її існування напружувало компанію. Рейди на інші групи *Apple*, зокрема ту, що займається розвитком програмного забезпечення *Macintosh*, застопорили решту проєктів; найновішу версію операційної системи *Mac*'а було відкладено через те, що інженерів, котрі писали для неї коди, перекинули до роботи на *iPhone*. Серед працівників, котрих оминула участь у цьому проєкті, поширювалося невдоволення, бо раптом їхні електронні значки-посвідчення перестали діяти в тих місцях закритого доступу, що були зарезервовані для доводки *iPhone*. Усі продукти *Apple* створюються в рівних умовах; лише деякі з них рівніших за інші.

Було створено еліту всередині еліти, а просування *iPhone* до фінішу нагадувало поголовну мобілізацію перед оголошенням війни. Інженери користувалися макабричною військовою термінологією, називаючи ту фазу в розвитку продукту, за якою мусив початися його масовий випуск: смертельною атакою.

Не кожен би президент наважився прохати найталановитіших зі своїх фахівців працювати без вихідних і у свята, знаючи, що вони відгукнуться, як це звично робив Джобс перед виставкою-ярмарком *Macworld*, який відбувався щороку відразу після новорічних свят. Але у Джобсі його працівники вбачали фігуру чудеснішу за саму реальність. Він у 1976 році разом зі своїм друзякою Стівеном Возняком заснував цю компанію. Він ініціював створення *Macintosh* на початку 1980-х, він роздратовано пішов із компанії у 1985-му, коли ним же вибраний новий президент обмежив його владу, і тріумфально повернувся у 1997-му, щоби врятувати обтяжену труднощами *Apple*. Майже через десятиліття *Apple* вже сяла

найяскравішою зіркою в сузір'ї виробників персональних технологій, а її провідною зорею беззаперечно був особисто Стів Джобс.

Навіть коли він не походжав коридорами *Apple*, присутність президента Джобса залишалася там усіма відчутною. Звісно, більшість працівників компанії не мали доступу до його кабінету в будівлі № 1 на Безкінечному Колі². Тим не менше Джобс найвищою мірою залишався наявним у житті *Apple*. Працівники всіх рівнів бачили його в кафетерії компанії, зазвичай у балачках із головним дизайнером і його альтер-его Джонатаном Айвом. Джобса можна було зустріти під час його прогулянок кампусом, бачили його машину на паркінгу перед фасадом будівлі БК-1. Усі тутешні, як і зовнішня публіка, жадібно спостерігали його визначальні презентації, а отже, й розуміли, куди рухається їхня компанія. Нехай особисто Джобс був недоступним і шанси на те, що звичайний працівник потрапить на персональну з ним зустріч були дуже незначними. Але всі вірили, що ті речі, над якими вони працюють, врешті-решт обов'язково «побачить сам Стів».

Оскільки все сходилося до нього, то відбитки його пальців залишалися на всьому важливому, що створювалося в *Apple*. Напередодні випуску *iPhone* Джобс перебував на піку професійності, досягнувши вищої точки в завоюванні своїх цілей. За два роки до того він пережив видалення злоякісної пухлини, і рак підшлункової залози, як уважали, було переможено. Широко про свою хворобу він не розводився, хіба що повідомив, що в нього не той розповсюджений різновид раку підшлункової, який убиває швидко. У своїй незмінній «уніформі» — чорний светрик, сині джинси *Levi's*, темні шкарпетки, кросівки *New Balance* та круглі окуляри в стилі шістдесятих — Джобс залишався спортивним, енергійним, злегка куцилася його непокірна борода кольору «сіль-із-перцем». Перейшовши два роки тому за півстолітній рубіж, Джобс залишався непосидючим. Медіаплеєром *iPod* та інтернет-магазином *iTunes* його *Apple* геть переінакшила музичну індустрію. Того року Джобс за 7,5 мільярда доларів продав свій побічний проект — *Pixar* — уславлений в царині розваг компанії *Disney*, ставши її найбільшим акціонером і членом ради директорів та в кілька разів збільшивши власні багатомільярдні статки.

Джобс умів бачити майбутнє технологій краще за будь-кого іншого. Але після чотирьох років, що промайнули між першим *iPhone* і тією його новою моделлю, котру він зараз тримав у руці, Джобс не міг утриматися від того, щоби не поставити *Siri* інше екзистенційне

² *Infinite Loop* — вулиця, що йде довкола шести головних будівель у кампусі *Apple* в місті Купертіно.

запитання, відповідь на яке, як він розумів, була, попри його надзвичайну важливість, поза можливостями штучного інтелекту: «Що станеться з компанією *Apple*, коли мене не стане?».

Смертельна атака, що привела до *iPhone*, була класичною для *Apple* — протекціонізм для фаворитів, спрямування ключових ресурсів на продукт, яким захоплений генеральний директор, витрати людино-годин жажливі, проте мета попереду майоріла велика. Чи зуміла б якась інша компанія зі щорічними продажами на рівні 108 мільярдів доларів сягнути такої високої цілі за такий же проміжок часу? Либонь, лише в тому випадку, якби нею керувала людина, котра вірить, що вона власноруч може змінити світ, а його компанія здатна «залишити зарубку на Всесвіті».

Коли 5 жовтня 2011 року п'ятдесятишестилітній Стів Джобс помер, йому віддавали цілком заслужену шану за екстраординарні внески у перебудову багатьох індустрій. Завдяки йому революційних перетворень зазнали щонайменше чотири галузі: комп'ютерна, музична (через *iPod* і магазин *iTunes*), кіномистецтво (через студію *Pixar*, яка була піонером комп'ютерної анімації) та мобільний зв'язок (із появою *iPhone*). Ще в юності зігравши неабияку роль у вибудовуванні комп'ютерної індустрії, згодом Джобс просунувся так далеко, що відкрив шлях для її наступниці. За кілька місяців до своєї смерті, під час тріумфального дебюту другого *iPad*, Джобс оголосив про прихід «посткомп'ютерної ери» — маючи на увазі, що комп'ютерний світ більше не обмежується настільними моделями й ноутбуками. Зі своєї *Apple* він вибудував компанію, продукція якої користується світовою славою, але чий методи залишаються цілком таємними.

Для кращого розуміння *Apple* як її фанатами, так і недоброзичливцями цю компанію варто розглядати як велетенське плетиво протиріч, організацію, чий методи суперечать усталеним протягом багатьох десятиріч заповідям менеджменту. Видається, ніби *Apple* узагалі не звертає уваги на те, чому вчать в університетських бізнес-школах. Насправді це не зовсім так.

Apple зберігає секретність у той час, коли домінуючим трендом у бізнесі є прозорість. Далекі від наділення широкими правами й працівники компанії, котрим залишається привілей діяти у вузьких рамках власних повноважень. Знаменитою стала фраза Джобса, якою він у 2005 році підбадьорював випускників Стенфордського університету: «Не дозволяти шуму чужих думок заглушати ваші власні голоси, серце та інтуїцію». В той же час від власних працівників в *Apple* очікується слідування не власним ідеям, а наказам. Нас навчали, що вправні менеджери мусять делегувати повнова-

ження. Натомість президент *Apple* був мікроменеджером у всіх сенсах цього слова: від особистого ухвалення кожної створеної його компанією реклами до вирішення, хто мусить і хто не мусить бути присутнім на цілком таємних виїзних зборах.

І ще одним улюбленим правилом сучасного менеджменту нехтує *Apple*. Компанія вперто тримає всі гроші в кулаці, хоча безперервно отримує колосальні прибутки, а її квартальний виторг значно перевищує той, що мають інші акціонерні компанії такого типу. Фактично *Apple* виказує доволі млявий інтерес до *Wall Street*³, в найгіршому випадку ставлячись до інвесторів як до дратівного явища, в найкращому — вважаючи їх неунікним злом. У той час як більшість колись борзих технологічних корпорацій (*Microsoft*, *Yahoo!*, *AOL*, ба навіть *Cisco*⁴ спливає наразі на думку) схилиються до консервативності як до неунічного побічного ефекту зростання, *Apple* прагне зберегти ту динамічність, що притаманна фірмам, які лише щойно дебютували.

У нашу епоху, коли легіони компаній конкурують, щоби потрапити до рейтингу найбільш бажаних місць роботи, який щороку публікує часопис *Fortune*⁵, *Apple* навіть не належить до тих організацій, в яких надто *приємно* працювати (в означеному конкурсі *Apple* участі взагалі не бере). Але попри все, щось таки *Apple* явно робить правильно. Фактично компанією дуже мало було зроблено хибних рухів відтоді, як Стів Джобс у 1997 році повернувся до Купертіно⁶. І вже у другій половині 2011 року *Apple* та *Exxon Mobil*⁷ влаштували герць за статус найбільшої в світі компанії з ринковою капіталізацією.

Та якщо *Apple* аж така гарна у своїй діяльності, якими є насправді її дії? Умови праці в *Google* знайшли відображення у попкультурі: «Агов, я можу ходити на роботу в піжамі, їсти «Капітанські хрустики»⁸ та полемізувати з іншими інженерами, гоцаючи на

³ Тут і надалі під *Wall Street* маються на увазі фондова біржа, банки, фінансові аналітики.

⁴ *AOL* (колишня назва *America Online*) — заснована у 1983 році медіакомпанія, одна з перших в Інтернеті; *Cisco Systems* — заснована у 1984 році електронна компанія, сьогодні найбільша в світі у виробництві мережних систем.

⁵ *Fortune* — заснований у 1930 році діловий часопис, що належить корпорації *Time* і видається накладом понад 800 тисяч екземплярів.

⁶ *Cupertino* — засноване у XIX ст. місто (~120 тисяч мешканців) в окрузі Санта-Клара в штаті Каліфорнія, де міститься центральний офіс і головні виробничі потужності компанії *Apple* з понад 34 тисячами працівників.

⁷ *Exxon Mobil* — нафтогазовидобувна компанія, що є прямою наступницею заснованої у 1870 році Джоном Рокфеллером компанії *Standard Oil*.

⁸ *Cap'n Crunch* — пшенично-вівсяні пластівці, які випускаються з 1963 року, на коробці мають зображення «старого капітана Магеллана».

своєму самокаті «Бритва»⁹ — *вжи-и-ик!*». Украй мало хто має поняття, що відбувається в *Apple*, окрім тих випадків, коли камера спрямована на якогось із речників компанії, котрий провадить ретельно відрепетируему демонстрацію її нового продукту.

Саме такою бажає виглядати *Apple*. Наскільки зрозуміло, в компанії панує переконання, що те, як вона насправді працює, мусить бути табу. В приватних розмовах її менеджери натякають на детально розписані виробничі плани, як на рецептуру «секретної есенції» *Apple*. Тім Кук, котрий довгі роки був начальником виробничого сектора, а в серпні 2011-го (за шість тижнів до смерті Джобса) став президентом компанії, одного разу торкнувся цієї теми публічно:

— Це частина магії *Apple*, — сказав він, відповідаючи на прохання одного з аналітиків із Волл-стріт прокоментувати процес планування в *Apple*. — А я не дозволю нікому дізнатися, в чому полягає наша магія, бо не бажаю, щоб її хтось скопіював.

Що стосується пристроїв *Apple*, які насправді люблять і навіть обожають у всьому світі, то мало хто розуміє, яким чином компанія їх створює і виводить на ринок. Це тема, яку можливо найкраще второпати через повсякденний труд у самій *Apple*: як функціонують її керівники, як компанія нацьковує одна на одну конкуруючі технологічні групи та її унікальні принципи — чи то відсутність принципів — у стимулюванні кар'єрного зростання. Тоді як більшість працівників середньої ланки роками тягнуть плуга на одних і тих самих посадах — чергова відмінність від решти корпоративного світу, вируючого переміщеннями вгору-вниз, — раптом знічев'я вигулькує якась купка довірених стажерів, щоби стати наступним поколінням проводирів *Apple*.

Ця книга є спробою хакнути замкнений внутрішній світ *Apple*, декодувати тамтешні секретні системи, аби гонорові підприємці, заінтриговані менеджери середньої ланки, зазидуючі президенти інших компаній та творчі особистості, котрі мріють перетворювати власні осяяння у практичні винаходи, змогли зрозуміти «яблучні» процеси й поведки. Якщо — а це зовсім не гарантовано — можливо зімітувати *Apple*, хто відмовиться від спроби? Для виконання цього складного завдання найбільш логічним буде розпочати з Джобса. Джобс помер у себе вдома в Пало-Альто у 2011 році, але його дух ще довгі роки житиме в *Apple Inc.* Щоби зрозуміти, як функціонує *Apple*, треба розібратися, яким чином його персональний стиль поведінки спростував загальноприйняте уявлення про те, яким мусить бути президент/виконавчий директор.

⁹ *Razor* — сімейство дитячих простих і моторних самокатів, які випускаються з 1999 року; у 2000-х несподівано стали дуже популярними серед дорослих.

Стівен Пол Джобс змінив світ, але ж він був типовим утіленням образу хлопця з маленького містечка. Парадоксальність Джобса полягає в тому — в житті його компанії також чимало парадоксального, — що він був висококультурним естетом, котрий наперекір усім волів залишатися закоренилим мешканцем провінційного містечка. Демонстративно зневажаючи великі торговельні комплекси, він, тим не менше, відкрив свою першу крамницю в одному з них. Все своє доросле життя він щодня їздив на роботу, сидячи сам за кермом, як типовий мешканець замістя, почувуючись природніше на автотрасі, аніж у мегаполісі.

Народився він 1955 року у Сан-Франциско. Родина, яка його всиновила, переїхала звідти до Маунтін-В'ю¹⁰, а потім до Лос-Альтоса, обидва були маленькими містечками в місцині, відомій тоді як Долина Санта-Клара. До середньої школи він ходив у сусідньому місті Купертіно, якого він, по суті, так ніколи й не покинув. На недовгі періоди він відривався від засушливої, сонячної смуги, що пролягла між містами Сан-Франциско й Сан-Хосе, того району, де почали народжуватися нові компанії з розробки оборонних технологій, приходячи на зміну абрикосовим й сливовим садам, що прикрашали тутешній пейзаж, коли Джобс був іще хлопчиком. Він недовго навчався у Рід-коледжі¹¹, ліберальному кампусі, де атмосфера 1960-х існувала ще й у 1970-ті. Час від часу Джобс жив на фермі свого приятеля в Орегоні, але коли потребував грошей, він повертався додому, щоби попрацювати у фірмі *Atari*. В ті юні роки він сповідував строге вегетаріанство, брав уроки каліграфії — раннє свідчення його позитивного захоплення дизайном — і намагався шукати себе самого в Індії. І знову повертався додому. Через багато років Джобс придбав собі ексклюзивні апартаменти в будівлі Сан-Ремо¹² в Нью-Йорку з видом на Сентрал-парк. Але потяг до будиночків з односхильним дахом і підприємців, котрі створюють нові компанії, виявився в ньому непереборним. Він так і не оселився в тих апартаментах у Верхньому Вест-Сайді.

Піонер тієї місцини, що тепер уславлена під назвою Кремнієва Долина, Джобс зазвичай дослухався opinii підприємницьки мислячих людей, котрі обстоювали відкриття власної компанії або самотужки розбудовували кар'єри в якихось інших напрямках.

¹⁰ *Mountain View* (Гірський вид) — засноване наприкінці XIX ст. місто (75 тисяч мешканців) за 3 км від міста *Los Altos* (28 тисяч мешканців) і за 10 км від Купертіно.

¹¹ *Reed College* — заснований 1908 року у Портленді, штат Орегон, приватний коледж із поглибленим вивченням історії, древніх мов і мистецтва і в той же час єдиний в США, який має власний ядерний реактор для студентських досліджень.

¹² Збудований архітектором Емері Ротом на початку 1930-х двобаштовий житловий дім у стилі арт-деко, в якому тепер живуть чимало знаменитостей.

Ближче до того часу, коли у 1999 році він розпочав оновлення *Apple*, Джобс зневажливо глузував із колишнього директора *Disney* Джефа Джордана через те, що той, закінчивши «епіцентр підприємництва», Стенфордський університет, потім наймався на різні посади в чужих компаніях. Десятьма роками пізніше Енді Міллер, співзасновник і президент мобільної рекламної компанії *Quattro Wireless*, яку купила *Apple* і чия технологія стала основою для «яблучної» рекламної платформи *iAd*, обговорюючи на зустрічі з Джобсом деталі їхньої угоди, зайшов із ним у сперечку щодо географії.

— Твоя компанія у Велтамі, — сказав Джобс, неправильно вимовивши назву міста в Массачусетсі, де містилася *Quattro*.

Міллер намагався вказати Джобсу на помилку, але той його перебив:

— Мені байдуже. Хочеш знати, що мається в тому Велтамі? — перепитав він, так само перекручуючи назву міста. — Анічогісінько ¹³.

Інші титани індустрії високих технологій мігрували туди, де Джобс, власне, народився. Енді Гроув з *Intel* народився в Угорщині, співзасновник корпорації *Oracle* ¹⁴ Ларрі Еллісон — в Чикаго. Гуглівські Ларрі Пейдж і Сергій Брін походять, відповідно, з Мічигану та Росії. Марк Цукерберг — найновіша зірка Кремнієвої Долини після смерті Джобса — народився в штаті Нью-Йорк, а свій *Facebook* він заснував в кімнаті гарвардського гуртожитку. Всі вони перебралися до Кремнієвої Долини, яка змалку стала частиною особистості Джобса. Він любив розповідати історію про те, як зателефонував своєму сусідові, Вільяму Г'юлетту, і попросив у нього деталей для приладу під назвою «лічильник частоти», що його Джобс тоді будував. Йому було тринадцять років. Г'юлетт, співзасновник *Hewlett-Packard* — компанії, яка чи не першою була створена в гаражі у Кремнієвій Долині, — дав хлопцю і деталі, й роботу на літні канікули.

Нехай Джобс і походив із Кремнієвої Долини, проте він не завжди відповідав її стереотипам. Природно кмітливий, він розумівся на технологіях, але не мав формальної інженерної освіти. Фанат електроніки, він тусувався у «Клубі саморобних комп'ютерів» зі своїм другом Стівом Возняком, уособленням «моторної голови» зразка 1970-х. Але Джобс рано розвинувся: він упевнено почувався з жінками, елегантно вдягався, шойно отримавши деякі статки (ще до того, як почав носити день у день одне й те саме вбрання), виявив себе практичним і вимогливим маркетологом і

¹³ *Waltham* — засноване 1634 році місто (60 тисяч мешканців), назву якого місцеві вимовляють «Волфем»; з XIX ст. улавилося текстильною промисловістю й виробництвом наручних годинників.

¹⁴ *Oracle* — заснована у 1977 році корпорація, яка виробляє апаратну комп'ютерну продукцію та програми індустріального застосування.

бізнесменом. Він був усім тим, чим не були інженери, проте достатньо добре розумів їхні технології, щоби роз'яснювати їм, які саме продукти вони мусять сконструювати для споживачів, котрі стануть його покупцями.

Історія *Apple* розпочалася зі створення Возняком у 1976 році комп'ютера *Apple I*. Джобс був досить кмітливим, аби зрозуміти, що для приладу, який Воз сконструював головним чином заради того, щоби вразити своїх приятелів по комп'ютерному клубу, існує ширший ринок. Модель *Apple II*, яка з'явилася у 1977 році, розпродавалася вже так блискавично, що зареєстровані у 1980-му на біржі *Nasdaq*¹⁵ акції компанії *Apple* зробили обох її засновників молодими мільйонерами.

Компанія зростала, Воз утратив до неї інтерес, і домінувати в *Apple* став Джобс. Він почав наймати більш старших людей, серед яких були такі досвідчені спеціалісти, як Майк Маркула і Майк Скотт, а у 1983 році запросив на роботу президента *Pepsi* Джона Скаллі для забезпечення того, що інвестори в Кремнієвій Долині називали «дорослим наглядом».

Джобс керував створенням *Macintosh*'а, революційного на той час комп'ютера, в якому використовувалася технологія, котру Джобс побачив у сусідній дослідницькій лабораторії *Xerox PARC* у Пало-Альто¹⁶. Оснащений комп'ютерною «мишкою» та «графічним інтерфейсом», які дозволяли ординарним користувачам змінювати розміри, шрифти та кольори на їхніх екранах, *Macintosh* змінив усю комп'ютерну індустрію. Тим не менше, коли бізнесові справи пішли хистко, Скаллі хитро висунув Джобса нагору, на безвладний пост віце-голови. Замість такої синекури Джобс вибрав вигнання, зовсім пішовши з *Apple* у 1985 році.

Роки Джобсової окремішності також стали найважливішими для нього в сенсі розвитку: професійного і особистого. Він заснував *NeXT*, вишукану комп'ютерну компанію, що спочатку націлювалася на освітні ринки. Компанія так ніколи цілком і не ствердилася з желеподібного стану, але подарувала йому перший досвід у ролі президента. Із невгамовного крикуна він перетворився на делікатнішого вихователя талантів: із кількох його топ-менеджерів у *NeXT* сформувалося те ядро, разом з яким Джобс потім реанімував *Apple*. У 1986 році він інвестував 10 мільйонів доларів у компанію комп'ютерної графіки, якою володів кінематографіст Джордж

¹⁵ *Nasdaq* — одна з трьох головних фондових бірж США, яка спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній.

¹⁶ *Palo Alto* — засноване 1769 році місто (65 тисяч мешканців) за 20 км від Купертіно.

Лукас, пізніше ця компанія отримає назву *Pixar*. Після десятиліття смикання між різними бізнес-стратегіями — якийсь час *Pixar* навіть займалася продажем дорогих стаціонарних комп'ютерів — компанія зайняла нішу комп'ютерної анімації. Великий успіх стався, коли у 1995 році дебютував перший повнометражний мультфільм «*Історія іграшок*»; компанія швидко вийшла на відкритий ринок, що принесло Джобсу чергову порцію багатства.

А ще в той період життя поза *Apple* Джобс перетворився з гламурного, хоча й аскетичного, холостяка — якийсь час він зустрічався зі співачкою Джоан Баез і письменницею Дженніфер Іган¹⁷ — на сімейну людину. Після прочитаної ним у бізнес-школі Стенфордського університету у 1990 році лекції Джобс познайомився зі студенткою Лорін Пауел. Наступного року вони взяли шлюб, а невдовзі вже виховували трьох своїх дітей на тихій вуличці Пало-Альто, неподалік кампусу Стенфорда. І знову Джобс провадив парадоксального стибу життя. Знаний на весь світ бізнесмен жив у будинку без охоронної сигналізації, без воріт, без передньої галявини. На порослій каліфорнійським маком ділянці при будинку в стилі Тюдор росли яблуні. Всі сусіди завжди знали, коли Джобс удома, бо на під'їзній алеї стояв його сріблястий «Мерседес SL55 AMG». Властиво, Джобс успішно оберігав своїх дітей і дружину від публічної уваги. Лорін Пауел Джобс керувала орієнтованим на освіту благодійним фондом і належала до наглядової ради організації «Вчимо заради Америки» (членом ради також був біограф її чоловіка Волтер Айзексон). Маючи за собою кар'єру інвестиційного банкіра, вона зрідка виступала публічно. На час смерті Джобса їхній син Рід, студент Стенфорда, разом із кількома своїми друзями жив поряд, у будинку, який його батьки купили, переконавши свого давнього сусіда перебратися в інший квартал. Таким чином, як і його молодші сестри Ерін та Ів, Рід міг перебувати неподалік свого недужого батька.

Знаний у себе на роботі як безпардонністю, так і чарівливістю, ту саму комбінацію якостей свого характеру Джобс проявляв і в стосунках із сусідами. Одного разу Евелін Ричардс, котра жила за квартал від нього, послала до Джобсів свою дочку, щоби та запропонувала їм купити домашнє печиво.

— Джобс сам відкрив двері, — згадує пані Ричардс. — Але сказав дівчинці, що нічого не купуватиме, бо в печиві багато цукру, а цукор для людини шкідливий.

¹⁷ *Joan Baez* (нар. 1941 р.) — фолк-співачка, видатна фігура в антивоєнному русі 1960-х; *Jennifer Egan* (нар. 1962 р.) — романістка, лауреатка Пулітцерівської премії і премії літературних критиків.

У той же час сусіди часто бачили Джобса під час його піших прогулянок тамтешніми вулицями або з дружиною, або з його близьким другом і членом ради директорів *Apple* Біллом Кембелом. Також Джобс нарівні з іншими мешканцями відвідував місцеві сходи. Пані Ричардс згадує місцеву вечірку на свято Четвертого липня у 2007 році, через кілька днів після того як *Apple* почала продаж *iPhone*, як тоді Джобс показував усім зацікавленим свій новий продукт. Чийсь проникливий знімок демонструє Джобса того дня не в його стандартній уніформі. На ньому бейсбольний картуз, біла сорочка з довгими рукавами, а поперек обв'язано фланелевою сорочкою. На цьому фото він показує *iPhone* якомусь чоловіку, сам схожий на будь-якого звичайного мешканця Пало-Альто, який хвалиться новим гаджетом.

Якщо влада корумпує, то успіх тим більше, і це змушує реально демонструвати лідерські якості. Коли Джобс увійшов в останню і фантастично продуктивну фазу своєї кар'єри, чимало парадоксальних рис його характеру стали елементами системи менеджменту компанії. Така «джобсіанська» трансформація посправжньому розпочалася у 1997 році.

У грудні попереднього року погрузла в труднощах *Apple* придбала компанію *NeXT*. Геній-співзасновник повернувся до *Apple* в ролі «технічного радника», а програмні розробки *NeXT* стали основою нової операційної системи комп'ютерів *Macintosh*. Вже в липні 1997-го *Apple* виставила геть свого президента Гіла Амелію, колишнього топ-менеджера з виробництва чипів у *National Semiconductor*¹⁸, котрому не вдалося зупинити болісний відплив коштів із *Apple*, що розпочався за її попередніх очільників, Джона Скаллі та Майкла Спіндлера.

Навіть добрі новини підкреслювали слабкість підупалої ікони. Шостого серпня 1997 року *Apple* оголосила, що *Microsoft* інвестує в неї 150 мільйонів доларів. Ці кошти безумовно допомогли, проте реальною цінністю для *Apple* було зобов'язання *Microsoft* щонайменше протягом п'яти наступних років продовжити вдосконалення продуктивності своєї програми «Офіс» для *Apple*. Настільки понизився статус *Apple* того літа, що чимало виробників програм випускали свої продукти взагалі без версій, розрахованих на *Macintosh*. Якраз у той час на сайті CNET¹⁹ з'явилася публікація, де проводилася

¹⁸ *National Semiconductor* — заснована у 1959 році компанія з випуску електронного обладнання, поглинута у 2011-му компанією *Texas Instruments*.

¹⁹ *CNET* — заснований 1994 році авторитетний сайт, присвячений високим технологіям.

думка, що *Microsoft* «зробив жест, спрямований не більше, аніж на вигідний піар». Врешті-решт, у *Microsoft* не бажали, щоби компанія *Apple* вмерла. Ліквідація *Apple* зашкодила б самій *Microsoft* в очах антимонопольних регуляційних органів. Той самий автор, спеціаліст із продуктів *Windows*, зазначав: «Ця інвестиція не допоможе *Apple* досягти чіткої стратегії для обернення ситуації на краще».

Поза тим, за лаштунками, вже розроблявся накреслений Джобсом план обернення на краще. Наступного місяця *Apple* оголосила, що компанію тимчасово, допоки не знайдеться гідна йому заміна, очолюватиме Джобс. Знадобилося ще три роки, щоби Джобса затвердили постійним президентом. До того часу його статус у штаб-квартирі компанії був знаний як *iCEO*²⁰, це стало передвісткою класифікації *i*, яка в майбутньому пошириться на нові бренди *Apple*. Попри свою «тимчасовість», Джобс із головою поринув у роботу, складаючи в одно розкидані шматки компанії заради її відродження. Він збагнув важливість того, чим саме тоді займався в дизайнерській лабораторії *Apple* Джонатан Айв, і спрямував Айва на розробку тих речей, що невдовзі стануть цукеркових кольорів комп'ютерами сімейства *iMac* — напівпрозорі, моноблочні, що скидалися на телевізори з під'єднаною до них клавіатурою. Джобс запросив на роботу Тіма Кука, чарівника в оперативній царині, який до того працював у компанії *Compaq*, а ще раніше в *IBM*, щоби той перекроїв роздуті й переривчасті канали постачання.

Потім, коли *Apple* знову звелася на рівні, завдяки успіху *iMac* та скиданню баласту численних неприбуткових і непрофільних продуктів, таких як кишеньковий *Newton*²¹ і принтери, яких неможливо було відрізнити від виробів конкурентів, Джобс спрямував компанію на той курс, на якому вона перетвориться із нішевої піонерки на глобальну чемпіонку. Перші власні крамниці *Apple* відкрилися у 2001 році, спершу для продажу комп'ютерів *Macintosh*. Далі розпочалося поповнення асортименту; того ж року з'явився перший *iPod*, слідом за котрим їх пішла ціла серія, включно з *Mini*, *Nano*, *Shuffle* і *Touch*. Для завантаження цих приладів музикою, а пізніше фільмами та телепрограмами, покупці призвичаїлися користуватися інтернет-магазином *iTunes*, який почав діяти у 2003 році. А у 2010-му, коли з'явився інноваційний *iPad*, крамниці вже були заповнені купою різних продуктів *Apple*, а також приладам інших виробників.

²⁰ Аббревіатура: «в.о. гендиректора».

²¹ Один із перших кишенькових комп'ютерів *Apple*, який вироблявся у 1993 — 1998 роках.

Саме посеред того вибуху творчої енергії президент *Apple* уперше захворів. Про те що в нього рідкісна форма вилікового на ранній стадії раку підшлункової залози Джобс дізнався у 2003 році, проте погодився на операцію з видалення пухлини лише у 2004-му і тоді ж уперше пішов у відпустку. Потім настав здоровий період — саме в той час було народжено *iPod* і почав набувати форми *iPad*, — але ті, хто прискіпливо спостерігав за *Apple*, зрозуміли, що щось негаразд, побачивши, який виснажений вигляд має Джобс, коли він у 2008 році з'явився на конференцію пов'язаних із *Apple* розробників. Наступного року він оголосив про другу відпустку, цього разу йому мали зробити операцію з трансплантації печінки. До роботи він повернувся в середині 2009-го, але втраченої попереднього року ваги так більше й не набрав.

Останній раз Джобс з'явився на публіці 7 червня 2011 року, то був виступ перед членами міської ради Купертіно. Він прийшов, щоби розповісти про план розрахованого на дванадцять тисяч осіб нового кампусу зі штаб-квартирою *Apple*, що його компанія збиралася побудувати частково на землі, яка була придбана в ослаблості *Hewlett-Packard*. Місцевий хлопець, розгляд земельного питання він почав з того, що причарував благоговійну аудиторію розповіддю про своє бажання продовжувати сплачувати податки власної компанії саме у Купертіно. (*Apple* — найбільший платник податків у Купертіно, нагадав він, і буде просто сором, якщо компанію змусять перебратися до Маунтін-В'ю.) Презентація, як зазвичай у Джобса, пройшла ефектно: яскраві слайди, переконливі аргументи, які давали зрозуміти членам міськради, наскільки його план безпечний, та енергійний напір щиросердих емоцій. Він нагадав слухачам, що ту місцину, де на площі 150 акрів колись була збудувала свої виробничі потужності *Hewlett-Packard*, ще раніше займали абрикосові сади. Звісно, він це пам'ятає, бо сам ріс поряд. Тепер ландшафт зберігся лише на 20% тієї території, а решта її здебільшого залита асфальтом. План *Apple* передбачав різке збільшення ландшафтного середовища, включно з посадкою шести тисяч дерев там, де зараз їх росло три тисячі сімсот.

— Ми найняли головного лісоведа зі Стенфорда, експерта з автохтонного озеленення, — повідомив Джобс членам міськради. Це казав місцевий підприємець, котрий добре знав, що йому вже не побачити новозбудованої штаб-квартири свого підприємства. — До речі, ми також плануємо посадити й абрикосові дерева.

Щойно Джобс помер, зайшлося про те, наскільки унікальним він був. Для порівняння оглядачі змушені були сягати, зокрема, й таких міфологізованих постатей давніших часів,

як винахідник Томас Едісон і велетень шоу-бізнесу Волт Дисней. Поза всякими сумнівами, Джобс був унікальним. Проте водночас і типовим. Він належав до того типу людей, що їх психоаналітик і бізнес-тренер Майкл Маккобі називає «продуктивними нарцисами».

У 2000 році Маккобі опублікував у «Гарвард бізнес ревію»²² глибокодумну статтю, в якій із застосуванням фрейдистської термінології розглянув три типи керівників, яких він спостерігав у корпоративному житті. «Еротики» потребують, щоб їх любили, цінують консенсус, і в результаті вони не є природними лідерами. Це люди, завдання котрим мусять визначати менеджери — а потім їх нахвалювати за гарно виконану роботу. «Одержимі» — це діючі суто за правилами тактики, котрі вміють змусити потяги бігати чітко за розкладом. Ефективний керівник логістики чи майстер складати щоденні фінансові звіти — класичний «одержимий». Але великі фігури в історії бізнесу належать до «продуктивних нарцисів», ризикових провидців із пекучим бажанням «змінити світ». Корпоративні нарциси — це харизматичні лідери, готові робити будь-що необхідне для перемоги, котрим глибоко начхати, любить їх хтось чи ні.

Стів Джобс був зразковим екземпляром продуктивного нарциса. Відомо, що скептик Джобс називав інші компанії «дурбилами». Його власні топ-менеджери потерпали від вихання між станами, які хтось був назвав «гойдалкою дурбило/герой», і то часто протягом однієї марафонської наради. Джобс застосував у науковому світі комп'ютерів око художника. Його параноя збудувала компанію не менш потайну за Центральне розвідувальне управління. Джобс, либонь, інтенсивніше за будь-якого бізнесмена минулого століття створював майбутнє, котрого не бачили інші.

Той стиль, в якому Джобс керував компанією, є лише першорядним (з багатьох) прикладом того, як *Apple* стилістично відгалузилася від шляху торованого десятиліттями корпоративної мудрості. У найновішій книзі «*Велич за вибором*» експерта з менеджменту Джима Колінза²³, яку він написав у співавторстві з Мортеном Т. Хансеном, на п'єдестал взірцевої компанії, що регулярно начисляє дивіденди акціонерам, підноситься не *Apple*, а *Microsoft*. (Проте зле їх фаховому аналізу допомагає той факт, що дані цих компаній використовуються за 2002 рік, коли зірка *Microsoft* почала гаснути, а зірка *Apple* натомість засяяла.) Роками головним трендом бізнесу було делегування повноважень. В одному зі своїх класичних трудів «*Bid*

²² *Harvard Business Review* — дослідницький часопис, який із 1922 року видається бізнес-школою Гарвардського університету; виходить 10 разів на рік.

²³ *James Collins* (нар. 1958 р.) — бізнес-консультант, автор кількох книг на теми функціональності компаній.

доброго до великого» Колінз виспівує пишномовну осанну скромному «лідерові 5-го рівня», котрий ділиться зі своїми підлеглими як повноваженнями, так і успіхами. У Колінзовій космології корпоративного життя також передбачено й зворотній бік. Великі лідери не мусять бути тиранами. Вони мусять поважати почуття тих, хто стоять нижче за них.

Джобс діяв протилежним чином. Його дріб'язковість у менеджменті сягала шокуюче високого рівня при дивовижно низькому рівні організації. Один із його колишніх працівників згадує випадок, коли йому було доручено розіслати електронного листа клієнтам *Apple* одночасно з випуском нової версії продукту. Задовго до тієї події Джобс почав смикати цю людину туди-сюди власними мейлами з приводу пунктуації в запланованому посланні.

— Будь-яка перша версія будь-чого ніколи не сприймалася ним як добра, — наголошує той колишній працівник.

З висоти своєї влади Джобс особисто керував маркетингом, наглядав за розробкою продуктів, удавався у подробиці кожного придбання й щотижня проводив наради з рекламною агенцією. Перш ніж його пригальмувала хвороба, Джобс був єдиним із керівників компанії, що грав значну роль у будь-якій публічній події, пов'язаній з *Apple*, хай то був випуск нового продукту чи якась ключова промова. Коли перед появою на ринку нового продукту компанія запрошувала журналістів, Джобс був головним — а іноді й єдиним — спікером *Apple*.

Мало існує компаній, де успішно діє такого роду лідерство. А хіба може бути інакше? Генеральним директорам і президентам не властиво бути причепами. Їм не властиво змушувати своїх співробітників ридати. Їм не властиво по-свинському привласнювати собі всю славу за добре зроблену командну роботу. Проте погодження з тим, що сяяння будь-чийого публічного іміджу потрібно пригасити перед олтарем Стіва, було фактом життя навіть старших керівних кадрів компанії *Apple*. Еві Теванян²⁴ — один із відповідальних співробітників *Apple* наприкінці 1990-х і на початку 2000-х — згадує, як у 2004 році він на публічному заході зауважив, що в розробці апгрейду операційної системи *Macintosh* очікується затримка. На думку Теваняна, нічого надзвичайного в його словах не було. Він лише підтвердив те, що вже було добре відомим, що розробка вдосконалень займе трішки довший період часу, аніж раніше оголошувалося.

²⁴ *Avadis Tevanian* — старший віце-президент із програмування в *Apple* у 1997 — 2003 роках і головний керівник напрямку програмних технологій у 2003 — 2006 роках.

— Я отримав дзвінок від Стіва, — каже Теванян. — Той злився: «Навіщо ти наговорив там такого? Ти мусив сказати: «У нас для вас нема ніяких новин».

До того випадку Теванян, хоча він і належав до вищого керівництва компанії, нечасто виступав публічно. Після того — взагалі вкрай рідко, що лише підтверджує стиль Джобса.

Пожирання чужої «слави» провокувало обурення, але це також є характерним для того типу лідерів, до якого належав Джобс. У своїй книзі *«Як не бути гівнюком: Розбудова цивілізованого робочого місця і правила виживання при його відсутності»* професор бізнесу в Стенфордському університеті Роберт Саттон²⁵ називає Джобса «першорядним прикладом» у шостому розділі, озаглавленому «Достоїнства гівнюків» (розділі, якого, як пізніше признався Саттон, писати йому не хотілося).

— Подеколи здається, ніби його повне ім'я Стів Джобс Гівнюк. Яюсь я набрав у *Google* фразу «стів джобс гівнюк» і отримав вісімдесят дев'ять тисяч чотириста посилань.

А якщо без жартів, то Саттон доповнює доказову базу, яка співвідноситься з фрейдистським аналізом Маккобі. Можливо, загадується він, ігнорування саме тих якостей, які пропагують адепти «розподілу повноважень», і є моделлю сучасного лідерства. Нехай Джобс гівнюк, припускає Саттон, але ж він ефективний гівнюк. Саттон описує враження людей, котрі особисто працювали з Джобсом:

«Він належить до осіб найбільш рішучих і переконливих, наділених найбільшою уявою з усіх, яких вони знали. Вони погоджуються з тим, що Джобс надихає своїх людей на вражаючі зусилля і творчу енергію.

І всі вони припускають — хоча його дратівливість і злісне критиканство бісили багатьох і багатьох виштовхнули з його кола, — що саме ці якості й були почасти вирішальними в його успіху, особливо його прагнення досконалості й неустанне бажання створювати гарні речі. Навіть ті, хто його зневажають, часто перепитують в мене: «Отже, чи не доводить Джобс, що деякі гівнюки є таки чогось вартими?»

Джобсове завзяття у втручанні у щонайдрібніші справи було таким же давнім, як і сама його компанія. Майкл Моріц у своїй книж-

²⁵ *Robert Sutton* — професор інженерного факультету, також веде курс «організаційна поведінка» у Вищій школі бізнесу Стенфордського університету; бестселером у своєму жанрі стала його книга *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (2007)

ці про ранні часи *Apple* «Маленьке королівство» описує крайнощі, до яких доходив Джобс, аби лише все робилося згідно його бажань.

«Коли посильний з *IBM* привіз блакитну друкарську машинку *Selectric*²⁶, замість того нейтрального кольору, який у них було замовлено, Джобс зірвався, — писав Моріц у 1984 році. — Коли телефонна компанія не зуміла встановити замовлені Джобсом апарати кольору слонової кістки, він не переставав скаржитися, допоки телефони не замінили».

У ті ранні часи Джобс торгувався з найдрібнішими з дрібних торговців, роблячи це зазвичай аж ніяк не ввічливо чи люб'язно.

— Він поведився з ними дуже образливо, — розповідав Моріцу тодішній бухгалтер *Apple* Гері Мартин. — Він волів отримати найнижчу з усіх можливих ціну. Телефонував їм і заявляв: «Так не годиться. Зганяйте ціну». Ми всі питалися в нього: «Як можна таким тоном розмовляти з іншою людиною?».

Безсумнівний нарцис, Джобс також мав ознаки одержимості й вимагав, щоби його підлеглі ставилися до дрібниць із такою ж одержимою пристрасністю. Дійсно, вимоги Джобса, щоб усе робилося «по його», — і вперте перевіряння, що саме так і робиться, — створили притаманну *Apple* культуру одержимості, яку можна порівняти хіба що зі всевладністю якогось диригента оркестру.

— Структура лідерства в *Apple* — це те, що дозволяє цій компанії виживати, — стверджує Майкл Гейнлі, колишній менеджер із маркетингу продуктів. — Ми мали лідера-провидця і людей, яким він беззастережно довіряв, майстерних виконавців, котрі могли здійснити його фантазії. Джобс не полишав свого контролю від початку до кінця, аби бути певним, що все відповідає його уявленням. Він випробовував найдрібніші речі. Так досягалася дисципліна.

Джобса в *Apple* називали редактором, а також куратором. Він дуже перебірливо ставився до ідей, запропонованих працівниками компанії, котрі й самі їх прискіпливо випробовували, перш ніж пропонувати йому. Знову й знову ті співробітники *Apple*, що мали змогу спостерігати процес прийняття рішень Джобсом, виказували своє захоплення вмінням свого очільника «виявитися правим». Фредерик Ван Джонсон, один із маркетологів *Apple* в середині 2000-х, описував типову непередбачувану реакцію Джобса на представлений йому виробничий план.

— Він дивиться на нього, а тоді каже: «Йо, чудово. Саме те, що треба». А може, навпаки, сказати: «Це лайно, переробіть все наново. З чим ви взагалі тут працюєте?». Або може сказати: «Це чудово.

²⁶ *Selectric* — бренд найпопулярніших друкарських машинок компанії *IBM*, які випускалися у 1961 — 1984 роках.

Лишень зробіть ще так, отак й отаке». Бо він має оту свою інтуїцію. Зрозумійте, це ж Стів. Він може сказати: «Знаєте, насправді люди зацікавлені в тому, щоби побачити отаку ось річ». А ви дивуєтесь, звідки він це може знати? А потім він виявляється абсолютно правий. І це не якесь там марнослов'я. Це вже звично, що він має якусь таку надприродну інтуїцію, тобто знає наперед.

Те, як поведився Джобс у ролі президента, ще довгі роки буде вчуватися в *Apple*, бо компанія залишилася глибоко просякнutoю його індивідуальними ідіосинкразіями. Його відразом до слідування правилам інших надає працівникам *Apple* ліцензію на ігнорування правил тих людей, з котрими вони роблять бізнес. Брутальність Джобса у стосунках із підлеглими узаконила лячно безпардонну, нахраписту й вимогливу культуру *Apple*. Культура боязкості та залякування пустила корені крізь всю організацію. Якщо нарцисичний лідер не переймається, люблять його чи ні, й заради виграшу завжди готовий екстраординарно ризикувати, такими стають і його підлеглі.

— Високоєфективні команди мусять тримати одна одну за горло, — так підсумувала культуру компанії одна особа, що мала стосунки з багатьма вищими менеджерами *Apple*. — Там неможливо досягти жодного узгодження без того, щоби кожний агресивно не захищав свою позицію. Суперечки в *Apple* персональні й конфліктні. Це починається згори, і це є частиною культури компанії.

Прочуханка поширювалася на кожного, кого Джобс уважав бажаним для своєї компанії. Венчурний капіталіст Джеф Джордан, котрий займав високі пости в *eBay*, *PayPal* і стартапі *OpenTable*²⁷, згадував, у якому стилі проводив співбесіду Джобс, коли Джордан претендував на посаду в його компанії *Pixar* у 1999 році. Джобс запросив Джордана, котрий працював у *Disney*, а потім у мережі пунктів відеопрокату *Hollywood Entertainment*, до італійського ресторану в псевдоселянському стилі *Il Fornaio*, що був пов'язаний із готелем вищого класу «Садовий двір» у середмісті Пало-Альто. Джордан сидів сам-один у порожньому кабінеті й чекав на Джобса, той з'явився із запізненням, одягнений у майку й линялі шорти з обрізаних джинсів.

— Його посадили і вмент поставили перед ним три склянки помаранчевого соку, — більш ніж через десять років розповідає Джордан, згадуючи цю співбесіду як найбільш пам'ятну в його кар'єрі.

Джобс відразу почав із «наїзду» на професійні досягнення Джордана.

— Крамниці *Disney* лайно, — заявив він. — Вони весь час хибно представляють продукти *Pixar*.

²⁷ *OpenTable* — заснований 1998 році інтернет-сервіс для замовлення місць і спецумов обслуговування в ресторанах.

Джордан намагався захищатись, пояснюючи, чому, на його думку, крамниці *Disney* не лайно, на що Джобс відреагував раптовим перемиканням швидкості.

— За хвилику він нахилився вперед і промовив: «Дай-но я розкажу тобі про цю посаду в *Pixar*».

Джобс знаменито забивав м'яча з різних позицій; він запросив Джордана для обговорення його можливої роботи в *Pixar*, проте водночас нашукував собі когось, хто міг би керувати роздрібними крамницями *Apple*, про створення яких поки що ніде не оголошувалося. І Джордан нарешті второпав, що є свідком усталеної практики, яка була почасти театральною виставою, а почасти щирими емоціями.

— Його тон із цього моменту цілком змінився, — згадував Джордан. — Я зрозумів, що то був просто стрес-тест, такий високоефективний метод вибраковування.

Грубощі були фірмовою ознакою робочого стилю Джобса. Інший менеджер, котрий мав із ним співбесіду, згадує свій делікатно-викличний закид йому про те, що *Apple* могла б торгувати музикою. Це було в той період, коли *iPod* уже переживав скромний успіх, але користувачі ще не мали легкого способу купівлі пісень. Під час тієї співбесіди Джобс відкинув цю ідею, проте вже за кілька місяців оголосив про створення музичного інтернет-магазину *iTunes*. Чи то завдяки заздалегідь планованій тактиці, чи просто він від природи мав такі манери, але конфронтаційні співбесіди дозволяли Джобсу дізнатися, чи дійсно пасує рекрут жорсткій культурі *Apple*. І той випадок, коли ідеї новачка піддавались нищівному розносу, був не першим і не останнім.

Навіть у свої аскетичні хіпейні часи, коли йому частіше хотілося курнути дуру, аніж помитися в душі, Стів Джобс створював навкруг *Apple* харизматичну ауру, сам при цьому скидаючись не так на міфологічного Нарциса, як на якогось месію. Наближені називали його просто *Ес-Джей (SJ)*. Іще у 1986 році часопис «Есквайр» назвав редакційну статтю про Джобса, де він описаний посеред нетрів його нової комп'ютерної компанії *NeXT*, «Друге пришествя Стіва Джобса». Журналіст Алан Дойчман використав цю ж метафору в назві своєї книжки 2000 року, де описується історія початку того, що стало істинним відродженням *Apple*²⁸. Пізніше ця метафора закріпилася ще міцніше. У 2009 році очікування *iPad* сягнуло такого напруження, що блогери почали називати ще небачений продукт «Ісусовим планшетом». Щойно його було випущено, на обкладинці тижневика

²⁸ *Alan Deutschman. The second coming of Steve Jobs.*

«Економіст» з'явилося карикатурне зображення Джобса в образі осяяного золотим німбом Ісуса Христа, поверх якого містився заголовок: «Книга Джобса: Надія, зухвалість та новий *iPad*»²⁹.

Вся *Apple* просякнута духом Джобса. Зростання більшості великих високотехнологічних компаній досягається масштабними програмами поглинання через придбання слабших. Яскравими прикладами в цьому сенсі є *Cisco*, *IBM*, *HP* та *Oracle*. Це закупівельні машини. Разючий контраст становить *Apple*, бо за минуле десятиріччя компанія оголосила лише про дванадцять покупок, і ціна жодної з них не перевищувала 300 мільйонів доларів. Одна з причин полягає в тому, що надбані разом із купленими компаніями люди не мають того щеплення, яке отримали працівники, котрих до *Apple* ретельно підбирали. Пам'ятаючи про проблему інтегрування ренегатів та агностиків у культуру істинних вірян, президент *Apple* виказував прискіпливу цікавість до кожної обладки, навіть до таких із них, що ніяк не могли ворухнути шальки фінансових терезів. Ларс Олбрайт, співзасновник і старший віце-президент із розвитку бізнесу компанії *Quattro Wireless*, яку в грудні 2009 року *Apple* придбала за 275 мільйонів доларів, відзначив ту роль, що її зіграв Джобс у цій порівняно дрібній трансакції.

— Згодом стало абсолютно ясно, що саме Стів є голосом компанії, — розповідає Олбрайт. — Ми завжди думали, що це просто переговорна тактика в них така, коли вони нам казали: «Ми мусимо порадитися зі Стівом» або «Треба, щоби це обмислив Стів». Проте виявилось, що кожному більш-менш серйозному кроку передувала нарада з ним, де він виказував свою думку, завдаючи тон подальшим переговорам.

Прелюдія до підписання угоди з *Apple* зазвичай включала в себе довгенькі посиденьки голови цільової компанії з Джобсом. Перемовини мали небагато спільного зі стратегічними питаннями, а радше полягали у спробах Джобса промацати того кадра, якого він купував.

— В компанії існує культ поклоніння Стіву, — розказував один экс-працівник *Apple*, котрий потрапив туди разом із купленою компанією. — Люди говорять: «Стів бажає цього, Стів бажає того». Там раз у раз посилаються на Стіва у повсякденному житті. Деякі такі посилення важливі, деякі ні.

Дехто з менеджерів формалізували процес посилянь на свого вождя до писаної форми.

²⁹ Натяк на біблійну Книгу Йова, оскільки прізвище *Jobs* в англійській мові лиш на одну літеру відрізняється від *Job* (Йов).

— Найлегшим способом добитися, щоби все було зроблено, було написання мейлу з позначкою ВИМОГА СТИВА у «темі листа», — розповідав той самий колишній працівник. — Якщо ви отримували лист із таким заголовком, він обов'язково привертав вашу увагу.

Результатом такої практики стала компанія, що крокувала в ногу, в одному ритмі зі своїм усюдисущим лідером. Ось що каже інший колишній менеджер, який теж потрапив до *Apple* через одну із закупівель і залишався там довго:

— Ви можете будь-кого в цій компанії спитати, чого бажає Стив, і отримаєте відповідь, попри те що 90 відсотків працівників ніколи особисто зі Стивом не спілкувалися.

Працівники *Apple* люблять розповідати «Стівові історії» на пкшталт трепетної поїздки разом із ним у ліфті, або як вони поступилися йому місцем, коли він зайшов до кафетерію. Джобс сам майстерно використовував усілякі історії, а також роками розповідав одну байку — авжеж, як і годиться простому парубку, який «змінив світ», — коли хотів комусь утокмачити принцип відповідальності в *Apple*. Є чимало свідчень про те, що Джобс розповідав цю байку новообраним віце-президентам. Він відтворював нібито діалог між собою та прибиральником, котрий дбав про його кабінет.

Сценка починається з того, що Джобс звертає увагу на дивну ситуацію, коли смітцевий кошик у його кабінеті постійно залишається невипорожненим. Одного дня він засиджується на роботі допізна і в очі бачить свого прибиральника.

— Чому сміття з мого кошика не викидається? — питає всемогутній президент.

— Розумієте, містере Джобс, — пояснює прибиральник тремтячим голосом, — замки поміняли, а нового ключа мені ніхто не дав.

Розігруючи цю байку в лицах, Джобс зображав, як він із полегшенням розкриває таємницю переповненого смітцевого кошика й одночасно знаходить просте розв'язання проблеми:

— Дайте цьому чоловіку ключа.

На цьому повчання переходило у мораль, яку мусив засвоїти новоспечений віце-президент або хтось інший, хто потребував додаткового напоумлення.

— Якщо ти прибиральник, — продовжував Джобс, тепер уже говорячи не театральним голосом, а звертаючись прямо до адресата, — причини можуть мати значення. На дистанції між прибиральником і президентом компанії причини перестають мати значення, а Рубікон цілком перейдено, коли ти стаєш віце-президентом.

Джобс завів собі моду наголошувати, що якщо *Apple* почне постійно показувати погані фінансові результати — такого, звісно, не траплялося протягом багатьох років, — йому завдасть жару Волл-стріт. У свою чергу, він завдаватиме жару своїм віце-президентам, якщо страждатиме їхня робота. Насамкінець, цитуючи Йоду із «Зоряних воєн», Джобс казав менеджеру:

— Роби або не роби. Намагань у нас не існує.

Скільки часу відчуватиметься присутність в *Apple* покійного нарциса-співзасновника, довготермінового та всюдисущого президента, як довго триватиме його вплив на корпоративну культуру компанії... Ця тема стала №1 в медіях, щойно Джобс помер.

— Частка мене присутня в ДНК цієї компанії. Але одноклітинні організми не такі цікаві, — сказав Джобс за кілька місяців до своєї смерті. — *Apple* — це складний, багатоклітинний організм.

Як у формі, так і в душі компанії, а водночас і в її продуктах відбивається його персональна естетика: простота, навіть строгість, часом гумор і завжди брутальна ефективність. Але чи зможе така організація вижити після втрати свого нарцисичного двигуна? Маккобі наводить приклади компаній, що занепали, включно з *Disney* після смерті Волта Диснея, а також інших, котрі, навпаки, процвітали, як та ж *IBM* після того, як нею перестала керувати родина Вотсонів³⁰.

Пару рядків щодо дилеми незамінності Стіва Джобса. Перший варіант потребує розгляду того, що відбулося в компанії *Disney*, коли помер її засновник (це я зроблю у 8-му розділі). Другий варіант (котрий я детально розгляну у 9-му розділі) — це подивитися, як поживають ті вихованці *Apple*, котрі заснували власні компанії.

Компанія Волта Диснея є доволі інструктивним прикладом для роздумів про той вплив, який на *Apple* й надалі справлятиме з могили Джобс. Відомо, що й через роки після смерті Диснея його менеджери ставили собі запитання: «Що б зробив Волт?». Роками залишався недоторканим його кабінет, а у 1984-му, коли в компанію прийшов новий президент — Майкл Айзнер, там іще працювала секретарка Волта. Пам'ятаючи про повсюдну присутність в *Apple* Джобса, коли він був діючим президентом, неможливо собі уявити, щоби запитання «Що б зробив Стів?» не залишалося там якийсь час часто повторюваною фразою. Наскільки менеджери компанії дозволятимуть собі керуватися своїми інтерпретаціями відповіді на це питання, на відміну від

³⁰ Після смерті Томаса Вотсона-старшого президентом *IBM* по 1971 рік був його син Томас Вотсон-молодший (1914 — 1993), який у 1979 — 1981 роках служив послом США в СРСР.

роблення того, що він навчав їх робити, немалим чином визначатиме майбутні успіхи компанії. Дійсно, його відсутність ставить у випробувальний режим всю *Apple* з усією її культурою, яку, відчуваючи наближення власного кінця, намагався кодифікувати Джобс. Знадобляться ще роки й роки, але врешті-решт світ дізнається, чи насправді Стів Джобс і *Apple* були одним єством, а чи йому вдалося вибудувати складний і достатньо сильний організм, який може існувати й після його смерті.