

## ГЛАВА 1

# Думайте жестко

**В конференц-зале**, расположенном в другом конце здания, меня поджидал Стив Джобс, намереваясь убить, — как мне тогда представлялось.

Я не был виноват, ничего плохого не сделал. Я просто уволился с одной из самых желанных работ в мире рекламы — с должности креативного директора рекламного агентства Apple в Лос-Анджелесе, чтобы занять место креативного директора агентства, работающего на новую компьютерную компанию NeXT, созданную Джобсом. Проблема заключалась в том, что меня наняли, минуя Джобса, не организовав его беседу со мной. Чему он, разумеется, был не особо рад.

Поэтому, пока я шел через все здание на первую встречу с ним, я не то что сильно нервничал, а просто-напросто боялся. Правда, не до такой степени, когда, как говорится, «в один миг вся жизнь проносится перед глазами». К тому же я был поглощен обдумыванием резервного плана — на случай, если предчувствие катастрофы превратится в реальность.

## Безумно просто

Моим новым местом работы было агентство Ammirati & Puris, заслужившее известность и уважение своим сотрудничеством с BMW. На встречу меня пригласил сам глава Ammirati & Puris — Ральф Аммирати, он же и предупредил об оплошности, допущенной по отношению к Стиву Джобсу. Аммирати не сомневался, что мы сумеем разрешить это маленькое недоразумение. Однако его уверенность лишь наводила меня на подспудную мысль, будто в уме он уже держит хорошую кандидатуру мне на замену. Без сомнения, многие ухватились бы за такую возможность. Стив Джобс тогда ушел из Apple, но его харизма и репутация оставались при нем.

Прежде я никогда не работал с Джобсом, но считал, что готов к этому. Еще в Лос-Анджелесе, в Apple, моим наставником и начальником был Стив Хейден, который в агентстве Chiat/Day отвечал за презентацию компьютера Macintosh. Он был автором ролика Apple «1984», превратившего трансляцию Super Bowl\* в большое рекламное событие и ставшего, по мнению многих, лучшей телерекламой, когда-либо выпущенной на экран. От Хейдена я слышал массу историй о работе со Стивом Джобсом, и вот теперь мне предстояло самому испытать это приключение. При условии, что я переживу следующий час.

По странному стечению обстоятельств, чтобы получить такую возможность, мне пришлось переехать из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк, хотя компания NeXT расположена чуть южнее Сан-Франциско. Стив выбрал Ammirati & Puris, потому что ему всегда требовалось лучшее. Он был влюблен в рекламу и BMW («Лучший автомобиль для вождения»), и UPS («Мы твердой рукой перевозим

---

\* Финальный матч Суперкубка по американскому футболу.

грузы»), а потому дал распоряжение своим ребятам из службы маркетинга найти агентства, это придумавшие. Когда он узнал, что у обеих реклам один автор, Ammirati & Puris быстро стало его основным партнером.

Итак, со стучащим как никогда сердцем я прошагал до конференц-зала по бесконечным коридорам, сделал глубокий вдох и открыл дверь. Стив Джобс болтал с Ральфом Аммирати, который жестом подозвал меня для официального представления. Стив приветливо улыбнулся. Мы еще пожимали друг другу руки, а наш разговор уже начался.

— Как я слышал, вы делаете рекламу для Apple, — сказал он.

Я воспринял это как благоприятный знак. Возможно, он видит во мне единомышленника.

— Да! — ответил я гордо. В конце концов, было чем гордиться — мы завоевали кучу наград.

— Мне нравится ваша телереклама, — сказал Стив, укрепляя мою уверенность в себе. А затем, продолжая смотреть прямо в глаза и завораживая самой сердечной улыбкой, добавил: — А печатная реклама — полный отстой.

В подобные моменты вы не знаете, какой реакции от вас ждут, и у вас не более секунды, чтобы осмыслить ситуацию. Почему-то я продолжал изо всех сил улыбаться.

— Спасибо, — вот и все, что выдал я, тут же сообразив: благодарю за то, что человек назвал мою работу отстоем. Однако по какой-то причине это прозвучало нормально. Ведь в словах Стива не было злобы, он просто оставался самим собой, а я радовался, что лед сломан. Пусть даже вместе с ним отчасти разрушилась и моя уверенность в себе. Неожиданно я почувствовал, что мои дальнейшие провалы и успехи зависят только от меня.

## Безумно просто

Прошло несколько лет, прежде чем я вернулся мыслями к тому первому столкновению и осознал, насколько точно оно предсказывало, как будут складываться многие другие наши встречи. Был ли Стив мил или придирчив, одобрял или порицал — я никогда не думал о нем в таком роде. Он просто был со мной откровенен. Взаимоотношения, которые установились между нами на годы вперед, всегда основывались на прямоте. Сложности в рабочих отношениях нравились Стиву не больше, чем лишние кнопки на его iPod.

Прямота сопутствует Простоте. Уклончивость — Сложности.

В дальнейшие месяцы я понял, что мой первый опыт отражал суть работы со Стивом. Он высказывал вам все, что у него на уме, а ваши чувства по этому поводу — последнее, что его заботило.

Лишь единицы обладают волей или способностью постоянно, в любых ситуациях оставаться абсолютно честными. Это не значит, что мы неискренни или даже двуличны. Просто не склонны в некоторых обстоятельствах испытывать дискомфорт. Возможно, нам хочется пощадить чьи-либо чувства или не выглядеть человеком, который всем портит настроение. Стив на подобные соображения не обращал внимания. Были вы его другом или врагом, правда оставалась правдой, а его мнение — его мнением. Нравились вы ему или нет, ценил он ваше сотрудничество или нет — все это абсолютно не имело для него значения, и уж точно не имело значения общее настроение в собравшейся группе.

Поработав в свое время на Intel и Dell, могу сказать: присутствовать в роли ответчика при прямом, жестком разговоре случается не так часто, как вам, возможно, кажется. В мире корпораций превалирует приукрашенная правда, за которой скрывается правда действительная, внезапно открывающаяся.

К примеру, вам сказали, передали через вторые или третьи руки: СЕО считает, что в вашей работе есть неисправимые изъяны. Слух может оказаться интерпретацией человека, который и довел его до вас. Вполне вероятно, что этот человек, в данном случае — ваш клиент, видит ситуацию через призму своих интересов. А на самом-то деле СЕО сделал несколько замечаний по моментам, которые легко исправить. Но вы, не зная правды, вместе со своей командой бросаетесь пересматривать весь проект. Как только это происходит, в рабочих отношениях окапывается Сложность и сразу начинает вам вредить.

Когда вы работаете с Apple, вы точно знаете, каковы ваши обязанности, каковы цели, насколько быстро вам нужно действовать. Также вы осведомлены о последствиях возможного провала.

Ясность стимулирует организованность. Не та ясность, которая проявляется изредка, а доминирующая, круглосуточная, агрессивная, беспощадная ясность. В большинстве своем люди не осознают, что в работе им не хватает ясности, и девяносто процентов времени живут и действуют при ее отсутствии. Откройте несколько случайных писем в корпоративной почте, включите жесткий подход и читайте. Везде — мутные словеса ни о чем. Если бы люди были бескомпромиссно честны в переписке, то время, проводимое за разборкой сообщений, без сомнения, сократилось бы вдвое.

Стив Джобс всегда был прям в общении, и того же требовал от других. На людей, блуждающих вокруг да около, ему не хватало терпения. Если вы начинали молоть чушь, он вас тут же прерывал. Он вел дела исходя из принципа: время чертовски ценно, слишком — чтобы его терять. Это полностью отражало суть компании Apple. И, без сомнения, отражает суть любой компании, серьезно относящейся к конкуренции.

## Безумно просто

Пожалуй, это единственный элемент Простоты, который довольно легко ввести в практику. Будьте честны и никогда ни о чем не умалчивайте. Требуйте того же от тех, с кем работаете. Некоторых это заденет, зато каждый будет знать свои обязанности. Ваша группа для достижения прогресса использует время на сто процентов — и никакой необходимости расшифровывать, что же кто-то пытался сказать на самом деле.

По расхожему представлению, Стив Джобс был своенравным тираном, который требовал беспрекословного повиновения, рявкал и нагонял страх на окружающих. Стив действительно демонстрировал подобное поведение, но портрет неполон. Он мог быть и остроумным, и сердечным, и даже очаровательным. Между жесткой честностью и жестокостью огромная разница.

Откровенность не делает вас бессердечным ублюдком. Откровенность не обязывает вас опускаться до манипуляций или придираков. Это всего лишь способ сказать то, что должно быть сказано, чтобы подтолкнуть вашу команду к достижению результата — самого лучшего из всех возможных.

## Стандарты существуют не для того, чтобы их понижать

Все мы люди, и лишь немногие из нас невосприимчивы к эмоциям тех, кто нас окружает. Даже если мы не говорим об этом вслух, мы переживаем. По крайней мере, слегка. Поэтому, когда мы видим, как наши коллеги усердно работают, жертвуя личной жизнью ради пользы компании, разумеется, мы болеем за них и желаем им успеха. Однако у Простоты есть и безжалостная сторона — когда дело касается достижения простоты вещей, никакого «почти» не существует.

Chiat/Day, постоянное агентство Apple, так прославилось своими «умными» футболками, что однажды попало в книгу «Лучшие из». Надпись на одной из самых знаменитых футболок пыталась бороться с человеческим стремлением успокаиваться, остановившись в шаге от совершенства: «Достаточно хорошо — недостаточно».

Но для Джобса такой призыв был даже слабоват. Стандарты Стива не обсуждались. Вы не имели права дать себя уговорить и согласиться на компромисс, если знали, что можно сделать лучше. Даже если это поставит каких-то людей в неприятное положение и они будут за вашей спиной проклинать вас. Отказаться от лучшего — значит подвергнуть насилию правила Простоты, посеять семена разочарования, взвалить на себя дополнительную работу и обеспечить лишние совещания. А еще вы попадали в проигрышную бизнес-ситуацию — были вынуждены защищать то, во что никогда не верили, и это особенно неприятно.

Оставаться несгибаемым, когда дело доходит до защиты ваших стандартов, — сложнейшая задача. Никакой жалости. Если вы представляете работу, в которой уверены на все сто, и одобряете только то, в чем уверены на все сто, значит, вы обладаете тем, чего никто у вас не отнимет — верностью своим принципам.

В жизни часто случается, что человек, прежде чем поверить во что-то, должен пережить сомнения и их горькие последствия. Мне нечем тут гордиться, но именно таким образом я усвоил урок о стандартах.

После недели упорной работы нескольких дизайнерских команд пришло время выбрать рекламные проекты и на следующий день показать их Стиву Джобсу. Настал момент собрать воедино все эти идеи. Вот когда нужно было беспощадно отстаивать свои стандарты.

## Безумно просто

Возможно, я подхватил вирус, возможно, мой здравый смысл куда-то испарился, или случилось что-то еще, но моя оборона рассыпалась в прах. Дизайнеры одной из команд выложились по полной и страстно верили в свой вариант. Мне он нравился далеко не так, как им. Однако они умолили меня не исключать его из презентации, и я поддался, позволив состраданию встать между мной и моими стандартами.

Когда мы встретились со Стивом Джобсом, я выложил перед ним нашу работу. Он немедленно указал на сомнительную рекламу и сказал: «Так вы что, одобрили это и допустили к презентации?»

Это был удар. Да, я решил, будто эта реклама «достаточно хороша». Однако попав в общий показ, она снижала качество всей презентации. В глазах Стива я потерял несколько очков, и теперь нужно было постараться вернуть их. Я усложнил себе жизнь.

Я близко к сердцу принял ледяные слова Стива. Изначально руководствуясь четкими критериями, я проигнорировал их, позволил себе компромисс. Какими бы ни были мои побуждения, результат оказался плачевным. Я поклялся никогда больше не ставить себя в ситуацию, вынуждающую отстаивать то, во что особо не верю.

В мире Apple любой менеджер должен быть беспощадным защитником высоких стандартов. Если вы склонны видоизменять стандарты в зависимости от ситуации, ваши отношения с Простотой станут шаткими. Компромисс в любом случае закончится для вас возвращением за рабочий стол. Кроме того, он зародит в клиенте сомнения в ваших талантах.

## Жесткость как стиль

Существует масса историй о злых CEO, людях безжалостных, чрезмерно требовательных, абсолютно невыносимых. Герой многих



из них, несомненно, — Стив Джобс. Да, Стив был абсолютно безжалостным и требовательным, но по поводу «невыносимости» можно поспорить. Я был свидетелем, как словом он буквально уничтожал людей, но лишь некоторые сочли такое отношение достаточно грубым, чтобы уволиться по собственному желанию. В основном они понимали: Стив давит на них с определенной целью. Они знали: если даже попадешь Стиву под раздачу, это еще не значит, что ты приговорен.

Можно было утешиться тем, что жесткую перезагрузку Стив устраивал не на каждом совещании. Сегодня — разнос, на следующий день, как правило, все идет своим чередом. Жесткий пересмотр обеспечивал разрешение любой ситуации должным образом. Вчера, возможно, вы оказались болваном, но это не значило, что клеймо болвана останется на вас завтра. Способ вернуть расположение Стива был прост — продемонстрировать свою ценность.

Любой человек, проработавший с ним изрядное количество времени, готов рассказать об этом немало историй. Одни удивительны сами по себе, другие, по крайней мере, забавны. Хотя бы потому, что не вы были там отвечающей стороной.

Стив обладал и чувством юмора, которым нередко пользовался, чтобы выразить презрение к традиционному корпоративному устройству. Вот вам история из ранних дней Macintosh, еще поры Chiat/Day. Один из младших менеджеров агентства приложил все усилия, чтобы представиться Стиву во время работы на съемочной площадке.

— Чем вы занимаетесь в агентстве? — спросил Стив.

— Я из клиентского отдела, — ответил тот.

— А, значит, вы — часть наших издержек, — быстро резюмировал Стив.

## Безумно просто

И хотя он говорил в шутку, но в сущности не шутил. Для него не было проблемой инвестировать миллионы в проекты, в которые он верил. Для него не было проблемой выйти из проекта только потому, что его стратегия изменилась, хотя уже вложены немалые деньги. (Однажды он зарубил наш телепроект накануне выхода в эфир, угробив при этом более миллиона долларов.) Однако к глупым или не приносящим адекватной отдачи денежным тратам он питал глубокое отвращение. К людям, перекладывающим бумажки, относился без всякого уважения. Уважения заслуживали лишь те, кто делал реальную работу.

Был еще один хороший момент во время интервью Стива с кандидатом от Chiat/Day, который претендовал на должность, подразумевающую управление международными проектами. На Стива производили большое впечатление люди, делающие большую работу для больших клиентов. Письменные рекомендации кандидата были безупречны — ведущий специалист, сотрудничавший с одним из самых известных представителей бизнеса в одном из самых известных в США агентств. В Chiat/Day были уверены, что их репутация не вызывает у Джобса сомнений, и послали на интервью своего кандидата.

— Итак, чем вы сейчас занимаетесь? — спросил Стив.

— Я веду международные проекты для Nike в Wieden & Kennedy, — ответил кандидат, прекрасно понимая, что на руках у него полно козырей.

Стив помолчал. Он был большим фанатом бренда Nike.

— Nike долгое время остается великой компанией, — заметил Стив.

— Спасибо, — ответил кандидат.

— Значит... ваша работа заключается в том, чтобы ничего не профукать, — заключил Стив.

И закончил собеседование, одоббив назначение. Он хотел убедиться, что человек чувствует разницу между работой на клиента, которому требуется серьезная помощь — как тогда она требовалась Apple, — и поддержкой клиента, уже функционирующего на полную мощность. Подобную откровенность Стив демонстрировал любому — проводил ли интервью или уже активно сотрудничал.

По сути, я должен благодарить Стива за самое неприятное совещание в моей профессиональной жизни. Случилось оно еще во времена NeXT. Это был просто праздник жесткой честности. Однако чтобы вы по достоинству оценили то событие, вам надо сначала узнать, что ему предшествовало.

После нескольких лет, когда Стив создавал с нуля NeXT, он наконец приготовился вывести на рынок первый компьютер NeXT. А для нас настало время разработать первую для NeXT рекламную кампанию. Стив уделял огромное внимание рекламе — момент для будущего фирмы необыкновенно важный. Словом, предстоящая презентация была более чем ответственной.

В ту пору отношения между NeXT и нашим Ammirati & Puris только складывались. Если бы Стив решил, что мы не годимся, ничто не помешало бы ему сменить агентство. Учитывая, что жили и работали мы в трех тысячах миль от NeXT, наше сотрудничество имело серьезные шансы на этом и закончиться.

Для разработки оригинального дизайна, определяющего все последующие рекламные материалы NeXT, глава агентства Ральф Аммирати привлек одного из своих любимых дизайнеров-фрилансеров. Это была очень милая женщина, сотрудничающая с Chiat/Day давно. Она обладала утонченным вкусом, великим множеством наград и горячим желанием сделать для Стива нечто великое. В теории все выглядело идеально.

## Безумно просто

Однако она — при полной поддержке агентства — предложила Стиву свернуть направо, где остальные поворачивают налево. В истории рекламы высоких технологий ее проект оказался одним из самых ошибочных толкований поставленной задачи. Согласно ее блистательной идее, Стиву рекомендовалось представить рынку свою выстраданную супертехнологичную компанию, снабдив ее абсолютно нетехнологичным имиджем. Дизайнер создала серию рекламы с длинным текстом, который обвивался вокруг различных изображений, призванных отразить суть компьютера NeXT. Однако вместо того чтобы использовать современные фотографии самого продвинутого в мире компьютера, она выбрала черно-белые картинки в духе гравюр на дереве. О да, решительно старомодные, не лишённые приятности картинки, но более подходящие для «Фермерского альманаха»\*.

В моем пересказе все это выглядит как явный прокол. Но вы бы удивились, узнав, сколько умных людей из рекламного бизнеса сочли идею великолепной, когда перед нашим агентством стояла задача создать что-то уникальное. Во время первой презентации в главном офисе NeXT Стив, взглянув на проект, озадачился. И мгновенно отверг его. Нам назначили встречу на следующей неделе. Вот она-то и оказалась столь неприятной.

Мы стремились искупить вину — переделали проект, придав ему более современный вид, и прибыли в главный офис NeXT с абсолютно новой работой и абсолютно новым настроем. Но как только начали извлекать материалы из папок, Стив сказал: «Послушайте, прежде чем мы посмотрим на новую фигию, я хочу поговорить о том, что случилось на прошлой неделе».

---

\* Farmer's Almanac — ежегодное издание, выходящее в США с 1818 года.

Спокойный голос не предвещал ничего плохого. Но он медленно становился все более возбужденным и злым, пока не зазвучал, как взбесившаяся сирена, — Стив перешел к полномасштабным (и очень громким) словесным оскорблениям. Смягченный вариант: «Работа, которую вы показали мне на прошлой неделе, — дерьмо. Я знаю, что это — дерьмо, *вы* знаете, что это — дерьмо, и все же вы притащились сюда, за столько километров, и показали мне это. Это недопустимо, и я хочу, чтобы подобное никогда не повторялось. Никогда!»

Определенно, Стив заслужил очки за откровенность, однако тон для новой презентации, подготовленной, чтобы заслужить его признание, он выбрал неверный. К счастью, к концу показа Стив преисполнился энтузиазма по поводу нового проекта, что было приятно, хотя мы все еще слышали эхо предшествующих слов. Тот самый проект NeXT так и использует. Современный дизайн с четкими заголовками и смелыми фотографиями, определенно сделанный из того же теста, что и реклама BMW, которая прежде всего и привлекла внимание Стива к Ammirati & Puris.

Итак, с профессиональной точки зрения мы были в полном порядке. Авторитет восстановлен, агентство готово продвигаться вперед и запустить проект в производство. Но не так быстро.

Стив решил провести с нами еще одну беседу. Испытав некоторое облегчение после просмотра новой работы, он продолжил разговор. Сказал, что ощущает неловкость из-за того, что так разозлился, объяснил, что был угнетен предыдущим совещанием. Во время второго раунда, не оценив качество новой работы, он намеревался не говорить ни слова, но потом решил, что важно расставить все по местам. Вот почему и высказался начистоту.

Удовлетворенный новым вариантом рекламы, Стив был склонен порассуждать: сказал, что полезно обрисовать нам нынешнее

## Безумно просто

положение, поскольку рабочие отношения длятся уже несколько месяцев. Он стал обходить нас одного за другим и оценивать в баллах работу каждого. Мне повезло — я сидел на последнем месте, и поэтому видел все шоу: как Стив подает свою бескомпромиссную честность тщательно рассчитанными индивидуальными порциями. Руководитель отдела по работе с клиентами получил «А». Стив вполне удовлетворен коммерческой стороной проекта. Руководитель службы средств рекламы получил «В» с плюсом. Он компетентен, но не ошеломительно. Следующим был мой партнер, арт-директор. Он получил «F». Стив возложил на него ответственность за фиаско прошлой недели, хотя в действительности всю работу сделала дизайнер, оставшаяся за сценой. «Если вы не можете работать лучше, найдите себе замену», — сказал Стив.

И наконец настала моя очередь. Мне приятно сообщить, что я получил «А» с минусом. «Вы справляетесь отлично, но вам нужно еще стряхнуть с себя оставшуюся от Chiat/Day паутину», — сказал Стив.

Оценка интересная по двум пунктам — оба из разных десятилетий. Во-первых, Chiat/Day создало самые выдающиеся работы, которые когда-либо видели и Apple, и вся рекламная индустрия. Это агентство сыграло огромную роль в успехе Macintosh первого образца. Во-вторых, пройдет десять лет с того разговора, и Стив Джобс, вернув себе положение лидера Apple, с большим энтузиазмом подпишет соглашение с Chiat/Day — вместе со всей его паутиной, и оно снова станет агентством Apple.

Наш табель успеваемости был зачитан вслух, несколько более или менее счастливых людей и один подавленный арт-директор собрали вещи и вылетели обратно в Нью-Йорк. Мы добились успеха, выдали Стиву проект, который он принял с энтузиазмом, и благодаря его откровенности точно узнали, чего стоим в его глазах.

Возможно, такие новости не всегда радуют, однако определенность во взаимоотношениях имеет огромную ценность — вы знаете, что делаете правильно, а что — неправильно, знаете, что должны делать, дабы обеспечить себе счастливое будущее. Работая со Стивом, мы обладали этим знанием, и неважно, насколько неприятным оно было иногда — оно шло на пользу. Когда вопросы остаются неразрешенными, люди проводят слишком много времени, подозрительно оглядываясь в ожидании нападения, вместо того чтобы смотреть вперед. И тогда к вам подкрадывается Сложность. В мире Стива у Сложности было мало шансов сбить вас с толку.

## Орудийная башня

Внутренняя жизнь компании Apple слегка напоминала законы театра. Все знали правила, и некоторые драмы разыгрывались вполне предсказуемо.

То, что Стив Джобс не выносил глупости, известный факт. Когда глупость поднимала свою уродливую голову, у Стива не оставалось ни капли вежливости. Особенно ему не нравилось нанимать глупость на работу. Если вы были частью команды Apple и хотели сохранить этот статус, не стоило демонстрировать недостаток ума при встрече со Стивом. Он немедленно заводился, и вы получали ответ прямо промеж глаз. Бывший ведущий сотрудник Apple, работавший непосредственно в подчинении у Стива, хорошо помнит один из часто разыгрываемых сценариев. Он называет его «Орудийная башня». Предугадать начало было невозможно, все зависело от течения разговора и происходило в момент: на встрече какой-нибудь несчастный высказывал то, в чем остальные сразу замечали огонь, поднесенный к фитилю ярости Стива.

## Безумно просто

Сначала в разговоре возникала неприятная пауза.

В воздухе эхом отдавалась эта фраза, и казалось, что все в мире замедлило движение. Внутренние сенсоры Стива улавливали источник звуковой волны и фиксировались на нем. Вы почти слышали, как цепляются шестерни механизма, когда «башня» Стива медленно поворачивалась в сторону виновника. Все знали, что произойдет — и никто не в силах был этому помешать.

Наконец, башня ловила цель. Через долю мгновения Стив откроет огонь и, не сомневаясь ни на йоту, расстреляет весь боезапас. Наблюдать это было неприятно, еще неприятнее — испытывать на себе. Но для Apple такие сюжеты были суровой реальностью жизни.

## Учитесь держать удар

Возможно, вы думаете, что в Apple, чей CEO был столь несдержан в оценках и жесток, коридоры сплошь усыпали тела. Но непосредственно со Стивом дело имело лишь высшее руководство компании. Кроме того, если вы подвергались его атаке, это еще не значило, что вас уволят. Если вы покидали кабинет, сохранив рабочее место, то чаще всего чувствовали, что стали сильнее. Вы уцелели. У вас появлялся иммунитет к его атакам, как к лобовым, так и к любым другим.

Поскольку эмоциональные срывы в офисе никогда не приветствовались, толстая кожа была явным преимуществом. Могу с гордостью сказать, что более чем за десять лет работы непосредственно со Стивом, начиная с NeXT и заканчивая Apple, я лишь дважды оказывался в роли человека, на которого обрушивались устрашающие вспышки ярости. Оба случая навсегда врезались в мою память. Первый раз преодолел в буквальном смысле 12 000 километров и попал под



усиленный обстрел посреди гавайского рая, прямо около домика для отдыха семьи Стива, двумя пальмами ниже по тропинке. Другой атаке подвергся через телефонную трубку, не выходя из-за рабочего стола. Вы можете подумать, что второй случай оказался менее травматичным, но это не так.

Хотя этот опыт далеко не самое полезное воспоминание для нервной системы, теперь я воспринимаю его как медаль за отвагу. Если вы работали в мире Стива Джобса и не переживали ничего подобного, вы чувствуете себя даже в чем-то обманутым.

На свете сотни людей, которые знают, каково это — быть объектом гневных тирад Стива. А что же сам Стив? Он ведь тоже в свое время подвергался яростным атакам — как он их выдерживал? Толстой кожей Стив обзавелся еще на заре карьеры. В 1997 году Apple лежала на смертном одре, и многие восприняли возвращающегося в компанию Стива как героя. Первое, что он сделал, — перекрыл кислород клонам Mac. Предыдущее руководство выдавало лицензии другим производителям, чтобы они выпускали компьютеры, совместимые с Macintosh. Идея состояла в том, чтобы открыть шлюзы новым пользователям и спасти платформу, вынужденную выживать в мире зла.

Стив возненавидел эту идею. Он хотел, чтобы Apple контролировала и «железо», и программное обеспечение — и точка. Уже тогда Стив говорил о необходимости отвечать за весь рабочий процесс и не ставить пользователя Apple в ситуацию, когда он наслаждается преимуществами Mac OS, но страдает от несовершенства «железа» другого производителя. Тем не менее, многие в Apple хотели раскрыть объятия клонам, полагая, что экспансия Mac OS необходима для выживания компании. Когда Стив отказался от этого, они обрушились на него с критикой. Они боялись, что Стив за время отлучения не усвоил практических уроков трезвого бизнеса, и все

## Безумно просто

еще склонен к опрометчивым поступкам, представляющим опасность для компании.

Меня удивляла ярость атак. Обрушивались и на профессиональную, и на личную жизнь Стива. Однако он воспринимал происходящее как обычную часть бизнеса: критиковали его не первый раз и, в чем он был уверен, не последний. Он с легкостью сортировал поступающую информацию, впитывал все, что считал нужным, и отсекал остальное.

Еще выше я оценил способность Стива держать удар в 1999 году, когда телесеть TBS выпустила фильм «Пираты Кремниевой долины». После анонса Стив пребывал в полном восторге. Он радовался бурно, как подросток, когда узнал, что его играет Ноа Уайли, актер, прославившийся участием в популярном сериале «Скорая помощь».

За неделю до выхода фильма в эфир Стив сказал нам, что собирается смотреть премьеру с друзьями, которых позовет домой на ужин. Поскольку Apple и другие клиенты агентства потратили на TBS небольшое состояние, в начале недели нам презентовали сигнальную копию фильма. Я пригласил творческую группу на обед с пиццей и кинопросмотром. Пицца была потрясающей. От фильма мы содрогнулись. Уж точно не высокохудожественное произведение. Кроме того, авторы ради пушного драматизма многое преувеличили и весьма вольно обошлись с последовательностью событий.

Сильнее всего нас беспокоило то, что Стив представал с экрана личностью как минимум небезупречной. В фильме (как и в реальной жизни) он отказывается признавать собственного ребенка, не помогает ни центом, хотя зарабатывает уже миллионы. Не слишком лестный портрет. (Как известно, Стив в конце концов все же признал свою ответственность, сблизился с дочерью и поддерживал ее финансово.)

Первая мысль, мелькнувшая у меня: «Стив, возможно, еще переживает насчет маленькой вечеринки с просмотром». Я сказал ему, что картина негативная, однако он не дрогнул. Не возмутили его и неточности в отображении событий. Таковы законы жанра.

Я увиделся со Стивом в понедельник, сразу после прошедшей в выходные премьеры «Пиратов...». Мои колебания, стоит ли обсуждать фильм, разрешились сами собой. Перед началом совещания Стив спросил у собравшихся, смотрели ли они фильм. Судя по его широкой улыбке, фильм улучшил ему настроение. Я даже засомневался: одно ли и то же мы смотрели? Кажется, он счел, что любая публичность — хорошая реклама, а на негатив не стоит обращать внимания.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

