

Глава 2

Успех — в деталях

Стив Джобс сделал то, к чему стремились многие компании, но в чем им редко удавалось достичь успеха. Чем дальше он продвигался, тем проще становились его продукты. В некоторых случаях на первый план выходило даже не само устройство, а пользователь. Каждый из нас стремится к успеху. Когда вы понимаете, что в совершенстве чем-то овладели, — какие чувства вы при этом испытываете? Если потребители испытывают чувство удовлетворенности от использования продукта, его будут покупать больше людей.

Стив не делал ничего просто так, без необходимости. Он создавал свои продукты не путем максимального расширения их функций, а посредством творческого, инновационного подхода, неуклонно придерживаясь принципа доведения их до совершенства. Значит, весь процесс их создания был строго сфокусирован на одной цели — сделать интуитивно понятным для пользователя. Парадоксально: именно такой подход требует больше усилий и планирования и больше ориентирован на детали.

Вероятно, вы знаете пару человек (или, возможно, даже больше), которые считают, что они прорабатывают все детали своих проектов. Может быть, вы даже себя отнесли бы к этой категории людей. Внимание

Стива к деталям — одна из важнейших составляющих его успеха и успеха популярности продуктов Apple.

Стив носил часы Porsche и никогда не изменял этой марке, потому что был в восторге от дизайна музейного качества. Когда кто-то обращал на них внимание и высказывал свое восхищение, он снимал их с руки и дарил этому человеку. Тем самым он как бы говорил: «Примите мои поздравления, вы оценили этот превосходный дизайн». Через минуту у него на руке уже снова были такие же часы: он держал в офисе целую коробку, чтобы дарить их... а ведь они стоили около 2 тыс. долл. за штуку.

(Пару лет назад у меня сломался ремешок на подаренных Стивом часах. Поскольку он представлял неотъемлемую часть самих часов, а все изделие было изготовлено из титана, починить его оказалось невозможно. Я никогда не спрашивал Стива, не эти ли часы вдохновили его на создание компьютера Mac с титановым корпусом.)

Сегодня я рассматриваю наши встречи и то, как Стив надевает свои часы на запястье собеседника, как символ важнейшей черты характера Стива Джобса, его успеха в качестве создателя первоклассных продуктов, его готовность, или, вернее, абсолютную внутреннюю потребность фокусировать внимание на мельчайших деталях, приводя их в соответствие со своим видением и пониманием.

Безусловно, иногда мы все фокусируемся на некоторых деталях. Однако Стив с одинаковой тщательностью относится ко всем без исключения аспектам проекта. Сначала он оценивает то, что хочет сделать, а затем создает видение продукта: как он будет работать, как впишется в естественное течение жизни и как люди его будут использовать.

Ориентация на опыт взаимодействия пользователя с продуктом

Стив стремился как можно тщательнее прорабатывать каждую деталь процесса взаимодействия пользователя с продуктом. Когда дома или в офисе вы получаете новый компьютер, что вы видите, открывая коробку? Сколько разных деталей вам нужно убрать, прежде чем достать компьютер из упаковки? Насколько это удобно? Стив говорил своим разработчикам: «Хорошо, предположим, я продукт. Что происходит со мной, когда покупатель пытается достать меня из коробки и начать использовать?» Он всегда обнаруживал мельчайшие недостатки во всем, начиная

с дизайна продукта, его потребительских качеств, маркетинга и упаковки и заканчивая способами доставки на рынок и организацией сбыта.

Я был в восторге от такого подхода. Это одержимость деталями в лучшем смысле этого слова — одержимость в сочетании со смелым видением и ориентацией на создание продукта с учетом нужд конечного потребителя.

Мышь была для пользователей совершенно новым устройством. Как добиться того, чтобы человек испытывал приятные тактильные ощущения с того момента, как возьмет ее в руку, вынув из упаковки?

Как сконструировать корпус компьютера так, чтобы он выглядел красиво, чтобы пользователю было приятно на него смотреть и чтобы он с гордостью поставил его на свой письменный стол? Он не должен выглядеть как непривлекательный ящик с острыми углами, сконструированный обычным инженером.

Насколько быстро загрузится операционная система компьютера Macintosh, после того как пользователь подключит его к электрической сети и нажмет кнопку питания?

Что увидит пользователь на экране монитора, включив компьютер? Сможет ли он понять, как работать с устройством, не прочитав руководства пользователя?

На встрече с сотрудниками, занимавшимися написанием технической документации для компьютера Macintosh, кто-то поднял вопрос о том, что руководство пользователя необходимо писать языком, понятным ученику старших классов. Стив считал иначе. «Нет, — возразил он. — На уровне первого». Он рассказал также о своей мечте сделать Мас таким простым в применении, чтобы вообще отпала необходимость в руководстве пользователя, а затем добавил: «Возможно, нам следует нанять ученика первого класса, для того чтобы он написал инструкцию».

Стив прекрасно понимал, что некоторые функции просто невозможно сделать интуитивно понятными; он осознавал, что только самые примитивные устройства могут быть полностью интуитивными. Однако он знал также, что если конструкторы и программисты постараются, то они найдут способ сделать Мас (и все, что за ним последует) простым в применении.

Для Стива успех заключался в деталях.

Простота

Стив, раз и навсегда решивший делать каждый продукт максимально простым в применении, получил большое удовольствие от истории, которую я однажды ему рассказал, — истории о том, почему я так восхищаюсь

моделью А автомобиля компании Ford 1932 года выпуска. В качестве награды за усердную работу на ранчо в день моего пятидесятилетия мне подарили «форд А». Пришлось потратить много сил на ремонт двигателя, тормозов и кузова, — на тот момент машине было уже двадцать лет. Однако люди Генри Форда так хорошо сделали свою работу, что было очень легко отремонтировать машину даже без соответствующего руководства. Специалисты компании Ford так хорошо все продумали, что деревянные дощечки, из которых были сделаны ящики для поступающих в цех комплектующих, использовались в сборочном цехе как элементы днища, сидений и салона автомобилей. На каждой такой дощечке проставили размер и тип древесины, и, когда возникала необходимость заменить тот или иной элемент, его было очень легко найти. Рассказывая Стиву эту историю, я обратил его внимание на то, что конкурентом моему «форду» могла стать только лошадь, а ремонтных мастерских тогда в помине не было.

Покупатели компьютеров тоже никогда не видели такого устройства, как мышь: существовала лишь клавиатура. Это заставило меня задуматься над тем, что сделал Генри Форд, — ведь первым водителям автомобилей приходилось учиться пользоваться сцеплением, педалью газа, рычагом переключения передач. Мышь была такой же новинкой, но научиться пользоваться ею оказалось гораздо легче.

Когда Стив Джобс стал привлекать лучших инженеров к участию в совершенно секретном проекте — разработке iPhone, ему пришлось выдержать настоящее сражение. Попытка создать мобильный телефон стала грандиозной задачей для компании, не имевшей опыта работы в этой сфере. Одним из аргументов Стива в пользу того, чтобы взяться за ее выполнение, было то, что все мобильные телефоны, которые он когда-либо видел или держал в руках, слишком сложны в применении. Для человека, одержимого деталями, качеством продукта и простотой его применения это стало идеальной задачей. Поэтому Стив с самого начала решил, что у мобильного телефона компании Apple будет всего одна кнопка.

На совещаниях, проводившихся один или два раза в неделю, инженеры снова и снова говорили о невозможности сделать мобильный телефон только с одной кнопкой. Они утверждали, что включать и выключать аппарат, регулировать громкость, выбирать опции, подключаться к Интернету и использовать другие функции, которые должны быть у такого устройства, невозможно с помощью одной кнопки управления.

Стив был глух к жалобам инженеров и по-прежнему требовал: «У телефона должна быть только одна кнопка. Найдите способ сделать это».

Хотя на протяжении многих лет Стив поразительно успешно решал самые разные проблемы и выдвигал самые интересные идеи всевозможных

продуктов, которые разрабатывались под его началом, он не знал, как сконструировать телефон с одной управляющей кнопкой. Тем не менее сам он, будучи конечным потребителем, знал, чего хочет, и отвергал любые возражения инженеров, продолжая требовать, чтобы они нашли необходимое решение.

Вы знаете конец этой истории: в iPhone первого поколения была только одна кнопка управления.

Рука — самый совершенный инструмент

Стив восторгался удивительными возможностями человеческой руки; он был заинтригован тем, как она работает.

Иногда я замечал, как он подносит руку к лицу и медленно ее поворачивает, внимательно наблюдая за тем, как она устроена и что может сделать. При этом он буквально отключался на 10 или 15 секунд. Достаточно было застать Стива за этим занятием один-два раза, чтобы понять, что это значит: пальцы руки можно использовать для передачи команд компьютеру гораздо эффективнее, чем если просто стучать по кнопкам клавиатуры.

Не забывая об идеях, почерпнутых во время визитов в PARC, Стив часто повторял, что рука человека — поразительное устройство. Он говорил примерно следующее: «Рука — это часть тела, которая чаще всего используется для выполнения того, чего хочет мозг» или «Если бы стало возможно создать устройство, имитирующее руку, это был бы потрясающий продукт». Сегодня уже можно сказать, что внешний вид всех современных устройств Apple, от Mac до iPod, iPhone и iPad, сформировался именно под влиянием столь пристального внимания к деталям.

По требованию Стива команда Mac перепробовала разные устройства ввода для управления курсором. Одно из них походило на карандаш, другое представляло собой планшет, немного напоминающий современную сенсорную панель в ноутбуках. Потребовалось некоторое время для того, чтобы Стив убедился: нет ничего лучше мыши. Благодаря возможности перемещать курсор это устройство позволяло выполнять любые операции, начиная с вызова выпадающего меню и заканчивая такими командами редактирования, как «Вырезать» и «Вставить».

Потребитель — это я, я — это потребитель

На самом глубинном уровне видение, лежащее в основе всех продуктов Apple, сформировалось под влиянием отношения к ним самого Стива: он

воспринимал их как глубоко личную, индивидуальную часть жизни человека. Как человек увлеченный, во всем стремящийся к совершенству, обладающий всеми возможностями для реализации своего видения, Стив создавал продукты под влиянием своей привязанности к высоким технологиям, но в то же время делал их удивительно простыми в применении, что позволяет даже самым обычным, несведущим в технологиях пользователям успешно осваивать их.

Создавая продукт для самого себя, Стив считал, что учитывает нужды и предпочтения каждого потребителя, таким образом создавая продукт для всех и каждого.

В ранние годы существования компании Apple у любого человека, работавшего над тем или иным проектом, была своя история о том, как Стив беспокоился по поводу каждого принимаемого решения. Во время работы над первым компьютером Mac он вникал буквально во все детали процесса. Созданием компьютера занималась сравнительно небольшая группа специалистов — не больше ста человек, включая тех, кто решал вопросы бизнеса, взаимодействовал с прессой, маркетологов и др. Однако Стив с тревожной регулярностью появлялся возле каждого рабочего места и анализировал практически каждое решение, принятое со времени его последнего визита.

И если он произносил нечто вроде: «Чушь собачья!», сотруднику следовало понимать, что это могла быть и не критика в его адрес, а выраженная в свойственной Стиву манере просьба: «Мне это непонятно, объясните».

Большинству членов команды Mac понадобилось некоторое время, чтобы понять: на самом деле то, что казалось им вмешательством, напрасной тратой времени и чрезмерным контролем, было проявлением истинной заинтересованности их руководителя, уделявшего очень большое внимание деталям. Так действует человек, у которого есть видение конечного результата и который неизменно стремится к тому, чтобы каждый выбор, каждое принятое решение обеспечивало лучший способ достижения этого.

Доведение продукта до совершенства

Стив был одержим стремлением делать каждый продукт как можно более простым и интуитивно понятным для потребителя. И это стремление всегда сопровождалось творческим подходом ко всему, что он делал. Стив прилагал максимум усилий, чтобы устройства Apple обладали двумя качествами: они должны быть интуитивно понятными, а их

использование — настолько приятно, что у человека возникала эмоциональная привязанность.

Для Стива вывод продукта на рынок в назначенное время далеко не так важен, как необходимость сделать его безупречным с точки зрения пользователя. Он неоднократно бил тревогу, останавливая процесс разработки, приказывая своей команде начинать все заново. Стив не хотел выпускать нечто вроде компьютеров IBM PC, которые, по его мнению, приносят пользу только в качестве упора для двери. После возвращения Стива в Apple практически все продукты, создающие компании репутацию, не выходили на рынок в назначенное время только потому, что он категорично заявлял: «Продукт еще не готов к своему звездному часу», что всегда вызывало недовольство акционеров компании.

Через несколько месяцев после истечения даты вывода продукта на рынок (которую установил сам Стив) члены команды Mac все еще носили футболки с надписью «Май 1984» на рукаве, хотя компьютер еще не вышел на рынок.

В прессе больше нет негативных отзывов, связанных с несоблюдением сроков вывода продуктов Apple, поскольку Стив просто не объявляет о новом продукте почти до самого момента его выпуска. Он не обращает внимания на слухи и толки. Любые предположения только разжигают ажиотаж вокруг нового устройства.

Скрытые таланты и интересы

Предполагали ли вы, что ваши необычные таланты, способности или знания когда-нибудь вам пригодятся?

Такие таланты есть у всех нас — скрытые способности или разнородные фрагменты приобретенных знаний, неожиданно сыгравшие важную роль в жизни. У Стива тоже они есть. Однажды во время непродолжительного пребывания в колледже Рида он заинтересовался каллиграфией. Казалось бы, молодой человек с детства увлекался технологиями, с какой стати теперь его внимание привлекло такое специфическое занятие?

Увлеченность Стива линиями и формой распространяется на все, начиная с начертания букв в таких шрифтах, как Garamond или Myriad, и заканчивая невероятно привлекательным, близким к совершенству дизайном iPhone. (Еще до того как я впервые встретился со Стивом, некоторое время он писал свое имя красивым наклонным почерком, строчными буквами).

Понимаете теперь, почему для Стива большим стимулом стал графический интерфейс, который он увидел в PARC? Это означало, что шрифт Macintosh не будет таким ужасным, неинтересным, неприятным для глаз,

как шрифт, принятый в качестве стандарта с первых дней существования компьютерных мониторов. При наличии графического дисплея, сконструированного как в PARC, Macintosh обеспечивался бы большим набором красивых шрифтов разной ширины и размера, а также такими дополнительными начертаниями, как жирный шрифт, курсив, подчеркивание, надстрочные символы для математических формул, и любыми другими возможностями, которые только можно было придумать.

Не в последний раз Стив полностью положился на свое видение будущего. Судя по моему собственному опыту с «фордом А», умения, приобретенные в молодости, действуют магически, если мы готовы вспомнить о них в решающие моменты своей жизни.

Детали и еще раз детали

Некоторые истории о пристальном внимании Стива к деталям вызовут улыбку, но они демонстрируют нам тот стандарт, которого можем придерживаться все мы.

В 2002 году, когда Стив пытался уговорить весьма осторожных руководителей компаний музыкальной индустрии заключить с ним договор о продаже музыкальных произведений через его интернет-магазин, он поддерживал контакты с главой Американской ассоциации звукозаписывающей промышленности (Recording Industry Association of America, RIAA) Хилари Розен. Однажды она присутствовала при разговоре Стива и двух членов команды, работавшей над созданием сайта для музыкального магазина iTunes компании Apple, которые только что принесли ему энную версию проекта сайта. Впоследствии Хилари Розен рассказала о том, какой восторг и изумление вызвало у нее происходившее: «Стив потратил почти 20 минут, чтобы вместе со своими инженерами выбрать лучшее место для трех слов на участке в три квадратных дюйма. Он был полностью сосредоточен на деталях».

Журналисту Time довелось побывать в аналогичной ситуации. Однажды ему разрешили присутствовать на совещании в Pixar, и внимание Стива к деталям тоже вызвало у него благоговейный трепет. Из Disney приехали специалисты по маркетингу, чтобы обсудить план мероприятий по продвижению мультипликационного фильма «История игрушек¹». Стив придирчиво анализировал афиши, трейлеры, рекламные щиты, даты выхода фильма на экраны, меры по стимулированию сбыта альбомов с музыкой из фильма и игрушечных фигурок персонажей и т. п. Он

¹ Krantz M. Apple and Pixar: Steve's Two Jobs // Time. October 18.

задавал точные, обстоятельные вопросы по поводу графика показа телевизионных рекламных роликов, мероприятий в тематических парках Disneyland и Disney World, а также расспрашивал представителей Disney о том, в каких программах телевизионных новостей и интервью-шоу они планируют продвигать фильм.

Стив, как было сказано в статье, глубоко вникал во все детали и отслеживал сроки точно так же, как «раввин, изучающий Талмуд». Очевидно, что такой подход произвел большое впечатление на автора статьи. Однако людей, работавших со Стивом, его вопросы ничуть не удивляли. Он внимательно относился к деталям во всем, что делал.

Еще один пример. Забота Стива о мелочах иногда приводит к гораздо более серьезным последствиям, чем те результаты, которых добиваются в Disney благодаря выкладке игрушечных Винни Пуха или База Светика на полках магазинов в период Рождества. Во время работы над iPhone команде дизайнеров пришлось много раз вносить изменения в чехол для телефона. Некоторые из этих изменений были незначительными и почти незаметными, кое-какие очень серьезными; иногда приходилось делать чехол совсем из другого материала. И вот однажды во время выходных, всего за несколько месяцев до вывода продукта на рынок, Стив открыл для себя неприятную истину: его не удовлетворяет выбранный им вариант чехла.

На следующий день он отправился на работу, прекрасно осознавая, что члены команды iPhone — люди, которые и так проводили на работе очень много времени, — не придут в восторг от того, что он им скажет. Но это не имело значения. Стив — это Микеланджело в сфере создания первоклассных продуктов: он продолжает класть на полотно мазок за мазком до тех пор, пока не добьется совершенства.

В подобных случаях происходит то, что сам Стив иногда называл «нажатием кнопки перезагрузки». Ларри Тесслер из PARC, который к тому времени уже стал руководителем исследовательского отдела Apple, сказал однажды, что не понимал значения слова «харизма» до тех пор, пока не познакомился со Стивом Джобсом. Когда вы так же всецело верите в свой продукт и своих людей, как Джобс, люди пойдут за вами.

В компании Apple один из самых низких показателей текучести кадров во всей Кремниевой долине, а в группах по разработке новых продуктов этот коэффициент еще ниже. Только немногие сотрудники уходят из компании из-за чрезмерной продолжительности рабочего дня или сложных условий труда.

Впрочем, сотрудники Apple уже знают, чего ожидать. Когда Стив говорит: «Это никуда не годится, мы должны выбросить это в мусорное ведро, вернуться на десять шагов назад и разобраться, что нам действительно

нужно», их ожидает трудный период, но в результате продукт действительно будет лучше.

Стив Джобс всегда заботился обо всех, даже самых мелких деталях процесса создания продукта и вывода его на рынок.

В качестве примера приведем хотя бы следующий случай. В Лос-Анджелесе живет молодой человек по имени Йен Мэддокс, который работает в сериале «Склад 13», снятом на телеканале Syfy. Прежде он был торговым представителем и «держателем ключа» — другими словами, помощником управляющего — в магазине Apple в Пасадене. Вскоре после того как он начал там работать, каждый вечер после ухода последнего покупателя в магазин стала приходить бригада рабочих. Они участок за участком удаляли с пола старый настил и укладывали новую плитку — темно-серую, из гранита, привезенную из Италии и выбранную самим Стивом, которая, по словам Йена, «была просто шикарной для розничного магазина». Через несколько дней после окончания работ, рано утром, еще до открытия, менеджеры уже напряженно расхаживали по магазину, словно чего-то ожидая. Среди них был даже региональный менеджер.

И тут появляется Стив Джобс собственной персоной в сопровождении еще пяти человек. Они приехали, чтобы проверить качество укладки плитки.

Стив недоволен результатом. Плиточное покрытие выглядело очень красиво только сначала, но когда стали ходить покупатели, на нем появились большие безобразные пятна. Вместо того чтобы сделать помещение изящным, новая плитка придавала ему угрюмый и неухоженный вид.

Сотрудники прятались по углам, пытаясь оценить обстановку и определить, какой будет реакция Стива, одновременно делая вид, что они чем-то заняты. Стив же был не просто недоволен, он пребывал в ярости, просто кипел от злости и — приказал все переделать.

Вечером следующего дня бригада рабочих снова появилась в магазине, чтобы снять плитку и полностью переделать покрытие. В этот раз они использовали другой уплотнитель и заказали другое средство для чистки плитки.

Услышав эту историю, я улыбнулся. Не могу представить себе другого СЕО глобальной компании, который утруждал бы себя проверкой качества покрытия пола в магазине компании. Тем не менее это характерно для Стива, мастера деталей.

Периодически вспоминая об этом случае, я задаю себе вопрос: «Не говорил ли я в последнее время чего-либо в таком духе “это не то, о чем я просил, но, думаю, и так сойдет”?» Для меня это способ удостовериться, отношусь ли я к деталям, к доведению продукта до совершенства так же требовательно, как Стив Джобс, ведь для меня он образец для подражания в этом смысле.

У Йена есть еще одна история о Стиве Джобсе, иллюстрирующая другую сторону его деловых качеств. Однажды во время работы в магазине Apple Йен получил электронное письмо, и оно его очень удивило. Клиент, которому он когда-то помог, был так доволен его работой, что отправил сообщение Стиву Джобсу, в котором хвалил Йена. Письмо, полученное Йеном, было от Стива, а копия отправлена тому самому клиенту. В нем говорилось: «отличная работа». Только это. Ни прописных букв, ни точки, ни подписи. Йен сказал: «Этого достаточно».

Возникает вопрос: как вы думаете, сколько руководителей крупных компаний готовы тратить время на то, чтобы выразить похвалу сотруднику, занимающему в ней такую незначительную должность?

Умение учиться на своих ошибках

Когда команда Мас уже была близка к тому, чтобы аппаратная часть компьютера не давала сбоев, а программное обеспечение тоже выполняло все необходимые функции и работало безотказно, Стив пришел посмотреть демонстрационный образец и остался недоволен.

«Что это за шум?» — поинтересовался он.

Никто не понял, о чем он говорит. Не было никакого шума, разве что тихо жужжал вентилятор.

Стив не хотел мириться даже с этим. Во всех компьютерах устанавливались довольно шумные вентиляторы. Но Macintosh должен был быть абсолютно бесшумным.

Инженеры попытались объяснить Стиву, что Мас не может работать без вентилятора. Он перегреется и сгорит.

Стив настаивал: никаких вентиляторов.

Инженеры приходили ко мне в кабинет и просили, чтобы я поговорил со Стивом и заставил его изменить свое мнение. Те же, кто работал над созданием компьютера Macintosh, настаивали на том, что вентилятор совершенно необходим. Весь коллектив не соглашался со Стивом, но он продолжал гнуть свою линию.

Инженеры вернулись к своим лабораторным столам и стали перделывать Мас так, чтобы он работал без вентилятора. Запланированная дата вывода на рынок осталась позади. В итоге Macintosh появился на рынке с опозданием на пять месяцев.

В принципе Стив был прав. На абсолютно бесшумном компьютере приятно работать, но цена его оказалась слишком высокой. И снова Стив извлек для себя ценный урок: детали имеют большое значение, и стоит довести продукт до совершенства, но иногда важно взвесить полученные

преимущества на фоне убытков, понесенных из-за задержки выхода продукта на рынок. Стив и дальше задерживал продукты из-за необходимости сделать все как надо, но публично признал, что больше никогда не будет допускать столь серьезных срывов сроков.

Из-за проблем с перегревом критики Macintosh, и даже некоторые его горячие поклонники, называли те первые компьютеры «бежевыми тостерами».

Однако все остальные устройства, которые выходили впоследствии, начиная с iPod, разрабатывались с учетом уроков, полученных Стивом во время создания первых компьютеров Macintosh. Все важные выводы о доведении продуктов до потребителя, ценообразовании и других факторах основывались на опыте Стива, приобретенном в тот период, когда сам он учился быть создателем первоклассных устройств.

Помимо упомянутых выше, Стив допустил и другие серьезные промахи с компьютерами Mac. Он решил, что будет не только разрабатывать аппаратное и программное обеспечение, но и станет производить эти компьютеры. Завод обошелся бы компании в 20 млн долл. Члены совета директоров Apple не хотели идти на это, поскольку не верили, что Macintosh когда-нибудь будет доведен до стадии готовности. Тем не менее Стив без особого труда добился нужного решения, поскольку на банковских счетах Apple было 200 млн долл., полученных в результате чрезвычайно успешных продаж компьютеров Apple II.

Стив нашел очень привлекательное производственное помещение в расположенном неподалеку Фримонте, в получасе езды от Купертино, и начал переделывать его в полностью автоматизированное предприятие по сборке компьютеров Macintosh. (Хотя в книгах по истории развития технологий это предприятие всегда называют заводом, на самом деле это был сборочный цех — все детали производились в Японии или других странах и привозились в Фримонт.)

Стив лично общался с инженерами — разработчиками автоматизированного оборудования, как всегда вникая во все детали: какие функции должны выполнять те или иные машины, как будет осуществляться управление ими. В тот период Стив напоминал ребенка, который нетерпеливо ждет наступления Рождества, — с таким же нетерпением он ждал, когда поступит и будет установлена новая машина. Он не мог дождаться очередной поездки во Фримонт, чтобы посмотреть, как там идут дела. По всей видимости, огромная увлеченность Стива робототехникой сформировалась под влиянием его восхищения человеческой рукой. Перед введением завода в действие мы со Стивом ездили туда по три раза в неделю.

Эта часть истории не оканчивается счастливо. Если бы с самого начала Стив сделал паузу и, применив свои незаурядные аналитические

способности, проанализировал ситуацию, то признал бы, что продажи компьютеров Macintosh должны достичь астрономического уровня, чтобы работа завода имела хоть какой-то финансовый смысл. По моим данным, производство каждого компьютера Mac на этом предприятии обходилось Apple в 20 тыс. долл., а продавались они по 2 тыс. долл. — подсчитать разницу не составит труда. Это решение обошлось компании крайне дорого и привело к возникновению множества проблем со сбытом компьютеров Macintosh, продававшихся, честно говоря, плохо.

Все же нужно отдать должное Стиву: эту ошибку он больше не повторил.

Небольшие изменения — большой результат

У меня были все основания высоко ценить проницательность Стива, поскольку в начале своей карьеры я уже понял ее важность. В период работы в Intel я принимал участие в совещании с тремя основателями компании: Энди Гроувом, Гордоном Муром и Бобом Нойсом (одним из изобретателей полупроводника).

Энди поднял полупроводниковую микросхему конкурентов и сказал: «Посмотрите, она выглядит намного лучше нашей. Технология наших полупроводников гораздо лучше, но у этой микросхемы более интересный корпус, есть надпись и позолоченные контакты. Они уничтожают нас продуктом, который не так хорош, как наш, но выглядит лучше!»

Полупроводниковая микросхема находится внутри компьютера или другого электронного устройства. Но даже несмотря на то, что пользователь никогда не видит ее, все присутствующие осознали, что Intel нужно исправить положение. Поэтому был разработан план мероприятий, направленных на приведение внешнего вида продукта в соответствие с высоким уровнем его качества. В результате была развернута всем известная рекламная кампания Intel Inside («Intel внутри»).

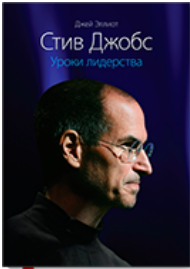
Компания Intel занимала четвертое место на рынке полупроводников. После рекламной кампании она стала первой.

Не будет преувеличением сказать, что Стив Джобс стал эффективным лидером компании и создал так много замечательных продуктов благодаря чрезвычайно внимательному отношению даже к самым мелким деталям, каждую из которых он доводил до совершенства.

Для Стива все имело значение. Он всегда искал новые решения до тех пор, пока не приближался к идеалу, к своему пониманию совершенства,

которое всегда выходило за рамки того, что все остальные считали достижимым в текущий момент, максимально близко.

Такой подход требует больших затрат времени; он сводит с ума сотрудников компании, но это в высшей степени важный элемент успеха.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks