

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Jay Elliot
William L. Simon

The Steve Jobs Way

iLeadership for a New Generation

Vanguard Press

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

Джей Эллиот
Уильям Саймон

Стив Джобс

Уроки лидерства

Перевод с английского Натальи Яцюк

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Издательство «Эксмо»
Москва, 2013

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

УДК 316.46; 82-94
ББК 60.524; 84(7)
Э47

*Фото Стива Джобса на обложке предоставлено
Foto S. A. / Corbis / Kimberly White*

Эллиот, Дж.
Э47 Стив Джобс. Уроки лидерства / Джей Эллиот, Уильям Саймон ; пер. с англ.
Н. Яцюк. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-91657-630-6

Эта книга — редкая возможность увидеть Стива Джобса таким, каким его видели лишь самые близкие сотрудники, и разгадать загадку этого легендарного человека. Это возможность понять и освоить оригинальный стиль лидерства Джобса, благодаря которому Apple стала одной из величайших компаний и смогла выпускать продукты, изменившие нашу жизнь. Автор книги, Джей Эллиот, бывший старший вице-президент Apple, долгое время проработавший бок о бок со Стивом Джобсом, сформулировал главные уроки «Лидерства», которые помогут совершить прорыв любой компании, независимо от размера и сферы деятельности.

УДК 316.46; 82-94
ББК 60.524; 84(7)

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Jay Elliot and William Simon, 2011
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
ООО «Издательство “Эксмо”», 2013

ISBN 978-5-91657-630-6

Оглавление

Пролог. Я сидел в холле ресторана...	9
Введение. Иногда...	13
Часть первая. Властелин продуктов	
Глава 1. Любовь к продукту	17
Глава 2. Успех — в деталях	30
Часть вторая. Талант правит миром	
Глава 3. Построение команды: «Мы пираты, а не военный флот!»	47
Глава 4. Поиск талантов	62
Глава 5. Награды для пиратов	78
Часть третья. Командный вид спорта	
Глава 6. Организация, ориентированная на продукт	91
Глава 7. Стремление двигаться дальше	110
Глава 8. Возвращение утраченного	129
Глава 9. Целостный подход к созданию продукта	141
Глава 10. Проповедование инноваций	157
Часть четвертая. Как стать лучшим: иной взгляд на продажи	
Глава 11. Что открывает все двери	175
Глава 12. Овладение силой розничной торговли	182

Часть пятая. Как достичь такого же успеха, как Стив

Глава 13. Возможность стать особенным.....	195
Глава 14. По стопам Джобса	209
Благодарности.....	217

*Моей жене Лилиане
и сыновьям Джею-Александрю и Федерико
за их любовь и поддержку,
а также Эйрин, Виктории и Шарлотте,
Шелдону, Винсенту и Елене*

Пролог

Я сидел в холле ресторана...

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

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

В день проведения IPO ее CEO¹ стал мультимиллионером и отпраздновал это событие в ресторане, где вместе с другими соучредителями изрядно выпил. Затем он поехал в автосалон, чтобы купить себе «феррари», устроил тест-драйв в состоянии опьянения и разбился. Он погиб, компания тоже, а должность, ради которой я ушел из Intel, была закрыта еще до того, как я успел ее занять.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Несомненно, именно это он и сделал.

Введение

Иногда...

...по воле случая все складывается даже лучше, чем при тщательном планировании.

Безусловно, те сферы деятельности, которые называют «гламурными» — кино, телевидение, музыкальный бизнес, мода, — нередко выглядят такими привлекательными только со стороны. На самом деле работа в любой из них полна повседневных трудностей и постоянных разочарований.

Вряд ли найдется хоть один человек, считающий сферу технологий гламурной; для меня же работа в ней никогда не была настолько приятной и невероятно волнующей, как во время сотрудничества со Стивом Джобсом.

Я работал в IBM и Intel и был лично знаком с руководителями этих поистине великих компаний, встречался с такими выдающимися лидерами и мыслителями, как Джек Уэлч, Бакминстер Фуллер и Джозеф Кэмпбелл, и обсуждал очередное изменение концепции организационной структуры с Джоном Друкером.

Стив уникален в своем роде, хотя ведущие деловые журналы часто и не соглашались с этим. Однако большинство сходится в том, что Стив Джобс — лидер самой выдающейся компании за всю историю бизнеса.

Он каждый день совершал на первый взгляд невозможные вещи. Что же делало Стива уникальным руководителем компании, обеспечивавшем удобство, экономию времени и удовольствие многим людям во всем мире? (На этот вопрос я попытаюсь ответить в этой книге.) По моему мнению, не только собственная оригинальная система взглядов, но и умение создать условия для того, чтобы организация изменялась вместе с вами.

Принципы iЛидерства, представленные в этой книге, затрагивают такие ключевые элементы любого бизнеса, как предлагаемые товары или услуги¹, персонал и команды, с которыми вы работаете, собственно организацию, а также инновационный инструментарий, который позволит установить связь между тем, что вы делаете и что производите, и потребителями, которых вы пытаетесь завоевать. Возможно, Стив Джобс — самый лучший пример того, как лидер может реализовать все эти изменения и управлять даже очень крупной организацией так, будто она родилась только вчера.

Некоторые из моих рекомендаций покажутся не такими уж простыми или удобными для использования. Вам придется отказаться от привычного образа мышления и научиться думать по-новому. Если же у вас останется храбрости, вы сможете улучшить свой бизнес и свою жизнь, применив на практике принципы iЛидерства, изложенные в книге.

¹ Для того чтобы избежать многократного повторения словосочетания «товары и услуги» по всему тексту, я использую вместо него термин «продукт», обозначая им и то и другое. *Здесь и далее прим. авт.*

Часть первая Властелин продуктов

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

Глава 1

Любовь к продукту

Одни люди сами выбирают свой жизненный путь. Другие идут по пути, который диктуют им обстоятельства. Но есть и те, кто находит свое призвание чуть ли не случайно, неожиданно для самих себя.

Стивен Пол Джобс не планировал быть творцом самых лучших, самых популярных в мире продуктов. Если бы я сказал нечто подобное в те дни, уверен, он даже не понял бы, о чем идет речь. Возможно, даже посмеялся бы над моими словами.

Я вовсе не претендую на то, чтобы читатель думал, будто я понимал это еще тогда. Никто не понимал. Даже Пол и Клара Джобс, любящие родители, которые пережили все перипетии школьных лет Стива, ведь он был таким неуправляемым и трудным подростком, что, по его собственным словам, вполне мог оказаться за решеткой.

В то время очень трудно было увидеть в Стиве одного из самых выдающихся руководителей и создателя лучших в мире продуктов. И все же человек, которого я увидел, начав работать с ним, совершенно определенно казался весьма решительным и целеустремленным. И, подобно всем выдающимся лидерам, с которыми я был знаком и работал, у него имелись собственные, не поддающиеся рациональному объяснению приоритеты — именно они сделали мир лучше. Стив был одержим любовью к продукту — к совершенному продукту.

В чем эта одержимость выражалась? Да в том, что Стив — лучший в мире потребитель. Я понял это в первый же день своей работы в Apple. Он вдохнул жизнь в Macintosh, сделав его «компьютером для всех нас». Благодаря его любви к музыке и желанию слушать ее всегда и везде родились интернет-магазин iTunes и плеер iPod. Он восторгался удобством мобильной связи, но ему очень не нравились тяжелые, топорно сделанные, уродливые мобильные телефоны, присутствовавшие на рынке, — и эта неудовлетворенность привела к тому, что он создал для себя и всех нас iPhone.

Стив Джобс преодолевал трудности, добивался успехов и изменял мир, следуя собственным пристрастиям.

Впервые я увидел одержимость Стива во время нашего визита в PARC. Оставшуюся часть выходных я снова и снова переживал это событие, вспоминая детали происходившего на протяжении тех двух часов, и понял, что увидел нечто экстраординарное. Стив испытывал сильное эмоциональное возбуждение; энтузиазм переполнял его. Это была одержимость в ее самой распространенной форме — одержимость идеей, которая для Стива уже начинала превращаться в одержимость конкретным продуктом.

Из всего, что сказал мне Стив, когда мы находились в PARC, а также по пути домой, можно было сделать два очевидных вывода: этот человек уже тогда видел, что компьютер может изменить жизнь людей. Кроме того, он понимал, что лицом к лицу встретился с идеями, которые делали это возможным. В частности, Стива просто поразила идея отображения на экране курсора, перемещением которого можно управлять рукой. Стив понял это за какую-то долю секунды, и у него сразу же сформировалось видение будущего вычислительной техники.

В PARC такое большое впечатление произвели на Стива не только технологии, но и люди. Причем восхищение было обоюдным. Через несколько лет исследователь из PARC Ларри Тесслер рассказал журналисту и писателю Джеффри Янгу о визите Стива и его команды из Apple следующее: «Меня поразило, что они задавали самые умные и проникательные вопросы из всех, которые мне довелось слышать за годы работы в Xerox. Раньше я не слышал таких вопросов ни от кого — ни от сотрудников Xerox, ни от посетителей, ни от профессоров или студентов университета. Вопросы ребят из Apple показали, что им понятен смысл происходящего и все тонкости наших идей. До сих пор еще ни один человек из тех, кто уже видел демонстрационную версию наших разработок, не вникал во все детали так глубоко — например, почему в заголовке окна присутствуют те или иные графические объекты, почему всплывающее меню имеет именно такой вид и так далее»¹.

¹ Young J. Steve Jobs: The Journey Is the Reward. Scott Foresman Trade, 1987.

Все это произвело на Тесслера такое большое впечатление, что вскоре он ушел из PARC, чтобы занять в Apple должность вице-президента компании. Кроме того, он стал первым руководителем исследовательского отдела Apple.

За 10 лет работы в IBM мне приходилось общаться со многими блестящими учеными, которые занимались чрезвычайно интересными исследованиями, но испытывали разочарование из-за того, что так мало их разработок нашло применение в реальных продуктах. В PARC дух разочарования просто витал в воздухе, поэтому я не был удивлен, когда узнал, что текучесть кадров в этом исследовательском центре составляла в то время 25 процентов — самый высокий показатель в отрасли.

Когда я начал работать в Apple, костяк компании составляла группа разработчиков, занимавшихся созданием продукта, который превосходил все, что существовало в то время, — речь идет о компьютере Lisa. Он создавался на базе технологий, полностью отличных от применяемых в Apple II, а использование инновационных разработок, с которыми инженеры Apple познакомились в PARC, должно было придать развитию компании совершенно новое направление. Стив сказал мне, что Lisa станет технологическим прорывом и «полностью изменит мироздание». Невозможно было не испытывать благоговейный трепет от таких надежд. С тех пор слова Стива стали для меня источником вдохновения, напоминанием о том, что нельзя добиться от людей заинтересованного отношения к работе, если самому не гореть энтузиазмом — и не заражать им окружающих.

Разработка компьютера Lisa велась уже два года, но это не имело значения. Технология, которую Стив увидел в PARC, могла изменить мир, и компьютер Lisa необходимо было полностью переосмыслить в свете новых идей. Стив попытался заинтересовать членов группы, занимавшейся созданием этого компьютера, теми идеями, с которыми он познакомился в PARC. «Нужно изменить направление», — настаивал он. Однако инженеры и программисты из группы Lisa преклонялись перед Возом и не были склонны отдавать свои симпатии Стиву Джобсу.

В те дни компания Apple напоминала корабль в свободном плавании, бороздящий морские воды на большой скорости со множеством людей на капитанском мостике и почти полным отсутствием настоящей команды. Чистый годовой объем продаж компании, которой едва исполнилось четыре года, составил около 300 млн долл. Стив был соучредителем Apple, но уже не обладал таким влиянием, как в те дни, когда в компании было всего два Стива: Возняк, который занимался технологиями, и Джобс, решавший все остальные вопросы. CEO уволился;

Майк Марккула, вложивший свои деньги в Apple в самом начале, выполнял функции CEO, а Майкл Скотт («Скотти») занимал должность президента компании. Оба более чем компетентные руководители, но у них не было необходимых навыков для управления компанией, работавшей в сфере высоких технологий. Майка, второго крупнейшего акционера Apple, больше интересовало, по-моему, как он уйдет в отставку, чем повседневные трудности быстроразвивающейся технологической компании. Этим двум высшим руководителям Apple, от которых зависело принятие самых важных решений, не нужны были никакие отсрочки с выводом компьютера Lisa на рынок — именно это произошло бы в случае внесения изменений, предлагаемых Стивом. Реализация проекта уже и так отставала от намеченных сроков, и мысль о том, чтобы отказаться от того, что уже было сделано к тому моменту, и пойти по новому пути, казалась неприемлемой.

Для того чтобы получить возможность заставить команду Lisa и высших руководителей компании изменить свою точку зрения на происходящее, Стив разработал такой сценарий: если он займет должность вице-президента по созданию новых продуктов, то станет для команды инженеров, занимающихся Lisa, «верховным главнокомандующим», наделенным всеми полномочиями приказывать подчиненным повернуть в нужном направлении.

В ходе организационных перестановок Марккула и Скотт отдали Стиву должность председателя совета директоров, объяснив, что это сделает его лицом компании, что важно для успеха предстоящего первичного размещения акций Apple. По их мнению, если первым лицом компании будет харизматичный двадцатипятилетний мужчина, это может значительно повысить курс акций и сделать их всех богаче.

Для Стива это был болезненный удар. Ему не понравилось, как Скотти проделал этот фокус, не проинформировав его и не посоветовавшись, — ведь это была его компания, в конце концов! Стив очень огорчился, что его лишили возможности принимать непосредственное участие в создании компьютера Lisa. Все это очень обидело его.

На этом неприятности не закончились. Новый руководитель группы по разработке Lisa Джон Кауч сказал Стиву, чтобы тот не беспокоил его инженеров и держался подальше от членов группы — словом, оставил их всех в покое.

Стив не привык слышать «нет» и всегда был глух к словам «мы не можем» или «тебе не позволено».

Что бы вы делали, если бы придумали продукт, способный потрясти мир, но ваша компания не проявила бы к нему никакого интереса? Я видел, как

в тот момент Стив полностью сфокусировался на своей цели. Вместо того чтобы вести себя как ребенок, у которого отняли игрушку, он стал очень дисциплинированным и был настроен весьма решительно.

Стив никогда раньше не оказывался в таком положении: ему еще ни разу не намекали, чтобы он не вмешивался в дела собственной компании. Мало кому вообще приходилось бывать в подобной ситуации. С одной стороны, он брал меня с собой на собрания совета директоров, и я видел, что он ведет их как председатель совета, лучше осведомленный о делах компании, чем старшие, мудрые и гораздо более опытные CEO, сидевшие за столом. В его голове хранилось огромное количество информации о финансовом положении Apple, прибыли компании, движении денежных средств, продажах компьютера Apple II в разных сегментах рынка и разных регионах, а также многих других деталях ведения бизнеса. В наши дни все считают Стива Джобса лучшим специалистом по передовым технологиям, создателем исключительных продуктов, на самом же деле он представляет собой нечто большее, и так было с самого начала.

С другой стороны, Стива только что лишили роли генератора идей, создателя новых продуктов. В его голове сформировалось четкое видение будущего вычислительной техники, но не с кем было им поделиться. Дверь группы по разработке компьютера Lisa захлопнулась у него перед носом, его не допускали в святая святых.

Что теперь делать?

В то время в компании денег было в избытке: на банковский счет поступали миллионы долларов, полученных от резко растущих продаж компьютеров Apple II. Благодаря этим средствам в Apple повсюду рождались небольшие инновационные проекты и сформировалась атмосфера, которая позитивно повлияла бы на любую другую компанию: «попробуем создать удивительный новый мир, придумав что-то совершенно новое, то, чего еще никто до нас не делал».

С самых первых дней работы в Apple я почувствовал: духом увлеченности и драйва наполнены все сотрудники компании. В моем воображении это выглядело так: два инженера встречаются в коридоре, и один описывает другому идею, пришедшую ему в голову. Коллега отвечает ему что-то в таком роде: «Отлично! Тебе нужно ее реализовать». И первый инженер возвращается в свою лабораторию, собирает команду и на протяжении следующих нескольких месяцев разрабатывает идею. Готов пообещать об заклад: подобное происходило в те времена во всей компании. Большинство проектов заканчивались ничем и совсем не приносили прибыли; некоторые группы дублировали работу друг друга. Но все

это не имело значения; в компании было достаточно успешных проектов, чтобы изменить мир к лучшему. У нее было много денег, и она буквально бурлила творческими идеями.

Незадолго до этих событий Стив попытался закрыть один проект Apple, находившийся на раннем этапе реализации, — по его словам, он мог составить конкуренцию компьютеру Lisa. Теперь Стив вернулся к нему, чтобы выяснить, как обстоят дела. В здании, называемом всеми «башней Техасо» из-за его близости к заправочной станции Техасо, он обнаружил горстку людей, работавших над этим проектом. Преданные идее создания удобного в использовании и недорогого компьютера для массового потребителя, члены этой команды занимались проектом всего несколько месяцев, но им уже удалось создать рабочий прототип. У нового компьютера даже было имя: подражая названию компании, новую машину нарекли Macintosh. (Руководитель группы, бывший профессор, блестящий ученый Джеф Раскин выбрал для этого название своего любимого сорта яблок. Об этом ходила такая история: Джеф якобы хотел использовать оригинальное название сорта яблок (McIntosh), но неправильно написал слово, хотя впоследствии настаивал на том, что намеренно написал это слово именно так, чтобы избежать путаницы.)

Стив больше не хотел закрывать этот проект. И если команда Lisa не желала слушать его «проповеди» о вычислительной технике нового типа, в небольшой группе разработчиков Macintosh у Стива нашлись единомышленники, которые были открыты для восприятия его идей.

Когда соучредитель и председатель совета директоров компании Apple, человек, олицетворяющий собой сферу высоких технологий, зачастил в группу проекта Macintosh, ее члены отреагировали на это по-разному. Их вдохновляла одержимость и увлеченность Стива, но при этом, судя по тому, что написал в своей служебной записке один из членов группы, он «вносил напряженность в работу коллектива, плел интриги и создавал трудности»². Все правильно: преуспевающим людям, имеющим собственное видение будущего, иногда не хватает навыков общения, и они не утруждают себя вежливостью и тактичностью.

Впрочем, у команды не было выбора. Стив просто взял проект под свой контроль и начал включать в команду новых людей, созывать собрания, определять новые направления работы. Основной темой споров между Стивом и руководителем группы Джефом Раскиным был вопрос о том, как именно пользователь будет давать команды компьютеру. Джеф считал, что команды должны передаваться через клавиатуру; Стив же знал, что существует более прогрессивный способ: перемещать

² Young J. Steve Jobs: The Journey Is the Reward. Scott Foresman Trade, 1987.

курсор с помощью специального устройства управления. Он дал команде Macintosh указание найти более эффективный способ управления курсором, чтобы, скажем, дать компьютеру команду открыть файл или показать на экране список опций. Основные элементы работы с компьютером, которые мы используем сейчас — перемещение курсора с помощью мыши, выбор щелчком кнопки мыши, перетаскивание элементов изображения посредством мыши и т. д., — появились на свет благодаря почерпнутым в PARC идеям, которые команда Macintosh наполнила содержанием и реализовала под влиянием неизменного стремления Стива к созданию продукта с такими характеристиками, как простота, элегантность дизайна и интуитивность управления.

Стив хотел, чтобы помимо служебных обязанностей я выполнял функции его наставника и советника, особенно в организационных и деловых вопросах. Поэтому он дал мне вторую роль — в команде проекта Macintosh. Я должен был стать неофициальным консультантом, полноправным членом группы, правда, не имеющим официального статуса. Мы со Стивом встречались практически каждый день и совершали прогулки по Бэндли-драйв. Он обсуждал со мной новые идеи, желая услышать мнение другого человека по вопросам, связанным с сотрудниками, проектами, маркетингом и продажами — да с чем угодно. Мы часто и подолгу обсуждали, как сделать группу Мас примером для всей корпоративной Америки.

Стив видел во мне партнера, который должен был помочь ему осуществить его мечту, — человека, добившегося успеха собственными силами и получившего большой деловой опыт в двух ведущих компаниях сферы высоких технологий. Мне кажется, он также видел во мне и человека со спокойным характером, который мог бы стать противовесом для него самого. Кроме того, я играл роль миротворца. Помощница Стива, Пэт Шарп, иногда говорила: «Когда Джей входит в кабинет, Стив становится другим». Она имела в виду, что он становился более спокойным.

Качествами, которые Стив во мне увидел, я обязан своей необычной биографией. Моего отца большинство людей назвали бы фермером, но для нашей семьи он был хозяином ранчо. Площадь ранчо Apo Nuevo («Новый год») составляла 400 гектаров земли, расположенной на побережье округа Монтеррей на севере Калифорнии. Земельный участок протянулся на три с половиной мили вдоль береговой линии; на нем также находились два озера, достаточно больших, чтобы плавать на маленьких парусных лодках. Эти земли открыл в свое время отец Хуниперо Серра. Семья моей матери принадлежала к числу семей, которые первыми

отправились в крытых фургонах на запад и поселились на этих землях в конце 1800-х, когда Калифорния стала штатом. (В наши дни мы передали бóльшую часть ранчо Ano Nuevo штату, и его ежегодно посещают тысячи туристов, чтобы увидеть морских слонов.)

Один из моих прапрадедов, Фредерик Стил, жил в Уэст-Пойнте в одной комнате с Улиссом Симпсоном Грантом и был его правой рукой во время Гражданской войны. У меня до сих пор хранится фамильная ценность — документ о присвоении Фредерику Стилу звания генерала, подписанный Авраамом Линкольном.

Зерновые культуры и домашний скот требуют постоянного внимания со стороны человека. Все члены семьи вставали в пять часов утра каждый день, даже по выходным, и я не видел своего отца до тех пор, пока все не садились ужинать в шесть часов вечера — родители, бабушка, две сестры, иногда мой брат и его жена, а также управляющий ранчо.

Дети фермеров тоже много работают — школа, домашние задания, повседневные обязанности на ферме. Коров нужно доить в пять часов утра и в пять часов вечера, в будние дни и по выходным, когда светит солнце и когда темно, и в туман, и в грозу. Когда становишься достаточно взрослым, чтобы водить трактор, лучше научиться его ремонтировать: если трактор сломается в двадцати милях от гаража, придется очень далеко идти за помощью, если только не сможешь починить его сам (хотя сейчас, конечно, благодаря мобильной связи это не такая уж и большая проблема).

Такую жизнь нельзя назвать легкой, но она учит самостоятельности. В подобных условиях невозможно ничем себя занять, не проявив изобретательности. Я сам делал доски для серфинга и даже построил два парусника, которые очень неплохо держались на воде. Когда мне исполнилось пятнадцать, отец объявил, что в следующем году он сосредоточится на своих обязанностях в школьном комитете, а также на других общественных нагрузках, а управление ранчо оставит на меня. Я до сих пор не знаю, почему он считал, что мне это под силу.

Я мечтал сделать что-то особенное. На большом ранчо достаточно одного богатого урожая раз в пять лет, чтобы удержаться на плаву. Мне хотелось вырастить именно такой небывалый урожай, но какой культуры? Что я мог посадить? Нужно запланировать все на шесть месяцев вперед и угадать, какой будет цена в период сбора урожая. Мое внимание привлек удивительно интересный журнал *Farmers' Almanac*. На основании прогнозов погоды на посевной сезон, публикуемых в нем, а также рекомендаций специалистов по выращиванию ягод в этом регионе я принял решение посадить клубнику и нанял для этого японскую семью, которая знала все об этой культуре.

Тот год оказался невероятно прибыльным и для ранчо, и для меня. Поэтому, именно этот опыт помог мне обрести уверенность в себе, а также ощущение, что я способен достичь большего, чем сам считаю возможным.

Работа на ферме научила меня еще кое-чему важному. Возможно, у каждого ранчо есть своя специфика, но ранчо Apo Nuevo не принадлежало к числу хозяйств, организованных по строгому иерархическому принципу, в которых вы обязаны делать только то, что вам сказано. В Apo Nuevo, если видишь, что что-то делается не так как надо, можно прямо заявить об этом. Такая позиция стала главной особенностью моего характера; под ее влиянием на своей первой работе в мире бизнеса, в IBM, я совершил поступок, на который, как мне кажется, отважился бы далеко не каждый. Президент компании, Том Уотсон-младший (сын первого президента IBM), давал показания в комитете по иностранным делам сената США, который расследовал причины неудач во Вьетнаме. Он сказал, что проблема заключалась в логистике военных действий.

Когда я прочитал в газете свидетельские показания Уотсона, меня как будто подтолкнула к действиям сформировавшаяся еще в годы работы на ранчо привычка высказываться прямо, если что-то идет не так. Я сел и написал тщательно продуманное письмо, в котором говорилось о том, что IBM совершает ту же ошибку. Я писал, что восхищаюсь тем, с каким уважением компания относится к своим сотрудникам и корпоративным клиентам, но, как мне кажется, упускает очень большую возможность, игнорируя необходимость занять достойное место на рынке потребительских товаров.

Мне позвонил помощник Уотсона и сообщил, что мистер Уотсон собирается посетить то предприятие IBM, на котором я работал, и хотел бы встретиться со мной. Будучи уверенным в том, что это мой последний день пребывания в компании, я очень нервничал, отправляясь на эту встречу. Однако Том Уотсон сказал мне, что на него произвело большое впечатление мое понимание ситуации и он ценит мою способность открыто высказать свое мнение, а также что он проанализирует мои предложения. С того самого момента каждый раз, когда Уотсон бывал на предприятии, где я работал, он договаривался об очередной встрече со мной.

Мне кажется, мой опыт работы в IBM и немного позже в Intel в сочетании с легким характером и способностью вносить предложения и высказывать свое мнение открыто — все эти качества и привлекли внимание Стива Джобса к моей персоне.

Компания Apple появилась на свет с двумя компьютерами — продуктом интеллектуального труда ее соучредителя Стива Возняка (известного всем как Воз, хотя сам он предпочитает, чтобы его называли Стивом). Путь Воза к славе был таким же захватывающим, как и путь его главного партнера.

В 1996 году в интервью писательнице и журналистке Джилл Вольфсон он сказал, что в юношеские годы на него оказывали большое влияние книги о Томе Свифте — «инженере, который мог изобрести все что угодно, имел свою компанию, заманивал инопланетян в ловушку, строил подводные лодки и осуществлял разные проекты по всему миру». Увлечение Воза стало для него своеобразным «ТВ-шоу, которое видишь впервые в жизни». Вдохновленный этими книгами, Воз начал делать проекты для научной ярмарки, и делал это так искусно, что к шестому классу уже создал напоминающее компьютер устройство, игравшее в крестики-нолики.

Воз продолжал заниматься этим и в средней школе, и в колледже, постоянно углубляя свои знания в данной области, выполняя все более сложные задачи, и в конце концов начал разрабатывать и собирать настоящие компьютеры.

Когда Воза спросили, каким одним словом он описал бы свою жизнь, он не колеблясь ответил: «Счастливая. Все, о чем я когда-либо мечтал в жизни, сбылось». Он сказал журналисту, бравшему у него интервью, что, хотя и не ходит в церковь, с самого детства исповедовал те ценности, которые имели много общего с христианскими. «Если кто-то поступает плохо по отношению к вам, не нужно отвечать ему тем же. Обращайтесь с ним так же хорошо, как и раньше, и относитесь к нему с любовью, которая живет в глубине вашей души».

Возу присуща скромность, которой не может похвастать второй учредитель компании. «Меня удивляет, что я просто... хорошо выполнял свою инженерную работу... а некоторые люди считают меня чуть ли не героем или особенным человеком. На самом деле компьютеры появились благодаря людям и коллективному мышлению»³.

И все же именно вклад Стива Возняка в начало компьютерной революции дает повод Стиву Джобсу постоянно слышать: «Все это сделал Воз» — и делить с ним эти лавры.

Если у Стива Джобса технических знаний или способностей не больше, чем у мизинца Воза, как же ему удалось овладеть всеми тонкостями компьютерных технологий?

Однажды он рассказал мне, что открыл для себя всю притягательность компьютеров достаточно давно, еще в раннем детстве, во время посещения научно-исследовательского центра Эймса (NASA), расположенного

³ Все цитаты Стивена Возняка, приведенные в этом разделе, взяты из его интервью с Джилл Волфсон и Джоном Лейбой, доступ к которым можно получить на <http://www.engology.com/engintwozniak.htm> и www.thetech.org/exhibits/online/revolution/wozniak/.

в Маунтин-Вью. Однако Стив на самом деле не видел сам компьютер; ему удалось увидеть только терминал. Когда он рассказывал об этом, в нем все еще чувствовался тот мальчишеский энтузиазм. Слышится он и в его словах, когда он говорит, что в тот день «влюбился» в саму идею компьютеров.

В документальном фильме PBS *Triumph of the Nerds* («Триумф ботаников») Стив рассказывал об этом так: «Вы вводите команды на клавиатуре, ждете некоторое время, затем устройство произносит “та-та-та” и выдает какую-то информацию. Даже в таком виде, особенно десятилетнему мальчику, кажется замечательным, что можно написать программы, скажем, на бейсике или фортране, и эта машина... воспринимает вашу идею... обрабатывает ее и выдает какие-то результаты. И если именно этого вы и ожидали, значит, ваша программа действительно работает. Невероятно волнующие чувства»⁴.

Невозможно стать выдающимся специалистом в сфере технологий, не потратив много времени и усилий на обучение. Но почему-то этот неизменный жизненный принцип оказался неприменим к Стиву. Я сам был свидетелем столь невероятного феномена. Этот молодой человек бросил учебу в колледже, проучившись немногим больше одного семестра, чтобы поехать в Индию и путешествовать не как турист, а как бродячий нищий монах. Он увлекся буддизмом и сохранил приверженность этой религии на всю жизнь. (Когда мы со Стивом однажды путешествовали поездом по Японии, он показал на буддийский храм, мимо которого мы проезжали, и сказал, что после поездки в Индию решил отправиться жить в такой храм, чтобы стать буддийским священником. Он сказал также, что так бы и поступил, если бы не маленький проект, которым он занялся вместе с соседским мальчишкой Стивом Возняком. Удивительно, наша жизнь иногда проходит совсем не так, как мы ожидали.)

Теперь, вместо того чтобы стать новообращенным монахом, Стив Джобс превращался в блестящего и невероятно дальновидного специалиста в области высоких технологий.

Стив быстро освоил все аспекты конструкции компьютера Macintosh, архитектуру его системы и функциональные возможности. Он глубоко понимал технологию и мог обсуждать с любым инженером все детали проекта, над которым работал. Стив выяснял, какие результаты уже получил этот инженер, почему принял именно это решение, а не другое. Он часто

⁴ Полное название фильма *Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires* («Триумф ботаников: возвышение случайных империй»). Фильм состоял из трех частей, автором и ведущим был Роберт Крингли. Впервые появился в эфире в июне 1996 г. Текст фильма доступен на сайте: <http://www.pbs.org/nerds/transcript.html>.

приходил к выводу, что то или иное решение было не самым лучшим, и давал распоряжение внести соответствующие изменения. Аналогичный подход распространялся и на такие фундаментальные вещи, как тип микропроцессора, который должен управлять работой компьютера Macintosh. В частности, Стив потребовал, чтобы команда создала совершенно новый прототип с использованием микропроцессора Motorola 68000 с большим объемом памяти. Члены команды были недовольны, но подчинились — и это решение оказалось абсолютно правильным.

Трип Хокинс, инженер, входивший в состав группы разработчиков компьютера Macintosh, в своем интервью по поводу работы в Apple сказал, что способность Стива к видению будущего «почти пугала». Когда Стив в чем-то убежден, сила его предвидения может буквально смести с пути любые возражения, трудности и прочие препятствия. Они просто исчезают»⁵.

Что заставляло Стива Джобса действовать именно так? Как его «левая рука» (именно левая, потому что он левша) я нашел ответ на этот вопрос в тех комментариях, которые он делал в разговорах о себе самом, а также о том, как видит свою роль и цели в компании. Первокласный продукт может создать только одержимый им человек. Более того, первокласный продукт может создать только команда специалистов, которые по-настоящему увлечены этим продуктом.

Дар видения будущего, о котором говорил Трип Хокинс, был результатом не только сосредоточенности Стива, но и его одержимости. Мне понравилось, как он сам сказал об этом, устанавливая и для себя, и для окружающих такой стандарт: нужно выполнять каждую задачу как можно лучше, «поскольку нам дано сделать в своей жизни не так уж много». Как и любой другой увлеченный мастер своего дела, Стив всегда был одержим любовью к своим творениям, своим продуктам. Мас и все остальное, созданное впоследствии, — больше чем «просто продукты». Они олицетворяют собой огромную заинтересованность Стива в том, что он делает. Люди, наделенные даром предвидения, способны создавать великие произведения искусства или первоклассные вещи, потому что работают не от звонка до звонка. Поведение Стива полностью характеризовало его как человека: он руководствовался не только интуицией, но и вдохновением. Сам того не зная, он придерживался совета Эйнштейна: «Следуйте за тем, что непостижимо». И все же только через много лет после появления компьютера Macintosh Стив осознал наконец, что на самом деле испытывает страстную увлеченность не просто созданием первоклассных продуктов, а чем-то более конкретным, более сфокусированным — а чем именно, вы узнаете

⁵ Imbimbo A. The Brilliant Mind Behind Apple. New York : Gareth Stevens Publishing, 2009.

позже из этой книги. Эта страстная увлеченность привела к появлению серии элегантных, доступных, удобных в применении, красивых, мощных устройств, которые стали визитной карточкой Apple. Весь мир обратил на Стива внимание... а он изменил этот мир.

«Я мог бы заниматься многими другими вещами, — сказал Стив. — Но Macintosh суждено изменить мир. Я убежден в этом, потому и включил в свою команду людей, которые тоже в это верят».

Страстная увлеченность продуктом свойственна всему персоналу компании Apple, от секретарей и инженеров до членов совета директоров. Если сотрудники любой компании не разделяют увлеченности, присущей ее руководителям, им необходимо задать себе вопрос: почему так происходит? В качестве властелина своего продукта Стив занимал в команде Macintosh много разных должностей, среди которых самой важной была должность «главного идеолога» будущего компьютера. От чертежной доски до доставки покупателю, он буквально жил жизнью продукта, вникая в мельчайшие детали его создания, как будто это живой организм.

Стив знал, что ему необходимо окружить себя людьми, которые были бы так же заинтересованы в доведении устройства до совершенства, как и он сам. Страстная увлеченность проектом — один из основных секретов успеха Стива. Он взыскателен, требователен и — о да! — иногда неосмотрителен. Все это проявления страстной увлеченности.

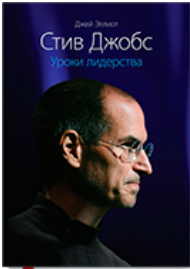
По мнению Стива, большинство людей не имеют качеств, необходимых, для того чтобы стать предпринимателем или менеджером по продукту. Он говорил об этом, когда пытался добиться успеха с NeXT. «Многие люди, — говорил он, — приходят ко мне и заявляют, что хотят быть предпринимателями. Когда же я спрашиваю, в чем заключается их идея, они отвечают, что у них ее нет».

Таким людям Стив отвечал примерно следующее: «Думаю, вам необходимо подыскать работу помощника официанта или что-то в этом роде, пока вы не найдете то дело, которым будете по-настоящему увлечены»⁶. Он убежден: «Успешного предпринимателя от неудачника отличает по меньшей мере упорство».

«Ты отдаешь делу всю свою жизнь. Бывают такие трудные моменты, когда многие сдаются. Я не осуждаю их. Это действительно тяжело, и это поглощает тебя без остатка».

Необходимо гореть «идеей, или задачей, или ошибкой, которую вы хотите исправить. Тем, кто не испытывает одержимости с самого начала, не удастся добиться своего».

⁶ Цитата из интервью Дэниела Морроу, исполнительного директора The Computerworld Smithsonian Awards Program, от 20 апреля 1995 г.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

