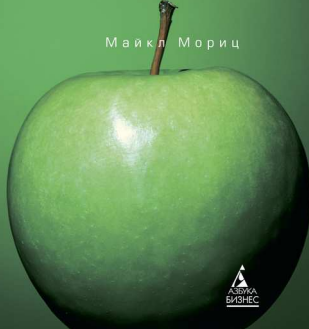


ВОЗВРАЩЕНИЕ  
**В ЯБЛОЧНОЕ  
КОРОЛЕВСТВО**

**Стив Джобс,**  
сотворение Apple  
и как оно изменило мир

Майкл Мориц



**Майкл Мориц**  
**Возвращение в Яблочное**  
**королевство. Стив Джобс, сотворение**  
**Apple и как оно изменило мир**

**Аннотация**

Впервые на русском языке выходит одна из знаковых книг по истории Apple, которая рассказывает, как создавалась компания, иллюстрирует ее взлеты и падения в разные времена, объясняет, как зарождалась индустрия персональных компьютеров. Это портрет Apple, написанный в увлекательной форме; рассказ о том, как Стивену Джобсу удалось создать организацию, которая изменила мир, – причем сделать это дважды. Книга достойна внимания тех, кого интересуют происхождение Apple и других крупных корпораций, история развития информационных технологий, литература о бизнесе и о том, как добиться успеха на ниве предпринимательства.

## Содержание

Пролог	5
Введение	8
Быстро растущий город на берегу залива	16
Сверхсекретные космические шпионы	19
Карбюраторы и микрофоны	26
«Крем-содовый» компьютер	29
Взросление	43
Маленькая синяя коробка	47
Орехи с медом	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# Майкл Мориц Возвращение в Яблочное королевство. Стив Джобс, сотворение Apple и как оно изменило мир

Michael Moritz

RETURN TO THE LITTLE KINGDOM:

STEVE JOBS, THE CREATION OF APPLE, AND HOW IT CHANGED THE WORLD

© 1984, 2009 by Michael Moritz

© Ю. Гольдберг, перевод на русский язык, 2013

© ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2013 Азбука Бизнес®

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

## Пролог

Когда журнал Time приступает к ежегодному ритуалу выбора Человека года, я всегда вспоминаю, как почти тридцать лет назад у меня были неприятности по этому поводу. В начале 1982 года я, будучи корреспондентом в бюро Time в Сан-Франциско, уехал в отпуск, и тут редакторы журнала решили выдвинуть на звание Человека года компьютер. Непосредственное отношение к этой номинации имел биографический очерк, в работе над которым я принимал участие, – рассказ об одном из основателей компании Apple Стиве Джобсе. Тогда-то и начались мои проблемы.

Трудно сказать, кого больше разозлила статья в Time – Джобса или меня. Стив совершенно справедливо обиделся на мою статью, увидев в ней вопиющее злоупотребление конфиденциальной информацией, а меня возмутил тот факт, что материал, который я усердно собирал для книги об Apple, искажил, переделал и пропитал ядом сплетен нью-йоркский редактор, известный своими заметками о безумном мире рок-музыки. Стив не стал сдерживать ярость и отправил шквал гневных сообщений на автоответчик, установленный в моем домике у подножия Потреро-Хилл в Сан-Франциско. Естественно, Джобс отлучил меня от Apple и запретил говорить со мной всем своим знакомым.

Наученный горьким опытом, я решил, что больше никогда не буду работать там, где не могу толком контролировать свою судьбу, или там, где платят построчно. Я догулял отпуск и опубликовал книгу «Яблочное королевство: частная история Apple Computer» (The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer), которая, как мне казалось, в отличие от неудачной статьи в журнале, представляла собой вполне гармоничный портрет молодого Стива Джобса. Потом выполнил свои обязательства перед Time и при первой же возможности уволился, чтобы взять на себя (по крайней мере, вначале) половину рабочих обязанностей в фирме, специализирующейся на информационных технологиях, которая много лет спустя – к тому времени я уже давно занимался венчурным финансированием – была приобретена компанией Dow Jones.

В последующие три десятка лет я иногда размышлял о причудливых поворотах судьбы, связавшей меня со Стивом. Лишь благодаря моему возрасту – мне было чуть за двадцать – журнал Time отправил меня в Сан-Франциско, где я оказался среди людей своего поколения, основателей компаний, которые занимались компьютерами, программным обеспечением и биотехнологиями. Без знакомства со Стивом я бы не встретил Дона Валентайна, основателя компании Sequoia Capital, первого инвестора Apple. Если бы я не встретил Дона, то не оказался бы на собеседовании в качестве претендента на низшую ступеньку короткой иерархической лестницы в Sequoia Capital. Если бы я не написал об Apple, увлекшись историей ее становления, в ту пору еще неизвестной широкой публике, то не задумался бы о тех особых моментах и случайностях, которые повлияли на формирование компании. Если бы в середине восьмидесятых я не занялся венчурным бизнесом, то не имел бы того успеха, который сопровождал меня все эти годы. И если бы я не встретил Стива и Дона, то никогда не понял бы, почему успех приходит к тем, кто мыслит иначе, чем все остальные.

Я уверен, что много лет назад Стив, подросток из Лос-Альтоса в штате Калифорния, даже не представлял себе, что когда-нибудь станет главой компании, штаб-квартира которой занимает – если верить картам Google – целых три квартала, располагаясь всего в 1,6 мили от школы, где он учился в старших классах; компании, которая продала более 200 миллионов iPod, миллиард песен через магазин iTunes и 26 миллионов iPhone. Вряд ли он предполагал, что его лицо будет двенадцать раз украшать обложку журнала Fortune, что, не акцентируя на этом внимания, он единолично будет финансировать и поможет становлению студии компьютерной анимации Pixar, которая заработала более 5 миллиардов долларов на прокате

десяти чрезвычайно популярных мультфильмов. Возможно, он размышлял над стечением обстоятельств, благодаря которым он стал тем, кем стал: его детские годы прошли в местах, которые впоследствии станут называть Кремниевой долиной, соучредитель Apple Стивен Возняк был его близким другом детства, одно лето он проработал техником в лаборатории компании Atari, создавшей первую игровую приставку Pong. Основатель Atari Нолан Бушнелл занял деньги у Дона Валентайна, а Нолан был одним из тех, кто направил Стива к Дону. Такова цепь случайностей, ведущая его по жизненному пути.

Сегодня, благодаря двадцатипятилетнему опыту работы в жестком венчурном бизнесе, у меня сформировался, как мне кажется, более объективный взгляд на достижения Стива, которого с полным основанием можно поставить в один ряд с самыми выдающимися американцами из числа ныне живущих и уже ушедших. Джобс заслужил, чтобы его имя упоминалось в одном ряду с именами Франклина, Карнеги, Эдисона, Рокфеллера, Форда и Диснея. Его влияние на общество было не менее значительным. Вне всякого сомнения, он – лучший американский бизнесмен из всех, родившихся после Второй мировой войны.

Стив руководит Apple<sup>1</sup>, однако гораздо важнее тот факт (кстати, не указанный в его визитной карточке), что он является основателем компании. Как показывает история Apple, расстояние от руководителя до основателя – огромное... Руководители, как правило, являются продуктом образовательной и институциональной среды. Основатели, по крайней мере лучшие из них, представляют собой воплощение необузданных и неукротимых сил природы. Стив – самый обаятельный из всех основателей компаний, с которыми мне приходилось встречаться. Именно его усилиями современная электроника превратилась в объект вожделения.

В Стиве всегда жила душа любознательного поэта – человека, который немного отличается от остальных и который с раннего возраста идет своей дорогой. Родись он в другие времена, легко было бы представить, как он голосует на дороге, останавливая грузовики, чтобы следовать за своей звездой. (И далеко не случаен тот факт, что он лично и компания Apple помогали финансировать фильм Мартина Скорсезе «Нет пути назад» (No Direction Home: Bob Dylan), увлекательную биографию Боба Дилана<sup>2</sup>. Стива усыновили и воспитали люди, ставшие ему заботливыми родителями, но денег у них всегда было в обрез. Его привлекал Рид-колледж, учебное заведение, которое неудержимо притягивало независимых и умных подростков и которое в 1970-х годах как нельзя лучше подходило тем, кто сокрушался, что в силу возраста не попал на рок-фестиваль в Вудстоке. Именно там занятия каллиграфией отточили его эстетический вкус – это влияние до сих пор чувствуется во всех продуктах и в рекламе Apple.

Критики Джобса скажут, что он бывает грубым, черствым, раздражительным, несдержанным и упрямым, – но покажите мне человека, достигшего выдающихся успехов, у которого отсутствуют эти качества и который не является перфекционистом. В Стиве есть озорство, расчет и подозрительность, свойственные торговцам с восточного базара. Он настойчивый продавец, умеющий убеждать и очаровывать, – насколько я знаю, единственный, у кого хватило смелости украсить автобусные остановки по всей стране рекламой такого прозаического товара, как беспроводная мышь. Этот же человек несколько десятилетий назад навещал в больнице коллегу, перенесшего инсульт, а недавно, уподобившись доброму дядюшке, давал ценные советы молодым руководителям компаний из Кремниевой долины. Именно подобная смена настроений во многом определяет прогрессивность его деятельности.

---

<sup>1</sup> Оба варианта книги об Apple создавались при жизни Стива Джобса. (Здесь и далее примеч. ред.)

<sup>2</sup> Фильм о культовой фигуре в мире рок-музыки, авторе и исполнителе песен, поэте, художнике, киноактере Бобе Дилане был снят в 2005 году.

К тому времени как я занялся венчурным бизнесом, совет директоров Apple уволил Стива, заменив его человеком с Восточного побережья, приверженцем традиционного подхода к ведению дел в сфере высоких технологий. Примечательно, что Стив продал все принадлежавшие ему акции Apple, кроме одной, и мы в Sequoia Capital с удивлением качали головой, наблюдая, как он создает новую компанию, которая получила название NeXT. Он привлекал деньги инвесторов (в том числе Росса Перо<sup>3</sup>) под честное слово. Я прекрасно помню, как приходил в его штаб-квартиру и замечал все признаки неминуемого краха. Помещение украшала эмблема, разработанная Полом Рэндом, и подвесная лестница в фойе – похожая на те, что сегодня можно увидеть во многих магазинах Apple.

Компания NeXT вырвала Стива из естественной для него среды. Он пытался продавать компьютеры крупным корпорациям – тем, кого не соблазнишь товаром с внутренней привлекательностью. Это также означало, что он не участвовал в схватке за потребителя как раз в то время, когда компьютерные фирмы, благодаря своему преимуществу в области программного обеспечения и микроэлектроники, стали теснить производителей потребительских товаров, стремившихся переориентироваться в компьютерные компании. Стив упорно держался за NeXT в ситуации, когда более слабые давно бы уже сдались, и в конечном итоге, когда компания уже издавала предсмертный хрип, всем стало казаться, что и этой фигуре суждено отодвинуться на задворки истории.

Теперь, двенадцать лет спустя, трудно даже представить, в каком тяжелом положении находилась компания Apple, когда приобрела NeXT в отчаянной попытке вновь возродиться к жизни. Циники из Кремниевой долины посмеивались, что Стиву удалось выручить за NeXT сумму, превышавшую 400 миллионов долларов, несмотря на то что компания продала лишь около 50 000 компьютеров. Джобс вернулся в Apple, закаленный годами коммерческих неудач.

История возрождения Apple известна многим. Но лишь единицы знают, что у нее практически или вообще нет аналогов. Вы можете припомнить случай, когда грубо изгнанный из компании основатель возвращается, чтобы осуществить изменение, столь кардинальное и впечатляющее, как у Apple? Смена курса трудна в любых обстоятельствах, но в технологической компании сложна вдвойне. Не будет преувеличением сказать, что Стив основал Apple не один, а два раза – и во второй раз он сделал это в одиночку.

Всем, кто хочет лучше понять Стива, я предлагаю зайти на сайт YouTube и посмотреть ролик с речью, которую он произнес в 2005 году на церемонии вручения дипломов в Стэнфорде. Это одна из наиболее искренних и значимых речей, когда-либо произнесенных перед собранием молодежи. Среди прочих мыслей, которые стремился донести до аудитории Стив, была следующая: у всех нас есть возможность оставить свой след, сделать что-то особенное, идти своим путем. Выступление он закончил призывом, позаимствованным из последнего номера «Каталога всей Земли» (The Whole Earth Catalog): «Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными». Как я убедился, это превосходный совет и для тех, кто хочет посвятить жизнь инвестициям в новые компании.

*Майкл Мориц Сан-Франциско, 2010*

---

<sup>3</sup> **Перо, Росс** (р. 1930) – американский бизнесмен, филантроп, консервативный политик и независимый кандидат на пост президента США в 1992 и 1996 годах.

## Введение

Писать о компаниях – довольно рискованное занятие. Подобно людям, компании всегда оказываются совсем не такими, какими кажутся. И те и другие отличает естественное желание произвести хорошее впечатление, но компании, и особенно крупные, тратят на внешний вид гораздо больше времени и денег, чем большинство людей. Они заказывают рекламу, предназначенную для того, чтобы представить корпорацию и ее продукт в самом выгодном свете. Они нанимают агентства по связям с общественностью, которые выпускают пресс-релизы, общаются с репортерами и улаживают разнообразные конфликты. Они обхаживают финансовых аналитиков, банкиров и брокеров, чтобы биржи обратили должное внимание на акции компании.

Однако в бизнесе, который еще не вышел в публичное пространство, есть особенное, присущее только ему очарование. Таким компаниям не нужно опасаться пристального внимания федеральных агентств или думать об акционерах, которые ценят мнение только признанных авторитетов. Их основатели и руководители обычно сталкиваются с меньшим количеством ограничений, чем крупные организации, и не так рьяно охраняют свои секреты. В первые несколько лет большинство компаний рады любой рекламе. Однако статьи о них в крупных газетах и журналах обычно – в силу самого предмета – отличаются краткостью и склонны преувеличивать прогрессивность молодых компаний, а очарование новизны смягчает критику. Но когда приходит пора писать историю корпорации, подробности первых этапов ее развития часто бывают уже утеряны или забыты. Появляются мифы о жизни в «старые добрые времена», и даже самые благие намерения завершаются малозаметным переходом от фактов к вымыслу. Ностальгия, как сказал один мудрец, уже не та, что раньше. Таким образом, историю компании лучше писать до того, как ее основатели и первые работники покинут наш бренный мир, а подробности растворятся в пропитанном джином тумане.

Пока компания небольшая, рассказать о ней довольно легко, но, как только она перешагивает за рамки гаража или офиса, очертания ее становятся все более расплывчатыми. Работники разбросаны по многочисленным заводам и складам по всей стране и за рубежом, и приходится довольствоваться скудной информацией и отдельными впечатлениями, которые напоминают фрагменты картин, написанных в технике пуантилизма. Кроме такого явного препятствия, как размер компании, есть трудности и технического порядка. Дело в том, что стремление выяснить, чем живет и дышит крупная американская корпорация, в чем-то сродни попытке описать, что происходит в Горьком<sup>4</sup>. Кое-что можно узнать от ожесточившихся беглецов, но более близкое знакомство может быть опасным. Получить «туристическую визу» трудно, но выяснить официальную точку зрения по какому-либо вопросу или же просто свободно передвигаться без сопровождающих в этом городе невозможно, и вас очень легко могут выставить вон.

Как это ни прискорбно, маленькие компании, открывшиеся в одном из уголков Калифорнии, имеют неприятную привычку превращаться в крупные корпорации. За прошедшие тридцать лет фруктовые сады между Сан-Хосе и Сан-Франциско были вырублены, уступив место десяткам компаний, образовавших Кремниевую долину. Большинство зарабатывали деньги в областях, связанных с электроникой, и росли так стремительно, что невольно возникала мысль о плодородной почве, которая осталась после вырубки слив и абрикосов. В последнее десятилетие, когда микроэлектроника переместилась с ракетных боеголовок на письменные столы, эти компании привлекли толпу политиков, консультантов по менедж-

---

<sup>4</sup> Прежнее название Нижнего Новгорода (с 1932 по 1990 г.). Первая книга Майкла Морица «Яблочное королевство: частная история Apple Computer» вышла в 1984 году, во времена Советского Союза.



менту и журналистов, – все они жаждали найти лекарство от болезней, терзавших другие отрасли.

В определенной степени восприятие обществом этих компаний было сознательной иллюзией. Они якобы вели свой бизнес по-новому. Считалось, что это место, где себе могут найти применение нестандартно мыслящие люди, где не нужно «отсиживать» рабочие часы, где можно работать неформально и по свободному графику. Их основатели якобы делятся с сотрудниками своим богатством, и им каким-то образом удалось избавиться от иерархической структуры и бюрократии, этого проклятия обычных компаний. Главы корпораций, как нам говорили, позволяют работникам свободно входить к ним в кабинет, а увольняют только воров и расистов. Если послушать рекламщиков, то эти компании основывали люди с дерзким воображением и склонностью к риску. Они, дескать, представляли новые продукты с той непоколебимой уверенностью, с которой когда-то Генри Кайзер спускал на воду корабли серии Liberty, а разработка новой микросхемы или более быстрого компьютера всегда подносилась как перст судьбы. Об этих людях редко говорили без упоминаний о Боге, стране или духе первооткрывателя.

Яркий пример такого восприятия – это Apple Computer, Inc., самое первое порождение Кремниевой долины. За восемь лет компания прошла путь от аренды гостиной в жилом доме до ежегодных продаж, превышающих 1 миллиард долларов, а стоимость ее акций на рынке ценных бумаг перевалила за 2,5 миллиарда. Для того чтобы войти в список крупнейших компаний, по версии журнала Fortune, ей потребовалось меньше времени, чем любому другому стартапу за всю историю существования списка, и накануне десятого дня рождения у Apple есть все шансы оказаться в сотне крупнейших корпораций США. Считается, что двое ее владельцев входят в число четырехсот самых богатых американцев, а больше ста ее работников стали миллионерами. Apple по всем показателям превзошла достижения любой компании из Кремниевой долины. Она крупнее фирм, основанных несколько десятилетий назад, она разработала и представила новые продукты, и она не обращалась за финансовой помощью к доброму дядюшке в лице одной из гигантских корпораций.

Когда я задумывал эту книгу, Apple уже была крупной компанией. В тот период она столкнулась с двумя противоположными тенденциями. С одной стороны, это громадный успех персональных компьютеров Apple II, а с другой – два вызова: необходимость разрабатывать и продвигать новое поколение машин и конкуренция со стороны гиганта из Армонка – IBM. Юность компании быстро перемещалась в область легенд и преданий, а индустрия персональных компьютеров стремительно взрослела. Маленькие фирмы, сумевшие выжить на первом этапе, начинали сходить с дистанции. Появились несколько лидеров, и среди них Apple.

Я рассчитывал, что смогу больше узнать о Кремниевой долине, о зарождении новой отрасли и о жизни маленькой компании, если сосредоточусь только на одной фирме. Мне было интересно узнать, соответствует ли сложившееся представление действительности и в какой степени публичные заявления отражают реальное положение дел. Я хотел уделить главное внимание тому периоду, когда Apple еще не вышла на биржу, изучить атмосферу, в которой выросли ее основатели, и выяснить, как их личности повлияли на саму компанию. В меньшей степени меня интересовали обычные вопросы: почему, когда и как? Фраза «В нужное время в нужном месте» лишь отчасти объясняет успех Apple, поскольку начинания десятков, если не сотен людей, основавших компании по выпуску микроЭВМ, потерпели неудачу.

Несколько месяцев я наслаждался тщательно контролируемой свободой внутри Apple. Мне позволили присутствовать на совещаниях и наблюдать за процессом создания нового компьютера. Однако компания, которую я увидел в 1982 году, была совсем не похожа на

маленький бизнес, приютившийся в 1977 году в гараже. Поэтому я разбросал сделанные в корпорации зарисовки по всей книге. Это не авторизованный портрет Apple Computer и ни в коем случае не законченная история. Я не имел доступа к корпоративным документам, за исключением тех, что стали достоянием гласности. Изменилось имя одного персонажа, который кратко упоминается в моем рассказе (Нэнси Роджерс), а некоторые люди, фамилии которых фигурируют в тексте, либо покинули компанию, либо заняли другие должности. Довольно быстро я обнаружил, что сочинение книги о растущей компании из отрасли, которая развивается с головокружительной быстротой, похоже на разработку компьютера – по меньшей мере, в одном аспекте. И то и другое даст гораздо лучший результат, если включить в процесс их создания все самые последние достижения. Но, подобно инженеру, я когда-нибудь все-таки должен закрыть крышку и отправить товар потребителю. Итак, перед вами путь компании Apple к своему первому миллиарду.

***«А поставлять потребителю мы будем твою вечеринку?» – спросил Джобс.***

Калифорнийское солнце проникало в помещение сквозь большие стеклянные двери. Луч неяркого света, в котором уже чувствовалось дыхание осени, падал на беспорядочную грудку чемоданов, дорожных сумок, рюкзаков и чехлов с гитарами. Владельцы багажа сидели вокруг каменного очага на стульях с прямыми спинками, расставленными в форме амфитеатра. Их было человек шестьдесят, почти все – в том неопределенном возрасте между двадцатью и тридцатью, когда точное число прожитых лет определить невозможно. Примерно треть собравшихся составляли женщины. Большинство в одежде унисекс: джинсы, футболки, вязаные жилеты, кроссовки. Почти ни одного объемистого живота, ни одной седой шевелюры, зато очкариков – сколько угодно. Попадались небритые щеки и припухшие от недосыпа глаза. На нескольких бейсболках с синими пластиковыми козырьками изображена эмблема в виде яблока с надкушенным боком и черные буквы: «MACINTOSH DIVISION».

Впереди, у края стального стола, сидит высокий худощавый человек лет тридцати. Он одет в клетчатую рубашку, потертые джинсы и видавшие виды кроссовки. На левом запястье – тонкие электронные часы. Ногти на длинных, изящных пальцах обкусаны до крови, блестящие черные волосы тщательно причесаны, бачки аккуратно подстрижены. Глубоко посаженные карие глаза часто моргают, словно им мешают контактные линзы. Бледное лицо разделено надвое тонким, костистым носом. Левая половина ласковая и озорная, правая – серьезная и мрачноватая. Это Стивен Джобс, председатель совета директоров и один из основателей Apple Computer, руководитель проекта Macintosh<sup>5</sup>.

Все ждали, когда Джобс обратится к самому молодому подразделению Apple. Их привезли на автобусах из штаб-квартиры компании, расположенной в калифорнийском Купертино среди поросших соснами холмов, для двухдневного отдыха на курорте. Он был построен на берегу Тихого океана для туристов, приезжающих сюда на выходные. Номера располагались в деревянных домиках с высокими дымоходами. Дерево стало серым от ветра и соленых брызг океана, а сами домики были разбросаны среди дюн и колючей травы. Разношерстную группу, собравшуюся этим ясным осенним утром, можно назвать типичной для молодой компьютерной компании. Тут были секретари и лаборанты, инженеры и программисты. Кто-то занимался маркетингом, производством, финансовыми и кадровыми вопросами. Два человека разрабатывали руководства по эксплуатации. Некоторые пришли в Apple недавно и видели коллег впервые. Другие перешли из подразделения под названием «Персональные компьютерные системы», которое разработало компьютеры Apple II и Apple III. Несколько человек прежде трудились в подразделении персональных офисных систем, работавшем над созданием компьютера Lisa, который компания Apple собиралась

---

<sup>5</sup> Компьютеры линейки Macintosh получили свое название от одноименного сорта яблок (англ. McIntosh).

поставлять корпоративным клиентам. Подразделение Macintosh иногда называли просто Mac, и такое пренебрежение официальным названием указывало на неопределенный статус проекта. Дело в том, что компьютер под кодовым названием Mac был в каком-то смысле пасынком корпорации.

Джобс начал говорить медленно и тихо.

– Это, – сказал он, – сливки Apple. Здесь собрались лучшие, и мы должны сделать то, что большинство из нас еще не делали: не отгрузить продукт потребителю. – Пружинистой походкой он подошел к стенду и указал на несколько кратких девизов, написанных детским почерком на больших кремовых листах бумаги. Эти слова зазвучали как проповедь. – «Пока продукт не попал на полки магазинов, он не готов», – прочел он. – У нас огромное количество мелких вопросов, которые нужно решить. Полгода назад никто не верил, что нам это по плечу. И теперь не верит. Мы знаем, что они собираются продать партию Lisa, но будущее Apple – это Mac. – Джобс снял один из листов бумаги, перешел к следующему девизу: – «Никаких компромиссов». – Потом указал на предполагаемую дату официального представления компьютера. – Лучше сорвать срок сдачи, чем выпустить плохой продукт. – Он немного помолчал и добавил: – Но мы успеем. – Потом перешел к следующему листку. – «Путешествие – это награда». Через пять лет вы оглянетесь на эти дни и скажете: «Доброе старое время» – предсказал он. Знаете, – его голос стал выше на целую октаву, – это лучший участок работы в Apple. Именно такой была компания три года назад. Если мы сохраним эту чистоту и пригласим тех, кто нам нужен, наша группа станет потрясающим местом работы.

Джобс надорвал белый полиэтиленовый пакет, подвинул его к себе коленом и спросил тоном человека, уже знающего ответ:

– Хотите увидеть классную штуку? – Извлеченный из пакета предмет напоминал настольный календарь. Обтянутый коричневым фетром футляр раскрылся, и все увидели макет компьютера. Одну половину занимал экран, другую клавиатура, как у пишущей машинки. – Это моя мечта, – сказал Джобс. – То, что мы будем производить в середине или в конце восьмидесятых. – Мы не добьемся такого в Mac One или в Mac Two, но это будет Mac Three. Кульминация всей линейки Mac.

Деби Коулман, финансового директора подразделения, больше интересовало прошлое, а не будущее, и она, подобно ребенку, желающему услышать перед сном знакомую сказку, спросила Джобса, как ему удалось заткнуть рот основателю Osborne Computers, чьи портативные компьютеры продавались гораздо лучше, чем продукция Apple.

– Расскажи, как ты срезал Адама Осборна, – попросила она.

Вздыхнув и пожав плечами, Джобс сделал паузу, подогревая любопытство слушателей.

– Адам Осборн всегда критиковал Apple. Он все время высмеивал проект Lisa, спрашивал, когда мы начнем отгружать компьютеры, потом переключился на Mac. Я пытался оставаться спокойным и вежливым. Но он продолжал донимать меня вопросами: «Что это за Mac, о котором ходит столько слухов? Он реален?» Он так меня достал, что мне пришлось сказать ему: «Mac настолько хорош, что после того, как он разорит твою компанию, ты все равно пойдешь и купишь его для своих детей».

Группа работала то в помещении, то на свежем воздухе, расположившись среди зеленой травы. Некоторые брали с собой картонные коробки с едой и надевали футболки, на груди которых неровными буквами было выведено название компьютера. Эта поездка напоминала нечто среднее между религиозным собранием и семинаром. В шутках чувствовалась некоторая нервозность и напряжение, но старожилы, уже участвовавшие в подобных мероприятиях, признавали атмосферу спокойной и сдержанной. Два программиста сначала ворчали, что лучше бы остались работать в Купертино, но в конце концов улеглись на траве и терпеливо и внимательно слушали сообщения других членов группы.

Кое-кто взял с собой корзинки с фруктами, очищенные грецкие орехи и мятые банки с прохладительными напитками. Майкл Мюррей, темноволосый сотрудник отдела маркетинга, с ямочками на щеках и в зеркальных солнцезащитных очках, рассказывал о планах производства, предполагаемых объемах продаж и доле рынка. Он говорил, что Mac займет нишу между более дорогими офисными компьютерами, которые производят такие конкуренты, как IBM, Xerox и Hewlett Packard, и дешевыми домашними компьютерами компаний Atari, Texas Instruments и Commodore.

– Наш продукт будет продаваться и за пять тысяч долларов, но мы хотим – и сделаем для этого все возможное – продавать их меньше чем за две тысячи. Мы намерены значительно расширить нашу целевую аудиторию.

Его спросили, как продажи Mac повлияют на Lisa, офисный компьютер компании Apple, более сложный, но разработанный с использованием тех же принципов.

– Да, возможен и катастрофический сценарий, – признал Мюррей. – Следует признать, что Lisa стала серьезным испытанием для Apple.

– Lisa будет невероятно успешной, – решительно перебил его Джобс. – Мы продадим двенадцать тысяч штук за первые полгода и пятьдесят тысяч за год.

Сотрудники отдела маркетинга стали строить планы повышения продаж. Они указывали, как важно продать или подарить несколько сотен компьютеров Mac самым лучшим университетам.

– Почему бы не позиционировать Mac в качестве компьютера для секретарей? – спросила Джоанна Хоффман, бойкая женщина, в речи которой проскальзывал легкий иностранный акцент.

– Мы не хотим, чтобы в деловых сферах машину воспринимали только как текстовый процессор, – возразил Мюррей.

– Эта проблема имеет и другое решение, – не согласилась с ним Хоффман. – Мы можем сказать секретарям: «Это ваш шанс для профессионального роста».

Затем развернулась дискуссия о том, как повысить продажи за рубежом.

– Наша продукция обладает неким очарованием хай-тек, которая может привлечь японцев, – заметила Хоффман. – Но им не добиться успеха здесь, потому что здесь есть мы, а у них в Японии нам все равно нет равных.

– До сих пор дела в Японии шли отлично, – высоким, прерывающимся голосом заметил Билл Фернандес, худой как щепка лаборант.

Затем слово взял Крис Эспиноза, руководитель группы, готовившей руководства по эксплуатации. Ему было всего двадцать один. Он вытащил несколько листков из красного рюкзака и объявил:

– Вы все пропустили грандиозную вечеринку.

– Я слышал, там бесплатно раздавали ЛСД, – вставил кто-то.

– Его продавали на улице, – фыркнул Эспиноза.

– А поставлять потребителю мы будем твою вечеринку? – резко спросил Джобс.

Эспиноза побледнел и сразу перешел к делу. Он сообщил коллегам, что ему с трудом удалось нанять квалифицированных специалистов, что им для работы нужно больше прототипов Mac и что отдел графики Apple не склонен выполнять некоторые его требования.

– Мы хотим сделать потрясающие книги, – заявил он, – которые вы прочтете, а потом поставите на полку, потому что они классно выглядят.

\* \* \*

Рабочие совещания перемежались перерывами на кофе и прогулками по пляжу, играми во фрисби и любованием лиловыми закатами. Ужин подавали на длинных походных сто-

лах, но на военный лагерь это вовсе не было похоже. На каждом столе красовались бутылки с зинфандель, каберне и шардонне, однако хлебные палочки заканчивались гораздо быстрее вина. После ужина мужчина с внешностью скромного ортодонта – седые волосы, очки в круглой оправе – исполнил то, что в компьютерных кругах получило название кабаре-шоу. Мужчину звали Бен Розен. Поверх футболки с надписью «Мас» на нем была белая рубашка с длинными рукавами, какую обычно надевают к вечернему костюму. Заработав себе репутацию на Уолл-стрит в качестве аналитика, специализирующегося в сфере электроники, издателя информативного и живого бюллетеня, устроителя ежегодных конференций по персональным компьютерам, он занялся венчурным бизнесом. До того как Розен начал вкладывать средства в компьютерные компании, его комментарии ждали не меньше, чем его благосклонности.

Розен приготовил для группы Мас непринужденную речь, полную наблюдений, едких замечаний, советов и циркулировавших в отрасли слухов. Он кратко описал некоторых конкурентов Apple, исключив из них Texas Instruments, которую назвал «компанией для учебного разбора в бизнес-школах», хотя после паузы добавил: «Через три недели они должны представить свой новый компьютер, почти полностью совместимый с IBM».

– По какой цене? – поинтересовался Джобс.

– На двадцать процентов ниже аналогичных машин, – ответил Розен.

Коснувшись дешевых домашних компьютеров, он упомянул о компании Commodore:

– У меня есть несколько наблюдений по поводу Commodore, которые я не могу произвести в приличном обществе. Чем больше знаешь об этой компании, тем сложнее сохранять оптимизм.

Но когда речь зашла об IBM, чей персональный компьютер составил серьезную конкуренцию продукции Apple, тон Розена стал куда серьезнее.

– Одна из опасностей для Apple, – сказал он, – это намерения IBM. – Розен признался, что был впечатлен недавним посещением подразделения персональных компьютеров компании IBM в Бока-Ратон и рассказал, что думает об их планах выпуска трех новых персональных компьютеров. Затем обвел взглядом комнату и произнес: – Здесь собралась основная часть Apple Computer. Мас – это и оборонительное, и наступательное оружие. Я не видел ничего, что могло бы с ним сравниться. – Потом насмешливым тоном сообщил очередной слух: – А на Уолл-стрит поговаривают о слиянии IBM и Apple.

– IBM уже заявила, что не продается, – парировал Рэнди, молодой белокурый программист.

Члены группы Мас засыпали Розена вопросами. Один хотел знать мнение Розена о продукции Apple. Другой интересовался, когда компания, разрабатывающая программы для персональных компьютеров, выйдет на сумму продаж 100 миллионов долларов, а третий, проявив склонность к стратегическому мышлению, спрашивал, как Apple добиться того, чтобы розничные продавцы компьютеров освободили место на своих тесных полках для модели Мас.

– Надвигается кризис, – послышался голос Джобса из дальнего конца комнаты. – Нужно решить, как нам назвать компьютер. Можно Мас, Apple IV или Rosen I. Как тебе Мас?

– Выбрось тридцать миллионов долларов на рекламу, – ответил Розен, – и будет звучать потрясающе.

Выступление Розена было всего лишь прелюдией к череде презентаций руководителей отделов из подразделения Мас. Они кратко рассказали о структуре и деятельности компьютерной компании, обрушив на присутствующих лавину фактов. Лаконичные презентации то и дело прерывались аплодисментами, сопровождавшими хорошие или неожиданные новости. Старший инженер Боб Бельвиль, спокойный мужчина, недавно перешедший в Apple из Хегох, сказал: