

Брент Шлендер  
Рик Тетцели

Становление  
Стива  
Джобса

Путь от безрассудного выскочки  
до лидера-визионера



# «Я не хотел быть бизнесменом»

История первого пребывания Стива Джобса в Apple Computer — это история молодого мечтателя в самом начале своей карьеры. После того как Стив сыграл столь важную роль в создании и организации продаж Apple I, ему пришлось столкнуться с непростой проблемой — необходимостью перенести свое видение, интеллект, интуицию и свирепое желание контролировать всех и вся из отцовского гаража в гораздо более масштабное «пространство» — корпоративный, финансовый и промышленный мир Кремниевой долины. Возможно, Стив и был способен быстро научиться всему нужному, однако не имел ни малейшего представления о том, как это делать. Некоторые молодые люди словно созданы для корпоративной жизни — на ум сразу приходит Билл Гейтс. Стив был совсем не таким.

Но он понимал: если хочешь заняться делом более серьезным, чем создание «клевых» игрушек в гараже вместе с друзьями, нужно научиться играть по взрослым правилам. Это оказалось непростым делом. Он несколько раз говорил мне: «Я не хотел быть бизнесменом, не хотел быть похожим ни на одного из знакомых мне людей, занимавшихся бизнесом». Стив вполне довольствовался образом критичного бунтаря, провидца, гибкого и стремительного Давида, сражающегося против тяжеловесного Голиафа (кем бы тот ни был).

Сотрудничество с «Большими Людьми» (если пользоваться терминологией Стива тех дней) было для него не просто проблематичным. Оно грозило столкновением. Да, он хотел играть в их игры, но по своим собственным правилам, черт побери!

\*\*\*

Почти сразу же после того, как молодые люди начали продавать первые партии Apple I, Воз сообщил Стиву, что уверен в своей способности создать еще более мощную машину. В представлении Воза следующая модель могла бы отображать результаты в цвете, имела бы более мощную и производительную материнскую плату и множество «слотов», позволявших машине выполнять больше задач. Но конструирование и продажа столь шикарной машины требовали достаточно серьезного оборотного капитала. Ребятам нужны были суммы, значительно превышающие личные займы у друзей, родителей или авансы владельцев магазинов, торгующих товарами для хобби. До конца не понимая, где раздобыть такие большие деньги, Стив начал предпринимать серьезные усилия по установлению контакта с закрытым миром Кремниевой долины — миром успешных предпринимателей, маркетеров и финансистов.

В 1976 году путь к успеху был совсем не так прост, как в наши дни, когда предприниматели ищут финансирование, просто введя в Google поисковый запрос «венчурный капитал». В те времена Долина представляла собой достаточно скромную группу юристов, финансистов и менеджеров, совершавших сделки только путем очных встреч. По счастью, Стив обладал несколькими качествами, делавшими его отличным специалистом по налаживанию контактов. «Мне по-настоящему повезло заниматься компьютерами, когда отрасль была еще очень молодой, — признался он мне как-то раз. — В те дни компьютерным наукам почти не учили, поэтому люди в отрасли имели образование в области математики, физики, музыки, зоологии, чего угодно. Но чем бы они ни занимались раньше, они любили свое нынешнее дело. В компьютерщики подалось много по-настоящему великолепных людей». Стив не стеснялся обращаться за помощью или информацией к кому угодно. (Помните тот давний звонок Биллу Хьюлетту?) Ему были чужды условности, присущие большинству «благопристойных» молодых мужчин и женщин, осторожно «прощупывающих» нюансы

сложного нового мира типа сферы венчурного капитала. Стив настолько верил в важность своей миссии, что считал: рано или поздно обязательно найдется кто-то готовый его профинансировать. Он мог быть по-настоящему очаровательным, пока излишняя самонадеянность не толкала его на неожиданное хамство.

Он без устали общался с экспертами из Долины, по телефону и лично. Наконец ему удалось связаться с Реджисом Маккенной, маркетинговым асом, который к тому моменту уже проделал большую работу по продвижению Intel. Со временем Реджис сыграл огромную роль в формировании удивительно устойчивого имиджа Apple как неспровергаемого авторитетов и разрушителя привычных устоев.

Стив и Воз встретились с Маккенной в его офисе. Стив даже не потрудился приодеться — так и предстал перед маркетинговым гуру в рваных джинсах, взлохмаченным и... босым. Пахло от него отнюдь не розами. В тот период своей жизни Джобс считал дезодоранты, обувь и тому подобные вещи «выпендреем». Ему изрядно повезло в тот день, потому что Маккенна тоже был по-своему уникальным представителем элиты Кремниевой долины. Этот хорошо сложенный мужчина с притягательными голубыми глазами прославился прямоотой, жесткостью, огромными связями, хорошим чувством юмора и невероятно высокой степенью самоуверенности — почти такой же, как у юного Джобса. На его визитной карточке было написано «Реджис Маккенна, Собственной Персоной». Он сразу понял, чего стоят эти двое неряшливых парней. «У Стива был размах, — вспоминает Маккенна, — и своеобразная манера размышлять о себе, которая осталась с ним на всю его жизнь». В итоге Маккенна и Нолан Бушнелл, прежний босс Джобса в Atari, направили Стива к Дону Вэлентайну, основателю и партнеру компании Sequoia Capital (одной из первых венчурных компаний), попросив его помочь юному бизнесмену освоить искусство инвестирования в стартапы.

Вэлентайн пришел в отрасль из мира чипов. Он работал с основателями Intel еще до того, как они покинули компанию Fairchild Semiconductor, чтобы открыть свою собственную мастерскую. Когда-то он занимал один из ведущих постов в National Semiconductor. Вэлентайн встретился с ребятами только потому, что Маккенна был его другом и почти насильно заставил его выслушать Стива и Воба. После их

визита он позвонил Маккенне и спросил: «Зачем ты прислал мне эти ходячие недоразумения?» Тем не менее он направил ребят к другому бизнес-ангелу, который мог бы выказать большее желание поработать с таким необычным стартапом, как Apple.

Именно так Стив и познакомился с А. С. «Майком» Марккулой, который стал одним из двух наставников Стива в первые годы работы Apple. Однажды Марккула нагрянул на своем золотистом «корвете» в гараж Джобсов, чтобы послушать рассказ парней о чудесах Apple I. Этот бывший руководитель отдела продаж Intel, имевший ученую степень в области электротехники, довольно быстро заработал много денег, а затем «подал в отставку» в возрасте чуть за тридцать, потерпев фиаско с назначением на желаемый пост. Довольно тихий в быту, Марккула в глубине души был компьютерным гиком и даже мог писать программы. Он тут же оценил потенциал амбициозных идей Джобса и Возняка, а также их неопытность и податливость. После нескольких визитов он решил присоединиться к проекту, но выдвинул довольно жесткие условия. В рамках одной из величайших «ангельских» инвестиций всех времен Марккула вытащил 92 тысячи долларов из собственного кармана, а также договорился с Bank of America о кредитной линии в размере 250 тысяч долларов. За это он получил треть акций Apple.

Марккула настоял и на том, чтобы Воз, продолжавший в то время трудиться на Hewlett-Packard, полностью посвятил себя работе на Apple. Возу нравилось работать в HP, однако желание создать микрокомпьютер века пересилило. Он дал HP последний шанс — сделал презентацию довольно таки «сырой» концепции Apple II. HP не клюнула. «Большие и опытные компании и инвесторы, аналитики — все эти люди, воспитанные в лучших бизнес-традициях и куда более толковые, чем на тот момент были мы, не могли поверить, что наши забавы когда-нибудь превратятся в огромный прибыльный рынок, — вспоминал Воз. — Они думали, что все ограничится небольшими “мульками” типа домашних роботов или самодельных радиоприемников — излюбленных игрушек считаного числа технарей». Поэтому он уволился и присоединился к проекту.

С самого начала было видно, что Марккула не очень сочетается со Стивом и Возом. Невысокий, щеголеватый парень со своей быстрой машиной, длинными бакенбардами, густыми волосами и кричащими костюмами словно сошел с обложки модного журнала 70-х. Стиль его

общения лучше всего описать словом «бормотание». Умный и технически грамотный человек, он не отличался бойцовским характером и не готов был биться за свои убеждения. Он уже заработал много денег и, несомненно, хотел заработать еще больше, но при этом отнюдь не горел желанием усердно работать. Позднее, после того как Стив покинул Apple, Марккула мужественно старался сохранить Apple на плаву. Однако это уже происходило в кризисные времена. В момент же встречи со Стивом и Возом Марккуле вполне хватало своего большого дома и денег, полученных от Intel. Степень его «интереса» к новому проекту хорошо иллюстрирует обещание, которое он дал своей жене, — работать с Apple не более четырех лет.

Вскоре Марккула стал настаивать на том, что компания должна сменить статус с партнерства с ограниченной ответственностью на корпорацию, зарегистрированную по законам Калифорнии, а также нанять на работу профессионального исполнительного директора. Он нанял Майкла «Скотти» Скотта, 32-летнего производственного менеджера из компании National Semiconductor на должность первого профессионального президента и CEO Apple. Сам 34-летний Марккула стал председателем правления. На дворе стоял февраль 1977 года, и 24-летний Стив без каких-либо колебаний передал управление Apple взрослым товарищам. К сожалению, ни Марккула, ни Скотти не «тянули» на примеры для подражания, в которых так нуждался Джобс.

\*\*\*

Из гаража Джобсов компания переехала в настоящий офис на бульваре Стивенс Крик в Купертино. Скотти и Марккула начали нанимать людей и выстраивать основы корпорации. В течение первых месяцев Стив делал то, что умел лучше всего, — управлял небольшой командой, создававшей нечто прекрасное. На сей раз это был Apple II — устройство, которое вполне могло подарить миру идею персональных компьютеров.

Тем самым Джобс еще раз стал импресарио, а Воз — инженерным гением. Стив подталкивал Воzu, уговаривал, ругал и постоянно бросал ему вызов. «Заведенный» Воз в ответ придавал своему новому детищу универсальность и полезность, никогда прежде не виданные у микрокомпьютера. Это был максимально полный компьютер в единой коробке

из всех до сих пор известных. По сути, все, что требовалось, — это подключить телевизионный монитор. Apple II, внутренности которого находились в гладком бежевом пластиковом корпусе со встроенной клавиатурой, напоминал популярные в то время и понятные потребителям электрические пишущие машинки. Компьютер был спроектирован как готовый продукт для дома, школы или офиса; теперь уже было понятно, что Apple I суждено навсегда остаться в мире паяльников, осциллографов, вольтметров и другой таинственной электроники, которая никогда не была интересной среднему потребителю.

Новая модель обладала значительно более быстрым микропроцессором, чем ее предшественница. У нее было больше встроенной памяти, что также улучшало результативность. В ней имелись усилитель аудиосигнала, динамик, гнезда для подключения игрового джойстика или кассетного магнитофона для недорогого хранения данных. Поскольку Воз хотел сделать компьютер максимально полезным для программистов-любителей уже с момента включения в сеть, он встроил в систему возможность работы с языком программирования BASIC (для этого использовался особый чип, жестко закрепленный на материнской плате). Возможно, самой важной была «заточенность» компьютера под будущие модификации оборудования, которые могли бы либо улучшить результативность, либо оптимизировать устройство под выполнение определенных вычислительных задач, таких как работа с цифровыми массивами, игры, создание списков с возможностью поиска и фильтрации или написание программ. Воз встроил восемь так называемых расширительных слотов, позволявших вставлять специальные монтажные платы — значительно меньшие по размеру, чем печатные, — которые могли работать с микропроцессором и чипами памяти на материнской плате для выполнения конкретных задач типа добавления драйва для флоппи-дисков, улучшения видеографики или звука, а также расширения памяти. Это позволяло Apple II быстро нарастить мощность, как только на рынке появились бы профессиональные программные приложения и специальные монтажные платы — а ждать этого оставалось совсем недолго.

Как и в старые добрые гаражные времена, перфекционизм Джобса и его готовность не соответствовать общепринятым нормам часто приводили к конфликтам. К примеру, он противостоял добавлению слотов. По его твердому убеждению, идеальный компьютер для

потребителя должен быть настолько прост, что никто и никогда не захочет расширять его возможности, залезая к нему в нутро. Этот инстинкт — желание сделать работу с компьютером максимально простой — мог бы считаться вполне достойной долгосрочной целью, однако в 1977 году был явной ошибкой. Единомышленники Воза из мира бизнеса уже проявили интерес к созданию плат, позволявших Apple II взаимодействовать с телефонами, музыкальными инструментами, лабораторным и медицинским оборудованием, офисными устройствами, принтерами и так далее или даже контролировать их. Воз, в отличие от Стива, понимал это и выиграл спор.

Однако надо признать, что во многих других случаях бунтарь Джобс оказывался прав. Так, он посчитал, что по-настоящему персональный компьютер не должен звучать, как станок на производстве, и убедил талантливого инженера по имени Фредерик Родни Холт спроектировать специальный блок питания, который не перегревался, а следовательно, не требовал шумного и постоянно вращающегося вентилятора. Джобс также настаивал на том, чтобы внешний корпус напоминал скорее бытовой прибор, а не элемент лабораторной установки. «За вдохновением» он ходил... в супермаркеты. Сейчас кажется странным, но в то время любители компьютеров предпочитали корпуса промышленного вида или вовсе компьютеры без корпусов, что давало возможность быстро произвести какую-либо простую модификацию. Однако менее консервативные потребители оценили дизайн Apple II, более «приветливый» и самодостаточный — эти качества сильно выделяли продукт компании из всего, что имелось тогда на рынке. И хотя первое важное приложение — VisiCalc, программа по работе с электронными таблицами, написанная Дэнном Бриклином и Робертом Фрэнкстоном, — появилось лишь в 1979 году, Apple II ценой в 1295 долларов стал настоящим хитом продаж сразу после своего появления на рынке в апреле 1977 года. Компания, которая раньше сбывала по дюжине Apple I каждые несколько недель, начала ежемесячно продавать примерно по 500 устройств Apple II.

\*\*\*

Стив не один раз выказывал себя сильным лидером небольшой группы единомышленников. Теперь он столкнулся со сложной задачей: ему предстояло понять, как работать под руководством Марккулы



и Скотта. Эти люди умели делать то, что пока ему было не по плечу: спланировать, инициировать и поддержать рост компании, позволяющий разрабатывать, производить, распространять и продавать компьютеры. Возняк не считал проблемой передать третьим лицам контроль над происходящим, поскольку его совершенно не интересовали детали развития бизнеса. Этот «электротехник мирового уровня» чувствовал себя в своей тарелке только на своем рабочем месте, где он мог изобретать и в качестве вице-президента по исследованиям и развитию Apple обсуждать с товарищами-инженерами разные хитрые конструкционные детали.

Куда болезненнее передачу контроля воспринял Стив — и не только из-за своего подросткового максимализма. С одной стороны, он прекрасно понимал, какое значение имеет его необычное мышление для создания прорывных продуктов и как его это побуждает людей следовать его видению. С другой стороны, было очевидно, что эти качества не особенно соответствуют стилю «зрелого лидерства», которое насаждал в Apple Скотти.

По сути, Скотти предлагал следующую систему. Если бы Apple можно было представить в виде семьи, то Скотти хотел заниматься основными составляющими домохозяйства: открытием банковских счетов, платежами по ипотеке и так далее. Разумеется, поскольку речь все-таки шла о компании, он делал массу более сложных вещей. Скотти, инженер с большим опытом работы в National Semiconductor, был типичным технарем — вплоть до того, что постоянно носил в карманах специальный пластиковый чехол для ручек и отверток, — а кроме того, опытным управленцем. Он пришел в Apple с опытом руководства сотнями людей и контроля сложных процессов по изготовлению чипов. В самой Apple он отвечал за сложные управленческие задачи, необходимые для создания высокотехнологичной компании с нуля: аренду офиса, производственных площадей и оборудования; создание надежного производства, эффективной команды продавцов и системы контроля качества; организацию управления инженерными процессами; настройку управленческих информационных систем, а также формирование финансовой дирекции и HR-отдела, занимающегося наймом сотрудников. Он укреплял отношения с ключевыми поставщиками компонентов и разработчиками программ. Наблюдая за Скотти, Стив узнал для себя много нового.

Дело, однако, сильно усложняло то, что Apple была первопроходцем и без того в новой отрасли, которая сильно отличалась от всех остальных. Компьютеры представляли собой системы, объединявшие три ключевые технологии: полупроводников, программ и методов хранения данных. Все они постоянно совершенствовались. Компания физически не имела возможности создать единственный уникальный инновационный продукт, наладить его массовое производство, а затем почивать на лаврах и стричь купоны. Это могли позволить себе разве что Polaroid и Xerox, да и то лишь в первые десятилетия своей деятельности. С тех пор все изменилось. Едва только компьютерной компании удавалось вдохнуть жизнь в новую систему, как тут же приходилось начинать все сначала и пытаться перещеголять саму себя — до того, как какой-нибудь другой игрок стремительного рынка, подобно Прометею, не создавал новую, еще более продвинутую версию, «уворовав пламя». Так повторялось снова и снова, поколение за поколением. В конце концов стало ясно, что у компаний в этой «бешеной гонке» есть единственный выход — начинать работать над новым продуктом еще до того, как предыдущий выйдет на рынок. Каждая из трех базовых технологий развивалась независимо от других в своем собственном головокружительном темпе. Идеи «хватались на лету» и стремительно воплощались в жизнь, становясь доступными тысячам пользователей.

Даже величайшие руководители, уверенно ведущие свои компании от победы к победе, были вынуждены признать, что установленные ими правила моментально устаревают, не поспевая за реальностью. А Майк Скотт отнюдь не был великим руководителем. По своим навыкам и типу личности он походил, скорее, на операционного директора. Когда ему не удавалось добиться стабильности, он напрягался. А с таким партнером, как Стив Джобс, о какой стабильности могла идти речь?!

Конечно же, несмотря на молодость, Джобс был достаточно умен, чтобы понять: для реализации его видения компании необходимы упорядоченные и хорошо смазанные управленческие механизмы. Однако, в противоположность Скотти, бунтарь Джобс был буквально влюблен в нестабильность. Его природное видение основывалось на дестабилизации, расшатывании основ существующей компьютерной отрасли. Стабильностью обладала IBM, а Apple, в представлении Стива, должна была являть собой анти-IBM.

Излишне говорить, что союзу между одним человеком, обожающим неопределенность, и другим, жаждущим стабильности, не суждена долговечность. Первый тревожный звонок прозвенел уже в первые недели после прихода Скотти в Apple. Скотти захотел нанести номера на именные бейджи сотрудников нового офиса на бульваре Стивенс-Крик. Он решил, что Воз будет «Сотрудником № 1». Стив незамедлительно отправился к нему и выкатил претензию. Скотти ничего не оставалось, как пойти на попятную и выдать Джобсу бейдж «Сотрудник № 0».

\*\*\*

Отчасти из-за частых ссор с Марккулой и Скоттом, отчасти из-за своей манеры безапелляционно высказывать свое мнение, а отчасти потому, что он никогда не хотел делиться славой Apple с другими, Стив быстро приобрел репутацию самонадеянного эгоиста. Но я считаю это фундаментальной ошибкой в понимании этого человека — даже в его самые молодые и порывистые годы.

Хотя Стив не брезговал обращаться за советом к старшим товарищам в Apple, он искал истину и в других местах. У него еще не было опыта (и даже предчувствия) создания великой компании, однако он преклонялся перед сильными мира сего, уже добившимися успеха, и был готов на многое ради встречи с ними. «Никто из этих людей не занимался своим делом исключительно ради денег, — подчеркивал он в разговоре со мной. — К примеру, Дейв Паккард завещал все свое состояние благотворительному фонду. Возможно, он мог бы стать самой богатой персоной на кладбище, но он занимался своим делом не ради денег. Таким же был Боб Нойс [один из основателей Intel]. Я познакомился с Энди Гроувом [СЕО компании Intel в 1987–1998 годах], когда мне был 21 год. Я позвонил ему и выразил восхищение тем, насколько он силен в операционных вопросах. А затем спросил, могу ли пригласить его на обед. То же самое я проделал и с Джерри Сандерсом [основателем Advanced Micro Devices], Чарли Спорком [основателем National Semiconductor] и другими. Я познакомился с этими ребятами, сплошь основателями компаний, которые были тогда на слуху. Особый дух, царивший в Кремниевой долине в то время, произвел на меня очень большое впечатление».

Большинству этих «старших товарищей» нравилось давать советы умному, бойкому и готовому учиться юноше. К сожалению, он не был их сотрудником, а разговоры — это не то же самое, что работа бок о бок.

Среди тех, с кем он встречался всего один или два раза, были подлинные герои эпохи, например Эдвин Лэнд, основатель Polaroid. Стив восторгался многими его качествами, в частности его прямо-таки маниакальным стремлением создавать стильные, практичные продукты, чрезвычайно привлекательные для потребителей (например, поразительную складную камеру SX-70, покорившую Америку в 1970-е годы); его смелостью в том, чтобы опираться на приземленные инстинкты, а не на научные исследования потребительского рынка; неустанной изобретательностью.

Некоторые из собеседников стали для Джобса пожизненными советниками. В частности, Гроув сыграл ключевую, хотя и тайную роль в нескольких критических моментах его карьеры, несмотря на тот факт, что Apple до 2006 года оставалась единственной крупной компьютерной компанией, продукты которой не работали на чипах Intel. Джобс глубоко уважал Гроува. Гроув — венгерский еврей, переживший концлагерь, фашизм, неудавшееся восстание и долгую осаду Будапешта советскими войсками. Он почти полностью утратил слух в возрасте четырех лет от жестокой скарлатины, подростком совершил бегство из «коммунистического рая» через океан, самостоятельно добрался до Эллис-Айленд. Как и многие его коллеги, Гроув был довольно жестким и прагматичным, однако, подобно юному Стиву, обладал природной эрудицией и имел широкий круг интересов. В годы учебы в нью-йоркском колледже он блестяще выучил английский, в том числе самые крепкие ругательства, которые при случае со смаком и сильным венгерским акцентом отпускал в адрес собеседников. Стив наслаждался свойственным Гроуву сочетанием прагматизма и экспансивности, поскольку видел те же черты и в самом себе.

Гроув стал третьим — наряду с Джобсом и Биллом Гейтсом — членом триумvirата, подарившим персональные компьютеры широким массам. Он был первым сотрудником Intel Corporation, основанной в 1968 году инженерами Fairchild Робертом Нойсом и Гордоном Муром. Это Мур в 1965 году открыл знаменитый закон Мура — плод размышлений о ценах и производительности полупроводников.

Мур пришел к выводу, которого никто до него не сделал: количество транзисторов, которые можно разместить на одном чипе заданного размера, удваивается примерно каждые 18 месяцев без какого-либо повышения издержек. Гроув лучше других понимал, насколько сложно создавать надежные полупроводниковые компоненты в масштабах, интересных изготовителям компьютеров типа IBM, Sperry и Burroughs. Именно он превратил закон Мура в бизнес-модель, позволив компьютерной отрасли ожидать предсказуемых нововведений с довольно регулярными интервалами. Гроув тоже был знаменит — своими смелыми и, на первый взгляд, противоречивыми стратегическими решениями. В его послужном списке — отказ от производства чипов памяти, приносивших Intel львиную долю доходов, и переориентация компании на производство микропроцессоров для растущего рынка персональных компьютеров, рабочих станций и более мощных систем, впоследствии получивших известность как файловые серверы. Гибкий подход Гроува к менеджменту создал новый высокий стандарт для компаний Кремниевой долины. Кроме того, Гроув был автором довольно популярной колонки по вопросам менеджмента для газеты San Jose Mercury News.

Еще одним героем для Стива стал упомянутый ранее Нойс, один из основателей Intel и первопроходец в области интегральных микросхем. В 1977 году Джобс и Возняк показали Apple II Нойсу и другим представителям правления Intel. Хотя технология Нойсу понравилась, он был совершенно не в восторге от двух молодых людей с длинными волосами и в потрепанной одежде. Однако Стив все же не отстал от него, и с годами их отношения переросли в дружбу. Жена Нойса Энн Бауэрс одной из первых вложила деньги в Apple, а в 1980 году даже стала первым вице-президентом компании по кадровым вопросам.

Отношения Стива с внешними наставниками были очень личными. «Стив хотел “семейности”, — вспоминает Реджис Маккенна. — Он часто приходил к нам и сидел за кухонным столом со мной и моей женой [Дианой Маккенна, занимавшейся градостроительством, а в какой-то момент даже ставшей мэром Саннивейла]. Когда он звонил нам по телефону, то всегда просил позвать ее к телефону. У меня и Дианы всегда было ощущение, что он очень хочет создать собственную семью. Он даже приходил ко мне в рабочее время, чтобы что-нибудь починить на моем Apple II! Я порой напоминал ему о том,

что у него есть более важные дела, однако он продолжал настаивать на своем. “Кроме того, — сказал он мне, — у меня появляется возможность поболтать с Дианой”».

Отчасти благодаря своему открытому характеру, отчасти из-за того, что Марккула попросил его поработать на Apple в качестве советника, а отчасти благодаря наличию опыта в маркетинге, которым Стив тогда чрезвычайно интересовался, Маккенна в тот период стал основным его наставником. Маккенна был к тому же неплохим корпоративным стратегом. Кремниевая долина много лет зависела от маркетеров — почти настолько же сильно, как от инженеров. Каждое технологическое новшество, которое бизнесмены хотят перенести с полок магазинов в дома и офисы, должно сопровождаться убедительной аргументацией. Эти новшества часто являются плодами умозаключений, недоступных пониманию широкой аудитории. Преимущества и возможности их не очевидны ни для кого, кроме горстки «продвинутых гиков». Работа хорошего маркетера состоит в том, чтобы «спустить» гениальное изобретение «с неба на землю» и убедить людей в том, что оно им совершенно необходимо. Консультационная деятельность Маккенны сыграла свою роль в «популяризации» многих компаний из элиты Кремниевой долины и за ее пределами, в том числе National Semiconductor, Silicon Graphics, Electronic Arts, Compaq, Intel и Lotus Software.

От пронизательного Маккенны не укрылись одаренность Стива и его желание отдаться делу без остатка. «Он обладал качеством, которое я называю мудростью Кремниевой долины, — вспоминает Маккенна. — Вы, наверное, встречали таких молодых да ранних, которые в курсе того, что происходит вокруг и кто за этим стоит? Толковый и любопытный ребенок, растущий на улицах Кремниевой долины, мог многому научиться, просто гуляя по району и внимательно смотря по сторонам. Стив занимался этим с самого раннего возраста».

Эта пара проводила много времени в подвале дома Маккенны в Саннивейле, напоминавшем ранчо. Они разговаривали о планах Стива в отношении Apple и чудесного Apple II. Они обсуждали множество тем: конструкторские особенности, разработку, маркетинг продуктов, стратегии и то, каким образом весь этот «компот» «варится» в успешных компаниях. Маккенна был отличным рассказчиком, а Стив — прекрасным слушателем. Они понимали друг друга

с полуслова. «Мы, в частности, говорили о том, что лучшей маркетинговой наживкой является финансовая отчетность, — вспоминает Маккенна. — Чтобы завладеть вниманием покупателей, особенно в компьютерном бизнесе, ваша компания должна быть очень успешной в финансовом смысле».

Маккенну привлекала энергия Стива. «Он был приятным человеком, глубоким интеллектуалом. Он говорил на множество тем. Мы могли болтать о каких-то банальных вещах, а затем переключиться на разговор об Apple и бизнесе в целом. Я помню, как он однажды спросил меня, допускаю ли я в мыслях, что Apple когда-нибудь превзойдет Intel. Разумеется, я ответил на это, что Intel является производителем компонентов, а доходы производителей оборудования обычно оказываются значительно выше».

Их регулярные «подвальные посиделки» привели к тому, что Маккенна узнал Стива гораздо лучше, чем многие другие. «Он обладал быстрым, реактивным темпераментом, однако никогда не кричал на меня; я же никогда не расстраивал его. Бывало ли так, что мы не соглашались? О да! Спорили ли мы? Конечно. Однако мы великолепно уживались между собой, — продолжает он. — Моя помощница как-то рассказала мне, что Стив позвонил ей и чего-то срочно потребовал, причем использовал в речи множество непристойных слов. При следующей встрече я сказал Стиву: “Никогда больше так не делай”. После этого моя помощница сообщила, что, зайдя в очередной раз ко мне в офис, Стив извинился. Сам я прошел хорошую школу в полупроводниковой отрасли у Чарли Спорка, Дона Вэлентайна и других парней. Если ты не был сильным, тебя просто съедали. Поэтому мне не составляло труда гаркнуть: “Стив, заткнись!” Он пытался доминировать — такова уж его суть, и, когда люди при нем вели себя как слуги, он позволял им быть слугами».

Маккенна и его команда работали со Стивом над созданием образа Apple II как компьютера, дружественного не только для «гиков». Заголовок первой промоброшюры Маккенны, посвященной новому продукту, гласил: «Простота — это идеальное усложнение». Эта концепция противоречила всем тенденциям в отрасли — основная часть производителей, в том числе Commodore, MITS и Vector Graphic, использовали рекламу только для фанатов, постоянно сообщая им

о том или ином новом свойстве машин. Дружественный маркетинг позволял Apple десятилетиями выделяться из толпы конкурентов.

Маккенна также помог Стиву понять ценность демонстрации этого образа во всех платформах, которым занималась компания. Довольно быстро он убедил Стива в том, что поскольку в компьютерах Apple нет ничего вычурного, то компании нужна безошибочная и современная визуальная идентичность. Архаичное творение Рональда Уэйна подходило скорее для парикмахерской в Беркли, чем для компании, которая надеялась возглавить глобальную революцию в компьютерных технологиях. Новым логотипом стало знаменитое в наши дни яблоко с откусанной частью и пятью радужными полосками — по настоянию Стива, идеально расположенными одна над другой. Логотип, извините за каламбур, попал в «яблочко». Он лишний раз давал понять, что работать на Apple значительно интереснее и проще, чем с мейнфреймами компании IBM, логотип которой представлял собой жесткие, ровные буквы белого цвета на темно-синем фоне, напоминавшие строгий костюм для переговоров. Как объяснил в свое время Стив: «Вся наша компания основана на принципе — когда один человек сидит за одним компьютером, возникает нечто уникальное. Это совсем не то же самое, что десять человек, работающих на одном компьютере по очереди. Мы пытаемся убрать барьеры, мешающие человеку научиться пользоваться компьютером».

Как и Маккенна, Стив обладал даром разъяснения сложных технологий простыми, ясными и даже возвышенными словами. Маккенна и Джобс знали, что эта его «гениальная простота» является для Apple серьезным активом. В конце 1977 года в журнале *New Yorker* была опубликована статья с длинной цитатой из импровизированного выступления Стива, показывающая, насколько хорошо он освоил ораторское мастерство. В то время средний читатель знал о компьютерах довольно мало, а журналисты откровенно зубоскалили над словом «naked\*» в описании компьютеров и каламбурили со словами «byte\*\*» и «Apple». Репортер решил пообщаться со Стивом, стоявшим на стенде Apple Computer на компьютерной выставке. «Я бы все отдал за то,

---

\* Слово может означать как «голый», так и «неизолированный» или «без корпуса».

*Прим. пер.*

\*\* Созвучно английскому слову, означающему «кусать». *Прим. пер.*