

# БЕЛЫЕ ПЯТНА, ОБИДЫ И ОСТРЫЕ ЛОКТИ

Спустя несколько недель после дебюта второй версии iPhone мне позвонил Джон Науланд, главный инженер звукозаписывающей студии известного певца Нила Янга. Джон, агент по рекламе Нила, и я вот уже год обсуждали возможность подготовки большой статьи для журнала Fortune об экспериментах Янга с высококачественной цифровой записью для истинных ценителей музыки. Как и я, Нил имел проблемы со слухом, поэтому во время нашей первой встречи мы много говорили с ним о том, как трудно заниматься музыкой с таким физическим недостатком.

Науланд сказал мне, что Нил хочет послать Стиву подборку обновленных записей на пластинки всех своих альбомов. Это в некоторой степени был жест примирения и напоминание о несравненном классическом звучании настоящей аналоговой записи. Нил утверждал, и не без основания, что уже компакт-диски заметно ухудшили качество цифровой записи, а технологии сжатия музыки в музыкальные файлы еще усугубили ситуацию. Лет пять назад, сразу же после

появления плеера iPod, Нил публично негативно оценил цифровой формат, который использовала Apple для продажи музыки через онлайн-магазин iTunes Music Store. Он заявил тогда, что музыка в продаваемых компанией файлах сжата до такой степени, что становится, по его словам, непереносимо «искаженной».

Джобс очень болезненно воспринимал ситуации, когда кто-либо из известных деятелей культуры критиковал художественный контент его продукции. Он серьезно обиделся на то, что «Нил выскочил со своими публичными замечаниями по техническим аспектам дела, не посоветовавшись с нами». С тех пор он намеренно не замечал все попытки Янга «раскурить» с ним «трубку мира».

Я знал, что Стив любит время от времени послушать виниловые пластинки, и согласился позвонить ему, чтобы выяснить его возможную реакцию на подарок. Джобс поднял трубку на второй гудок телефона, и я объяснил ему суть дела.

«Пошел он к черту, этот Нил Янг, — бросил Стив, — вместе со своими пластинками! Оставь их себе». Конец связи.

Гм, Стив Джобс, бесспорно, рос и развивался на протяжении своей жизни. Если совершенствование личности можно определить как долгий процесс развития наших сильных сторон и победы над слабыми, то о Стиве можно сказать, что он блестяще справился с первой частью этой формулы, тогда как вторая... Преодолевать собственную импульсивность этот незаурядный человек, увы, не научился до конца своих дней. Эта его черта часто используется для того, чтобы изобразить из него «придурка», «идиота» или просто «неоднозначного». Последний странный эпитет подразумевает, что даже недоброжелатели считали Стива наполовину засранцем, а наполовину — гением. Все эти описания нельзя назвать ни любопытными, ни расширяющими наши представления о Джобсе.

\*\*\*

На протяжении последнего десятилетия жизни Стива истории, связанные с его «несносным» характером, будут то и дело будоражить падкую на сенсации публику. Упорные «взбрыки» в поведении Джобса казались

несовместимыми с тем устойчивым успехом, который наконец стал спутником многострадальной Apple с начала нового века. Эта внезапная вспыльчивость никак не вязалась с имиджем компании как исключительно креативной организации с мощным потенциалом и той огромной пользой, которую приносили человечеству ее талантливые сотрудники.

Конечно, несмотря на «крутизну» возродившейся Apple, ее инженеры, программисты, дизайнеры, маркетологи и представители прочих профессий продолжали настойчиво работать над ее имиджем. Настоящими шедеврами на этом поприще стали блестящие рекламные кампании Ли Клоу, минималистский выверенный дизайн Джони Айва, тщательно срежиссированные презентации продукции, проводившиеся Джобсом, на которых плееры и смартфоны ассоциировались со словами *волшебный* и *феноменальный*. Этот имидж был сформирован тяжелым трудом, особенно после того, как iPhone оказался самым продаваемым за всю историю портативным компьютерным устройством. Теперь Apple стала больше и влиятельнее Sony. Но действия Джобса иногда нарушали общую целостность картины. Как мог этот чистый и строгий фасад соотноситься, например, с инцидентом 2008 года, когда Стив назвал Джо Носера, обозревателя New York Times, который когда-то открыл номер журнала Esquire заглавной статьей об основателе Apple, «ведром дерьма, который все время искажает факты»? Как могла компания, известная блеском своих маркетинговых программ, допустить производство своей продукции на китайских фабриках тайваньской компании Foxconn\*, где ужасающие условия труда и плохая техника безопасности привели к десяткам самоубийств среди рабочих? Как случилось, что Apple практически вступила в сговор с издателями, когда те согласованно поднимали цены на электронные книги в попытке заставить интернет-магазин Amazon также поднять цены на продаваемую продукцию? Как оправдать закулисное соглашение компании с другими большими игроками Кремниевой долины о том, чтобы не принимать на работу инженеров из других компаний-производителей? И насколько «чистой» может считаться компания

---

\* Foxconn — торговое название тайваньской компании Hong Hai Precision Industry. Является крупнейшим в мире производителем электронных компонентов по контрактам с другими компаниями, которые продают продукцию Foxconn под своими брендами. Неоднократно являлась объектом критики в связи с плохими условиями труда работников. Несколько обвинений было доказано. *Прим. пер.*

или ее CEO, если в ходе расследования Федеральной комиссии по ценным бумагам бывшие ее руководители оказались вынуждены уйти в отставку, уличенные в подлоге, задним числом оформляя разрешение совета директоров на премирование сотрудников биржевыми опционами на сотни миллионов долларов?

В некоторых из этих случаев моральные прегрешения компании Apple были излишне раздуты или ее «судьи» не принимали во внимание всех обстоятельств. Но Джобс умудрялся обострять даже явно надуманные ситуации своими неумелыми выходками, демонстрируя то грубость, то безразличие, то высокомерие. Даже те из нас, кто мог засвидетельствовать существенное смягчение буйного характера Стива, не могли отрицать, что его склонность к эпатажному антиобщественному поведению, увы, продолжала заявлять о себе. Никто из тех, с кем я говорил, не мог объяснить причину сохранения в поведении Стива этих детских проявлений. Никто, даже Лорин. Убеден лишь в одном: эту многогранную личность бесполезно пытаться охарактеризовать грубыми мазками — как хорошего, так и плохого или двойственного.

Поэтому, когда Стив «грубовато» прошелся по поводу Нила Янга, я несколько не удивился. Он мог таить свои обиды десятилетиями. Даже после того, как он получил от компании Disney все, что хотел, фамилия Эйснер продолжала вызывать у него ярость. «Грех», совершенный Гассе и состоявший в том, что он рассказал Скалли, что Джобс хотел его уволить с поста CEO, относился еще к 1985 году. Но и четверть века спустя Стив буквально рычал, когда слышал имя этого француза.

Обиды Джобса распространялись и на компании, которые, по его мнению, нехорошо поступили с Apple. Страстная антипатия Стива по отношению к компании Adobe, например, питалась тем, что ее основатель Джон Варнок поддержал Windows своим программным обеспечением как раз в тот момент, когда Apple испытывала трудности. Стив не мог не понимать, что для того времени, когда Macintosh занимали всего 5 процентов рынка персональных компьютеров, это было вполне рациональное решение, — но упорно рассматривал его как предательство.

Через много лет, будучи на вершине успеха и славы, он вернул должок Adobe, отказавшись от того, чтобы iPhone поддержал

программу Flash. Но, объективно говоря, в этом тоже имелось рациональное зерно. Хотя эта программа была удобна в работе и обеспечивала просмотр видеоконтента в режиме онлайн, у нее имелись проблемы с точки зрения безопасности, и иногда она неожиданно ломалась. Adobe не проявляла явной готовности к устранению этих недостатков, а iPhone был новой сетевой компьютерной платформой, и Джобс не мог допустить, чтобы она пострадала из-за сетевых атак. Он не стал устанавливать программу на iPhone, а потом и на iPad. Flash была настолько популярна, что на Apple обрушилась волна недовольства. Но Стив проявил твердость. В 2010 году он опубликовал пространное заявление, в котором указал шесть причин, заставивших его не поддерживать программу Flash. Причины эти звучали весьма убедительно, но в словах заявления все равно ощущался привкус мести. Теперь мощь Apple была такой, что Adobe пришлось заплатить дорогую цену за предательство, в котором Стив ее подозревал. Программа Flash выживет, но Adobe придется переключить свою энергию и ресурсы на разработку других технологий потокового мультимедиа.

Самая большая обида Стива в последние годы его жизни была связана с Google. У Джобса было много причин для того, чтобы считать себя лично преданным, когда в 2008 году Google создала и запустила мобильную операционную систему Android, в значительной степени «слизанную» с системы iOS, которая принадлежала Apple. Больше всего возмущало Стива то, что Эрик Шмидт, президент и CEO Google, на протяжении многих лет являлся членом совета директоров Apple и его личным другом.

К тому же Google практически бесплатно передала Android ряду производителей мобильных телефонов, создав таким образом предпосылки к тому, что устройства, сделанные компаниями Samsung, HTC, LG и другими, помешают позициям Apple на соответствующих рынках за счет своей более дешевой продукции. Джобс неистовствовал. Google открыла для Microsoft первую страницу книги по мировому доминированию. Стив был убежден в том, что бесплатная передача компанией Google операционной системы имела целью ввести единый стандарт для всех мобильных телефонов и портативных компьютеров в мире, повторив таким образом то, что Гейтс сделал с Macintosh, выпустив свою ОС Windows два десятилетия назад.

Полный решимости не допустить этого вновь, Стив уже не был удовлетворен только выпуском выдающихся продуктов. В 2011 году, за несколько месяцев до своей смерти, он инициировал целый ряд исковых дел по возмещению ущерба со стороны корпорации Samsung, которая являлась ведущим производителем смартфонов и планшетных компьютеров, сделанных на базе Android. Он даже поставил вопрос о правительственном запрете на продажу в Соединенных Штатах мобильных телефонов Samsung. Против Google Джобс прямых исков не подавал, поскольку компания не получала почти никаких финансовых выгод от бесплатной передачи Android. Но он преследовал производителей устройств. (Apple предъявила иски компаниям HTC и Motorola Mobility, которую Google купила в 2012 году.) Стив обвинил эти компании в использовании главных элементов пользовательского интерфейса iOS, развернув судебную войну, которая не закончилась и к 2014 году. Apple удалось одержать важную победу над Samsung в американских судах, но она не получила от корейской компании никакого возмещения. В 2014 году обе стороны договорились прекратить все судебные иски за пределами США. Этим решением они признали, что судебные тяжбы невыгодны для всех. Попытка удовлетворить месть Стива в отношении Google стоила Apple 60 миллионов долларов только в части расходов на адвокатов. Джобс, который всегда был сосредоточен на создании для своей компании конкурентных преимуществ, попытался задействовать и судебную машину. Однако в отдаленной перспективе судебные дела, скорее всего, лишь оттянут у Apple силы и средства, но никаких дивидендов не принесут.

\*\*\*

Все, что касалось работы, было для Стива глубоко личным делом. Эта страсть вела его к интуитивным прорывам, которые, в свою очередь, двигали вперед всю электронную отрасль. Но эта страсть имела и свою оборотную сторону.

Именно в работе Стив, который спокойно противостоял жизненным трудностям, был на удивление чувствителен к критике. Как большинство выдающихся публичных фигур, он научился не обращать внимания на зависть окружающих. Но в своем деле он нуждался в искренних похвалах и признании за ту лепту, которую он вносит в прогресс. После жестких статей, написанных мною для Fortune

и содержавших критику лично в его адрес, он не раз упрекал меня по электронке или по телефону: «Ты задел мои чувства!» Я, конечно, не исключал, что какие-то мои высказывания не вызовут у него прилива радости. Но чувствовать себя задетым лично человеку такого масштаба? Правда, так случалось не всегда. Когда я однажды едко заметил в своей колонке, что его первая версия Apple TV вряд ли выйдет далеко за ворота компании, и предложил использовать модернистский корпус телевизора в качестве подноса для суши, он моментально направил мне электронное сообщение: «В статье нет ничего, с чем я не согласился бы». Он был единственным CEO Apple (возможно, за исключением Джилы Амелио), который столь персонально воспринимал мои статьи.

Как я уже говорил выше, в отношениях с коллегами Стив бывал несдержан и даже груб. Как ни странно, эти качества обычно еще сильнее спаивали воедино выдающиеся команды, которые двигали компанию вперед. В течение последнего десятилетия это происходило несколько раз. В ближайшем окружении он не терпел ни малейшего проявления лени, претензий на особое положение или далеко идущих амбиций. Он регулярно сталкивал лбами членов своей команды, желая увидеть, чьи идеи или интеллект победят. Все должны были находиться в хорошей форме, целиком отдавать себя делу и сполна отвечать за него. В противном случае Стив незаметно отстранял человека от себя. Его отношения с Ави Теваньяном, Джоном Рубинштейном, Фредом Андерсоном и Тони Фаделлом, помимо прочего, продемонстрировали то, как быстро Джобс может лишиться своего ближайшего соратника особого статуса члена команды, наделять которым мог только он.

Первым руководящее звено компании покинул Андерсон. Он был на десять лет старше Стива и годился в отцы некоторым из новичков. Он прошел в компании большой путь в качестве финансового директора и, по мнению многих, внес решающий вклад в сохранение Apple до момента триумфального возвращения Джобса. Было нечто символическое в том, что кабинет Андерсона находился всего за два кабинета от офиса Джобса. Если CEO требовалось произвести в бюджете значительные изменения, он делал всего пару шагов и просил Фреда найти необходимые деньги. «Стив и я взаимно и искренне уважали друг друга как деловые партнеры, — вспоминает Андерсон. — Если ему нужно было дополнительно пять или десять миллионов

на разработку очередной гениальной идеи или маркетинговой программы, он не принимал решения авторитарно. Он пересекал коридор, приходил ко мне и начинал просить: “Слушай, Фред, неужели ты не можешь найти для этого свободные средства?” Именно так и было. Так мы с ним работали».

Андерсон оставался в компании дольше, чем планировал, хотя и жаловался на усталость. В действительности он хотел уйти на пенсию или на другую работу еще в 2001 году. Тогда его приглашала к себе корпорация Dell Computer. Джобс убедил совет директоров выплатить Фреду в качестве премии специальный биржевой опцион в один миллион акций для того, чтобы он видел, как его ценят в Apple. Стив потребовал, чтобы и другие ведущие сотрудники Apple — Ави, Руби и Тим Кук — получили бы такие же премии. Остальным работникам достались более мелкие опционы. Этот жест еще аукнется Стиву и Андерсону, но в тот момент он был оценен по достоинству. Андерсон оставался в компании еще в течение трех лет, несмотря на то что Стив не разрешал ему занять пост члена совета директоров любой другой компании. «Стив любил держать вас под контролем. Он любил, чтобы вы были в сфере его влияния», — говорит Андерсон. В конечном счете Джобс все же разрешил Андерсону войти в совет директоров 3Com и eBay, а после выхода в отставку попросил его войти в совет директоров Apple.

Когда в июне 2004 года было объявлено об уходе Андерсона, бывший председатель совета директоров Apple Эд Вулард направил ему письмо, в котором, помимо прочего, благодарил за службу в качестве «главного выключателя психологических срывов Стива». На последней встрече ста высших руководителей Apple, которую Андерсон посетил еще в качестве сотрудника компании, Стив настолько расчувствовался, что заплакал в ходе видеопрезентации, посвященной Андерсону. В своем выступлении на прощальном ужине в кафе Macs, которое служило общим местом сбора сотрудников Apple, Джобс сполна выразил то теплое отношение, которое многие в компании испытывали к финансовому директору. Андерсон до сих пор хранит в своем кабинете в венчурной компании Elevation Partners два сувенира, полученные им в тот вечер. Один — памятная бронзовая дощечка от Стива, в которой тот называет Андерсона «Величайшим финансовым директором во всем мире», а другой — дружеский шарж на Андерсона, подписанный его ближайшими коллегами, включая Стива.



Следующими членами «команды спасения Apple», которые покинули ее, были Джон Рубинштейн и Ави Теваньян — своего рода «два сапога пара». Они отвечали за аппаратное и программное обеспечение того, что впоследствии становилось полноценными «виджетами» Apple. Руби говорит: «В возрожденной Apple столько же ДНК той команды, которая это возрождение осуществляла, сколько и ДНК Стива. Это видно и сегодня». Рубинштейн и Теваньян с 1997 года влияли на принятие важнейших для компании решений. Перед своим уходом они помогли осуществить мероприятие, о котором говорили со Стивом и Тимом Куком на протяжении многих лет. Речь идет о замене микропроцессоров Power PC, которыми оснащались все персональные компьютеры Apple, на платы Intel.

Основными покупателями чипов Power PC были IBM и Apple. Но покупаемые ими объемы не шли ни в какое сравнение с теми, которые потребляли персональные компьютеры под управлением Windows и серверы. Если микропроцессоров Power PC продавалось в год миллионы штук, то микропроцессоров Intel — *сотни и сотни миллионов*. Прибыли от продажи Intel инвестировала в строительство новейших производственных мощностей-фабрик, каждая из которых стоила около миллиарда долларов. Выгода для Apple состояла в том, что микропроцессоры Intel были значительно дешевле и совершеннее, особенно с учетом того, что Стиву удалось выбить для своей компании очень привлекательные условия по цене в переговорах с тогдашним CEO Intel Полом Отеллини.

Все руководство Apple ожидало, что переход на новые микропроцессоры будет трудным. Во-первых, полагали они, это вызовет раздражение у некоторых пользователей, которым в погоне за новым программным обеспечением придется сменить свои старые устройства типа iMac, PowerMac, MacBook и PowerBook. Во-вторых, Ави и его группе предстояло обеспечить бесперебойную работу программ, чтобы покупатели новых компьютеров Mac с архитектурой Intel могли бы использовать ранее приобретенный ими софт, рассчитанный на операционную систему OS X. Несмотря на все опасения, переход на новые чипы состоялся неожиданно легко. Поскольку Ави и его команда импортировали операционную систему NeXT на машины с Intel-устройствами уже несколько лет назад, они хорошо знали все сильные и слабые стороны микропроцессоров Intel. Первые

компьютеры Apple с новыми микропроцессорами появились в феврале 2006 года. В целом переход на новые платы был завершен к лету того же года. Вся «реформа» прошла без каких-либо заметных срывов.

Это был тот высочайший уровень технического совершенства, который Ави и Руби поддерживали на протяжении всего своего пребывания в Apple. Однако ни один из них больше не видел для себя в компании особенных перспектив с точки зрения инженерной карьеры, особенно после того, как основными локомотивами развития Apple стали мобильные устройства типа плеера iPod. Стив рассматривал Ави и Руби прежде всего как «старых компьютерных ребят». Тони Фадделл и Скотт Форсталл были уже представителями «посткомпьютерного поколения», которому судьбой была уготована работа с iPhone и другой подобной продукцией. Движение времени медленно оставляло Ави и Руби, как и Фреда, «позади прогресса».

«Стив любил держать людей под контролем», — вслед за другими моими собеседниками повторял и Ави. Он несколько раз делился с боссом своим желанием сделать что-то новое, и в 2003 году Стив сделал его «главным специалистом по программному обеспечению». Это было безусловное повышение, но, как оказалось впоследствии, оно подразумевало получение должности без определенных служебных обязанностей. Теваньян чувствовал, что выпадает из команды, и понял, что его новая позиция не даст ему ничего. «Иметь статус личного помощника Стива было невозможно, потому что он сам на все имел ответы. Он не любил, когда я высказывал свое мнение на рабочем совещании, где он рассуждал о новом продукте. Ему это категорически не нравилось. И это недовольство распространялось на то, что я являюсь старшим должностным лицом компании без текущих обязанностей по созданию чего-то конкретного», — добавляет Теваньян.

Сегодняшний руководитель Apple Тим Кук говорит, что он беспокоился из-за возможного ухода Теваньяна и поэтому в 2004 году попросил Стива предпринять еще одну попытку удержать в компании такого блестящего программиста. «Стив взглянул на меня, — вспоминает Кук, — и сказал: “Я согласен, что Ави действительно прекрасный специалист. Но это он принял решение о том, что не хочет здесь работать. Мне за всю мою жизнь никогда не удавалось убедить человека, который не хочет отдавать все свои силы работе, сделать это”».

В другой раз, узнав, что Теваньян занялся гольфом, Стив набросился на Кука с упреками: дескать, в компании все идет наперекосяк. «Гольф? — патетически воскликнул Стив. — Это у кого сейчас есть время на гольф?»

В свою очередь, Рубинштейн тоже заметил, что ему достается все меньше внимания Джобса после возвращения последнего в компанию после операции 2004 года. «На первом этапе в Apple царил такая замечательная атмосфера, потому что мы жили одной семьей. Я имею в виду, мы были одной командой, настоящими партнерами, — говорит Руби. — Но когда к Apple пришел настоящий успех, Стив перешел куда-то на более высокий уровень и начал отделять себя от нас. Сложилась такая ситуация, когда, с одной стороны, был он, а с другой — вся команда. Со временем это привело к тому, что мы уже меньше работали со Стивом, а больше — на Стива».

Руби считал себя фактическим CEO и болезненно воспринимал растущее влияние Кука. Он начал также спорить с Айвом, который когда-то подчинялся ему, а теперь по всем вопросам обращался непосредственно к Стиву. Кроме того, Руби не переносил Тони Фаделла, главного разработчика плеера iPod. Отношения между ними будут испорчены на долгие годы, даже когда оба уже покинут Apple. Каждый записывал себе в заслугу успех iPod, принижая вклад оппонента. (Некоторые шутники даже прозвали Фаделла «Тони-враль».)

В конце концов Рубинштейна все это достало. Однажды он вошел в кабинет Джобса и сказал ему, что устал, готов уйти в отставку и заняться осуществлением своей мечты — строительством дома в Мексике. Он покинул компанию 14 марта 2006 года, всего за несколько недель до ухода Ави. «Это был великолепный опыт, — говорит Руби. — Я не променял бы его ни на что другое. Работать было замечательно во многих отношениях. Это изменило многие стороны моей жизни. И я многому научился у Стива. Иногда он выказывал себя настоящим засранцем, в этом нет сомнения. Но я сохранил о нем самые теплые чувства».

Стив считал себя другом обоих этих людей. Но это обстоятельство оказалось для него чреватым личными неудобствами. Любой руководитель, являющийся сам по себе сильной личностью, сталкивается

с такими проблемами, но у Стива они приобретали необычайно острый характер. Джобс, хотя и меняющийся с годами, так и не научился проявлять внимание к вопросам карьерного роста своих ближайших соратников. Истории Ави и Руби закончились для него печально. Отношения с Ави, который в 1991 году был организатором «мальчишника» перед свадьбой Стива, умерли сами собой. А вот отношения с Руби завершились скандалом и полным разрывом.

После ухода из Apple Рубинштейн построил-таки дом своей мечты в Мексике, но по-прежнему сохранял творческие амбиции. В 2007 году он получил приглашение на работу от компании Palm Computing, которая оставалась серьезным игроком на рынке мобильных устройств. Руби послал Стиву электронное сообщение с известием о том, что он решил принять предложение корпорации Palm. Согласно рассказу Руби, Стив позвонил ему через четыре секунды и начал говорить вещи, которые ошеломили Рубинштейна. «Он не мог понять, — вспоминает Руби. — Он сказал: “У тебя же есть много денег, зачем ты идешь в Palm?” А я отвечаю что-то вроде: “Стив, о чем ты говоришь? Твое состояние растет в геометрической прогрессии. Мои деньги по сравнению с ним ничто. И ты еще о чем-то спрашиваешь меня? Ты что, шутишь?”»

Для Стива решение Руби было сродни предательству. Принимая предложение работы от конкурента Apple, Руби «провалил тест на лояльность», если процитировать Сьюзен Барнс.

Руби попытался привести Стиву какие-то аргументы, утверждая даже, что Apple и Palm «не обязательно должны конкурировать между собой». Конечно, такой взгляд никак нельзя было назвать реалистичным ввиду явной прямой конкуренции между мобильными телефонами Palm и iPhone. В конечном счете это оказалось не важным. Компания Palm сдалась, не в состоянии конкурировать с iPhone ни самостоятельно, ни в качестве подразделения Hewlett-Packard, которая приобрела ее, но вскоре закрыла. Руби и Стив больше никогда не говорили друг с другом.

Вообще-то Стив *пытался* сохранить Руби и Ави в компании. Но тот факт, что новые позиции, на которые он их продвинул, оказались «пустышками», сам по себе указывает на двойственность чувств,

которые он испытывал по отношению к друзьям. Стив не изменился в кардинальном. Он ставил потребности компании выше любых отношений с коллегами. В последние годы в этом плане он стал даже еще более прагматичным. В контексте важнейших для компании вопросов его оценки собственной команды, выверенные по тем же высоким меркам, которые он применял и к себе, были точными и блестящими. Потери сотрудников, коллег и друзей были тяжелыми в личном отношении и для Стива, и для любого, кого эти кадровые изменения непосредственно касались. Но Джобс всегда считал, что, когда приходит время для кадровых перестановок, необходимо действовать с максимальной быстротой. Вскоре Apple поймет, что время и рынок изменились и она вполне может обойтись без прежних героев.

А вот в чем Стив совершал ошибки в ходе таких перестановок, так это в оценке их последствий лично для него. Характерный пример здесь — его отторжение Руби, с которым он проработал шестнадцать лет, на уровне личных отношений. Когда волею судеб люди переставали соответствовать Стиву по уровню прилагаемых к работе усилий, они теряли для него значимость. А когда они покидали компанию, Стив утрачивал к ним интерес. Его больше волновал вопрос о потенциальной покупательной способности потребителей, чем о поддержке уходящих ветеранов, чей вклад в дело Apple он считал снижающимся. Стив поступил так не только с Ави и Руби, но и с сооснователем Apple Возняком и некоторыми другими коллегами. Его приоритеты были безжалостными. Когда Ави и Руби выпали из рядов тех, кто мог дать Apple то, в чем, по мнению Стива, она нуждалась, он не колеблясь отринул их.

\*\*\*

Через два месяца после ухода Теваньяна и Рубинштейна Apple опубликовала вроде бы безобидное заявление. В нем говорилось, что в отставку подала и главный юрист Нэнси Хайнен, одна из двух представительниц слабого пола, работавших в команде Стива. К моменту «отставки» ей было всего 48 лет. Тогда эта новость не обратила на себя никакого внимания. Зато через месяц история начала разрастаться. В одном из пресс-релизов Apple была вынуждена сообщить о проводимом в компании «внутреннем расследовании», которого потребовала Федеральная комиссия по ценным бумагам и биржам

в связи с явными «нарушениями» с выдачей премий в виде биржевых опционов ряду руководителей Apple в период между 1997 и 2001 годами. Примерно через год, 24 апреля 2007 года, Хайнен будет признана Комиссией виновной в заведомо неправильном оформлении даты выдачи двух опционов: одного общей стоимостью акций в 7,5 миллиона долларов лично Джобсу и другого, стоимостью 4,8 миллиона долларов другим членам руководства Apple (последнюю премию Джобс попросил у совета директоров для других руководителей компании после того, как Фред Андерсон уже покинул ее). Оформив опционы задним числом, Хайнен зафиксировала более высокую стоимость пакета акций. Само по себе это не было незаконно. Нарушение состояло в том, каким образом отчеты по опционам были внесены, предположительно по указанию Хайнен, в бухгалтерскую отчетность компании. В результате прибыли Apple стали выглядеть несколько по-другому, чем это было на самом деле на тот период. В конечном счете Хайнен сняла с себя претензии комиссии, согласившись уплатить штраф в 200 тысяч долларов и вернуть 1,575 миллиона долларов, вырученных от исполнения собственных датированных задним числом опционов.

В момент осуществления в компании записей задним числом ее финансовым директором был Фред Андерсон, и Комиссия по ценным бумагам получила в свое распоряжение краткое электронное сообщение, в котором он соглашается с конкретной датой перезаписи опционов. Фред тоже был обвинен комиссией в том, что он, предположительно, не уделил должного внимания вопросу о премиях. Впоследствии он урегулировал этот вопрос, уплатив 3,65 миллиона долларов доходов от исполнения опционов.

Всякого рода факторы, вроде бы нейтрализующие эту историю с подделкой даты опционов, только запутывают ее. Действительно, нанятый компанией юристконсульт Уилсон Сонсини Гудрич из Пало-Альто консультировал Хайнен и убедил ее, что запись даты опциона задним числом, скорее всего, законна. Практически точно такие же советы он давал и другим местным компаниям технического профиля, к которым впоследствии у Комиссии по ценным бумагам возникли претензии, включая ту же студию Pixar. Стив разрешил запись задним числом, хотя и оговорился, что исходит из того, что это законно. Но своими показаниями перед комиссией он мало помог

делу. В словах Стива явно звучала жалость к себе. Объясняя причины принятия премии номинальной стоимостью 7,5 миллиона долларов он говорил: «Дело здесь не в деньгах. Ведь всем хочется признания со стороны коллег». Поскольку полученные им ранее опционы имели отрицательную временную стоимость, он исходил из того, что совет директоров должен сам предложить ему новые гранты. «Мне это было бы приятно», — пояснил он.

Его объяснение — чистый пример монолога человека, не слушающего других. Даже если согласиться с тем, что Стив якобы не очень хорошо себя чувствовал во время беседы со следователем и никогда не предполагал, что его показания станут достоянием общественности, в его словах явственно звучат нотки безразличия по отношению к судьбе Андерсона и Хайнен. Фред ушел из Apple за шесть месяцев до того, как Федеральная комиссия по ценным бумагам вынесла в отношении него вердикт, из которого стало ясно: внутреннее расследование возложит вину на него и Хайнен. «Я был обижен, — говорит Андерсон, — потому что всю свою жизнь старался жить честно, как бойскаут. Самое важное для меня — это мои ценности и то, как я себя веду, понимаете? И все, кто знает меня в Apple или в других местах, всегда подтвердят, что в жизни я руководствуюсь высокими стандартами морали и никогда сознательно не совершу ничего неправильного. Прежде всего в отношении людей. Я *всегда* относился к людям с уважением и защитил многих от проявления характера Стива».

Андерсон явно не заслуживал такого отношения со стороны Джобса и возглавляемой им Apple. (Хайнен никогда публично о своей отставке не говорила.) Все объясняется просто: к моменту скандала с подделкой дат опционов Фред уже не был финансовым директором Apple, а следовательно, потерял для босса значение. Джобс мог быть чрезвычайно отзывчивым по отношению к друзьям и коллегам, особенно когда они сами или их семьи нуждались в медицинской помощи. Но он бывал холодным и безразличным по отношению к сотрудникам в тех случаях, когда их личные дела мешали выполнению того, что он понимал как предназначение компании, или когда личные дела отвлекали их от полного погружения в работу Apple. Прояви Джобс в свое время чуть больше сочувствия или заботы о тех, кто перестал играть решающую роль в выполнении его миссии, он уберег бы себя и Apple от целого ряда ненужных проблем.



До конца своих дней в Apple Стив будет управлять ею с помощью комбинации «старички» и «новички». К тому времени Кук и Айв были рядом с ним уже в течение многих лет, как и директор по связям с общественностью Кэти Коттон, и Фил Шилдер, добродушный директор по маркетингу. Сина Тамаддон и Эдди Кью постепенно вошли в узкий круг старших должностных лиц. Фаделла Стив сделал старшим по материальной части iPhone, а Форсталла, еще одного вундеркинда из компании NeXT, — главным разработчиком софта для смартфона. Эти двое могли бы стать очередным изданием пары «Ави и Руби», если бы не соперничали друг с другом с самого начала. Они сталкивались и ставили друг другу подножки даже больше, чем Фаделл стучался лбами с Айвом и Руби. Стив обнаружил, что ему все чаще приходится выступать судьей в спорах, угрожающих хваленому «секретному эликсиру» Apple — сочетанию рационального железа и талантливого софта, которые сливались в единый волшебный цифровой виджет. На самом деле Фаделл обладал такой кипучей энергией, что в 2009 году он покинет компанию и организует свою собственную, под названием Nest Labs, которая займется производством термостатов и детекторов дыма, замкнутых на домашнюю сеть Wi-Fi. В зале заседаний совета директоров Apple о Фаделле вспоминают не очень тепло, называя его не иначе как «производителем тех маленьких термостатов». Прилагательное *маленьких* оказалось, однако, весьма относительным. В 2014 году Google купила у Фаделла его Nest Labs за 3,2 миллиарда долларов.

В последние годы жизни Джобса два скандала, которых вполне можно было избежать, отвлекали его от единственного дела, которым он действительно хотел заниматься: создавать со своей командой выдающиеся новые продукты. Эти два события, тянущиеся даже после смерти Стива, выставили его самого и его компанию в глазах общественности высокомерными и злостными нарушителями закона. С середины 2000-х годов Стив стал неформальным лидером группы президентов крупнейших компаний Кремниевой долины, которые договорились не переманивать друг у друга ведущих сотрудников. А в 2010-м Министерство юстиции завело дело против Apple, Adobe, Google, Intel, Intuit и Pixar по обвинению их в открытом неформальном сговоре, препятствовавшем найму работников между этими



компаниями. В 2011 году на них был подан групповой иск, составленный одним инженером со студии Lucasfilm от имени 64 тысячи сотрудников указанных компаний, а также других организаций из Кремниевой долины. (Этот иск добавил в список ответчиков Lucasfilm, которой, как и компанией Pixar, в настоящее время владеет Disney.) Истцы утверждали, что такая схема ограничивает свободную конкуренцию и лишила работников миллиардов долларов зарплат, которые бы они получили, если бы их переход из компании в компанию не был бы ограничен сговором.

Полученные в ходе следствия электронные сообщения доказывали, что Стив активно участвовал в этом деле. Судя по тону, он был «язвительно удовлетворен» тем, что кадрового работника Google уволили за попытку переманить сотрудника компании Apple после того, как Стив пожаловался на него тогдашнему CEO сервиса Эрику Шмидту. Когда Джобс узнал об увольнении, то в ответ послал улыбающийся смайлик. Стив вряд ли являлся единственным CEO, которого можно было поймать на компрометирующих e-мейлах, но только его показали в качестве лица, непосредственно принимавшего участие в организации сговора. Другие главы компаний прежде всего руководствовались соображением не идти наперекор Джобсу, который к тому моменту стал самым влиятельным работодателем в индустрии высоких технологий.

Тим Кук не находит в идее Стива ничего вопиющего, хотя он и пытался решить дело выплатой сотен миллионов долларов участникам группового иска. «Я знаю, о чем думал Стив, — говорит Кук. — Он не стремился “сбить” людям зарплату. Такого он никогда не говорил. Его цель была простой. Если мы работали с кем-то в тесном контакте, как, например, с Intel, выложив все свои карты и предложив заменить наши микропроцессоры на их платы, то тогда мы, конечно же, не хотели, чтобы они переманивали наших сотрудников. Они тоже не поняли бы, если бы мы стали втихую зазывать их работников. Разве это не само собой разумеется? Я ни на секунду не могу предположить, что Стив замышлял что-то плохое. И я не думаю, что он хотел сэкономить деньги. Просто он очень заботился о лояльности своих сотрудников». В принципе, это вполне разумный аргумент, во всяком случае в том виде, в каком он звучит. Все CEO и президенты стремятся удержать своих лучших работников в своей компании.

Но этот аргумент упускает из виду то обстоятельство, что достижение подобных соглашений с другими компаниями, официально или неформально, является незаконным.

«Стив создал систему управления, хорошо работавшую для того вида продукции, которую он все время держал в голове, — говорил мне Билл Гейтс уже после смерти Стива. — Это тот тип продукта, для которого ты сам *изготавливаешь* и аппаратное, и программное обеспечение; для которого ты сам разрабатываешь несколько вариантов суперкрасивого дизайна; который ты сам делаешь от начала до конца, не вступая ни с кем в партнерские отношения. В общем, где все находится под твоим контролем. Стив создал выдающуюся структуру, “заточенную” именно под такое производство». Мы беседовали с ним о том, почему написано столько книг о том, как делать бизнес «по системе Apple» или «по системе Стива Джобса». Билл рассказывал мне, почему пример Стива следует считать уникальным образцом менеджмента, который имеет ограниченную сферу применения. «Может быть, тебе стоит назвать свою книгу “*Не пытайтесь сделать это в домашних условиях*”, — сказал Гейтс полушутя. — Ведь очень многие люди, которые хотят стать похожими на Джобса, уже вполне обладают качествами засранца. Чего им не хватает, так это той части, которая называется “гений”».

По мнению Билла, одной из оборотных сторон управления компанией «по-джобсовски» является то, что «такая организация перестает быть местом, в котором действуют сдержки и противовесы».

\*\*\*

Всю свою жизнь Стив старался контролировать информацию об Apple тем, что был единственным сотрудником компании, имеющим право говорить о ней публично. Такой порядок имел свои высокие издержки, незаметные до последних лет жизни Стива, когда его известность и успех Apple привлекли к Купертино невиданное раньше внимание. Компания стала громоотводом для всего, начиная от проблем обеспечения стабильности высокотехнологичных производств и кончая несовершенством законов о корпорациях, которое отражалось и на других компаниях. А единственный спикер был смертельно больным человеком, отчаянно торопившимся доделать по-настоящему

важные для него дела, а не ответить на этот сонм отвлекающих и раздражающих вопросов.

Заболев в 2004 году, Джобс постоянно держал в голове те цели, ради которых он хотел продолжать жить. Часть из них были сугубо личными, как, например, присутствие на школьных выпускных церемониях своих детей. Другие касались его корпоративных интересов — например, желание дожить до того момента, чтобы представить публике новый планшетный компьютер iPad.

В этот список ни в коем случае не входили такие события, как цирк, который СМИ устроили вокруг инцидента, случившегося в 2010 году, когда молодой сотрудник Apple оставил в баре прототип смартфона iPhone 4. Или усмирение скандала, известного как «Антеннагейт», когда по возвращении из отпуска с Гавайев Стиву пришлось заниматься вопросом, почему при определенном положении смартфона iPhone 4 происходит прерывание связи. Ему приходилось хотя бы урывками заниматься корпоративными вопросами. Все это добавлялось к уже ставшей неподъемной задаче управления растущей транснациональной компанией, в которой работало 50 тысяч сотрудников. И все эти события пришлось на годы, когда Джобс практически умирал.

Но даже еще будучи здоровым, он не жаловал деятельность, отвлекающую его от главного. Он всегда был нетерпелив. А рак изматывал его и болями, которых Стив раньше никогда не испытывал. Неудивительно поэтому, что он иногда ошибался там, где легко справился бы с проблемой, когда был здоров.

Например, до сих пор идут споры, должен ли был Стив объявить о своей болезни через доверенное лицо раньше, чем он это сделал сам, и затем также через доверенного сообщать публике о течении болезни. Стив считал, возможно несколько наивно, что болезнь, как говорится, — его личное дело, и поэтому откладывал публичное сообщение о ее рецидиве. Но обзывание обозревателя Times Носера, который призвал Джобса обнародовать сведения о своем состоянии здоровья, «ведром с дерьмом» не прибавило позитивных очков ни имиджу Apple, ни репутации Стива. Аналогично публичные выступления Стива по поводу скандала с самоубийствами на китайских фабриках компании Foxconn, ведущем предприятии по сборке

iPhone, больше навредили Apple, чем помогли в ситуации, когда в целом ее репутация в качестве глобальной корпорации находилась на достаточно высоком уровне.

Выстроив по всему миру целую сеть поставщиков, которые производили для нее iPhone, iPod, iTouch, Nano и другую продукцию, Apple ежегодно проверяла условия труда на заводах компаний-подрядчиков и даже субподрядчиков. Конечно, в поле зрения проверяющих попадало не все. И в этом не было ничего необычного — проблемы с условиями и охраной труда у азиатских производителей существовали десятками лет. Такую ситуацию трудно изменить в одночасье. В системе международного разделения труда, которая существует только для того, чтобы снизить расходы американских или европейских компаний, маловероятно, что рабочим на азиатских предприятиях станут платить больше или создавать им комфортные условия труда. Когда в Apple узнали о самоубийствах рабочих, компания отреагировала быстро, собрав авторитетную комиссию для обследования фабрик Foxconn и предприняв ряд других шагов, названных многими наблюдателями «нацеленными в будущее». Конечно, нашлись скептики, которых эти меры не удовлетворили. Но вот с чем соглашаются практически все, так это с тем, что Стив не помог делу своими публичными заявлениями, включая и то, которое он сделал на одной технической конференции. Он сказал тогда: «Ну, с этим-то наконец покончено». Его высказывание прозвучало легковесно, как из уст человека, который пытается «замазать» неудобную правду.

Конечно, Стив прошел долгий и трудный путь по «смирению самого себя». Между ним и молодым человеком, который безапелляционно перебивал выступающих в конференц-зале «Сада Аллаха» возле Сан-Франциско, пролегла пропасть. Но в тот момент, когда «работа по исправлению себя» могла, наконец, принести свои плоды, на Джобса навалилась тяжелая болезнь. Героические повести обычно не предполагают наличия в них таких глав, как эта. В типичных фильмах студии Pixar или анимациях Disney, которые становились все лучше и лучше к концу жизни Стива, эмоции искренни, а герои всепобеждающи. Но жизнь Стива являлась таким фильмом только отчасти. Хотя она до самого конца была вдохновенной, ничто человеческое, в том числе, увы, и болезнь, было ей, как говорится, не чуждо.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

