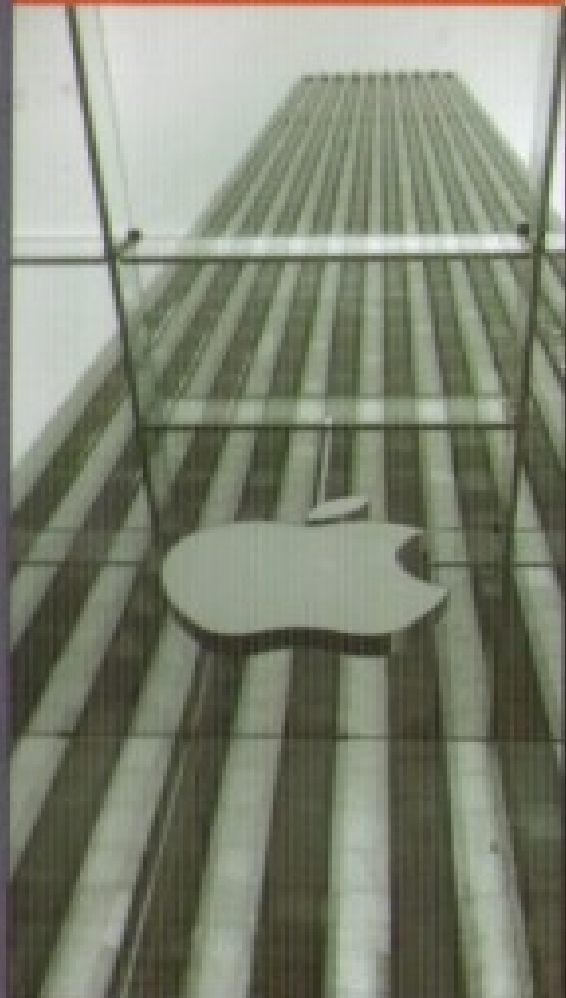


СТИВЕН ДЖОБС



Геннадий
Прашкевич,
Сергей
Соловьев



ЖИЗНЬ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Annotation

Стивен Пол Джобс (1955—2011), американский предприниматель и промышленный дизайнер, с детских лет мечтал изменить окружающий нас мир, оставить свой, ни с чем не сравнимый след. Он считал себя человеком исключительным. «Название для новой продукции так сразу не подберёшь». Ирония тут, кстати, ни при чём. Новая продукция — это человек, а новый человек, это, понятно, сам Джобс — один из основателей знаменитой корпорации «Apple» и киностудии «Pixar». Гениальный дизайнер, убеждённый вегетарианец, поклонник восточных учений, неистовый трудоголик, эгоист — десятки комплексов в течение жизни мешали Джобсу. «Он был слишком занят для того, чтобы спускать за собой воду в туалете». Зато теперь мы живём в мире, наполненном техническими порождениями самых невероятных его фантазий. При этом, может, главное, что Джобс оставил в нашем мире, — миф о себе, миф, им же самим созданный. Попытку разобраться в этом предприняли известный писатель Геннадий Прашкевич (Новосибирск, Россия) и профессиональный математик, писатель Сергей Соловьёв (Тулуза, Франция). Чем жил Стивен Джобс? Как он жил? Что привело его к трагической преждевременной гибели? Да, он изменил наш мир. Но в какую сторону — в лучшую или в худшую? Самое время задуматься и над этим.

- [Стивен Джобс: Нарцисс из Кремниевой долины](#)
 -
 - [ПРЕДИСЛОВИЕ](#)
 - [Глава первая](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)

- [Глава вторая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)

- [Глава третья](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)

- [Глава четвёртая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)

- [Глава пятая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)

- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)

○ [Глава шестая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)

○ [Глава седьмая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)

○ [Глава восьмая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)

○ [Глава девятая](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)

- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)

- [ПРИМЕЧАНИЯ](#)

- [ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ](#)

- [ЛИТЕРАТУРА](#)

- [notes](#)

- [1](#)

- [2](#)

- [3](#)

- [4](#)

- [5](#)

- [6](#)

- [7](#)

- [8](#)

- [9](#)

- [10](#)

- [11](#)

- [12](#)

- [13](#)

- [14](#)

- [15](#)

- [16](#)

- [17](#)

- [18](#)

- [19](#)

- [20](#)

- [21](#)

- [22](#)

- [23](#)

- [24](#)

- [25](#)

- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)



Стивен Джобс: Нарцисс из Кремниевой долины



ЖИЗНЬ®
ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ
ЛЮДЕЙ

Серия биографий

Основана в 1890 году
Ф. Павленковым
и продолжена в 1933 году
М. Горьким



ВЫПУСК

1984

(1784)

Теннадий Трашкевич,
Сергей Соловьев

СТИВЕН ДЖОБС

**НАРЦИСС
ИЗ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ**



МОСКВА
МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ
2019

По-настоящему красив лишь тот,
кто красиво поступает.

Стивен Джобс

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга о Стивене Джобсе — это книга о человеке, с детства мечтавшем изменить мир и сумевшем это сделать. Книга о Стивене Джобсе — это книга о свершившейся американской мечте. Книга о Стивене Джобсе — это книга о человеке, который в итоге заплатил за свою мечту жизнью.

А ещё это книга — о мифе.

Любое человеческое общество неоднородно.

Люди в нём находятся в постоянных (часто противоречивых) отношениях друг с другом. Разные воздействия причудливо переплетаются, наслаиваются, накладываются; течение истории (развития общества) намного сложнее, чем, скажем, вихревое течение неидеальной жидкости, описываемое уравнениями Навье-Стокса, которые, кстати, до сих пор не решаются в общем виде.

Биография даже очень знаменитого человека — всего лишь отдельная струйка в общем потоке. Стивен Джобс, без сомнения, был такой (со временем очень заметной) струйкой. Жизнь его плотно связана с войной во Вьетнаме, с движением хиппи, хотя сам он, конечно, не участвовал в войне (был молод) и в ряды хиппи не угодил, хотя не прошёл мимо марихуаны и ЛСД. А ещё он на всю жизнь остался верным приверженцем дзен-буддизма. Удивительно, как много для своего успеха Стивен Джобс нашёл и взял именно у длинноволосых гуру. Даже название компьютера *Apple* («яблоко»), как и название компании «Apple Computers» связано с неким центром хиппи (одним из многих подобных) — яблочной фермой, которой заправлял один из гуру Стивена — Роберт Фридланд. Тоже, кстати, ставший миллиардером.

Поколение Джобса тесно связано с музыкой.

Сам он всю жизнь любил «битлов» и Боба Дилана.

Вместе с тем Стивен Джобс всегда оставался в центре корпоративной Америки, в которой шла ни на миг не утихающая борьба за банальную (какой она ещё может быть?) власть, за банальное богатство. Возникали и исчезали фирмы, компании, корпорации — раскалывались, сливались, поглощали одна другую. Не каждый мог выжить в мире этих жёстких непрекращающихся интриг, не зря пел Боб Дилан:

Я вышел из грязи в князи сквозь печали долгих ночей
В ярости летних мечтаний, в отблеске зимних свечей,
В одиночества горьком танце, гаснущем в пустоте,
В зеркалах разбитой невинности в каждом забытом лице...

В 1985 году Стивен Джобс сам оказался жертвой внутренних корпоративных интриг. Джон Скалли, бывший руководитель корпорации «Pepsi-Cola USA» («Пепси-кола США»), кстати, самим Джобсом и приглашённый на роль главного менеджера компании «Apple» («Эппл»), сумел добиться увольнения Стивена. Такой удар не каждый выдержит, но Джобс устоял, более того, через десять лет победно вернулся в «Apple». И не просто вернулся, а принял самое активное участие в грандиозных компьютерных войнах, разразившихся тогда между самыми мощными компаниями.

Сам по себе Стивен Джобс не стремился к роскоши, к личному богатству, но его неизменно и необыкновенно притягивала власть, он всегда стремился к полному контролю над окружающими.

«Скажи мне, кто твой враг, и я скажу тебе, кто ты».

Да, в общем, это так. Но в мире большого бизнеса (как и в мире большой политики) враги (иногда весьма неожиданно) могут одновременно превращаться в прямых союзников и наоборот. Среди антагонистов (а в другое время — союзников) Джобса был, к примеру, Билл Гейтс. Не надо объяснять, чем он знаменит. Без Гейтса и Джобса многое в нашем современном мире сложилось бы иначе, по крайней мере в технологической его части. Люди старшего поколения ещё прекрасно помнят стремительное вторжение (как бы ниоткуда) новейших персональных компьютеров, затем — айподов, айпадов, айфонов. Причастным к этому оказался именно наш герой.

Об этом и книга.

Глава первая
ПОКИНУТЫЙ

Глобализацию часто связывают (в Евразии и на всех других континентах) с чисто американским влиянием на мир. В типичный список, подтверждающий это влияние, входят и вездесущие «Макдоналдсы», и стандартные голливудские и диснеевские фильмы, и Интернет, и Твиттер, и Фейсбук и прочее, прочее. Но сама Америка (США) состоит из штатов, поразительно непохожих друг на друга.

Это восточные штаты — «Новая Англия», они крепко связаны с пуританами-первопоселенцами и их наследием (Бостон не случайно называют самым европейским городом США). Это — космополитический Нью-Йорк. Это — западные штаты, главным из которых является, конечно, либеральная Калифорния. С экономической точки зрения Калифорния (будь она отдельным государством) вполне могла бы претендовать на самостоятельное и заметное место в мире. Есть южные штаты, где когда-то процветало рабство и где до сих пор помнят (не только на уровне официальных церемоний) о Гражданской войне с Севером. Есть Техас, граничащий с Мексикой (и отнятый у Мексики). В отличие от Калифорнии в Техасе до сих пор приводят в исполнение смертные приговоры. Есть южная Луизиана с прекрасным Новым Орлеаном — бывшая французская колония, проданная американцам Наполеоном в 1806 году. Различия в образе жизни тонким, даже прихотливым образом отражаются на духе американского предпринимательства, на корпоративном духе ведущих американских компаний. В той же Калифорнии находятся Голливуд, центр американской киноиндустрии, и анимационные студии Дисней. Там лежит Кремниевая долина, с которой тесно связана жизнь героя нашей книги. В Нью-Йорке находятся штаб-квартиры крупнейших американских банков. На Восточном побережье базируются корпорации «General Electric» («Дженерал электрик») и «Xerox» («Ксерокс»), На западе, в штате Вашингтон, расположена штаб-квартира корпорации «Microsoft» («Майкрософт»), В Техасе — космос, электроника, нефтепромышленность. Наверное, совсем не случайно именно в солнечную Калифорнию — в Сан-Франциско, город, известный своей терпимостью, в феврале 1955 года приехала 24-летняя Джоан Кэрол Шибле (род. 1932); тут ей предстояло родить ребёнка, хотя (по тайной договорённости) сразу после рождения малыша должна была усыновить совсем другая семья.

Отцом Стивена Джобса был Абдулфаттах Джон Джандали (род. 1931), выходец из Сирии. Отец Джоан, владелец небольшой норковой фермы в одном из северо-центральных штатов — Висконсине, был категорически против отношений дочери с каким-то неизвестным сирийцем, пусть и получившим в США степень доктора политологии. Ещё решительнее суровый владелец норковой фермы выступал против законного брака дочери с сирийцем, ведь она, в конце концов, происходила из правильной католической семьи. Правда, Джандали, будучи мусульманином, до приезда в США учился в школе, организованной иезуитами (дело, совершенно немыслимое в наши дни), а позже — в Американском университете в Бейруте, но будущий ребёнок не входил в планы сирийца и его любовницы, хотя позже сам Джандали утверждал, что об усыновлении новорождённого чужими людьми он тогда ничего не знал¹.

Активное движение за гражданские права и против расизма развернулось в США только в 1960-е годы. В мире шла холодная война. Пост президента Соединённых Штатов занимал генерал Дуайт Эйзенхауэр (1890—1969), в США повсюду действовала пресловутая комиссия по расследованию антиамериканской деятельности. Неистовый сенатор Джозеф Маккарти (1908—1957) вездесущ и неустанно призывал к разоблачению любых сторонников коммунизма.

А ещё в 1950-е годы велись ядерные испытания. Их тогда проводили в воздушном пространстве, на поверхности земли, под землёй и в океане — всего около двух тысяч взрывов — до принятия в 1963 году договора о запрещении ядерных испытаний в атмосфере, космическом пространстве и под водой. Наиболее многочисленные испытания проводились в американском пустынном штате Невада, граничащем с Калифорнией, а в 1954 году сверхмощная водородная бомба «Кастл браво» была взорвана на тихоокеанском атолле Бикини. Многие американцы по-настоящему боялись атомной войны и строили для спасения индивидуальные убежища. Не случайно именно в 1950-е годы вышли в свет самые знаменитые произведения калифорнийца Рея Брэдбери — «Марсианские хроники» (1950) и «451° по Фаренгейту» (1953). Эти книги, хотя и называются фантастическими, дают хорошее представление о том времени.

Но вернёмся к Джоан и её проблемам.

Как указывал главный биограф Стивена Джобса Уолтер Айзексон (род. 1952): «В начале 1955 года Джоан поехала в Сан-Франциско, где устроилась в клинику к благосклонному доктору, который заботился о незамужних матерях, принимал у них роды и без лишнего шума устраивал

конфиденциальные усыновления»².

Решив отдать ребёнка в чужие руки, Джоан всё же настаивала, чтобы он попал в высокообразованную семью, как минимум выпускников колледжа. Но в жизни не всё идёт так, как хочется. Адвокат и его жена, договорившиеся с Джоан об усыновлении, неожиданно (по каким-то своим личным причинам) от ребёнка отказались, и младенца отдали в семью «просто приличную»: бывшего военнослужащего, а теперь автомеханика Пола Рейнхольда Джобса (1922—1993) и его жены Клары, урождённой Хагопян (1924—1986) или, возможно, Акопян^[1]. Они назвали усыновлённого мальчика — Стивом. Если полностью, то Стивенom Полом Джобсом.

Какое-то время Джоан пыталась сопротивляться.

Она категорически настаивала на том, чтобы у приёмных родителей было высшее образование, даже отказывалась подписывать документы. Но в конце концов подписала — в обмен на письменное обязательство приёмных родителей создать специальный сберегательный фонд для того, чтобы Стивен в будущем мог получить высшее образование.

Была и ещё одна причина, по которой Джоан не сразу подписала документы.

Отец её тогда тяжело болел, и втайне она надеялась (все мы люди), что в случае (конечно, не дай бог) смерти отца она сможет выйти замуж за своего сирийца и оставить ребёнка при себе. Но когда фермер умер (в августе 1955 года), было уже поздно: мальчика уже нарекли Стивенom Полом Джобсом, и он навсегда остался в штате Калифорния.

А расстроенная Джоан вернулась в Висконсин.

Приёмным родителям Стива очень и очень хотелось создать образцовую американскую семью. Часто за таким стремлением к нормальности скрываются свои беды, хотя по поводу взаимности чувств четы Джобс сейчас нам мало что известно. Клара Джобс была дочерью армянских эмигрантов, когда-то бежавших в США из Турции. Родилась она в Нью-Джерси, около Нью-Йорка, и наверняка в детстве много чего наслушалась о бедствиях армян в Старом Свете. Крисанн^[2] Бреннан (род. 1955) в своих воспоминаниях описала приёмного отца Стивена — Пола Рейнхольда Джобса как вечно жалующегося худощавого мужчину с военной стрижкой³. А вот мать Стивена она запомнила как милую тихую женщину со смуглой кожей и кудрявыми каштановыми волосами. Широкоскулая и улыбчивая Клара, как ни странно, была очень схожа с приёмным сыном. Пол Рейнхольд Джобс вырос на молочной ферме в городке с говорящим названием Джермантаун в штате Висконсин. В старших классах Пол бросил школу и отправился бродить по Америке, подрабатывая на жизнь автомехаником — к этому у него был талант. В 1941 году Пол служил в береговой охране, а потом на судне, перевозившем американские войска в Италию. Механик он был хороший, но из-за непокладистого характера никакой карьеры не сделал, остался простым матросом.

Для Клары брак с Полом Джобсом не был первым — до него она уже побывала замужем и овдовела во время войны. По словам Уолтера Айзексона, основанным, очевидно, на семейных преданиях, после увольнения из вооружённых сил Пол Джобс, сойдя на берег в Сан-Франциско, заключил пари с товарищами, что женится в течение двух недель⁴. Так оно и случилось. Более того, Пол обручился с Кларой даже не через две недели, а всего лишь через десять дней, и после брака они уже не расставались до самой смерти.

Несколько лет Джобсы жили в штате Висконсин в доме родителей Пола.

Впрочем, совместная жизнь с родителями не сложилась, к тому же Клара не могла иметь детей. В конце концов Джобсы перебрались в штат Индиана, где Пол устроился механиком в компанию «International Harvester» («Интернэшнл харвестер»), занимающуюся производством

сельскохозяйственной техники и грузовых автомобилей. Работа устраивала Пола, но Клару тянуло в солнечный Сан-Франциско, который она очень любила.

Туда они в итоге и перебрались.

В Сан-Франциско Джобсы поселились неподалёку от парка Голден-Гейт в районе Сансет (если перевести на русский, получается весьма романтично — парк Золотых Ворот в районе Солнечного Заката), примыкающего к тихоокеанским пляжам. В большом городе талант механика тоже не остался втуне: Пол быстро устроился в финансовую компанию «коллектором» неоплаченных автомобилей.

В послевоенные годы (в отличие от кризисных 1930-х) проблем с безработицей в США практически не было. Русская писательница Нина Берберова (1901—1993), как раз в начале 1950-х переехавшая в Америку, писала: «Я ничего не знаю интереснее, чем читать объявления о предложении труда в новой стране, новом городе. “Ищут 150 инженеров-электриков”, “Ищут 220 биохимиков”, — читала я, и видела, как их ищут и всё не находят. “Ищут библиотекарей для городских библиотек в двадцати трёх штатах” (видимо, в неограниченном количестве). “Агентство по найму прислуги ищет 12 кухарок (дипломированных), 17 горничных (умеющих подавать к столу), пять шофёров живущих и 11 — проходящих, восемь садовников (семейных), 38 няnek для новорождённых”. “Ищут 45 докторов для девяти новых больниц”. “Четырёх кларнетистов в оркестр (в отъезд)”. “Ищут трёх опытных журналистов, специалистов по иностранной политике Индонезии”. “Бюро по найму конторских служащих ищет 198 секретарш-стенографисток”. Хотелось быть сразу и биохимиком, и кухаркой, и кларнетистом — всё было страшно интересно»⁵.

На новой работе Пол Джобс должен был вскрывать автомобили, владельцы которых, купив машину в кредит, по каким-то причинам прекращали выплаты; вскрывать, разумеется, для того, чтобы вернуть потерянные компанией деньги. Иногда Пол сам выкупал понравившиеся ему автомобили, ремонтировал их и продавал. В общем, жаловаться на заработки не приходилось. Только отсутствие детей не давало Кларе и Полу покоя. После девяти лет своего бездетного брака они решили усыновить ребёнка. А потом ещё одного — девочку.

«Детство, которое Пол и Клара создали для своего приёмного сына, — писал Айзексон, — было во многих отношениях стереотипным для конца 1950-х. Когда ему [Стиву] было два года, они ещё удочерили девочку, которую называли Патти [Патрисия Энн Джобс], а ещё через три года переехали в южный пригород Сан-Франциско — в коттедж от

застройщика»⁶. Толчком к переезду послужило решение компании перевести Пола на работу в городок Пало-Альто, лежащий к югу от Сан-Франциско. Но поселились они всё-таки не в самом Пало-Альто, а в более дешёвом Маунтин-Вью.

И оказались в Кремниевой долине.

На самом деле это не такая уж долина.

Врезается в сушу тёплый Сан-Францисский залив, на берегах поднимаются невысокие горы, больше похожие на пологие холмы. В конце 1950-х годов значительные площади этих берегов были заняты садами — там выращивали абрикосы и сливы. Эпитет «кремниевая» появился в связи с развитием тут производства полупроводников на базе кремния в начале 1980-х. Сейчас Кремниевая долина занимает в американской мифологии такое же место, как «Макдоналдс» в области кулинарии, а Бэтмен — в игровой системе борьбы добра со злом.

История Кремниевой долины (как научно-технического инкубатора) началась в конце XIX века. Первым шагом, похоже, стало создание тут своего университета. Основал его Леланд Стэнфорд — крупный железнодорожный магнат. Железнодорожный бизнес в то время развивался бурно; одно время Стэнфорд даже занимал пост губернатора Калифорнии. В память о единственном сыне, скончавшемся от тифа в 1884 году, Леланд и его жена Джейн создали специальный фонд, так что Стэнфордский университет, названный именем Леланда Стэнфорда-младшего, активно развивался. Основные доходы университету приносили земли обширной животноводческой фермы Пало-Альто площадью 8180 акров.

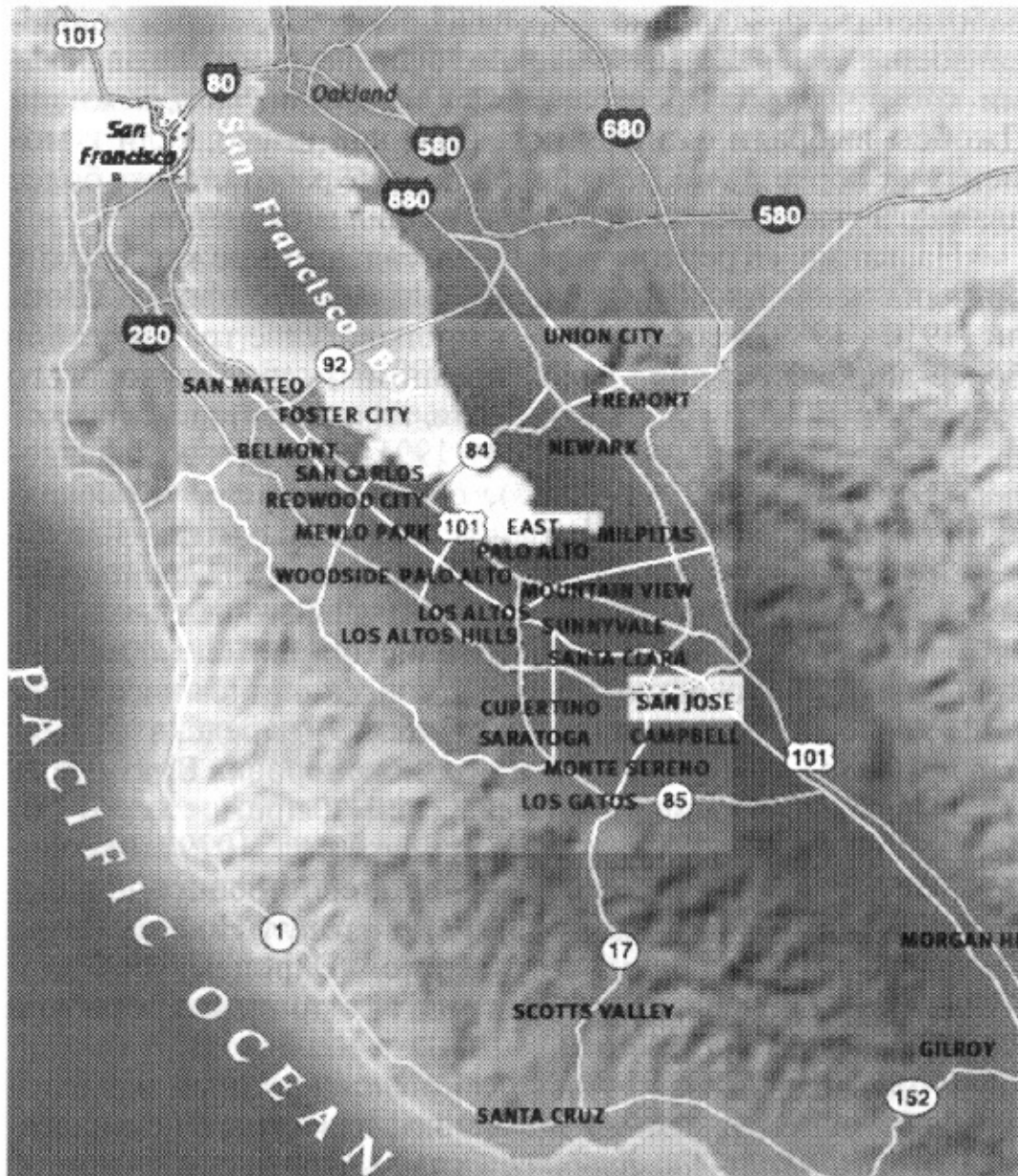
Место оказалось удобным во всех смыслах.

Сан-Франциско — крупный финансовый центр.

В середине XX века рядом возникла Военно-экспериментальная аэрокосмическая база Ванденберг (*Vandenberg Air Force Base*) и Лаборатория реактивного движения (*Jet Propulsion Laboratory*) Национального управления по аэронавтике и исследованию космического пространства (*National Aeronautics and Space Administration, NASA*). Кто, как не они, будет остро нуждаться в продвинутой электронной технике?

«Отцом» Кремниевой долины называют стэнфордского профессора Фредерика Эммонса Термана (1900—1982). Он известен тем, что не только поощрял изобретательский пыл своих студентов, но и заставлял их искать как можно более эффективное коммерческое применение для всего, что они создавали. Американское законодательство позволяет без особых трудностей создавать собственные фирмы как студентам, так и преподавателям. В 1937 году стэнфордские физики братья Рассел и Сигурд

Вэриан (Вариан), а с ними Уильям Хансен создали здесь первые вакуумные лампы-клистроны сверхвысокой частоты (сыгравшие огромную роль в аэрокосмической области), а в 1939 году выпускники того же университета Уильям Реддингтон (Билл) Хьюлетт (1913—2001) и Дэвид Паккард (1912—1996) разработали первый недорогой метод измерения частот звуковых колебаний, создав свою широко известную компанию «Hewlett — Packard» (HP, «Хьюлетт — Паккард»). После Второй мировой войны Терман стал деканом инженерного факультета. В 1951 году он отметился и среди создателей Стэнфордского индустриального (исследовательского) парка. Активно развивающийся университет начал сдавать принадлежащие ему земельные участки в аренду фирмам, работающим в области высоких технологий. Таким образом, в Кремниевую долину перебрались (или создали там отделения) компании — «Eastman Kodak» («Истман Кодак»), «General Electric», «Херох», «Lockheed Martin» («Локхид Мартин»).



Карта Кремниевой долины

Огромную роль в развитии Кремниевой долины сыграло (особенно в годы Второй мировой войны и после неё) военное финансирование. Неподалёку от Маунтин-Вью ещё в 1939 году появился центр *ARC (Ames Research Center, Исследовательский центр Эймса)*, теперь один из

основных центров NASA. Он занимался, в частности, разработками, связанными с высотным самолётом-шпионом U-2 (один из них был сбит в 1961 году советской ракетой в районе Свердловска). В Саннивейле (Сильвании) с 1957 года работает подразделение фирмы «Lockheed», занимающееся военными ракетными технологиями и исследованиями космического пространства. Так что место для жизни Джобсы выбрали оживлённое. Да и как иначе, если к моменту их переезда в Кремниевой долине работало уже более двадцати тысяч научных сотрудников и инженеров.

Название «Кремниевая» было связано прежде всего с оригинальной идеей инженера Уильяма Брэдфорда Шокли (1910—1989) использовать в производстве транзисторов более дешёвый и доступный кремний — вместо дорогого германия. В 1956 году его работы, выполненные совместно с Джоном Бардином (1908—1991) и Уолтером Хаузером Браттейном (1902—1987), были отмечены Нобелевской премией^[3]. Тогда же Шокли создал в Маунтин-Вью отдельную лабораторию (*Shockley Semiconductor Laboratory*) в составе корпорации «Beckman Instruments» («Бекман инструменте») по производству транзисторов именно на базе кремния. Однако со временем Шокли (как писал всезнающий Уолтер Айзексон) стал совершенно непредсказуемым, что привело к тому, что восемь его инженеров (в Википедии их называют «восьмёркой предателей»), прежде всего Роберт Нойс (1927—1990) и Гордон Мур (род. 1929), откололись от фирмы и создали свою — «Fairchild Semiconductor» («Фэйрчайлд семикондактор»). К 1968 году у Нойса и Мура было уже 12 тысяч своих сотрудников. Впрочем, и «Фэйрчайлд» раскололась, когда Роберт Нойс проиграл борьбу за пост президента компании.

В 1970 году в Пало-Альто открылся крупный исследовательский центр компании «Xerox», известный под названием *PARC (Palo-Alto Research Center)*. Это был уже второй такой исследовательский центр компании «Xerox» (штаб-квартира — в Рочестере, штат Нью-Йорк). Располагался он на земле, арендованной, конечно, у Стэнфордского университета, — в технопарке. *PARC* сыграл огромную роль в развитии современных компьютерных технологий.

Ну а само название — «Кремниевая долина» (*Silicon Valley*) — приписывается некоему Ральфу Вёрсту, местному предпринимателю, давшему интервью журналисту Дону Хёфлеру, которое тот напечатал в местной деловой газете «Electronic News». В 1970-х, начиная с январского выпуска 1971 года, в печати появилась целая серия статей, так и озаглавленная — «Кремниевая долина в США». Ну а в 1980-е это

словосочетание стало использоваться повсеместно⁷.

Джобсы поселились в одном из так называемых домов Эйхлера.

Джозеф Эйхлер (1900—1974) начинал как бухгалтер, но после войны организовал собственную строительную компанию. Ему удалось достаточно правильно оценить возрастающие экономические возможности американского послевоенного «низшего среднего класса», и с 1949 по 1966 год компания Эйхлера построила в Калифорнии более одиннадцати тысяч удобных недорогих домов. В сущности, это была обычная коттеджная застройка. Экономия достигалась за счёт неглубокого фундамента из плоских бетонных блоков (без подвала), а отопление шло через каналы в полу. Ну и каркасная щитовая сборка.

Серьёзным новшеством стало использование профессионального архитектурного дизайна. Джозеф Эйхлер, большой любитель нового, вдохновлялся работами таких знаменитых архитекторов, как Фрэнк Ллойд Райт (1867—1959) и Людвиг Мис ван дер Роэ (1886—1969). Для эйхлеровских домов характерны большие окна, открывавшиеся прямо в патио или в сад, раздвижные двери, полное отсутствие чердака и использование во внутреннем дизайне опорных колонн и балок. Очень скоро эти нововведения удостоились специального названия: «калифорнийский модерн».

Родительский дом Стив запомнил на всю жизнь.

«Эйхлер делал великое дело. Его дома были хорошо спланированы, недороги и качественно построены. Они донесли хороший дизайн и простой вкус до людей с невысоким доходом. В их конструкции были потрясающие мелочи, как, например, обогрев через тёплый пол. На них клался ковёр, и когда мы были детьми, можно было греться, валяясь на полу».

По словам Джобса, именно эти детские впечатления внушили ему страсть всегда добиваться отличного дизайна продукции, предназначенной для массового потребителя.

«Я радуюсь, когда удаётся обеспечить прекрасный дизайн и хорошую функциональность чему-нибудь недорогому, — признавался он. — Таким было первоначальное видение для “Apple”. Мы пытались достичь того же с первым “Mac”. И достигли с айподом».

Стивен рано узнал о том, что он приёмный ребёнок.

И без того впечатлительный и слезливый, он был потрясён такой новостью.

На всю жизнь запомнил он день, проведённый им на лужайке перед своим домом (ему было шесть или семь лет). Он рассказывал жившей по соседству девочке о том, что, оказывается, он у родителей вовсе не настоящий, а приёмный сын. «Это что же, получается, что ты был совсем не нужен своим настоящим родителям?» — спросила девочка. Джобс был потрясён этими словами.

Конечно, обида.

Страшная обида на весь мир.

Конечно, такой мир следует перестроить!

Стив прибежал домой весь в слезах, но Пол и Клара спокойно и твёрдо сказали ему: «Ты должен это понять». Они были настроены очень серьёзно. «Ты должен это понять», — несколько раз повторили они. И так же твёрдо и спокойно добавили: «Мы выбрали тебя потому, что ты это именно ты!»⁸

Сейчас трудно восстановить события, однозначно повлиявшие на формирование характера юного Джобса. Их было много. И личных, и волнующих всю страну. В тот год, когда Джобсы перебрались в Маунтин-Вью, Джон Кеннеди (1917—1963) стал президентом США — 20 января 1961 года. Длилась актёрская деятельность другого (будущего) президента США — Рональда Рейгана (1911—2004). Будущий губернатор Калифорнии Арнольд Шварценеггер (род. 1947) ещё не переехал в Америку. Семилетний Стив слышал разговоры о Карибском кризисе и угрозе ядерной войны. «Однажды я не спал три или четыре дня, потому что боялся не проснуться, если засну. Я думал, что только я один понимаю всё, что происходит, но в действительности *всё это* понимали. Это был ужас, которого я никогда не забуду, и я думаю, что он навсегда остался со мной. Я думаю, что все в то время его чувствовали»⁹.

Через год — ещё одно событие, врезавшееся в память Стива.

В три часа дня 22 ноября 1963 года он возвращался домой из школы, когда на улице кто-то крикнул: «Кеннеди убили!» Почему-то Стив (так он сам говорил позже) сразу понял, что Америка потеряла великого человека.

Пол и Клара старались быть образцовыми родителями.

«Я сам надеюсь быть столь же хорошим отцом для моих детей, каким мой отец был для своих», — сказал Стивен Джобс в интервью 1997 года¹⁰. Ну да, мы ведь знаем его слова: «По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает». К сожалению, в жизни Стивена далеко не всё получалось так, как ему бы хотелось.

Но своего приёмного отца Стив всегда помнил.

Пол Джобс был человеком технически развитым, умевшим без всяких подсказок придумать и собрать что-то цельное и серьёзное. Однажды, когда Стиву было около восьми лет, он обнаружил фотографию отца из тех времён, когда Пол служил в береговой охране. «Он там в машинном отделении, без рубашки и выглядит как Джеймс Дин (популярный актёр тех лет. — Г. П., С. С.). Это был один из таких “вау!” моментов для ребёнка. Вау, ух! Мои родители были когда-то молодыми и здорово выглядели»¹¹.

Пол охотно передавал Стиву свою любовь к механике и автомобилям.

В домашнем гараже был оборудован верстак, и Пол выделил часть этого верстака приёмному сыну. Он привлекал его к любым работам, которые, как ему казалось, могли заинтересовать мальчика, например, однажды они вместе ставили забор возле дома.

«Пятьдесят лет спустя забор этот по-прежнему окружает боковой и задний двор дома в Маунтин-Вью. Показывая его мне, — писал Уолтер Айзексон, — Джобс поглаживал деревянные планки и вспоминал уроки, которые глубоко усвоил благодаря отцу. Нужно, сказал тогда ему отец, всегда аккуратно делать заднюю сторону шкафчиков и заборов, даже если они скрыты от взглядов. Он [отец] любил делать вещи правильно. Он заботился даже о том, как будут выглядеть те части, которых вам не увидеть»¹².

Это Стив запомнил на всю жизнь. Это стало его принципом.

Он всегда стремился к простому, но привлекательному дизайну и не мог допустить, чтобы компьютер, собранный в его компании, даже изнутри (куда взгляд пользователя не проникает) выглядел неопрятно. Ведь он-то (сам Стив) всегда *помнил бы* о недоделках, окажись они внутри закрытой коробки.

Думается, в этом ключ к Джобсу: добиваться совершенства!

Приработки от ремонта, приведения в порядок и продажи подержанных автомобилей составляли важную часть семейного бюджета Джобсов. Практически всё, что удавалось всё-таки отложить, шло в «фонд» оплаты будущего высшего образования Стива. «Мой фонд для обучения в колледже создавался благодаря тому, что отец платил 50 долларов за “Ford Falcon” или другую расхлябанную машину, которая уже не могла ездить, работал над ней несколько недель и продавал за 250 долларов — не сообщая об этом в налоговую службу»¹³.

Каждый день, вернувшись с работы и слегка отдохнув, Пол Джобс переодевался в рабочий комбинезон и шёл в гараж. Очень часто следом за ним шёл Стив, хотя, как вскоре выяснилось, само по себе ремесло механика его не сильно интересовало. Но он учился. Отец показывал ему, как правильно использовать разные инструменты, например, пилу или молоток. «Он потратил много времени, чтобы научить меня, как конструировать вещи, как их разобрать, как собрать снова», — вспоминал Стив. А Пол вспоминал: «Я думал, что мне удастся передать ему [Стиву] кое-какие умения в механике, но в действительности он не очень любил пачкать руки».

А вот что привлекало сына — всякая электротехника.

Он не раз брался приводить в порядок электрооборудование.

Ещё хорошо запомнились ему поездки на автомобильную свалку.

Автомобильная свалка в США — это тоже своего рода коммерческое предприятие: там часть деталей работники могут снимать и выставлять на продажу, а к тому, что остаётся, за небольшую плату допускаются все желающие.

«Каждый выходной мы ездили на автомобильную свалку, — вспоминал Джобс. — В любой момент нам могли понадобиться генератор, карбюратор, любые детали. Он [отец] умел хорошо торговаться, потому что гораздо лучше, чем парни за магазинным прилавком, знал, сколько могут стоить все эти детали».

Иногда желание улучшить финансовое положение семьи заводило Джобса-старшего, скажем так, в сторону. К примеру, рядом с Джобсами жил человек, который добился немалого успеха как агент по торговле недвижимостью. На вид сосед не казался особенно умным, но вот сумел сколотить целое состояние. И Пол подумал (опять цитируем Уолтера Айзексона), что он тоже сможет сделать то же самое. «И вложил в новое дело массу времени и усилий: поступил на вечерние курсы, сдал тесты на лицензию, занялся недвижимостью, но тут... рынок недвижимости рухнул. В результате семья боролась с дополнительными финансовыми

проблемами ещё около года. Как раз в это время Стив начал ходить в начальную школу. Его мать работала библиотекарем в “Varian Associates”, компании, которая выпускала научные инструменты, а Пол взял ипотеку — под заклад первой. Для юного Стива всё это не было тайной, но, когда однажды учитель в школе спросил его: “Что тебе особенно непонятно в мире?” — он ответил с явным недоумением: “Ну вот, никак не пойму, почему вдруг мой отец обеднел”».

Впрочем, Стив гордился тем, что отец его никогда не выглядел таким разбитным продавцом-пронырой. «В принципе вы должны уметь вцепиться в своего покупателя, чтобы продавать недвижимость, а у него [отца] это никогда хорошо не получалось, у него была другая природа. Я им восхищался»¹⁴.

Уже в раннем детстве Стив по интеллекту, несомненно, превосходил большинство сверстников. Конечно, был он нервным и заносчивым, зато интересовался многим. Иногда любопытство его оказывалось небезопасным. Дважды Полу и Кларе пришлось доставлять сына в больницу. Один раз он хлебнул из бутылки разведённого инсектицида: интересно же, что из этого выйдет. В другой раз сунул металлическую заколку в электрическую розетку.

Опасно? Да.

Но родители не подавляли инициатив Стива.

Он это всегда ценил. Ему это здорово помогало.

«Неподалёку от нас жил один инженер, который работал у Вестингауза, — вспоминал Стив. — Одиночка, смахивающий на битника. У него была подружка. Однажды она прибежала к нам, перепуганная до смерти, а этот инженер (очень пьяный) скоро явился за ней. Но мой отец твёрдо сказал: “Да, твоя подружка у нас. Но заходить к нам ты не будешь”. И загородил ему путь»¹⁵.

Впрочем, больше запоминались другие случаи.

Большинство мужчин-соседей, рассказывал Стив впоследствии, умели сами собирать по-настоящему замечательные вещи — фотоэлементы, электрические батареи, даже радары. Самым интересным был некий Ларри Ланге, он жил всего в семи домах от Джобсов. «Он был в моих глазах образцом настоящего инженера от “Hewlett — Packard”: прекрасный радиооператор, знаток электроники, он часто приносил мне всякие штуки, с которыми я мог играть». Однажды Ланге невероятно поразил Стива тем, что показал ему, как превратить обыкновенный угольный микрофон, которыми тогда ещё пользовались, в усилитель. До этого отец объяснял Стиву, что микрофоны всегда используются только с электронными (ламповыми) усилителями, а этот Ларри Ланге просто взял угольный микрофон, аккумулятор и динамик и поставил их на въезде на участок. «Он велел мне говорить прямо в микрофон, и усиленный звук выходил из динамика. Тогда я бросился домой и сказал отцу, что он ошибался. Конечно, отец не сразу в это поверил, пришлось ему всё показывать, но в конце концов ему пришлось согласиться».

Всё равно Стив восхищался своим отцом.

Пол Джобс не был образованным человеком, но Стив был глубоко уверен в том, что отец очень умен. Пусть Пол читал не так уж много, зато мог разобраться в любой механике. После случая с угольным микрофоном Стиву, конечно, приходило в голову, что он сам уже достаточно быстро соображает, иногда быстрее родителей. «Это был очень важный момент, он врезался мне в сознание. Когда я понял, что я, наверное, сообразительнее своих родителей, я почувствовал даже стыд от того, что такая мысль пришла мне в голову». Позже он не раз говорил своим друзьям, что это открытие заставило его впервые почувствовать дистанцию между собой и семьёй, между собой и окружающим миром.

Чуть позже Стив осознал (и это тоже немало повлияло на его характер), что его приёмные родители прекрасно понимают, насколько он сообразительнее их. Очень важное ощущение. Мир обидел его. Он — ребёнок, от которого отказались его настоящие родители. Такое прощать нельзя. Настоящие родители отвергли его. Конечно, такой мир следует перестроить!

Пол и Клара любили приёмного сына.

«Я принадлежал им обоим, а они почувствовали ещё большую ответственность, когда поняли, что я не такой, как все. Они находили способы давать всё новую пищу для моих возрастающих интересов и устраивать меня в хорошие школы, то есть уступать моим потребностям».

Уолтер Айзексон не раз утверждал, что юный Стив рос не только с ощущением некоей своей брошенности, но и с ощущением того, что он — особенный¹⁶.

А ещё — рано проявившееся чувство прекрасного.

Мы уже говорили о движении хиппи (битников). Довольно рано Стив прочёл известную «Сутру Подсолнуха», написанную в 1956 году Алленом Гинзбергом, одним из лидеров хиппи. В этой сутре для Стива сливалось воедино многое, как и для её автора. Поэтому и цитируем её полностью.

Я бродил по берегу грязной консервной свалки,
и уселся в огромной тени паровоза «Сазерн Пасифик»,
и глядел на закат над коробками вверх по горам,
и плакал.

Джек Керуак сидел рядом со мной на ржавой
изогнутой балке,
друг, и мы, серые и печальные, мы одинаково
размышляли о собственных душах в окружении узловатых

железных корней машин.
Покрытая нефтью река отражала багровое небо,
солнце садилось на последние пики над Фриско,
в этих водах ни рыбы, в горах — ни отшельника,
только мы, красноглазые и сутулые,
словно старые нищие у реки,
сидели усталые со своими мыслями.
«Посмотри на Подсолнух», — сказал мне Джек.
На фоне заката стояла бесцветная мёртвая тень,
большая, как человек, возвышаясь из кучи
старинных опилок.
Я приподнялся, зачарованный,
это был мой первый Подсолнух,
память о Блейке — мои прозрения —
Гарлем и Пекла восточных рек,
и по мосту — лязг сэндвичей Джоза Гризи,
трупики детских колясок, чёрные стёртые шины,
забытые, без рисунка, стихи на речном берегу,
горшки и кондомы, ножи — все стальные,
но не нержавеющей,
и — серый Подсолнух на фоне заката,
потрескавшийся,
унылый и пыльный,
и в глазах его копоть и смог,
и дым допотопных локомотивов;
венчик с поблекшими лепестками,
погнутыми и щербатыми, как изуродованная
корона,
большое лицо, кое-где повыпали семечки,
скоро он станет беззубым ртом горячего неба,
и солнца лучи погаснут в его волосах, как
засохшая паутина...

Не святая побитая вещь, мой Подсолнух, моя душа, —
как тогда я любил тебя!
Эта грязь была не людской грязью,
но грязью смерти и человеческих паровозов,
вся пелена пыли на грязной коже железной дороги,
этот смог на щеке, это веко чёрной нужды,

эта покрытая сажей рука или фаллос,
или протуберанец искусственной, хуже, чем грязь —
промышленной современной всей этой цивилизации,
запятнавшей твою сумасшедшую золотую корону —
и эти туманные мысли о смерти, и пыльные
безлюбые глаза,
и концы, и увядшие корни внизу, в домашней
куче песка и опилок,
резиновые доллары, шкура машины,
потроха чахоточного автомобиля,
пустые консервные банки со ржавыми языками набок...

Что ещё мне сказать? — импотенте кий остаток сигары,
влагалища тачек, молочные груди автомобиля,
потёртая задница кресла и сфинктер динамо —
всё это спрелось и мумифицировалось вокруг
твоих корней,
и ты стоишь предо мною в закате,
и сколько величья в твоих очертаньях!
О совершенная красота Подсолнуха!
Совершенное счастье бытия Подсолнуха!

Ласковый глаз природы,
нацеленный на хиповатое рёбрышко месяца,
проснулся, живой, возбуждённо впивая
в закатной тени золотой ветерок ежемесячного
восхода!
Сколько мух жужжало вокруг тебя, не замечая
твоей грязи,
когда ты проклинал небеса железной дороги
и свою цветочную душу?

Бедный мёртвый цветок!
Когда позабыл ты, что ты цветок?
Когда ты, взглянув на себя, решил,
что ты бессильный и грязный старый локомотив,
призрак локомотива, тень некогда всемогущего
дикого американского паровоза?

Ты никогда не был паровозом, Подсолнух, —
ты был Подсолнухом!
А ты, Паровоз, ты и есть паровоз, не забудь же!

И, взяв скелет Подсолнуха, я водрузил его рядом с собою,
как скипетр, и проповедь произнёс для своей души,
и для Джека, и для всех, кто желал бы слушать.

Мы не грязная наша кожа,
мы не страшные, пыльные, безобразные паровозы,
все мы душою прекрасные золотые подсолнухи,
мы одарены семенами,
и наши голые волосатые золотые тела при закате
превращаются
в сумасшедшие тени подсолнухов,
за которыми пристально и вдохновенно наблюдают
наши глаза
в тени безумного кладбища паровозов над грязной
рекой при свете заката над
Фриско^[4].

Конечно, Пол и Клара верили в то, что их сын — особенный ребёнок.

Этой верой они решали для себя ещё одну важную проблему — проблему частого стресса, связанную с тем, что Стив чрезвычайно болезненно осознавал тот факт, что он не родной, а приёмный ребёнок. Он мог горько заплакать, даже просто вспомнив об этом. Наверное, и по этой причине он часто совершал поступки, которых потом стыдился.

«Если мы хотим понять предпринимателя, мы должны смотреть на него как на юного хулигана».

Это утверждение приводилось в статье «Предприниматель, центральная фигура рыночного капитализма», опубликованной во французском журнале «*Problemes économiques*» («Экономические проблемы») ¹⁷. В качестве примера там рассматривались факты биографии Стивена Джобса, а также Марка Эллиота Цукерберга (род. 1984), основателя Фейсбука — крупнейшей социальной сети мира. Кстати, не отличался в детстве и в юности примерным поведением и другой ровесник Джобса — Уильям Генри (Билл) Гейтс (род. 1955).

«В школе я скучал, отчего часто попадал во всякие истории, — признавался Джобс. — В школе я впервые столкнулся с авторитетами совсем другого типа, чем раньше, и они мне не понравились. Они едва не справились со мной. По крайней мере, им почти удалось выбить из меня всякое любопытство» ¹⁸.

Начальная школа, о которой вспоминает в этом отрывке Стив, называлась «Монта-Лома» (*Monta Loma*). Это была его первая школа. Она занимала несколько невысоких зданий в стиле 1950-х и находилась в нескольких шагах от их дома. Стив быстро сошёлся с некоторыми разболтанными одноклассниками, а постоянным сообщником его стал некий Рик Феррентино. Именно с ним Стив однажды вывесил на стенах объявления, предлагающие привести (или принести) на занятия в День школы своих любимых домашних животных. «Это было чистое безумие, — рассказывал он позже. — Собаки гонялись за кошками во всех направлениях, а учителя были вне себя».

Стив не хотел быть, как все.

С самого раннего детства он хотел быть другим.

В третьем классе «...мы подложили взрывчатку под стул своей

учительницы, миссис Тёрмен. У неё потом долго был нервный тик»¹⁹.

Всё же понимающие родители в спорах с учителями почти всегда принимали сторону сына. Пол и Клара были твёрдо уверены в том, что их Стив — особенный. Если вы не в состоянии справиться с парнем, говорил Пол учителям, это ваша ошибка.

При всей этой своей хулиганистости Стив (это отмечают многие) рос весьма нервным ребёнком. Журналист Майкл С. Малоун, выпустивший в 1999 году резко критическую книгу об основателе компании «Apple», приводит рассказ Марка Возняка — младшего брата Стивена Гэри (Стива) Возняка (род. 1950), с которым Джобс впоследствии основал свою знаменитую компьютерную компанию. Джобс и Возняк-младший вместе занимались плаванием в клубе «Дельфины» в Маунтин-Вью. «Стив был плакса, — вспоминал Марк. — Проиграв гонки, он мог отойти в сторону и зарыдать. Вообще он плохо стыковался со всеми остальными. Он не был своим у этих ребят»²⁰.

В четвёртом классе дирекция школы решила, что Стив и Рик слишком уж разошлись в своих «играх», и развела их по разным классам.

В новом классе учительницей Стива Джобса стала способная к весьма неожиданным решениям и очень уверенная в себе миссис Имоджен Хилл, по прозвищу «Тедди». Стив впоследствии вспоминал, что миссис Имоджен, эта «Тедди», оказалась для него прямо «святой»²¹. Через пару недель общения с мальчиком она решила, что лучшей педагогикой по отношению к нему будет самый обыкновенный подкуп. «Однажды после школы она дала мне рабочую тетрадь^[5] с математическими задачами и сказала: “Я хочу, чтобы ты взял это домой и решил все задачи”. Я подумал, что она с ума сошла. Но миссис Имоджен достала с полки огромный леденец на палочке и сказала: “Если ты решишь все задачи в основном правильно, я тебе дам такой леденец и ещё пять долларов^[6]” И я принёс ей решения через два дня»²².

Такая педагогическая методика сработала.

Вскоре Стива уже не надо было подкупать — он готов был учиться просто ради того, чтобы понравиться самой миссис Имоджен Хилл. В этом можно увидеть ещё одно проявление «комплекса усыновлённого» — ведь таким детям, как правило, постоянно требуется подтверждение того, что они особенные.

По мнению людей, близко знавших Стива, представление о себе, как о ребёнке покинутом и одновременно как о ребёнке особенном, сказывалось на его характере всю жизнь. Дел Йокам (род. 1956), много лет

проработавший рядом со Стивеном (в отделе сбыта компьютеров), прямо писал: «Я думаю, что желание Стива держать под контролем абсолютно всё, что он делает, прямо вытекало из характера его личности, из того ещё, кстати, что он был оставлен (биологическими родителями. — Г. П., С. С.) сразу после рождения. Он хотел постоянно и тщательно контролировать своё окружение и, наверное, ощущал свою продукцию как продолжение себя».

Другой приятель Джобса — Грег Колхаун, сблизившийся с ним после колледжа, отмечал: «Стив много говорил мне о том, что его бросили родители, и о том, какую боль ему это причиняло. Но, наверное, это сделало его независимым. Он прислушивался к какому-то другому ритму, и это было связано как раз с тем, что он жил *не в том мире, в котором родился*»²³. Да, прислушивался, да, страдал. Но это не помешало ему впоследствии отказаться от своего собственного первого ребёнка — дочери Лизы.

«По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает...» — любил повторять Стивен, но далеко не всегда следовал этому правилу. Крисанн Бреннан, подруга Джобса, мать Лизы, не случайно говорила: «Тот, кого покинули, рано или поздно покидает сам». Она была убеждена, что именно «брошенность» Стива «наполнила его жизнь битым стеклом».

По словам программиста Энди Херцфельда, долгое время работавшего вместе с Джобсом, «ключевой вопрос о Стиве, это почему он иногда не контролирует себя и может быть настолько рассчитанно жестоким и так разрушительно воздействовать на людей. Я думаю, это всё идёт от того, что Стива оставили родители при рождении. Реальной глубинной проблемой для Джобса на всю жизнь стала тема его покинутости».

Впрочем, иногда Джобс как бы прозревал. «Всё это чушь. Я никогда не чувствовал себя брошенным. Пол и Клара были моими родителями на тысячу процентов»²⁴.

Но вот ещё одна интересная деталь.

Уолтер Айзексон в своей книге почти ничего не писал о Патрисии — дочери Джобсов, тоже приёмной.

Правда, и Стив говорил о ней мало.

Патрисия (Патти) не добилась в жизни чего-то значительного. Она осталась вполне обыкновенной жительницей Калифорнии, и сведения о ней могут быть почерпнуты только из мелких местных изданий или из Интернета. Она — владелица родительского дома в Лос-Альтосе, куда Пол и Клара с детьми переехали из Маунтин-Вью в 1967 году; с ней живёт мачеха — женщина, на которой женился Пол после смерти Клары. Об этом в своё время писал журналист Джейсон Грин²⁵.

Интересные сведения о Патти содержатся в заметке, помещённой в колонке «знаменитости» электронной газеты «ENewsDaily», издающейся в Калифорнии. Текст не подписан. Он содержит в основном выдержки из электронных писем, которыми Патти обменивалась с автором указанной заметки, а также ответы на комментарии некоторых пользователей Интернета²⁶. Патрисия была замужем, родила сына. Многие годы работала в колледже Де-Анса (*DeAnza College*), вероятно, и сейчас там работает. Сначала в колледже она отвечала за информационный центр, но после того как в 2008 году эту должность сократили, перешла обычным техническим работником в отдел бюджета и персонала. Неудивительно, что в Сети циркулируют упорные слухи о том, что Стив никогда не интересовался жизнью сестры и не помогал ей. Смысл заметки как раз в том, чтобы скорректировать все эти слухи:

«Дженни: Мне жаль, что Стив не помогал вам.

Патти: Как сказать. Стив многие годы помогал мне другими способами (не связанными с деньгами). Я бы хотела, чтобы меня перестали называть его приёмной сестрой. Мы оба были приёмные и выросли вместе. Я знала его пятьдесят четыре года!»

Другой пользователь говорил с Патрисией об Уолтере Айзексоне и его книге:

«Джон А.: Мне бы хотелось надеяться, что если эта книга изображает вашего брата неправильно, то теперь вы сами напишете о нём книгу. Расспрашивал ли вас когда-нибудь о чём-нибудь Айзексон, когда писал

свою книгу?

Патти: Спасибо за совет — написать книгу. Я, конечно, думала об этом, но не знаю, как начать. Нет, он (это об Уолтере Айзексоне. — Г. М., С. С.) меня никогда не спрашивал, а мой брат старался защитить меня от средств массовой информации. Я не из тех, кто умеет общаться с журналистами. Я и мой сын могли бы воспользоваться деньгами от книги [которую можно написать]. Нам с ним живётся нелегко. Ещё и поэтому я не хочу делиться никакой личной информацией, если за это не будет достойного вознаграждения».

В 2012 году Патрисия консультировала снимавшийся тогда фильм о Стивене Джобсе, ведь она единственный человек, который ещё помнит его детство. Например, как Стив любил в жаркие дни вместо душа обливаться на дворе за домом из садового шланга (её это смущало), и какая в доме была мебель, и какого цвета был его первый автомобиль...

Благодаря миссис Имоджен Хилл взаимоотношения Стива со школьной программой значительно улучшились. «Я больше узнал от неё [миссис Хилл — “Тедди”], чем от любого другого учителя. Если бы не она, я бы почти наверняка угодил в тюрьму».

Конечно, дело не только в личности учительницы.

Внимание, которое миссис Имоджен Хилл уделяла Стиву, затронуло в нём некую очень важную чувствительную струну. «Кажется, в нашем классе только я её и интересовал. Она что-то во мне увидела».

Возможно, миссис Хилл уже тогда чувствовала в Стиве особенную силу убеждения и способность к лидерству. «Позже она любила показывать фотографию класса в день, посвящённый Гавайским островам. У Джобса не оказалось с собой гавайской рубашки, как было рекомендовано, но на фотографии он стоит в центре первого ряда и на нём гавайская рубашка. Оказывается, он сумел уговорить другого ученика отдать ему рубашку»²⁷.

В конце четвёртого класса Стив прошёл специальное тестирование.

По словам миссис Хилл, юный Джобс показал результаты на уровне десятого класса средней школы. Результаты теста убедили педагогов школы в том, что Джобс действительно особенный ребёнок, и в порядке исключения ему позволили перескочить сразу через два класса — в седьмой, чтобы в нём не погас интерес к учёбе. Впрочем, родители из естественной осторожности согласились лишь с переходом в шестой класс. Всё равно школу (она была всего лишь начальной) пришлось сменить.

Первоначально Стив пошёл в расположенную поближе школу Криттенден.

Планировка многих американских городов подчиняется принципу координатной сетки. На практике такую сетку создают проходящие с запада на восток и с севера на юг улицы; квартал или «блок» — это примерно одна десятая мили. Школа Криттенден находилась в восьми блоках от дома Стива, но это, как вскоре выяснилось, был совершенно другой мир. Сплошное хулиганье.

«Собирая учеников от среднего класса до самого дна, школа Криттенден была заведением, где дочь астрофизика могла сидеть за партой рядом с озлобленным сыном условно освобождённого (такое описание школы и окружающего района оставил журналист Майкл С. Малоун. — Г.

П., С. С.). Каждый день в классах происходили драки, а в туалетах запросто отнимали карманные деньги. Чтобы доказать свою мужественность, некоторые мальчики приходили в школу с ножами. За год до появления Стива в этой школе группа восьмиклассников попала в тюрьму за изнасилование. Когда Стив учился в седьмом классе, школа проиграла матч по борьбе ребятам из неполной средней школы Манго из Саннивейла; в отместку за это был разбит школьный автобус соперников. Среди учеников школы Криттенден господствовали две банды: “капюшоны”, в основном испанского происхождения, то есть мальчики в остроносых сапогах на высоких каблуках, в чёрных зауженных брюках, белых рубашках, в куртках с капюшонами, и относительно малочисленные “сёрферы” — длинноволосые блондины в вязаных кофтах, шароварах и лодочных туфлях. Все остальные трепетали перед ними. Ко всему прочему, Стив оказался младшим в классе. Ему грозила судьба парии. Когда он это понял, то сразу сам объявил родителям, что если ему и дальше придётся ходить в этот паршивый Криттенден, то он лучше бросит школу»²⁸.

На этот раз смена школы потребовала от родителей Стива переселения в другой район: для государственных школ система обучения в США была и остаётся территориальной. После истории с неудачной работой Пола в качестве агента по недвижимости финансовое положение семьи Джобс было всё ещё, скажем так, незавидным, но, подумав, Пол и Клара приняли ультиматум сына. Они наскребли 21 тысячу долларов и купили дом в лучшем районе.

Разумеется, и Патти пришлось сменить школу.

Новое место называлось Лос-Альтос; социально это был уже другой район.

В прошлом тут росли роскошные абрикосовые и сливовые сады, к сожалению, к 1967 году они были уже частично вырублены под коттеджные посёлки.

Дом Джобсов существует поныне. Он расположен в округе Купертино-Саннивейл (Крист-драйв, 2066), одном из лучших в долине. Как отмечал журналист Майкл С. Малоун, этот округ считался тогда самым безопасным местом в США — с населением более ста тысяч жителей.

Глава вторая

ХАКЕРЫ И ПРОВИДЦЫ

Стивена Возняка, человека тихого, но чрезвычайно увлечённого своим делом (таких в США называют «гиками»), прекрасно представил американский журналист Стивен Леви в книге «Хакеры: Герои компьютерной революции».

«Человек с открытым сердцем, технически смелый хакер-железячник из предместий Сан-Хосе, Стив Воз (так друзья называли Возняка. — Г. П., С. С.) построил *Apple Computer* исключительно для своего удовольствия».

О Джобсе в той же книге сказано следующее:

«Провидец. Организованный человек, не очень интересовавшийся хакерством, но который развил “Apple II” и подписал множество впечатляющих контрактов. Организовал компанию, заработавшую миллиард долларов»²⁹.

Звучит вызывающе. С одной стороны — «провидец», с другой — «организованный человек». И не просто «организованный», а «подписавший множество впечатляющих контрактов».

Уолтер Айзексон о Джобсе отозвался мягче:

«Человек, который придумал, как лучше преподносить и продавать удивительные монтажные схемы своего тёзки (Возняка. — Г. П., С. С.)».

В книге Стивена Леви приведены главные, можно сказать, основополагающие принципы существовавшей в то время этики хакеров, их морального кодекса.

Выглядело это так:

Доступ к компьютерам, да и вообще ко всему, что может помочь лучше и точнее понять, как устроен наш мир, должен быть открытым для всех.

Доступ к информации всегда должен оставаться свободным.

Не бойтесь бросать вызов власти — защищайте децентрализацию.

Хакеров следует судить (если судить) по достигнутым ими результатам, а не по таким общепринятым ложным критериям, как раса, возраст, класс или диплом.

Красоту и искусство можно (и нужно) создавать, прежде всего, с помощью компьютеров, потому что именно они способны сделать жизнь лучше и интереснее³⁰.

Стивен Леви относит зарождение хакерства к концу 1950-х годов.

Если судить по его книге, на раннем этапе сама атмосфера работы хакеров и их мотивация не сильно отличались от того, что описали в своё время советские фантасты братья Стругацкие в знаменитой повести «Понедельник начинается в субботу».

У Стивена Леви — самый конец 1950-х, Кембридж, Массачусетс (Восточное побережье). Блистательный Массачусетский технологический институт:

«Все эти люди должны были набивать перфокарты, скармливать их машине, манипулировать прерывателями и кнопками, они были своего рода жрецами, как тогда говорили, а другие, совсем немногие избранные, приносили им полученные данные. Почти мистический ритуал.

Служитель: О, машина, примешь ли ты эту мою информацию [жертву] и выдашь ли результат?

Жрец (с согласия машины): Мы ничего не обещаем»³¹.

Но нужный результат машина, как правило, выдавала.

В повести братьев Стругацких (рассказ ведётся от лица «младшего жреца» Привалова) атмосфера почти такая же.

«Здесь стоял мой “Алдан”. Я немножко полюбовался на него, какой он компактный, красивый, таинственно поблескивающий (наверное, Джобсу

пришлось бы по душе это восхищение. — Г. П., С. С.). Несмотря на маленькие помехи и неприятности, несмотря на то, что одушевлённый теперь “Алдан” иногда печатал на выходе: “Думаю. Прошу не мешать”, несмотря на недостаток запасных блоков и на чувство беспомощности, которое охватывало меня, когда требовалось произвести логический анализ “неконгруэнтной трансгрессии в пси-поле инкуб-преобразования”, — несмотря на всё это, работать здесь было необычайно интересно, и я гордился своей очевидной нужностью. Я провёл все расчёты в работе Ойры-Ойры о механизме наследственности биполярных гомункулусов. Я составил для Витьки Корнеева таблицы напряжённости М-поля дивана-транслятора в девятимерном магопространстве. Я вёл рабочую калькуляцию для подшефного рыбозавода. Я рассчитал схему для наиболее экономного транспортирования эликсира Детского смеха. Я даже сосчитал вероятности решения пасьянсов “Большой слон”, “Государственная дума” и “Могилы Наполеона” для забавников из группы пасьянсов и проделал все квадратуры численного метода Кристобая Хозевича, за что тот научил меня впадать в нирвану...»

И, наконец, главное (и для «жрецов» Леви, и для героев братьев Стругацких): «Я был доволен, дней мне не хватало, и жизнь моя была полна смысла»³².

Кстати, опыт «младшего жреца» Привалова не сильно отличался от опыта самого Бориса Стругацкого (младшего брата в знаменитом писательском тандеме), если судить по его воспоминаниям (речь идёт как раз о конце 1950-х).

«Я... вместо кандидата физ.-мат. наук сделался инженером-эксплуатационником по счётно-аналитическим машинам... Так, я, например, испытывал самое высокое творческое наслаждение, работая с немецкими гробами тридцатых годов — табуляторами, призванными изначально только складывать, вычитать и печатать, — а я обучал их высокому искусству умножения, деления и даже извлечения квадратного корня. И это было прекрасно!»³³

Но, конечно, не все хакеры были «жрецами».

Первые их шаги (по описаниям всё того же Леви) были связаны как раз с желанием обойти абсолютную «жреческую» монополию на доступ к компьютерам. Обойти — по разным причинам. Одним хотелось напрямую общаться с «другим разумом», другими двигало желание играть, столь присущее человеку. Кстати, само английское слово «хак» имеет нечто общее со студенческим «врубиться», в смысле — понять, хорошо

разобраться.

Хакерами двигали три желания.

Они хотели непосредственно общаться с машиной.

Они хотели работать в «реальном времени», то есть узнавать результаты своих действий «сейчас и здесь».

Наконец, они хотели ощущать полученные ими результаты так же остро, как все мы ощущаем окружающий нас мир в его постоянной реальности, в его движении, в изменениях, хотя поначалу это сводится прежде всего к визуализации результатов.

В Массачусетском технологическом институте хакеры начинали свой путь как самые простые члены клуба любителей настольной железной дороги. Да, да, железной дороги. Был такой клуб, составляли его любители. Одних больше интересовала, скажем, правильная раскраска игрушечных вагонов, аутентичность железнодорожных станций кукольного размера, других — электрические схемы, реле, принципы сигнализации. Казалось бы, всё это лишь затянувшееся детство, но мир меняется быстро, его изменения непрерывны, эти изменения затягивают, увлекают, тащат за собой; короче, всем членам указанного выше клуба хотелось быть истинными творцами, действовать (именно действовать) хотя бы в масштабах настольной железной дороги.

Главной вычислительной машиной в Массачусетском технологическом институте была *IBM 704*. Её массовый выпуск наладили в 1954 году. Стоила она два миллиона долларов и весила около 15 тонн, даже без мощной системы охлаждения. В инструкции указывалось, что *IBM 704* — это «крупномасштабный скоростной электронный калькулятор, управляемый внутренней хранимой программой с инструкциями одноадресного типа... Гибкая организация позволяет машине выполнять команды со скоростью примерно сорок тысяч команд в секунду при решении большинства проблем... Внутренняя скоростная память — на магнитных сердечниках. Когда объём памяти оказывается недостаточным, магнитные барабаны используются для того, чтобы хранить и выдавать большие объёмы информации для быстрого доступа с небольшими интервалами. Когда необходимый объём памяти превышает возможности оперативной памяти и магнитных барабанов, используется магнитная лента... Программа может вводиться в калькулятор многими способами... Обычно команды в исходной форме пробиваются на перфокартах и вводятся в машину через читающее устройство...»³⁴.

Одно из самых строгих официальных правил заключалось в том, что никто, абсолютно никто, кроме обслуживающего персонала, не имел права

без разрешения приближаться к машине, хотя, разумеется, многие студенты и молодые научные сотрудники ну просто сгорали от желания нарушить это правило.

Первый язык программирования высокого уровня — *Fortran* (Фортран) — был разработан американским специалистом в области информатики Джоном Бэкусом (1924—2007) в 1954 году, а первый компилятор (программа для перевода программы высокого уровня в машинный код) для указанного языка появился в 1957 году. Другой информатик — Джон Маккарти (1927—2011) — через год разработал язык *LISP* (*List Processing language*; Лисп). А уже весной 1959 года Массачусетский технологический институт предложил своим студентам первый учебный курс программирования; преподавал его сам Джон Маккарти.

Машинные языки быстро усложнялись.

Общение с машиной выходило на всё более осмысленный уровень.

Теперь это было уже не обычное муторное составление программ в специальных кодах, требующее подробной записи команд и адресов в числовом (бинарном или восьмеричном) представлении, а настоящая творческая работа.

Интересно, что в те же самые годы за океаном — в СССР — исследователи шли тем же примерно курсом (уточним, параллельным), хотя развитию вычислительной техники очень мешала продолжающаяся там чисто идеологическая борьба с кибернетикой. Тем не менее первый учебный курс программирования в СССР (с использованием условного языка команд) был прочитан уже в 1952 году замечательным математиком Алексеем Андреевичем Ляпуновым (1911—1973)³⁵. А с конца 1950-х годов в СССР начали выходить учебники программирования, среди них очень известный — Анатолия Китова и Николая Криницкого³⁶.

Сейчас трудно представить себе бурную радость хакеров при появлении новых всё более доступных компьютеров. В Массачусетском технологическом институте таким «новым» стал *TX-0*. В отличие от прежних вычислительных мастодонтов, он не производился массово; техника для работы сперва был предоставлен образец, созданный в Линкольновской лаборатории. Был он выполнен на транзисторах и печатных схемах, имел совсем небольшой экран, на котором в процессе работы высвечивались всего лишь зелёные буквы, точки и линии, даже допускал работу в интерактивном режиме, зато занимал целую комнату и стоил около трёх миллионов долларов. Всё же — штучное производство.

Данные в *TX-0* вводились с перфолент, а не с перфокарт, причём нужную перфоленту можно было «набить» тут же. Объём оперативной памяти *TX-0* составлял всего несколько килобайт, но несомненное преимущество — энтузиастам из числа студентов и преподавателей разрешали работать с ним непосредственно!

В 1959 году появился ещё более компактный (размером всего-то с тройку холодильников) компьютер *PDP-1* — продукт недавно возникшей корпорации «Digital Equipment» (*DEC*; «Диджител экипмент»). Эта машина стоила уже только 120 тысяч долларов; немало, но всё же не миллионы!

Чем занимались, чего достигли первые хакеры?

Говоря о юности Стива Джобса и Стива Возняка, о возникновении знаменитой фирмы «Apple», о создании первых настоящих персональных компьютеров не обойтись без реального понимания царящей в те годы атмосферы созидającego, всегда личностного труда. Даже неясно, в какой последовательности следует перечислять темы, вдохновлявшие и одновременно развлекавшие хакеров того поколения.

Ну, развитие языков программирования. Тут, в общем, всё ясно.

«Рассел помогал дяде Джону (основоположнику теории искусственного интеллекта Джону Маккарти. — Г. П., С. С.) писать интерпретатор *LISP* для огромного неповоротливого гиганта *IBM 704*. По его словам, это была “ужасная инженерная работа”, в основном — из-за утомительного режима пакетной обработки на модели 704»³⁷.

Ну, первые компьютерные игры.

Под влиянием всё того же неутомимого Джона Маккарти шла непрерывная работа над программами для игры в шахматы (за океаном, в СССР, этим тоже занимались с конца 1950-х — под руководством чемпиона мира, доктора технических наук Михаила Ботвинника). Одновременно велась работа над играми, близкими к тем, что популярны и сейчас, к примеру «Мышь в лабиринте». Пользователь рисовал световым пером хитроумный (по его представлению) лабиринт, затем ставил отметку на экране, и эта отметка (собственно, мышь), тыкаясь в стены, упорно отыскивала другие отметки (ломтики сыра) на экране. Существовала даже *VIP*-версия этой игры: в ней мышь отыскивала бокалы с мартини³⁸.

Ну, первые шаги компьютерной графики.

Здесь игры тоже были не последней мотивацией.

Вот, скажем, разработка оптимального маршрута с пересадками в огромном запутанном нью-йоркском метро. Программы подобного типа сейчас повсюду используются, к примеру, в системах продажи авиабилетов.

Этот хак (обходное техническое решение) был даже опробован в реальности. Парочка экспериментаторов ехала в настоящем метро, а связь с ними через уличные телефоны обеспечивалась курьерами, связанными с лабораторией. Данные вводились в машину, программа выдавала нужные указания, и вся эта информация тут же отправлялась к экспериментаторам.

Наконец, открытие совершенно неожиданных (именно так!) возможностей компьютера. В компьютер *PDP-1* стало возможным вводить музыкальную партитуру, переводя ноты в буквы и цифры, а он отвечал на это прекрасной трёхголосной органной сонатой. Группа хакеров закодировала таким образом оперетты Гилберта и Салливана.

Показателен пример создания известной игры «Космические войны».

Это был существенный шаг по направлению к программированию в «реальном» времени: события, происходившие в компьютере, совпадали с временной шкалой, в которой работали люди. Расселу наконец удалось симитировать интерактивный стиль отладки, позволявший видеть, какая из инструкций программы была обработана неправильно. После этого, используя переключатель (*Flexowriter*), можно было перескочить на другую инструкцию.

Благодаря многочисленным энтузиастам возникла сильнейшая мотивация для развития систем, максимально приближенных к пользователю. Но в целом хакеры Восточного побережья всё же были настроены более академично, чем в Калифорнии, — ведь в Массачусетском технологическом институте работали такие светила, как Джон Маккарти и Марвин Ли Минский (1927—2016). Они, кстати, сами были полны любопытства. Когда Минский, например, набрёл (почти случайно) на способ изображения окружности на примитивном дисплее (стандартного графического программного обеспечения тогда попросту не существовало), это весьма подняло его акции в кругу хакеров.

Поверхностное прочтение книги Стивена Леви может привести к неправильному представлению, будто речь в ней идёт в основном о шутках и забавах, на самом деле всё в этой книге серьёзно, а игра — это просто стиль хакеров. Главным их двигателем всегда было любопытство. В случае с изображением окружности на дисплее речь могла идти всего лишь о побочном эффекте математической программы по построению сплайнов (гибких лекал), но в другом случае, там, где Марвин Минский говорит об усовершенствовании программы движения трёх точек на экране, речь, несомненно, идёт о вполне реальной небесной механике — моделировании задачи трёх тел. При этом на дисплее появлялись картинки, напоминавшие розу с тысячей лепестков. Сразу чувствовалась хакерская атмосфера, в

которой откровенно шутливое легко перемешивалось с глубоко серьёзным.

«В начале шестидесятых Марвин Минский начал организацию того, что в дальнейшем превратилось в первую в мире лабораторию, напрямую занимающуюся искусственным интеллектом. В качестве рабочей силы ему понадобились гении программирования, не случайно он принимал хакерство в любом его виде»³⁹.

Мир не стоит на месте, мир постоянно меняется.

В Америке люди легко оставляют насиженные места.

В 1962 году Джон Маккарти перебрался из Массачусетского технологического института в Стэнфорд и организовал там Лабораторию искусственного интеллекта (*SAIL — Stanford AI Laboratory*), аналогичную той, которую возглавлял в Массачусетсе Марвин Минский. Распространению хакерства способствовало теперь появление на рынке высоких технологий новых интерактивных машин, таких как *PDP-10* и *SDS/XDS-940*. Конечно, их количество в 1960-е годы невозможно сравнивать с количеством персональных компьютеров, появившихся в более поздние времена (например, *PDP-6* тогда было выпущено всего 23 штуки), зато каждая университетская лаборатория или фирма, где устанавливались такие машины, сразу становилась центром притяжения для многих талантов. В то же время хакеры-ветераны постепенно покидали Массачусетский технологический институт и перебирались в другие места, разнося по всей стране свою культуру. Новые центры хакерства появлялись повсюду. На Западном побережье — Стэнфорд, Беркли, в центре — университет Карнеги-Меллон вблизи Питсбурга, наконец, Чикаго.

«Иногда хакеры уходили не в институты, а в коммерческие фирмы. Программист по имени Майк Левитт основал в Сан-Франциско фирму по развитию передовых технологий под названием “Systems Concepts”»⁴⁰.

Многие хакеры с Восточного побережья в дальнейшем переехали на Западное, где перспективы бизнеса выглядели более радужными.

Не всё, конечно, шло гладко.

«Иногда хакеры (такова реальность) отставали от новостей в своём деле и сами непроизвольно становились якорями, замедлявшими текущую работу, — не без юмора писал Эдвард Фредкин (род. 1934), профессор информатики, заместитель Марвина Минского. — Понятно, лаборатория старалась от таких работников освободиться. Иногда для них организовывали специальные командировки, обычно в достаточно отдалённые места. Ничего случайного в этом не было. Всё это организовывал я сам»⁴¹.

1960—1970-е годы в США были бурным временем.

Многое менялось, и менялось бесповоротно. Как пел Боб Дилан, любимый бард Стивена Джобса:

Эй, собирайтесь, люди,
Сюда, где бы вы ни бродили,
Ведь вода поднялась,
И никто от неё не уйдёт.
Эти воды всех нас
До мозга костей промочили.
Выбор прост — кто не хочет спастись,
тонет,
А кто хочет спастись — плывёт,
Ибо время пришло перемен...^[7]

Каждый год приносил что-то новое, прежде казавшееся немыслимым.

За пару лет проходила целая эпоха. Как говорил один нетипичный герой Стивена Кинга: «До полного расцвета движения хиппи оставалось совсем немного, и [всё же] не каждый из нас понимал, что мы в первый раз увидели Знак Мира»⁴².

В 1967 году семья Джобс переехала в округ Саннивейл.

Правда, в некоторых биографиях Джобса фигурирует 1968 год, об этом говорит, например, Патрисия, сестра Стивена, а уж кому, как не ей, помнить семейные даты. Стиву тогда шёл тринадцатый год. Пол Джобс получил работу в «Spectra Physics» («Спектра физике»), это в Санта-Кларе, неподалёку. Компания разрабатывала лазеры для электроники и применения в медицине. А точная механика необходима, когда заходит речь об их наведении.

Девятый класс Джобс начал в средней школе Хоумстед-Хай.

«Она была спроектирована знаменитым специалистом по тюремным зданиям, — вспоминал Джобс впоследствии. — Похоже, проектировщик

считал, что школы следует строить так, чтобы их невозможно было разрушить».

Целый комплекс зданий был разбросан по большой территории — все невысокие, все из шлакоблоков, окрашенных розовой краской. Может, для того, чтобы внушать ученикам оптимизм, замечал Джобс. Там училось множество любителей музыки, театра, мотоциклов и кожаных курток. И тут можно было не опасаться хулиганов. И дом совсем неподалёку — милях в полутора. Среди друзей Стива как раз в то время появились представители, как тогда писали, контркультуры, или, говоря проще, противники общепринятых житейских правил.

Стив быстро сдружился с хиппи, от всей души ненавидящими военных («Мы не хотим заниматься войнами!») и бизнес («Мы хотим заниматься любовью!»). «Мои друзья были интеллектуальные ребята, — вспоминал он. — Меня интересовали математика и электроника. Их тоже. А ещё нас интересовали ЛСД и весь этот контркультурный заход [trip]»⁴³.

Даже шуточки Стива часто были связаны с электроникой.

Однажды, например, он нашпиговал весь дом громкоговорителями.

Соль этой шутки заключалась в том, что громкоговорители вполне можно было использовать как микрофоны; оборудовав «операторскую» в кладовке, Стив слышал всё, о чём говорили в других комнатах. Правда, отец довольно быстро поймал его за подслушиванием и немедленно ликвидировал всю эту систему.

Стив продолжал общаться и с инженером Ларри Ланге (история с угольным микрофоном). Тот очень кстати подарил ему настоящий микрофон и заинтересовал техническими наборами, которые позволяли любителям собственными руками создавать радиоприёмники и другие приборы. В руководствах, приложенных к таким наборам, уделялось место и теоретическим объяснениям. Те, кто держал в руках, например, книгу «Технохимические рецепты», изданную задолго до начала нашей информационной эры, знают, что, изучив эти рецепты, запросто можно было удивить слишком узко образованных «профессионалов». Как вспоминал Стив, такие наборы «заставляли тебя понять, что именно ты можешь сделать. И понять то, что ты делаешь. Сделав пару радиоприёмников, ты мог [увидев в каталоге телевизор] сказать себе: я и это могу сделать. Мне повезло ещё потому, что отец и наборы “сделай сам” всерьёз убедили меня в том, что я действительно могу создать всё, что угодно»⁴⁴.

В магазинах подержанных радиодеталей и электронного лома можно

было найти много нужных для подобных увлечений вещей. В выходные дни и во время летних каникул Стив не раз с большой пользой для себя подрабатывал в огромном магазине «Haltec» («Халтек»), занимавшем целый квартал.

Вот где находился настоящий рай для любителя.

Широкие полки складских ангаров были забиты отбракованными (ничто не должно пропадать!), использованными, снятыми с разобранных на запчасти устройств деталями. Ими были набиты картонные и фанерные коробки, жестяные ящики и контейнеры. Самые большие были просто выставлены на задний двор. «Там, — вспоминал Стив, — находилась специально отгороженная зона, где складывались целые блоки, снятые с подлодок “Polaris” (“Поларис”). Даже тумблеры и кнопки оставались на месте. Расцветка в основном была серой или зелёной, как у военных, но переключатели и колпачки — янтарными либо красными (расцветка всегда привлекала Стива. — Г. П., С. С.). Там были ещё и большие рубильники, если дёрнуть их, можно было вообразить, что взрываешь Чикаго».

Благодаря рекомендации инженера Ланге Стив скоро попал в исследовательский клуб (в СССР его назвали бы творческим кружком) «Hewlett — Packard» — группу из пятнадцати-двадцати студентов и школьников, которые собирались по вечерам в четверг в кафетерии «Hewlett — Packard» (тогда уже огромной фирмы). К ним обычно присоединялся кто-нибудь из инженеров и рассказывал, чем тут занимаются. «Мой отец отвозил меня в клуб, — вспоминал Стив, — я там чувствовал себя как в раю. Тогда “Hewlett — Packard” был на переднем крае по выпуску светодиодов, и мы обсуждали, что с ними можно делать. Я увидел там первый настольный компьютер. Это был 9100 А. Он был здоровенный, но выглядел красиво. Я в него влюбился».

Впрочем, сами инженеры фирмы «Hewlett — Packard» называли свой компьютер калькулятором. Билл Хьюлетт писал: «Назови мы его компьютером, его отвергли бы те, кого покупатели считали своими компьютерными гуру. Мы не хотели конкурировать с IBM. Вот мы и назвали 9100 А калькулятором, и вся эта чепуха прошла мимо нас»⁴⁵.

О предприимчивости Джобса уже тогда начали складываться легенды.

Среди них — история звонка Стива инженеру Биллу Хьюлетту.

Стив нашёл телефон инженера в обыкновенном справочнике (в то время «засекреченные» номера являлись скорее исключением). В клубе Стив конструировал определитель частоты электрических сигналов, но ему не хватало некоторых деталей, и он взял и просто позвонил генеральному директору домой. «Он ответил и болтал со мной 20 минут. Он предоставил

мне недостающие детали и даже согласился взять меня на работу на предприятие, где они делали измерители частот»⁴⁶.

В Хоумстед-Хай, как ни странно, предлагался настоящий курс электроники, да и вообще в этой школе Стиву всё было по душе. В отличие от прежней, где ему нравилась только миссис Имоджен Хилл, в Хоумстед-Хай он встретил сразу несколько интересных учителей. Электронику читал бывший пилот морской авиации Джон Макколлум. К моменту появления Стива в школе Макколлум вёл свой курс уже несколько лет и создал при школе очень приличную материальную базу. «У Макколлума было не меньше измерительных приборов, чем в расположенном по соседству колледже Де-Анса, а по сравнению с Хоумстед-Хай лаборатории соседних школ выглядели так, будто находились в Верхней Вольте»⁴⁷.

На занятиях Макколлума Стив активно работал.

Правда, и тут он держался особняком.

Трудно сказать, было ли это проявлением переходного возраста или уже сформировался такой характер. Во всяком случае, юный Джобс действительно отвечал всем бунтарским настроениям 1960-х. Однако конформистом не был. Как вспоминал тот же Макколлум: «Джобс всегда в стороне, он всегда занят своими проектами. Очень скрытный. Другой».

Сам Макколлум, как бывший военный, превыше всего ставил дисциплину и уважение к вышестоящим. Поступки и слова Стива его откровенно настораживали. Он, например, не допустил слишком предприимчивого юного Джобса к своим грандиозным запасам всяческих деталей. А ещё Макколлumu не нравились наглость Стива и его постоянная присказка: «Я и так всё знаю!»

На самом деле знания Стива были ограниченными.

Его претензии уже тогда выглядели большими.

Дэниел Лайонс (род. 1960) в своей весёлой, во многом пародийной, но достаточно точной книге⁴⁸ приводит имена ряда персон, которых юный Джобс считал себе равными: Пикассо, Хемингуэй, Леонардо, Стивен Хокинг, ну ещё Билл Гейтс. Эти притязания на всезнайство, пока ничем серьёзным не подкреплённые, раздражали учителя. В 1983 году, выйдя на пенсию, Макколлум вспоминал: «Стив Джобс как-то для меня слился с фоном. Обычно он сидел в углу и занимался чем-то своим, не особо стремясь иметь дело со мной или с другими учениками. Но я очень хорошо помню, как однажды он конструировал что-то и ему понадобились детали, которых у меня не было, поскольку их поставляла только фирма Бэрроуза. Я предложил Джобсу позвонить в местный филиал и поговорить с

представителем по работе с клиентами, чтобы выяснить, не найдётся ли у них детали-другой для его школьного проекта. На следующий день Джобс появился на занятиях чрезвычайно довольный собой и сказал, что Бэрроуз уже выслал ему детали и они скоро придут. Когда я спросил, как ему такое удалось, он ответил, что позвонил в главный офис (за их счёт) и сказал им, что работает над новым электронным прибором, испытывает различные комплектующие и всё такое прочее и вот раздумывает, стоит ли ему использовать те, что производит их фирма. Я был в ярости. Мне такое не нравилось. Я не хотел, чтобы мои ученики так себя вели. Но детали для Джобса в самом деле прибыли через день или два авиапочтой».

Другим учителем, запомнившимся Джобсу, был учитель английского.

«Когда я был старшеклассником, у нас был феноменальный курс *AP English (Art and poetry)*. Учитель внешне очень походил на Эрнеста Хемингуэя. Он водил нас в лыжный поход в Йосемитскую долину»⁴⁹.

В старших классах Стив Джобс действительно очень интересовался одновременно и электроникой, и литературой. Его «профиль читателя» не из обычных. Он прослушивал много музыкальных записей. Он читал Шекспира (особенно любил «Короля Лира») и Платона, любил «Моби Дика» Мелвилла (Уолтер Айзексон утверждал, что однажды спрашивал Джобса, нет ли связи между некоторыми фактами его биографии и большим интересом к таким персонажам, как капитан Ахав и король Лир, но Джобс ушёл от разговора).

Ещё Джобс любил поэмы Дилана Томаса и песни Боба Дилана.

Первый из Диланов — крупный англо-уэльский поэт, отличался сложным экспериментальным стилем, полным ярости и противоречий. Он умер в 1953 году, но в 1960-х стал одним из любимейших поэтов бунтарского поколения. Интересно, что бы ответил Стив Джобс, если бы его спросили, нет ли связи между стихами Дилана Томаса и его собственной биографией?

Кто
Ты есть
Рождён здесь
В комнатке за
Картонной стеной
Такой что слышать мне
Как отверзается вдруг
Лоно и льёт тёмный поток

За стенкой тонкой как птичья кость?
Нет, не оттиск сердец мужских
От вихря времени скрыт
Весь в крови родовой
Никем не крещён
Благословлён
Тёмных вод
Волной
Той...⁵⁰

Что касается второго, то его имя — Боб Дилан — всего лишь сценический псевдоним (взят в честь Дилана Томаса).

Юный Джобс инстинктивно разделял многие настроения «шестидесятников», вплоть до увлечения «травкой» и ЛСД. Кислотная жизнь его очень даже привлекала. Но слишком много было в Стиве замкнутой ярости (всё же — отверженный ребёнок) и желания утвердиться назло всему в этом (якобы не принимающем его) мире.

Стиву было около пятнадцати, когда он (понятно, с помощью отца) купил свой первый (подержанный) автомобиль. Через год он приобрёл другой, более приличный — *Fiat 850*. И тогда же начал активно покуривать марихуану.

«Однажды отец нашёл некоторое количество травы в “фиате” Стива, — писал Уолтер Айзексон. — На вопрос отца: “Что это?” — Стив хладнокровно ответил: “Марихуана”. Это был один из тех немногих случаев, когда Стиву пришлось противостоять открытому гневу отца. “Это была единственная настоящая ссора, которая у меня случилась с отцом”. И отец отступил. “Он хотел, чтобы я обещал, что никогда больше не буду курить марихуану, но я не стал ничего такого обещать”. Так что к старшим классам Стив уже хорошо знал вкус ЛСД и гашиша и даже проверял на себе, как действует на психику длительное лишение сна»⁵¹.

Интерес Стива к наркотикам в немалой степени был вызван популярными песнями и стихами любимого им Боба Дилана. При этом Стив считал, что кислота помогала ему понимать нечто важное. Что — он не брался объяснить. Но якобы помогала.

А ещё восточные духовные практики и тяга к технике.

А ещё книга Фрэнсиса Мура Лаппе «Диета для маленькой планеты».

Прочитав книгу Лаппе, Стив Джобс навсегда отказался от мяса.

Активно и регулярно очищал кишечник, голодал, неделями питался только морковью и яблоками. Пачки овсянки ему хватало на целую неделю, к овсянке он добавлял миндаль. Позже, вычитав, что питаться надо только теми овощами, в которых нет крахмала, он отказался даже от хлеба, даже от овсянки. Часто ходил босиком. Медитировал. Научился, не моргая, смотреть в глаза любому собеседнику. Воскресными вечерами охотно посещал храм Кришны на западной окраине Портленда — там танцевали и пели такие же, как он, одержимые.

Крисанн Бреннан, подруга Стива, рассказывала:

«Он правда считал, что приём кислоты оказал существенное влияние на формирование его личности. Идея “просветления” интересовала тогда многих, сознательно или нет. Вся наша высшая школа была маленькой благодатной почвой, плодами которой являлись творческие студенты и учителя, многие из них стремились начать новую блестящую дискуссию, основанную на блестящих новых ценностях. Семь лет спустя после окончания старшей школы я разговаривала с журналистом “Time” Майклом Морицем, который сказал мне, что он брал интервью у учителей Хоумстеда. Не согласовывая свои ответы заранее, многие из преподавателей отмечали, что в период с 1967 по 1974 год в школе наблюдался аномальный расцвет творчества, настоящий расцвет экспериментирования в стиле бути. А затем буквально в один день без всякого предупреждения всё исчезло. Закончилось. Пропало. Прекратило своё существование. Учителя были потрясены, спрашивая друг друга: “Что произошло? Куда всё это делось?”»⁵².

«Мне кажется, — предполагала Крисанн Бреннан, — что вся эта взрывоопасная культурная магма выродилась, в конце концов, в холодную упорядоченную схему микроскопического компьютерного чипа; вот он — ответ на создание всех этих социальных сложностей, организаций, связей. Мир нуждался в более высокой организации бытия. Он призывал не только к новой науке и технологии, но и к новым законам, чтобы совладать с ними, а также к новым типам искусства и музыки, чтобы их символизировать»⁵³.

Эй, отцы с матерями
Во всех уголках земли,
Не критикуйте то, что
Вы сами понять не смогли.
Сыны и дочери ваши
Не подчинятся вам,
Устарели ваши дороги.
Если можете — дайте руку,
А не то уходите к чертям.
Ибо время пришло перемен...

Оба Стива (и Джобс, и Возняк) были зациклены на песнях Боба Дилана.

Они охотились за каждой его песней, благо на них самих в то время ещё никто особенно не охотился — ни журналисты, ни сотрудники спецслужб, ни компьютерные фирмы. Они познакомились в 1969 году. Возняк был старше (на пять лет). К тому же он был типичным хакером, совершенно своим в Клубе самодельных компьютеров^[8], но при этом, как ни странно, выглядел (даже психологически) несколько моложе Джобса.

«Возняк сохранял провинциальную самоуверенность и прямолинейность хорошо изолированного гения-электронщика. Весь мир для него делился на чёрное и белое, хорошее и плохое — в духе бинарной логики электрических схем, которые он так самозабвенно рисовал. Возняк не тратил время на девушек и ненавидел наркотики. Когда однажды он обнаружил семена, похожие на семена конопли в спальне сестры, он тут же донёс матери»⁵⁴. А мать его, кстати, была членом Республиканской лиги Купертино. В 1962 году, когда Ричард Никсон (1913—1994) избирался губернатором Калифорнии, юный Стив Возняк по поручению своей матери вручал кандидату на губернаторский пост адрес от выдуманной по ходу дела «Школьной ассоциации радиолюбителей за Никсона». Фото даже попало в местные газеты.

Родился Стив Возняк в Купертино, в нескольких милях от Саннивейла. «Я знал, что мой отец инженер, — вспоминал он. — И я знал, что он работал в ракетной программе в фирме “Lockheed”. Об этом отец сам упоминал, но это, собственно, было всё, что он говорил о своей работе. Оглядываясь назад, думаю, что помалкивал он о ней в основном из-за того, что шёл конец 1950-х — начало 1960-х, самый разгар холодной войны, когда космическая программа была горячей темой и, понятно, секретной, и всё такое прочее. Над чем он работал, что он делал на работе каждый день — об этом дома не говорили»⁵⁵.

Благодаря отцу Воз получил гораздо более систематическую инженерную подготовку, чем Джобс. Избегая рассказов о конкретном содержании своей работы, Возняк-старший много рассказывал сыну об основах инженерного дела, демонстрируя при этом немалый педагогический талант.

Эти уроки оказались серьёзными. Они обеспечили Возу поразительно ранний старт в инженерном деле. Да и как иначе? Стоило только задать вопрос, и отец тут же отвечал.

А вопросов хватало.

Буквально в каждой комнате дома скрывались интереснейшие вещи — сопротивления, батареи, конденсаторы с загадочной маркировкой. Отец, по воспоминаниям Воза, всегда начинал с основ, кстати, но менее интригующих для семи-восьмилетнего мальчишки, чем загадочные символы на разноцветных деталях, — например, с разговора об электронах, протонах, нейтронах и более сложно устроенных атомах. А затем ясно и понятно объяснял, почему электроны могут двигаться через определённые материалы и как образуется электрический ток. Уравнениям и вычислениям научить ученика младших классов трудно, но можно показать рисунки, можно простыми словами объяснить физическую связь между напряжением, сопротивлением и током. Благодаря отцу Воз рано узнал, как работает электрическая лампочка, и почему Эдисон решил, что внутри электрической лампочки должен быть вакуум, и почему не перегорают десять двенадцативольтовых лампочек, включённых последовательно в сеть на 127 вольт. При этом отец умел каким-то особенным образом подчеркнуть, что нет в этом никакого чуда, просто так изначально устроен наш мир. Он объяснил Стиву, что такое транзистор, и как он работает, и как можно использовать транзисторы для усиления сигнала, и как из транзисторов, диодов и сопротивлений можно собрать (или не собрать) всякие логические элементы.

К четвёртому классу Стив уже разбирался в таких вещах.

Но самым главным было то, что отец объяснил сыну саму суть своего инженерного дела. «Я и сейчас помню, как отец говорил, что быть инженером — это значит достичь наиболее уважаемого положения в мире. Всякий, создающий электронные устройства, несущие пользу людям, выводит общество в целом на новый технический уровень. Отец не раз говорил мне, что, будучи инженером, можно изменить мир».

При этом Стивен Воз рано осознал опасную сторону техники.

«Когда инженеры создают что-нибудь особенное, часто возникает спор, как созданное ими может быть употреблено — во благо или во зло. Ну, вроде атомной бомбы. Мой отец придерживался того мнения, что любые изменения, именно изменения движут мир вперёд и в основе своей все они — благо. И любое новое устройство — благо, и оно [это устройство] должно быть создано, и этому не должны мешать правительства или кто-то ещё. Я принял такой взгляд очень рано, когда мне было лет десять или даже меньше. В моей памяти осталось, что в основе своей технология — это, прежде всего, именно благо, а не зло. Люди до сих пор всё время об этом спорят, но у меня нет никаких сомнений. Это благо. Я уверен, что именно новые технологии движут нас вперёд»⁵⁶.

Как и Джобс, Воз учился в средней школе Хоумстед-Хай.

Задолго до того как на курс электроники записался Джобс, Возняк считался первым учеником у строгого Джона Макколлума. И не просто первым учеником, а ещё одновременно — президентом Математического клуба, президентом Клуба любителей электроники, лауреатом многочисленных премий школьных научных соревнований и автором огромного количества построенных им электронных схем.

В старших классах Воз решительно развернулся от электроники к полноценному хакерству. В последний год учёбы Джон Макколлум был так доволен его успехами, что разрешил во второй половине дня в пятницу вместо школьных занятий ходить в вычислительный центр в Саннивейле и там учиться компьютерному программированию. В самой школе компьютеров не было. Стив просто купил учебник программирования *Fortran* и быстро научился работать с этим языком. Инженеры в Саннивейле научили его набивать перфокарты. По тому времени это был едва ли не самый быстрый способ ввода данных: подготовив пакет, его можно было сразу ввести в машину!

Первой программой, написанной Возом, оказалась программа обхода всей шахматной доски ходом коня. Компьютер начал работу, но почему-то никак не мог закончить «порученного» ему дела. Инженер, помогавший Возу, предположил, что машина вошла в «бесконечный цикл», то есть в ней

циклически повторяются одни и те же состояния, так что работу пришлось прервать. Но на следующий день Воз добавил к своей программе ещё одну, дополнительную, позволяющую распечатывать промежуточные состояния, и убедился, что никакого «бесконечного цикла» нет, просто придуманный им алгоритм неэффективен. Машине понадобилось бы десять в двадцать пятой степени лет для полного завершения запланированной им работы. «Это заставило меня понять, что миллион операций в секунду — ещё далеко не все!»⁵⁷

«Однажды, — вспоминал Возняк, — я увидел учебник под названием “Пособие по малым компьютерам”. Я очень интересовался этими машинами и теперь узнал, как они работают. Это был один из самых счастливых дней в моей жизни. Инженеры разрешили мне взять увиденное мною пособие домой. В нём описывалось устройство компьютера *PDP-8*».

Настоящий хакер — это не просто программист.

Настоящий хакер должен хорошо разбираться в «железе».

Программист, не имеющий прямого доступа к компьютерам, рискует очень быстро оказаться в полной зависимости от высших «жрецов» (техников и инженеров), так что допуск к компьютеру всегда, с самого начала предполагал хорошее знание техники, ну хотя бы для того, чтобы самостоятельно справляться с многочисленными сбоями.

Возняк в этом смысле оказался классическим хакером.

В восьмом классе он самостоятельно создал калькулятор на основе сотни транзисторов, диодов и сопротивлений — на десяти платах. Он даже получил главный приз на местном конкурсе, организованном военно-воздушными силами США, хотя среди соперников Воза были школьники старших классов, включая двенадцатый⁵⁸. Правда, столь страстное увлечение мешало Стиву нормально развиваться. Одноклассники бегали на вечеринки, ухаживали за девочками, занимались спортом, а он сидел в одиночестве над своими программами. «А поскольку я стал таким именно в переходном возрасте, то скоро пошёл на дно, — признавался он позже. — Это стало для меня настоящим потрясением. Не считая научных проектов, где я по-прежнему признавался и учителями, и взрослыми, во всём остальном я чувствовал себя страшно неловким, никому не нужным. Я не чувствовал себя своим даже среди ребят моего возраста. Мне казалось, я не понимаю их языка».

Конечно, Воз попытался компенсировать утерянное всяческими проделками, используя свои технические знания. Например, он собрал сирену, имитирующую полицейскую. Он спрятал её за подвешенным к

потолку телевизором прямо в классе для занятий вождением. Сирена включалась дистанционно. В другой раз Воз собрал метроном, имитирующий бомбу с часовым механизмом, и спрятал его в чужом шкафчике для одежды. Для большего эффекта он содрал с батареек этикетки, грубо обвязал их скотчем и написал от руки — «контактная взрывчатка».

Эта проделка закончилась большим скандалом.

Учитель английского услышал тиканье в шкафчике.

Вызванный учителем директор школы открыл шкафчик, схватил «бомбу» и героически вынес её на футбольное поле. Вызвали полицейских. Заподозрили Воза, поскольку при изготовлении своего «взрывного» устройства он использовал детали, выпрошенные у своего соседа. Возможно, Воз и на этот раз сумел бы отвертеться, но не смог удержаться от смеха, слушая взволнованные слова «героя»-директора. В результате возмущённое руководство отправило Воза на всю ночь в камеру для малолетних преступников. Правда, там для него тоже всё обернулось не так уж плохо: он быстро объяснил соседям по камере, как подшутить над тюремщиками, отсоединив провода от вентилятора на потолке и подключив их к тюремной решётке. Прикоснувшись к решётке, надзиратели получали удар током.

Так Возняк всё больше погружался в занятия электроникой.

«Я хорошо знал логический дизайн. Знал, как из деталей построить нужные логические схемы. К тому же у меня теперь было описание [учебник] того, как вообще устроен компьютер. В одиночестве я провёл дома много ночей, обдумывая, как скомбинировать логические элементы правильно, то есть как создать такую машину, как *PDP-8*. Конечно, мой первый проект на бумаге был полон ошибок, но, в конце концов, это было только начало...

Я достал учебники, описывающие мини-компьютеры, которые тогда производились. Это было время настоящего бума на рынке. Физические объёмы компьютеров уменьшались, они уже не занимали целые залы, как прежние счётные машины. Типичный мини-компьютер, у которого было достаточно памяти для хранения программы, был размером уже не больше микроволновой печи (правда, тогда они были гораздо крупнее нынешних. — Г. П., С. С.). Я достал учебники по мини-компьютерам таких фирм, как “Varian”, “Hewlett — Packard”, “Digital Equipment”, “Data General”, и многих других. Когда появлялось свободное время, я брал каталоги логических элементов (чипов), из которых, собственно, и делаются компьютеры, открывал учебник и начинал разрабатывать свою версию.

Неоднократно я это повторял, используя всё более новые и лучше подобранные детали. У меня появилась как бы собственная игра: стараться спроектировать новый компьютер, используя как можно меньшее количество чипов. Не знаю почему, это стало моим любимым развлечением. Я работал в одиночестве в комнате за запертой дверью. Я не рассказывал об этих своих занятиях никому — ни родителям, ни друзьям, ни учителям, действительно никому, многие годы»⁵⁹.

Но выдающиеся хакерские способности вовсе не означали, что их носитель окажется хорошим студентом. Это доказывает опыт многих известных хакеров из Массачусетского технологического института. Окончив школу, Воз поступил в Университет Колорадо. Конечно, отец предпочёл бы, чтобы Стив учился в своём родном штате, это было гораздо дешевле, но импульсивный Воз выбрал этот университет только по той причине, что уже договорился с двумя своими одноклассниками поступать именно туда. Вот они втроём и полетели в Колорадо. Там Воз впервые увидел снег. Да, да, там, в Боулдере, шёл настоящий снег, ведь этот город лежит в предгорьях Скалистых гор на высоте более полутора тысяч метров.

«Я просто влюбился в это место».

Плата за обучение в Колорадо для студентов из других штатов была гораздо выше, чем в Калифорнии для «своих». По этому показателю Университет Колорадо вообще занимал второе место в Штатах. Но Воз настаивал на своём выборе.

После горячих споров Воз и его отец пришли к компромиссу.

Отец был согласен оплатить первый год обучения в Колорадо, но при том условии, что потом Стив переведётся в колледж Де-Анса, а после него поступит в Калифорнийский университет в Беркли, где плата будет меньше.

Договорившись с отцом, Воз с лёгким сердцем отправился в Колорадо.

Впрочем, его первый студенческий год никак нельзя было назвать успешным.

По сути, этот первый учебный год мог стать для Воза последним. Оказалось, он слишком много драгоценного компьютерного времени тратил на то, что декан считал чистой ерундой (например, игру в бридж). А осенью 1968 года, когда в президенты США избирался Ричард Никсон, главный местный компьютер Колорадо — *CDC-6400* — непрерывно работал всю долгую хлопотную ночь. Как выяснилось, он был занят вполне банальными подсчётами. Ещё один голос за Никсона... Ещё один голос за Никсона... Ещё один голос за Никсона... Ещё один...

К чести Воза, своего имени он не скрывал.

Он так и расписывался в журнале: «Стивен Возняк».

Да, студентом Воз оказался не лучшим. Но именно по некоторой своей незрелости, а вовсе не из-за отсутствия талантов.

«Моего соседа звали Майк, — вспоминал Возняк. — Первое, что я заметил, войдя в комнату со своими сумками, было то, что он развесил по стенкам пару десятков фото из “Плейбоя”. Это было совсем не то, что я видел раньше. Но скоро я убедился, что Майк любит чистоту, и мне нравились его рассказы о том, как он учился в школе при военной базе в Германии и обо всём, что он там повидал. Ещё он мне казался очень продвинутым сексуально. Иногда мог сказать, что хотел бы, чтобы ночью комната была в его полном распоряжении. Ну, тогда я мог взять с собой свой магнитофон и побольше записей — мне нравились Саймон и Гарфункель — и пойти в комнату, скажем, к Ричу Зенкере и вернуться как можно позже. Помню, однажды, когда я спал, Майк привёл посреди ночи одну мормонскую девушку. Он был крутой парень»⁶⁰.

Очень привлекательными для Воза (помимо некоторых любимых предметов) оказались карточные игры да ещё дерзкие проделки (в духе прежних школьных), основанные на его превосходном знании техники. Например, он сконструировал удобную карманную глушилку для телевизора. В общем-то обычный колебательный контур, но его легко можно было подстроить под частоту телевизора. всё нужное Воз втиснул в корпус от девяти вольтовой батарейки, только вот антенну пришлось прятать в рукаве. Использовал свою глушилку Воз для «бихевиористских» (так он это называл) экспериментов с товарищами по университету. Приходил в комнату, где ребята смотрели футбольный матч, и незаметно включал свою игрушку. Понятно, изображение на экране начинало дёргаться, искажалось или вообще пропадало, но главное развлечение начиналось чуть позже. Воз то включал, то выключал собранную им игрушку — в зависимости от реакции зрителей. Например, заставлял кого-нибудь поднять антенну как можно выше (видите, он, как и все, удивлён и пытается помочь), а другого — держать руку на телевизоре...

Всё же главной страстью Воза оставались компьютеры, он даже записался на спецкурс, предназначенный для старшекурсников.

«Сам факт, что я смог туда записаться, казался удивительным, — вспоминал он. — В то время немногие колледжи предлагали своим ученикам курс по компьютерам. А в курсе этом подробно рассказывалось о компьютерах, об их архитектуре, о действующих языках программирования, операционных системах, обо всём. Это действительно

был всеобъемлющий курс»⁶¹.

Впрочем, Возняк и тут использовал свою глушилку.

И чуть было не попался.

Аудитория, зарезервированная для курса, оказалась слишком тесной, и часть студентов, в том числе Воз, перешла в соседнюю, где курс транслировался по телевизору.

К тому времени Воз уже поместил свою глушилку в обычный корпус от авторучки. На всякий случай. В общем, все телевизоры сразу засбоили. Тот, что находился ближе всего к Стиву, как-то ещё работал, а вот остальные смотреть было невозможно. Опытные ассистенты, находившиеся в аудитории, подозрительно уставились на студентов: «А ну, у кого тут передатчик, выключите». Воз догадался дождаться ухода одного из студентов и только потом выключил свою глушилку. В результате заподозрили того ни в чём не повинного парня. Как позже вспоминал сам Возняк: «Не знаю, сделали ли ему что-нибудь. Вряд ли. Ведь они не могли поймать его с глушилкой. Единственная была у меня».

А вот другая история привела Воза к настоящим неприятностям.

Однажды он написал несколько программ, должных считать очень большие числа — степени двойки, числа Фибоначчи и т. д. С точки зрения современной математики алгоритмы не представляли собой ничего особенно оригинального, но Воза интересовала чисто хакерская сторона дела — как сохранять в памяти и выводить на печать очень большие числа, а также (и это главное) как обойти правило, неукоснительно действовавшее в вычислительном центре: исполнение любой программы обязательно прерывается после 64 секунд работы, для того чтобы «отсечь» возможность случайного вхождения программы в бесконечный цикл. Вот программа Воза и работала эти 60 секунд и печатала ровно столько же листов (листингов) с результатами. А когда Воз запускал её снова, программа послушно работала ещё 60 секунд, причём с того места, где закончила работу перед этим. В конце концов, нарушения эти были замечены, и Воза вызвали к профессору. Там выяснилось, что студент Стивен Возняк израсходовал на себя лично в пять раз больше компьютерного времени, чем было предусмотрено на весь предмет в течение года.

«Конечно, я не думал, что мне, молодому студенту-первокурснику, предъявят счёт, но испугался, даже очень испугался такого оборота, потому что сумма, о которой шла речь, измерялась тысячами долларов — больше, чем моя плата за всё обучение. Короче, в конце учебного года мне назначили испытательный срок. Я очень не хотел, чтобы родители об этом узнали, поэтому на следующий год решил всё-таки перейти в колледж Де-

Анса, который находился рядом с моим домом, — вместо того, чтобы учиться в Колорадо, как все мои друзья»⁶².

По своему предмету, однако, Воз получил наивысшую оценку.

«Я снова был дома, — вспоминал он позже, — и ходил в местный колледж Де-Анса. Я тратил массу времени, проектируя и совершенствуя компьютеры на бумаге. К тому времени, когда я окончил колледж, я спроектировал и усовершенствовал многие из самых известных во всём мире компьютеров. Я стал настоящим экспертом по дизайну, поскольку много раз переделывал прототипы. Я делал всё... кроме того, чтобы действительно делать настоящие компьютеры. У меня не было сомнений в том, что если я когда-нибудь всё же сделаю свой компьютер, то смогу заставить его работать. Я был виртуальным экспертом (имею в виду программистский смысл этого слова). Я так никогда и не сделал эти придуманные мною компьютеры, но я был настолько зачарован ими и так хорошо знал их устройство, что легко мог бы разобрать любой из них и собрать снова, и он бы получился ещё дешевле, ещё лучше и ещё эффективнее... Понятно, я не решался обратиться к компаниям, производившим чипы, за бесплатными образцами их дорогостоящей продукции. Только годом позже мне предстояло встретить Стива Джобса, который показал мне, насколько он был храбрее меня, попросту звоня представителям по продажам и получая бесплатно их чипы. Я бы никогда не смог этого повторить. Различие наших характеров, интровертного и экстравертного (догадайтесь, кто был кем), действительно пошло нам на пользу. Что было трудно для одного, другой делал с лёгкостью»⁶³.

Медленно, очень медленно Воз вырослел.

«В Де-Анса я впервые всерьёз задумался о войне. О том, правильная ли вьетнамская война или нет. До этого, в старших классах, я целиком был за войну. Мой отец говорил, что наша страна — величайшая в мире, и я, конечно, думал, как он. Мы всегда за демократию — против коммунизма! А почему, это ясно из нашей Конституции. Я никогда не задумывался о политике, просто всегда был за нашу страну, не важно, правы мы или нет. Я имею в виду, что я был за нашу страну, как вы, к примеру, болеете за школьную команду, независимо от того, сильная она или нет. Но всё же я начал спрашивать себя: если так, то почему столько людей выступает против войны? Одной из главных проблем (для меня) было, например, то, что Южный Вьетнам, который, как предполагалось, мы защищаем, даже близко не приближался к общепринятому понятию демократии. Он даже больше, чем Северный, был похож на коррумпированную диктатуру. Как

мы вообще можем находиться на одной стороне с диктатурой? Совсем непонятно... Там, в Де-Анса, я много думал о войне. Я считал себя храбрым, но стал бы я стрелять в другого человека, случись такая ситуация? Помню, как часто я сидел в одиночестве в своей спальне за белым ламинированным столиком и пытался понять: а вот если бы, правда, кто-то начал стрелять в меня, я смог бы в него выстрелить?»

Подобные вопросы мучили и героя известного романа Уильяма Сарояна:

«Ты убил кого-нибудь в ту войну, папа?

Отец молчал.

— Кто это был? — спросил я.

— Он уже мёртвый был. Он был никто. Прежде это был парень лет восемнадцати, а тогда он уже был никто.

— Для чего же ты это сделал?

Отец посмотрел на меня, потом поднёс стакан к губам и заговорил, не отнимая его ото рта:

— Ради тебя, наверное. Ради себя я бы этого ни за что не сделал. Не хочу валить на тебя вину, но это сделал ты — понимаешь? Просто я должен был это сделать. Я не хотел быть убитым, пока не погляжу на тебя»⁶⁴.

«Когда мне было около девятнадцати лет, — вспоминал позже Возняк, — я прочитал книгу “Документы Пентагона”^[9] и узнал, что там на самом деле происходило в этом Вьетнаме. В результате у меня появились очень противоречивые чувства и начались ужасные ссоры с отцом. К тому времени он сильно пил, спорить с ним было трудно, а у меня ведь была новая правда. Я начал понимать, как далеко могут зайти правительства, чтобы заставить людей им верить...»⁶⁵

В связи с вьетнамской войной Возу пришлось самому познакомиться с прелестями бюрократического планирования. Он был студентом колледжа, и ему полагалась законная отсрочка от призыва. Но переход из Университета Колорадо в колледж Де-Анса привёл к путанице, и Стив Возняк оказался в списках призывников. Конечно, он тут же подал просьбу пересмотреть дело. Тем временем в правительстве было принято новое решение. Порядок призыва отныне стал определяться лотереей, и Возу выпал большой номер — это позволяло не беспокоиться о призыве. Конечно, он обрадовался, но его прежняя просьба об отсрочке уже рассматривалась. Это привело к тому, что ему дали отсрочку до конца года, зато аннулировали результат лотереи. Как же так? Что с ним будет, когда учебный год кончится? С огромным трудом Воз всё же добился того, чтобы

признали именно результат лотереи.

На фоне своих антивоенных настроений Воз впал в стресс.

Он даже обдумывал способ перебраться в Канаду или добиться через суд решения о том, что служить в армии ему не позволяют религиозные убеждения, хотя религиозным человеком он себя никогда не считал.

«С этого момента я и мой отец уже не соглашались ни в чём».

В те годы Возняк выглядел, как хиппи. И «Сутру о Подсолнухе» Аллена Гинзберга он тоже хорошо знал.

Но, несмотря на все эти знания и размышления, Воз так и остался чужим для хиппи, главным образом потому, что (в отличие от Стива) испытывал стойкое отвращение к любым видам наркотиков и алкоголя.

После года учёбы в Де-Анса он решил поработать в какой-нибудь серьёзной фирме, где можно было реально заняться программированием, ну, и, понятно, заработать на то, чтобы продолжить учёбу, скажем, в Беркли.

И ещё была у Воza мечта: свой компьютер!

Он много раз твердил отцу, что всё равно станет обладателем самого замечательного компьютера, примерно такого, как *Nova* фирмы «Data General». У этой машины было тогда целых четыре килобайта памяти, как раз достаточно, чтобы удерживать небольшие программы.

Узнав, что в Саннивейле (совсем неподалёку) работает представительство «Data General» и там продают упомянутые компьютеры, Воз решил поехать туда со своим приятелем Алленом Баумом. Офис представительства выглядел вызывающе красиво, а середину его занимала стеклянная витрина, в которой красовался настоящий компьютер. Он не был размером с комнату, как многие тогдашние компьютеры, он, можно сказать, был совсем небольшой — примерно с холодильник, и к нему подсоединялись разные другие хитрые устройства — принтеры и дисководы размером с машину для мойки посуды.

Ну и, конечно, провода.

Все вместе это потрясло Воza.

«А другим потрясением было то, что мы ошиблись дверью, — вспоминал он позже. — Оказывается, это не была “Data General”, это была компания поменьше, под названием — “Tenet”. Мы с Алленом написали заявления на работу в качестве программистов, и знаете... нас взяли! И сразу поручили программировать на *Fortran*. Так что мы, наконец, смогли узнать этот компьютер очень хорошо. Можно сказать, мы разобрались во всех глубинах его архитектуры. В общем-то я остался не очень высокого мнения об этой его архитектуре, но позже компании удалось построить кое-

что совсем неплохое — работающий компьютер, быстрый и недорогой по тем временам, то есть он стоил не больше 100 тысяч долларов. У него была хорошая операционная система, и можно было использовать несколько языков программирования. Этот компьютер и близко не подходил к тем, которыми мы пользуемся сегодня. У него не было ни дисплея, ни клавиатуры, а на передней панели просто мерцали лампочки, которые позволяли прочесть результат; сама информация вводилась в него на перфокартах. Всё равно, для своего времени это была крутая машина»⁶⁶.

Фирма, в которой начал работать Воз, просуществовала год и закрылась.

А он настолько увлёкся новой работой, что решил пропустить ещё один учебный год. Он даже рассказал одному из сотрудников фирмы, как год за годом проектировал свои собственные компьютеры на бумаге, но, конечно, ничего не мог реализовать, поскольку у него нет нужных деталей. Сотрудник сжалился и пообещал Возу достать нужные детали. Но Воз боялся, что эти детали придут к нему не совсем честным путём (в этом проявлялся весь его характер), и не решился воспользоваться предложенной помощью. Ведь нужны тысячи деталей, чтобы создать настоящий компьютер! Вот если бы собрать совсем маленький. Воз даже прикинул, что смог бы обойтись парой десятков (вместо сотен) чипов.

У Джобса и Возняка были общие знакомые.

С младшим братом Воба Джобс ходил в бассейн; другим общим знакомым оказался некий Билл Фернандес — с ним Джобс познакомился, когда Возник ещё учился в Колорадо. Фернандес позже вспоминал, что его и Джобса в тот год больше всего интересовала духовная сторона жизни. Кто мы? Зачем? Откуда? Куда идём? Джобс, как и его приятель, мог обсуждать такие вопросы часами. Ко всему прочему, Фернандес оказался соседом Воба, и тот, конечно, сразу привлёк его к работе над своим компьютером. Занимались они сборкой в гараже Фернандеса (точнее, в гараже его родителей). Постоянную жажду приятели утоляли крем-содой, которую покупали в близлежащем супермаркете. По этой причине Воз этот свой самый первый компьютер называл «крем-содовым». У него была совсем небольшая материнская плата — где-то четыре на шесть дюймов (то есть десять на пятнадцать сантиметров), куда присоединялись все чипы, которые Воз сумел раздобыть.

«Как у всех компьютеров в то время, у него не было ни экрана, ни клавиатуры. Никому это ещё не приходило в голову. Вы писали программу, набивали её на перфокартах, засовывали в читающее устройство и получали результат, глядя на мигающие огоньки на передней панели. Или

вы могли написать программу, заставляющую машину издавать “бип” через каждые три секунды...»⁶⁷

Зато, отмечал Воз, этот «крем-содовый» компьютер имел 256 байт ^[10] оперативной памяти. Примерно столько памяти нужно для записи вот этой фразы. И вообще, оперативная память на чипах была в то время почти неслыханной вещью, использовались тогда в основном магнитные сердечники. Выпускать первые чипы *Intel 1103* объёмной оперативной памяти начали только в 1970 году, и каждый из них стоил несколько сотен долларов.

Создание компьютера заняло у Воza около полугода.

«Однажды моя мама позвонила в газету “Peninsula Times” и рассказала им о нашем крем-содовом компьютере. Появился репортёр, задал кое-какие вопросы, сделал снимки, а когда заканчивал работу, то наступил на провод и... сжёг нашу прекрасную машину! Из “крем-сода” пошёл дым. Но статья в газете всё-таки вышла, и это было здорово».

Да, в общем, Воз не жалел об утрате.

Он прекрасно понимал, что собранный ими компьютер не способен выдавать что-либо по-настоящему полезное. Когда через несколько лет в продаже появились наборы «Сделай сам», любой желающий мог уже собрать что-то подобное. Зато, вспоминал Воз, именно «крем-содовый» компьютер привёл к тому, что они наконец встретились со Стивом Джобсом.

«Я был на четыре класса старше его в школе и не знал его. По возрасту он был ближе к Биллу Фернандесу. Однажды Билл сказал: “Слушай, тебе тут надо кое с кем встретиться. Его зовут Стив. Он любит проделки, вроде тебя, и тоже увлекается электроникой”. Так что одним прекрасным днём Билл позвал Стива к себе домой. Я помню, как мы в тот день долго сидели на тротуаре перед домом Билла и обменивались историями, главным образом о разных своих шутках, а также об электронных устройствах, которые мы тогда конструировали. Я сразу почувствовал, что у нас много общего. Мне обычно трудно объяснять людям, над какими конструкциями я работаю, но Стив понимал меня с полуслова. И он мне понравился. Он был такой худой, и жилистый, и полный энергии. А потом Стив зашёл в гараж и увидел наш крем-содовый компьютер (это было до того, как он сгорел). Наша работа произвела на него впечатление, ведь мы в самом деле создали настоящий компьютер с нуля. Стив и я сразу почувствовали, что мы близки друг другу, хотя он был всего лишь старшеклассником и жил в миле от меня — в Лос-Альтосе. А я жил в Саннивейле. Так что Билл

оказался прав: у нас, у двух Стивов, правда оказалось много общего. Мы говорили об электронике, о музыке, которая нам нравилась, обменивались разными историями о своих удачных шутках. А впоследствии даже кое-что устраивали вместе»⁶⁸.

Стоит, наверное, к сказанному добавить слова Крисанн Бреннан:

«Когда бы Стив и Воз ни встречались, они вели себя как восторженные дети. Они были настолько поражены своими собственными открытиями и прорывами, настолько этим возбуждены, что в прямом смысле слова прыгали друг вокруг друга, гоготали, истерически повизгивали и громко смеялись. Их звуки действовали мне на нервы даже хуже, чем скрежет ногтей по классной доске. Своим шумом они выгоняли меня из гаража, и я старалась оказаться как можно быстрее вне пределов слышимости — настолько ужасен был производимый ими гам»⁶⁹.

Глава третья

**«СГУСТИЛАСЬ В ЯБЛОКО
ТУМАННОСТЬ...»**

Двадцатый век.

Семидесятые годы.

«Это было невероятное время для музыки, — вспоминал Джобс. — Так, будто ты живёшь в одно время с Моцартом и с Бетховеном. В самом деле. Люди будут вспоминать это наше время именно так, не иначе. Мы с Возом были глубоко убеждены в этом».

Ибо время пришло перемен...

«Мы разыскали одного парня в Санта-Крус, он выпускал бюллетень новостей о Бобе Дилане. Дилан записывал все свои концерты, и кое-кто из его окружения явно не отличался щепетильностью, поэтому повсюду было полно его магнитофонных записей. Контрабандных, конечно. У этого парня точно было всё»⁷⁰.

Разница в возрасте несколько не мешала друзьям.

Один (Возняк) — старшекурсник. Он старался как можно дольше задержаться в своём замкнутом мире. Другой (Джобс) — старшеклассник. Этот рвался в открытое будущее.

Конечно, каждый видел это будущее по-своему.

Характерна в этом смысле история с «голубым ящичком».

Воз собирался записаться в университет Беркли — шёл 1971 год. В журнале «Esquire» («Эсквайр») он увидел статью журналиста Рона Розенбаума, который с невероятной откровенностью (в те годы такое было ещё возможно) рассказывал, как легко и ловко можно «хаковать» телефонные линии.

«Я нахожусь в богато обставленной комнате Эла Гилбертсона (конечно, журналист описывал своего героя под вымышленным именем. — Г. П., С. С.) — создателя “голубого ящичка”. Эл держит на ладони один из этих своих ящичков, показывая 13 красных кнопок на пульте. Его пальцы будто танцуют по кнопкам, извлекая негармоничные электронные “бипы”. При этом он старается объяснить мне, как такой “ящичек” ни много ни мало ставит всю мировую телефонную систему, спутниковую, кабельную и т. д. на службу тому, кто им оперирует, причём бесплатно.

Этот ящичек даёт вам власть супероператора.

Вы берёте под контроль тандем (в данном случае — специальный переключатель на центральной телефонной станции. — Г. П., С. С.) — при помощи этой кнопки (он нажимает верхнюю кнопку указательным пальцем, и ящичек издаёт писк на высокой ноте), а вот так (ящичек снова пищит) контролируете переключательную систему звонков на дальнюю дистанцию телефонной компании со своего милого маленького телефончика или с любого старого таксофона. Телефонистка работает из определённого места, то есть телефонная компания всегда точно знает, где она сейчас находится и что делает. Но когда с помощью голубого ящичка вы оседлали линию, например, используя какой-то бесплатный номер, допустим, *Holiday Inn 800*, они ничего не знают о том, где вы находитесь, и откуда взялись, и как проникли в Сеть, и, тем более, как ввели этот свой номер. Они даже не понимают, что в Сети сейчас происходит нечто незаконное. И вы запросто можете всё это скрывать, используя столько промежуточных уровней, сколько вам требуется. Вы можете позвонить своему соседу будто бы с каких-нибудь Белых Равнин, а потом через трансатлантический кабель — в Ливерпуль, а потом обратно — уже через спутник^[11]. Вы даже можете позвонить самому себе с любого таксофона, и сигнал обойдёт вокруг Земли и придёт на соседний таксофон. Плюс ко всему вы ещё сэкономите десятицентовик.

И телефонная компания не может проследить такие звонки?

Нет, конечно, если всё сделано правильно».

После такого восторженного вступления следовал подробный рассказ Эла Гилбертсона о том, как он уже продал мафии партию из тысячи таких волшебных «ящичков» по 300 долларов за каждый⁷¹.

Возняк настолько заинтересовался статьёй, что тут же позвонил Джобсу.

Кстати, интерес Воза к статье был совершенно бескорыстным, просто его поразила «крутизна» идеи.

А вот Джобса привлекла возможность заработать.

Отношение Стивена Джобса к деньгам всегда было сложным.

Сами по себе деньги не имели над ним какой-то особенной власти (об этом писали многие, знавшие Стива), но он достаточно рано понял, как тесно и мощно деньги могут быть связаны с властью и всякими интересными возможностями. Поэтому в истории созданного им с Возом собственного маленького «голубого ящичка» Стив Возняк отвечал за техническую сторону дела, а Джобс за всё остальное. Для начала он выяснил, что загадочным собеседником журналиста Розенбаума был некто

Джон Дрейпер — хакер, известный под прозвищем Капитан Кранч.

Вот надо же, ты собираешь «обыкновенную» голубую коробочку и звонишь бесплатно по всему миру!

Толчок к открытию, сделанному Дрейпером, кажется почти анекдотическим. «Он обнаружил, что если подуть в сувенирный свисток, прилагавшийся к крупяному завтраку с аналогичным названием [*Cap'n Crunch*], то в результате высвистывается чёткий тон частотой в 2600 герц, используемый телефонными компаниями для коммутации вызовов на большие расстояния»⁷². То есть речь шла всего лишь о свойствах некоего тонального набора, кстати, существующего до сих пор.

Тему больших денег, которые можно было заработать с помощью «волшебного ящичка», в «Эсквайре», конечно, непомерно раздули, по крайней мере Капитан Кранч ничего особенного не заработал. Согласно книге Стивена Леви, уже после появления статьи Розенбаума в «Esquire» Капитан Кранч продолжал работать инженером — на полставки. Длинноволосый, небрежно одетый, он ничем не выделялся из среды своих приятелей, да и открытие его не было оригинальным. Нечто подобное за десять лет до Капитана Кранча разработал другой хакер из Массачусетского технологического института — Стью Нельсон. Позже ему приходилось встречаться с Джоном Дрейпером, и он не очень высоко оценивал технические способности этого вдруг ставшего известным парня. В том же интервью Розенбауму сам Капитан Кранч признавался: «Я просто изучал систему. Телефонная компания — это система, и компьютер — система, понимаете? Если я чем-то занимался, то именно исследованием системы. В конце концов, телефонная компания сама по себе — компьютер, ничего больше»⁷³.

Телефонные похождения Капитана Кранча не были окрашены в криминальные тона. Он просто искал и определял телефонные коды разных стран, а затем использовал их для того, чтобы перепрыгивать с одного трака на другой, прослушивая последовательности щелчков, по мере того как сигнал переходил с линии на линию. После статьи в «Esquire» Капитана Кранча довольно быстро рассекретили и в 1972 году поймали на нелегальных звонках в Австралию — на номер, с которого сообщали всем звонившим названия самых лучших мелодий в *Down Under*.

В итоге Капитан Кранч отделался условным наказанием, а вот статья Рона Розенбаума в журнале «Esquire» умному человеку могла подсказать многое.

Например, она прямо называла конкретный технический журнал, в

котором содержался список всех ключевых частот, а это было уже серьёзно. Телефонная компания *AT & T* тут же потребовала изъять указанный номер журнала из всех библиотек, но Воз сразу понял, насколько важно разыскать точную информацию о частотах — хотя бы для того, чтобы самому собрать такой вот «голубой ящичек». Он не считал эту задачу сложной. «Это было невероятно просто, хотя может быть только тысяча человек во всей стране, знатоков техники вроде меня, могла вообще понять, как всё это действует и как всё это использовать»⁷⁴.

В общем, Воз позвонил Джобсу: «Я начал говорить ему о потрясающей статье в журнале “*Esquire*” и о том, насколько всё это имело смысл с технической точки зрения. Я сказал ему, что мы вполне можем подчинить себе всю систему. Она, оказывается, вполне открыта для атак. Если статья отвечает действительности, значит, все секреты телефонной компании торчат наружу, и люди вроде нас уже создают свои маленькие собственные телефонные сети»⁷⁵.

Техническая информация в журнале «*Esquire*» действительно выглядела вполне конкретной. Скорее всего, Рон Розенбаум для своих делишек воспользовался каким-то доступным источником. Сообразив это, два Стивена, Воз и Джобс, отправились в техническую библиотеку при Центре Стэнфордского линейного ускорителя элементарных частиц (*Stanford Linear Accelerator Center, SLAC*). В воскресный день библиотека не работала, но Воз (он часто бывал в этой библиотеке) знал, что попасть туда можно и в воскресный день.

Найдя нужный зал, Джобс и Воз занялись поисками.

«Каждый из нас листал разные книги. У меня в руках оказалась одна в голубой обложке, может быть, два дюйма толщиной. В ней говорилось о телефонных системах. Ну что-то вроде справочника *CCITT* (забытое теперь сокращение), то есть *Comite Consultatif International Telephonique et Telegraphique* (Международный телефонный и телеграфный консультативный комитет). Я внимательно листал её и быстро наткнулся на нужную страницу. Это было то, что мы искали: наиболее полный список частот для телефонного оборудования. В тот же вечер я отправился в “*Sunnyvale Electronics*” и там купил некоторые [стандартные] детали для создания тонального генератора, типа тех, что обсуждались в статье. С таким набором я и явился к Стиву»⁷⁶.

Записав тона генератора на магнитофон, друзья тут же попытались воспользоваться методом, подробно описанным в статье. Начальный тон, 2600 герц, для «захвата» тандема вроде бы срабатывал, но с остальными

дело наладилось не сразу, потому что точность воспроизведения тонов оказалась пока что недостаточной. К тому же на следующий день Воз уехал в Беркли, где записался на третий курс университета.

В Беркли Возняк продолжал собирать информацию.

Он тщательно изучил статью в «Esquire» и внимательно отследил все сообщения о телефонных «фриках» в прессе. О своих поисках он с удовольствием рассказал однокурсникам и, кажется, впервые почувствовал, что значит оказаться вдруг популярным.

Помимо описания уже известного «голубого ящичка», Возняк нашёл описание другого — «чёрного», который позволял звонить вообще по любым номерам бесплатно. Подробное описание «чёрного ящичка» (ценой два доллара) тогда же появилось в журнале «Ramparts» («Рэмпатс»), Похоже, прессу охватила самая настоящая лихорадка телефонного пиратства. В итоге телефонная компания подала в суд на «провинившийся» журнал и к 1975 году сумела добиться его закрытия.

Все «голубые» и «чёрные» ящички, описанные тогда в прессе, были сплошь аналоговыми. По-настоящему новой оказалась только идея Воза сконструировать цифровой «ящичек». «Делая его цифровым, я мог сделать его действительно очень маленьким, и он должен был хорошо срабатывать, потому что использование кварцевых часов позволяло выдерживать частоту очень точно»⁷⁷.

Ко всему прочему, Возу удалось добиться экономного дизайна, ведь к этому времени он прекрасно знал, как устроены чипы. «Никогда мне не доводилось разрабатывать схему, которой я бы гордился больше: детали могли одновременно решать три задачи вместо двух»⁷⁸.

И главное, версия Воза работала!

На разработку её он потратил чуть больше двух месяцев.

Собранный образец Воз привёз Джобсу, и из его дома они тут же позвонили на случайно выбранный калифорнийский номер. Кто-то там взял трубку, и Джобс радостно закричал ему: «Мы звоним из Калифорнии! Через “голубой ящичек”!» Но адресат, видимо, не понял, что, собственно, происходит. А вот родителям, которые вскоре узнали о «голубом ящичке», обоим Стивам пришлось дать слово, что они не будут больше никому звонить... из дома! Родители не хотели иметь дело с представителями закона.

Через какое-то время Воз с Джобсом встретились с Капитаном Кранчем.

Следует отметить, что уже в те годы, задолго до возникновения Интернета, контакты между хакерами, телефонными «фриками» и тому подобным «странным» народом были налажены очень неплохо — по принципу разветвлённой сети, при этом с самыми разными типами связи.

Однажды Джобс сообщил Возу, что Капитан Кранч только что дал интервью на радиостанции *КТАО* в Лос-Гатосе. Конечно, друзья постарались с ним связаться. Они даже оставили для него сообщения, но все они остались без ответа. Случайно помог школьный приятель Воза — Дэвид Хёрд, который каким-то образом узнал, что под кличкой Капитан Кранч скрывается некий Джон Дрейпер. Хёрд рассказал друзьям, что теперь Дрейпер работает на калифорнийской радиостанции *ККУР* — в Купертино. Но когда Вoz и Джобс позвонили на *ККУР*, оказалось, что Дрейпер и оттуда уже уволился. Правда, ему передали телефон друзей, и вскоре он позвонил, а потом даже сам приехал к Вozу в общежитие.

Капитан Кранч оказался смешным энергичным парнем.

Мешковатый, с длинными волосами, свисающими на одну сторону, он вовсю нахваливал свой автоматический «голубой ящичек». Но Возняка больше всего поразил фургончик, в котором жил этот Дрейпер. Фургончик был практически пуст. Кроме аналогового «голубого ящичка» в нём находилась только антенна, напоминавшая по форме арбалет, — её Дрейпер использовал, чтобы вести придуманные им пиратские радиопередачи под общим названием «Свободное радио Сан-Хосе». Ему часто приходилось переезжать с места на место, чтобы фургончик не запеленговали. В общем, Вoz сразу понял, что Капитан Кранч совсем не такой уж крутой технический хакер, каким они его представляли. Но расстались они друзьями, даже обменялись номерами телефонов.

Той же ночью оба Стива попали в рискованную ситуацию.

Они ехали на старой машине Джобса по скоростному шоссе. Вдруг сломался генератор, всё заглохло, погас свет, они едва дотащились до въезда на заправку. Оттуда позвонили, используя «голубой ящичек». Подразумевалось, что с того места, где они застряли, звонок может быть только междугородным, однако оператор что-то заподозрил. Друзья попытались перезвонить, но оператор опять вмешался в их разговор. Наконец, не желая больше рисковать, друзья позвонили самым обычным образом — на ту мелочь, которую удалось наскрести в карманах. Они попросили приехать Капитана Кранча, но на заправке в этот момент появилась полицейская машина, причём так стремительно, что Джобс не успел спрятать «голубой ящичек».

Язык у Джобса был неплохо подвешен.

Он быстро сумел убедить полицейских, что увиденный ими «голубой ящичек» — это всего лишь новая модель электронного синтезатора. Правда, полицейские поверили не сразу. Они долго расспрашивали о назначении каждой кнопки. Да нет тут ничего особенного, раздражённо объяснял Джобс. Все эти кнопки вполне функциональны, а отдельная оранжевая вообще служит для «калибровки».

В конце концов приятелей отпустили.

«Наше настроение мгновенно изменилось. Мы боялись, что нас отвезут в тюрьму, а мы надули полицию. Это был хороший жизненный урок. После того как копы отпустили нас, мы, наконец, дождались Капитана Кранча с его фургончиком»⁷⁹.

Джон Дрейпер доставил друзей до самого дома Джобсов. Оттуда Воз, забрав свою машину, поехал в Беркли. Шёл третий час ночи, неудивительно, что Воз заснул за рулём, попал в аварию и капитально разбил свой маленький «Ford Pinto». Сам он, к счастью, не пострадал, но всё равно ему пришлось прервать университетские занятия и устроиться на работу. Надо ведь было теперь не только заработать деньги на обучение, но и купить машину. «Если бы не авария, — вспоминал он позже, — я бы тогда ни на день не прервал занятий и, возможно, никогда бы не создал *Apple*»⁸⁰.

В общем, развлечений у друзей хватало.

Однажды они даже дозвонились в Ватикан.

Воз представился дипломатом Генри Альфредом Киссинджером, которому зачем-то понадобился папа Павел VI. Но звонили друзья из уличной кабины, и телефонисты Ватикана сразу догадались, что не стал бы известный дипломат связываться с ними из столь банального места.

Постоянно усовершенствуя «голубой ящичек», Воз добавил к ряду кнопок ещё одну — позволявшую заранее программировать номера из десяти цифр, чтобы не набирать каждый раз всю последовательность на аппарате в уличной телефонной будке. При этом, по словам Воза, он (в отличие от Джобса) никогда не пытался с помощью «голубого ящичка» экономить личные деньги. С его точки зрения, это было бы прямым воровством. Вот совсем другое дело — звонки с целью открыть слабые места и секреты телефонной компании. Тут не воровство, конечно. Такая у Воза была логика. Хотя иногда он всё-таки не удерживался (возраст!) и звонил по так называемой «юмористической» телефонной линии.

«Я способен был даже спеть государственный гимн по такой линии. Может, так и сделаю когда-нибудь»⁸¹.

Влияние Джобса на Стива Возняка сказалось прежде всего в том, что детская возня с «голубым ящичком» быстро превратилась в чисто коммерческое мероприятие.

«Очень долго я говорил людям, — писал в своих воспоминаниях Воз, — что я тот самый телефонный фрик, у которого действительно есть какие-то этические принципы и который всегда платит за свои личные звонки, а цель моя — исследование системы. И это было правдой. Я получал большие счета за телефон, хотя мой “голубой ящичек” позволял делать звонки даром. Но однажды Стив [Джобс] сказал мне: “Давай лучше будем продавать нашу продукцию”. Продавая “голубые ящички”, мы на самом деле передавали новую технологию всем тем, кто пользовался ею для того, чтобы звонить подружкам и тому подобное, то есть экономить личные деньги на звонках. Так что, оглядываясь назад, я думаю, что всё-таки — да, я тогда стал причастен к преступлению»⁸².

Интересно, что на долю Вюза выпала не только техническая часть дела, но и само распространение «голубых ящичков». В основном они расходились по общежитиям. Студенческим, понятно. Ходили друзья вместе, но разговаривать с покупателями приходилось Вую. В методике, придуманной им, крылась некая наивная хитрость.

Вот, скажем, как уберечься от опасности доноса в полицию?

«Мы стучались в дверь (обычно мужского общежития) и спрашивали: “Чарли Джонсон тут?” Они в свою очередь спрашивали: “Кто такой этот Чарли Джонсон?” Я им отвечал: “Ну, это тот парень, который бесплатно звонит по телефону”. Если реакция на мои слова была типа “это круто” и мы видели, что незнакомые парни хотят поговорить о незаконных звонках, я добавлял, что вот есть такие “голубые ящички”»⁸³.

Короче, если становилось ясно, что собеседник попал на крючок, один из Стивов предлагал прийти в общагу ещё раз, часов в семь вечера, и устроить уже настоящую демонстрацию.

Всё же на продаже «голубых ящичков» друзья заработали немного.

Впоследствии Воз подробно рассказал об экономике их «производства».

Вначале комплектующие для сборки таких «голубых ящичков» стоили около 80 долларов. Правда, чипы удавалось покупать у оптовиков, но всё

равно за маленькие партии нужно было платить дорого. Потом, когда многим мелким фирмам удалось наладить собственное изготовление печатных плат, цена на чипы упала до 40 долларов. Ну, а целиком «голубые ящички» продавались по 150 долларов, и Джобс с Возом честно делили доход. Всего им удалось заработать около 15 тысяч долларов. Их это очень устраивало, но они боялись полиции.

«Однажды у нас со Стивом оказался на руках “голубой ящичек”, готовый для продажи. Стиву как раз понадобились деньги, и он хотел, чтобы мы продали его в тот же день. Правда, день оказался воскресный. По пути в Беркли мы остановились перекусить в Саннивейле — в пиццерии. Там мы обратили внимание на парней за соседним столиком. Они выглядели круто, и мы завязали с ними разговор. Выяснилось, что они не прочь увидеть наш “ящичек” и, может, даже купить его. Мы прошли к заднему выходу из пиццерии, там находился телефон-автомат. Стив достал “голубой ящичек”, а они дали нам свой номер в Чикаго, с кодом 312, для проверки. Нас быстро соединили, но к телефону никто не подошёл. Всё равно эти ребята были в восторге и заявили, что обязательно купят такой вот “ящичек”, только сейчас у них с собой нет денег. Мы вышли к парковке, чтобы сесть в машину Стива, но один из парней подошёл со стороны водителя и наставил на нас длинный чёрный револьвер. И потребовал отдать им “голубой ящичек”. И Стив, испугавшись, отдал его.

Грабители спокойно пошли к своей машине.

Потом, правда, один из парней вернулся и объяснил, что у него, ну не врёт он, действительно нет при себе денег, а “ящичек” ему позарез нужен. Нам, сказал он, позже обязательно заплатит. Он даже свой телефонный номер дал, чтобы мы могли позвонить»⁸⁴.

Несколько раз эти парни впрямь созванивались с Возом, опять и опять обещая заплатить, но при этом настойчиво просили научить их, как правильно пользоваться отнятым у друзей «голубым ящичком». Возу это страшно не нравилось. Он даже обдумывал способы мести, например, хотел подсунуть парням номер полиции. Но ничего такого он всё же не сделал, и с грабителями друзья никогда больше не встречались.

К созданию «Apple» (и компьютера, и компании, главного дела их жизни) Стивен Джобс и Стивен Возняк шли каждый своим путём.

«Я тогда получил работу моей мечты, — писал позже Воз. — Но я не создавал компьютеры. Это была просто интересная работа по разработке калькуляторов в “Hewlett — Packard”. Я на самом деле думал тогда, что проведу там всю оставшуюся жизнь».

А Джобс летом 1972 года только-только окончил школу.

Следующие два года оказались для Джобса сложными. Он провёл их в поисках пути, правда в основном наугад. И, конечно, эти годы стали для него временем оттачивания важнейших человеческих качеств, особенно — умения воздействовать на других людей, увлекать их.

К тому же весной 1972 года у него появилась девушка.

Звали её Крисанн Бреннан, тоже школьница. «Мы вместе работали над мультфильмом, затем стали вместе выходить, и она стала моей первой настоящей подружкой». Родители Крисанн в это время разводились, она тяжело переживала происходящее в семье. Страдания Крисанн, как ни странно, притягивали Джобса. Брошенный ребёнок (он лелеял в себе это чувство), он почти непроизвольно тянулся к чужим трагедиям. Всю жизнь его интересовали люди в чём-то надломленные.

«Стив был в своём роде сумасшедшим, — вспоминала Крисанн. — Но он понимал меня с полуслова. И он мне понравился. Он был такой худой, и жилистый, и полный энергии. Он носил синие джинсы с таким количеством огромных дыр, и казалось, что это просто клочья ткани болтаются на его ногах... Но рубашка Стива всегда была выглажена...»⁸⁵

Благодаря воспоминаниям Крисанн Бреннан (понятно, написанным спустя много лет) мы сейчас хорошо представляем, как выглядела комната, в которой Стив жил в доме приёмных родителей.

«Кровать, шкаф, окрашенный в тёмный цвет, комод и небольшой письменный стол, стоявший у окна, выходившего на улицу. Я заметила на столе пишущую машинку ярко-красного цвета (Джобса с детства тянуло ко всему яркому. — Г. П., С. С.). Я была впечатлена, что Стив владеет такой передовой техникой. Из того времени в моей памяти сохранились его руки в момент использования машинки. У него были красивые, гладкие, интеллигентные руки с длинными элегантными пальцами. Когда он

печатал, машинка выдавала набор из отдельных букв с шокирующей силой и скоростью. Руки Стива были созданы для всяких технологий. Тогда они являли собой настоящее продолжение пишущей машинки, естественное и подлинное с самого начала...»

«Всё остальное в доме Джобсов было предсказуемым и простым, — с некоторым удивлением вспоминала Крисанн. — Бежевый диван, большое коричневое кресло *La-Z-Boy* и оттоманка, обеденный и кофейный столики из светлого дерева. Огромный телевизор занимал центральное место в гостиной, над ним висела книжная полка, на которой располагалась вся семейная коллекция примерно из пятидесяти книг (включая Книгу Иова) вместе со школьными фотографиями Стива и его сестры Патти. На одной фотографии Стив выглядел совсем круглолицым пятиклассником с хитрым наполовину прикрытым левым глазом; его красивое лицо было непослушным и очаровательным и почему-то загадочным...

В доме [Джобсов) по всей гостиной валялись коробки конфет, а на кухне, оформленной в стиле 1940-х годов, можно было всегда найти рулеты с джемом из ближайшего супермаркета. Рядом с гаражом стояла большая лодка — Стив и Патти любили кататься на водных лыжах. Ещё там жил домашний кролик, который свободно бегал вокруг дома и на заднем дворе, что меня удивляло больше всего. А когда я заглянула в родительскую спальню, то увидела две односпальные кровати, оказывается, родители Стива спали отдельно, как самая настоящая пара из телевизионных сериалов 1950-х годов. Ни о какой романтике речи не шло. Это был дом сугубо практических вещей, дом без утончённой красоты, такое место, которым, как я представляла, должны были владеть чьи-то бабушка и дедушка...»⁸⁶

Всю жизнь Стивен Джобс повторял: «По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает». Но к нему самому это мало относилось. Свои поступки Стив почти всегда считал красивыми — возможно, пресловутый комплекс отвергнутого ребёнка проявлялся и так. Позже, когда Крисанн забеременела, Стив был просто взбешён. Какая уж тут красота!

Окончив школу и получив аттестат, Стив переехал в летний домик на холмах над Лос-Альтосом. Конечно, Джобс-старший опять сказал (как раньше по поводу найденной в машине марихуаны): «Только через мой труп». Но на этот раз Стив даже объяснять ничего не стал, просто хлопнул дверью.

Освободившись от прямого влияния родителей, юный Джобс быстро вошёл во вкус самых смелых (иногда небезопасных) экспериментов с «духовными практиками», привнесёнными в жизнь молодёжной

революцией того времени и движением хиппи.

«Он начал эксперименты с фруктово-овощными диетами, длившиеся всю жизнь, в результате чего стал худым и нервным, как гончая. Он научился смотреть людям в глаза не мигая и подолгу молчать, внезапно прерывая молчание неожиданными словами. Эта странная смесь напряжения и отчуждённости в сочетании с волосами до плеч и редкой бородкой придавала ему вид безумного шамана. Он постоянно мелькал где-то рядом и выглядел наполовину сумасшедшим, — вспоминала Крисанн Бреннан. — Казалось, вокруг него сгущается темнота»⁸⁷.

Джобс часто в те дни слушал Баха и упорно продолжал экспериментировать с ЛСД, вовлекая в это и свою подругу. Он всерьёз считал, что кислота помогала ему понять что-то очень важное. Может, даже самое-самое важное. Что? Это он не брался объяснять. «Я, например, просто видел, как огромное поле пшеницы играет Баха. Это было самое удивительное ощущение из всех, какие я до той поры испытывал. Я чувствовал себя дирижёром этой симфонии. Я видел, как Бах идёт через поле».

Ещё он любил играть на гитаре и писал стихи.

По словам Крисанн Бреннан, Стив часто бывал жёстким и холодным (итог долгих тренировок), но при этом умел увлекать её, подчинять своей воле. «Это было просветлённое, но жестокое существо».

Однажды в самый разгар жаркого калифорнийского лета Стивен чуть не погиб, когда его красный *Fiat* загорелся посреди дороги. Конечно, Джобс-старший, несмотря на ссору, тут же приехал по звонку сына и забрал домой то, что осталось от автомобиля.

Но в США без машины никуда.

Срочно понадобились деньги на новую.

Торговый центр в Сан-Хосе как раз набирал (на летние каникулы) студентов, чтобы они развлекали детей, выступая перед ними в костюмах персонажей из «Алисы в Стране чудес». Менеджеру понадобились Алиса, Белый Кролик и Сумасшедший Шляпник. Конечно, Крисанн Бреннан и оба Стива устроились на эту работу.

«Мы выступали по очереди с другими людьми, потому что даже за 20 минут внутри наших плотных костюмов становилось страшно жарко и потно. — Так позже вспоминал Воз. — Мы едва могли дышать. Иногда я был Белым Кроликом, а Стив — Сумасшедшим Шляпником, иногда наоборот. Это было довольно забавно, поскольку объёмные костюмы здорово ограничивали наши движения. Помню, как однажды я изображал Сумасшедшего Шляпника, а десяток весёлых детей вокруг стали хватать

меня за руки и крутить смеха ради. А я никак не мог их остановить, нам не разрешалось разговаривать с окружающими. Но меня так забавляла эта работа, что ради неё я даже сократил свои рабочие часы (Возняк занимал тогда место инженера. — Г. П., С. С.) и согласился на минимальную почасовую оплату на всю неделю. Я любил смотреть на весёлые лица детей. Мне нравилось с ними играть. А вот Стиву (Джобсу. — Г. П., С. С.) — это не очень нравилось. Он говорил мне: “Это совершенно дурацкая работа”. И добавлял: “Нам за неё почти ничего не платят”»⁸⁸.

«В течение четырёх лет [1973—1977] работы в компании “Hewlett — Packard”, — вспоминал Воз, — я постоянно занимался моими собственными электронными проектами. Теперь я вижу, что все эти проекты, плюс те, которые я выполнял в детстве и всё то, чему меня учил папа, были прочными нитями тех знаний, которые, сплетаясь, привели к разработке первого и второго компьютеров *Apple*».

В «Hewlett — Packard» Возу нравилось.

«В школе я был большим специалистом по обыкновенным логарифмическим линейкам, так что, когда впервые увидел калькулятор, был потрясён. На логарифмической линейке хорошо если вы получите точность числа хотя бы с тремя знаками после запятой. Научные калькуляторы обеспечивали десять знаков. *HP 35* был первым научным калькулятором. И это был первый в истории калькулятор, который действительно можно было держать в одной руке. Он вычислял синусы, и косинусы, и тангенсы, всю тригонометрию и все логарифмические/экспоненциальные функции, которые приходится вычислять инженерам в процессе работы. Это было грандиозно».

Аллен Баум (друг Воза) стажировался как раз в «Hewlett — Packard», разрабатывавшей калькуляторы. Он разрекламировал Воза начальству, в результате Стива вызвал на интервью вице-президент по инженерным разработкам. После вице-президента с Возом говорили подчинённые вице-президента и подчинённые подчинённых вице-президента. Но кончилось всё прекрасно: Стива пригласили проектировать научные калькуляторы.

Он только и подумал тогда: «Боже мой!»

Он и раньше был яростным поклонником компании «Hewlett — Packard», а теперь по-настоящему увяз. Он даже скопил около 400 долларов (примерно 2,8 тысячи долларов в сегодняшних ценах) на покупку калькулятора *HP 35*.

Тогдашние представления Воза о том, как должна быть устроена «настоящая» компания, конечно, сильно отличались от представлений Джобса. «В моём представлении компания — это как семья, сообщество, где все заботятся друг о друге». С точки зрения Стивена Возняка, компания «Hewlett — Packard» была близка к такому идеалу. Когда в 1973 году

началась рецессия и многие компании активно сокращали работников, компания *HP* сразу нашла свой путь. Увольнениям там предпочли снижение всех зарплат на 10 процентов. Это многих устроило.

Стив Воз всегда помнил слова своего отца о том, что работа — самое важное в жизни. Хуже всего в жизни, когда работу теряешь. К тому же в компании «Hewlett — Packard» никто не обращал внимания на то, как человек одевается и какой длины волосы носит. В десять часов утра и в два часа дня там непременно устраивали перерывы на чай и кофе, во время которых можно было обменяться любимыми идеями.

Воз хотел бы работать в такой компании всю жизнь.

«В “Hewlett — Packard” я стал заниматься схемами калькуляторов и тем, как они спроектированы. Я смотрел на схемы, разработанные инженерами, которые изобрели процессор этого калькулятора, и смог сам внести некоторые изменения в чипы. Компьютеры и процессоры, регистры, устройства ввода/вывода — они меня зачаровывали. В моей жизни всё шло хорошо. Я как бы отложил в сторону свои собственные планы насчёт компьютеров. Я даже упустил из виду тот факт, что микропроцессоры (мозг любого компьютера) становились всё более мощными и всё более компактными. Я перестал следить за новыми чипами, почти перестал следить за прогрессом компьютеров. Я почти перестал думать о калькуляторах как о компьютерах, хотя, конечно, они ими были. У них там внутри находились два чипа, которые вместе образовывали как бы некий микропроцессор, да, согласен, очень странный, но в те дни вы и должны были создавать такие вот странные схемы, чтобы получать странные устройства. Ваши чипы могли совершать одну операцию в каждый данный момент. Чипы были гораздо проще, вы не могли разместить больше, чем какую-то тысячу транзисторов на одном чипе, по сравнению с нынешними, вмещающими и миллиард, так что всё тогда было достаточно странным. Увлёкшись делом, я не замечал, что многое упускаю из виду»⁸⁹.

Год 1973-й выдался сложным.

События громоздились одно на другое.

Президент США Ричард Никсон начал второй срок. Верховный суд США легализовал аборты. Анвар Садат (1918—1981), президент Египта, провозгласил «демократию чрезвычайного положения». Политические игры одной страны обязательно задевали что-то чужое, мешали спокойному естественному развитию. Воз не случайно говорил о своём нежелании участвовать во всяких социальных и политических играх, эти игры ему не нравились. Он их не понимал, не хотел понимать. В СССР при обмене партийных документов билет номер один выписали давно умершему Ленину, а билет номер два действующему генсеку, — не игра разве? Военные самолёты США бомбят Лаос, неся смерть его жителям, — это тоже игра? В феврале того же года американские индейцы захватывают посёлок Вундед-Ни (штат Южная Дакота) и объявляют его собственностью «независимой нации оглала». 71 день взбунтовавшиеся индейцы держались в кольце мощной осады, — и это считать игрой? В мае стартовал на орбитальную космическую станцию корабль «Скайлэб-2» с астронавтами Чарлзом Конрадом, Джозефом Кервином и Полом Уайтцем. Но в Чили произошёл мятеж. В Руанде переворот. В Афганистане офицеры привели к власти сардара Мухаммеда Дауда. В Афинах бунтовали студенты, выступая против «чёрных полковников».

Весь мир кипел.

Америка, когда же мы прекратим воевать со всем человечеством?

Америка, отвали от меня со своей атомной бомбой, не лезь ко мне!

Америка, когда же ты будешь паинькой?

Когда согласишься на себя сквозь смерть?

Когда будешь стоять миллиона своих троцкистов?

Этим и другим вопросам не видно было конца.

Америка, почему твои библиотеки полны слёз?
Америка, когда я смогу пойти в супермаркет
и за красивые глаза купить что надо?
В детстве я был коммунистом и не жалею.
Курю марихуану где ни попадя.
Дома сижу дни напролёт и плююсь на розы в клозете.
Видела б ты, как я штудирую Маркса.
Против меня восстаёт Азия.
Китайского шанса мне не дано.
Рассчитывать надо на свои национальные ресурсы.
Свои национальные ресурсы состоят из двух косяков
марихуаны,
миллионов гениталий непубликабельной приватной
литературы,
пробегающей 1400 миль в час и 25 тысяч психушек.
Не говоря уже о моих тюрьмах и миллионах бедолаг,
живущих в моих цветочных горшках под светом пятисот солнц.
Я упразднил французские бордели, на очереди Танжер.
Моя цель стать Президентом, несмотря на то что
я католик.

Стихи Аллена Гинзберга на глазах переставали быть стихами.

Казалось, они становятся самой жизнью, просто жизнью, той самой жизнью, которой живут миллионы.

Америка, когда мне было семь, мама брала меня
на собрания коммунистической ячейки,
нам продавали горошек горсть за билет,
а билет стоил пятак и речи в придачу бесплатно,
все были паиньками и жалели рабочих,
это было так искренне, ты понятия не имеешь,
до чего хороша была партия в 1935 году,
Скотт Ниринг был величавый старик, истинный вождь,

Матушка Блур вышибала слезу, однажды я видел настоящего Израиля Амтера. Наверняка все кругом были шпионами.
Америка, у тебя, конечно, и в мыслях нет войны.
Америка, во всём, конечно, виноваты эти русские.
Эти русские, эти русские и эти китайцы. И эти русские.
Эта Россия хочет съесть нас живьём. Эта Россия совсем спятила.
Хочет забрать наши машины из наших гаражей.
Хочет хапнуть себе Чикаго. Ей нужен Красный Ридерз Дайджест. Нужны наши автозаводы в Сибири.
Америка, я поддержу тебя всей своей придурью^[12].

В общем, понятно нежелание Стива Воза «заниматься войнами». Разбирайтесь с этим сами, считал он, а меня интересует моя электроника.

Стивен Джобс относился к этому иначе.

Ну да, считал он, любая война — это плохо, и вьетнамская война — тоже ничего хорошего, но коммунистов всегда и везде следует бомбить. Не давай с ними слабину — пропадёшь. Стив Джобс обожал Боба Дилана, любил музыку, битлов, а коммунисты — враги, их следует бомбить. Они хотят ограничить его личную свободу, так Джобс считал.

Он со своей Крисанн поселился отдельно от родителей, и вообще подумывал о том, как бы уехать в Нью-Йорк, плюнуть на колледж. Лучше всего, конечно, было бы поступить в университет Беркли или даже в Стэнфорд, где можно рассчитывать на стипендию, но и тут были минусы. «Ребята, которые шли в Стэнфорд, хорошо знали, чего они хотят. Но они не были художественными натурами. А я хотел чего-то творческого и интересного».

После некоторых раздумий Джобс подал документы в Рид-колледж — частный гуманитарный университет, как говорили тогда — школу свободных искусств, расположенную в штате Орегон, к северу от Калифорнии, в городе Портленд. Примерно 1200 студентов, зато привыкших к свободе. Когда пришёл положительный ответ, отец и мать (обычно уступчивые) на этот раз всерьёз попытались отговорить приёмного сына — ведь Рид-колледж был одним из самых дорогих учебных заведений США (оплата за год 3950 долларов). Пол и Клара просто не потянули бы учёбу Стива.

Но Стив упёрся. Или он будет учиться в Рид-колледже, или нигде.

Родители всё же уступили. Да, им не нравились хиппи, им очень не нравились новые свободные нравы, им не нравились большие траты, но Стив был неумолим. Он всегда тянулся к «самому-самому».

В конце концов они сами отвезли его в Портленд.

Но Стив и тут хотел всё делать по-своему. «Ну, пока!» — сказал он.

Короче, привезли и хорошо, уезжайте. Просто уезжайте и всё, не надо никаких сантиментов. «Я стыжусь этого, — признавался Стив через много лет. — Я был тогда не очень чувствителен (довольно мягкая оценка. — Г. Л., С. С.) и в итоге ранил их чувства. Мне не следовало этого делать. Они [родители] столько сделали для того, чтобы обеспечить моё попадание в колледж, а я не хотел, чтобы они были рядом. Я не хотел, чтобы кто-либо знал, что у меня есть родители (вот оно, глубинное признание. — Г. Л., С. С.). Я хотел быть кем-то наподобие сироты, который бродяжничал по стране, пересаживаясь с поезда на поезд, и вдруг появился здесь как бы ниоткуда, без корней, связей, среды»⁹⁰.

При всём этом Стив искал, постоянно искал понимания, томился многими неразрешимыми вопросами, потому, видимо, и начал встречаться с первыми своими «духовными учителями».

Список работ, изученных Джобсом, позже вывесил в Интернете один из самых первых сотрудников его компании «Apple» — Дэниел Коттке (род. 1954)⁹¹. В то время они дружили, даже вместе путешествовали по Индии. Никто не думал, что когда-нибудь между такими близкими друзьями пробежит кошка. Усатый Дэн Коттке с длинными белокурыми волосами внешне очень походил на Иисуса, но разве это помогает?

Список, составленный Дэном, впечатляет:

«Будь здесь и сейчас» Рама Дасса, американского гуру индуизма. Все знали, что под этим индийским именем проповедует Ричард Альперт (род. 1931). «Эта книга, — вспоминал Стив, — преобразила меня и многих моих друзей»⁹²;

«Автобиография йога» Парамаханса Йогананды (1893—1952), индийского йога, распространявшего своё учение в США;

«Рамакришна и его ученики» Кристофера Айшервуда (1904—1986), оригинального англо-американского писателя;

«Путь белых облаков» и «Основы тибетского мистицизма» ламы Анагарики Говинды (1898—1985), выдающегося буддийского подвижника;

«Сознание дзен: Сознание начинающего» Судзуки Сюнрю (1904—1971), признанного мастера дзен;

«Медитация в действии» и «Преодоление духовного материализма»

Чогьяма Трунгпы Ринпоче (1940—1987), буддийского мастера медитации;
«Встречи с замечательными людьми» Георгия Гурджиева (1874—1949), известного российского оккультиста;

«Путь дзен» и «Книга о табу на знание о том, кто ты есть» Алана Уилсона Уотса (1915—1973), английского философа;

«Дхаммапада» — высказывания Будды. Одно из них Джобс повторял часто: «Того, кто живёт без созерцания удовольствий, сдержанного в своих чувствах и умеренного в еде, полного веры и истинной решительности — ничто не может сокрушить, как вихрь не может сокрушить гору»⁹³;

«Евангелие мира от эссеев» Эдмунда Бордо Шекели (1905—1979), венгерского философа;

«Индуистский мистицизм» Сурендранатха Дасгупты (1885—1952), индийского философа;

«Искусство жизни: Медитация випассана» Сатхи Нарайяна Гоенки (1924—2013), наставника-мирянина бирманской медитации;

«Пробуждение дзен» Дайсэцу Тайтаро Судзуки (1870—1966), японского буддолога;

«Тибетская йога и тайные учения» Уолтера Эванс-Венца (1878—1965), антрополога, исследователя тибетского буддизма.

И многие-многие другие.

Среди них, конечно, «Диета для маленькой планеты» Фрэнсиса Мура Лаппе — книга, в которой превозносились достоинства вегетарианства как для развития личности, так и для будущего всей нашей планеты.

Дэн Коттке был однокурсником Джобса в Рид-колледже.

Это он и его подруга вовлекли Джобса в вегетарианство. Ели неочищенный рис, банановый и овсяный хлеб. Наркотики и диеты... Почему нет? Им казалось, что от всего этого они становятся только моложе и сильнее.

Их дружбе многое способствовало.

Дэн родился в благополучной семье, к тому же на *Восточном* побережье США, — для Стива это было важно. Быстро выяснились общие интересы — дзен (глубокое сосредоточение), Боб Дилан и эксперименты с ЛСД. Стив много времени проводил с Коттке и его девушкой Элизабет Холмс. Этому не помешало даже то, что уже при самой первой встрече Джобс поинтересовался у Элизабет, за какую сумму она занялась бы сексом с другим мужчиной. Вместе друзья ездили автостопом на океанское побережье, вели долгие разговоры о смысле жизни, о её назначении. Джобс и раньше мучил своих приятелей известными вопросами: кто мы? откуда? куда идём? — сейчас таких вопросов стало ещё больше. Ещё время от

времени Стив и Дэн принимали участие в так называемых «фестивалях любви» в местном храме Кришны. Заодно с этим они с удовольствием поехали там бесплатные вегетарианские обеды. В потолке комнаты Элизабет, кстати, был люк, ведущий на просторный чердак. «Мы иногда принимали там психоделики, — вспоминал позже Джобс. — Но главным образом медитировали».

Многие (в том числе Дэн Коттке) позже связывали глубокий интерес Джобса к буддизму со столь же глубоким интересом к «минималистской» эстетике, к способности концентрироваться на чём-то главном. Но не все могли уверенно сказать, были эти увлечения Джобса просто инструментом для воздействия на окружающих, или таким образом Стив всё-таки пытался преобразовать самого себя.

А если так, то с какой целью?

Дэн Коттке не раз отмечал, что понимание Джобсом сущности дзен никогда не сопровождалось для него внутренним покоем, мягкостью по отношению к другим. Они часто играли вдвоём в шахматы, созданные ещё в Германии XIX века, — так называемый *Kriegspiel*. Игроки обычно сидят спинами друг к другу, и каждый видит на доске только свои фигуры. Координатор (обычно эту роль играла Элизабет Холмс) следит за тем, чтобы не нарушались правила. Расположение вражеских фигур игроки обязаны определять по косвенным данным.

Хорошая тренировка.

Джобсу такая игра нравилась.

Хотя Дэн Коттке пришёл к вегетарианству ещё на первом курсе Рид-колледжа, он никогда не заходил в нём так далеко, как Джобс. У Стива с самого начала проявилось стремление к самым экстремальным диетам: например, он мог на протяжении недель питаться одними только яблоками или морковью. А узнав о «целебной системе бесслизистой диеты» немца Арнольда Эрета, он надолго стал её приверженцем.

В систему Эрета входили обязательные многодневные посты.

«Джобс начал с двухдневных периодов воздержания и в дальнейшем пытался растягивать их на неделю или даже больше, прерывая их тщательно спланированными периодами, когда надо было пить много воды и питаться зеленью. Через неделю начинаешь чувствовать себя фантастически, говорил он. Получаешь массу жизненных сил благодаря тому, что не надо переваривать всю эту обычную еду. Я был в отличной форме. Я чувствовал, что могу вскочить и пойти хоть в Сан-Франциско в любой момент»⁹⁴.

Одним из первых учителей (гуру) Джобса стал Роберт Фридланд (род.

1951) — горячий и неутомимый последователь восточной философии. Обычно своих учителей Джобс выбирал сам, но с Робертом Фридландом его свёл случай. Джобс больше чем когда-либо находился тогда в поиске. Кто мы такие, зачем мы здесь, ради чего что-то делаем, какие истинные ценности у человека? Как создаётся карма? Стива занимали смелые эксперименты с диетами и наркотиками, медитация — в одиночку или с друзьями. Джобс вообще всё проверял сам, он никому не верил на слово.

Фридланда трудно было не заметить.

Он ходил по Рид-колледжу в свободных индийских одеждах.

Он к тому же успел нажать кое-какую биографию — отсидел два года за хранение наркотиков. Яркий оратор, он мог убедить слушателей почти в чём угодно. Среди прочего, он активно выступал за легальность «травки».

Однажды Джобс зашёл в его комнату в общежитии (не было денег, хотел загнать ему электрическую пишущую машинку) и застал Фридланда в постели с девушкой. Конечно, Стив попытался уйти, но Фридланда появление соседа по общежитию ничуть не смутило. Он просто предложил Стиву присесть тут же на стул и... подождать.

Такой у него характер.

Несколько лет Стив воспринимал Роберта Фридланда как своего настоящего гуру. Роберт был на четыре года старше Стива, хотя в Риде они учились на одном курсе. Семейная история Роберта тоже была непростой. Родители — Илона и Альберт Фридланд — евреи из Восточной Европы. Отец прошёл через Освенцим. После войны оба эмигрировали в Америку, где Альберт успешно занялся архитектурой в Чикаго. В общем, семья была совсем не бедная, а родной дядя Роберта по матери — Марсель Мюллер — вообще был настоящим миллионером и жил в Швейцарии.

Однажды Фридланд попался на хранении таблеток ЛСД.

Целых два года он провёл в тюрьме, но, выйдя на свободу, тут же поступил в Рид-колледж. Двухлетняя отсидка не отбила охоту к активной жизни, он очень быстро занял пост председателя студенческого союза. В дальнейшем он, кстати, тоже стал миллиардером^[13]. «Это Роберт переключил меня на другой уровень сознания», — не раз подчёркивал Джобс.

Стив тоже произвёл на Роберта впечатление.

«Он [Джобс] всегда ходил босиком, — вспоминал Фридланд. — Но что меня больше всего в Стиве поражало — это его постоянное внутреннее напряжение. За что бы он ни брался, обычно он доходил в своём увлечении до выходящих за разумные пределы крайностей».

И далее: «Одним из коронных приёмов Джобса было смотреть прямо в

глаза человеку, с которым он разговаривал. Он мог смотреть им прямо в их е...аные зрачки, задавать какой-то неслышимый вопрос и ждать ответа, ни на секунду при этом не отводя взгляда в сторону».

Дэн Коттке не раз, говоря о Джобсе, использовал выражение: «*Поле искажения реальности*». По мнению Дэна, этому Стив научился у Фридланда.

«Роберт имел мощную харизму, несомненно, был мошенником и, благодаря сильной воле, легко менял любую ситуацию в свою пользу. Он был переменчив, уверен в себе, слегка диктатор. Стив восхищался всем этим. Когда я впервые встретил Стива, он был робким и незаметным парнем. Я думаю, Роберт научил его многому по части того, как подавать и продавать (себя. — Г. П., С. С.), — как выходить из собственной скорлупы, как брать самую трудную ситуацию под контроль»⁹⁵.

Сейчас понятно, что весьма существенную роль в создании будущей «фруктовой компании», знаменитой «Apple», сыграл ещё один факт, связанный с Робертом Фридландом.

Его швейцарский дядюшка Марсель Мюллер владел в США, неподалёку от Портленда, яблочным садом площадью около 220 акров и хозяйством по переработке плодов. Управление он полностью доверил племяннику. Надо заметить, что успешная работа любых аграрных хозяйств, особенно садоводческих, всегда зависит от наличия низкооплачиваемых сезонных рабочих (это прекрасно описано в известном романе американского писателя Джона Ирвинга «Правила виноделов». — Г. П., С. С.).

Роберт блестяще справился с порученной ему задачей. Воспользовавшись своей известностью в широком мире искателей восточной мудрости, он быстро преобразовал хозяйство в дружную коммуну. Называлась она «Всё в одном», и там могли собираться ищущие просветления студенты, бесплатно при этом, только за еду и крышу над головой, выполняя все необходимые сельскохозяйственные работы. Джобс приезжал в коммуну вместе с Дэном Коттке и его девушкой Элизабет Холмс. По словам Элизабет, они дружно производили сидр. Задачей Джобса было заставить всех правильно подрезать ветки яблонь. Задача Джобса состояла ещё и в руководстве бригадой «разных уродов», как выражалась девушка.

Видимо, уже тогда (может, из-за непомерного увлечения строгими диетами) у Стива начались проблемы с пищеварением. По воспоминаниям той же Элизабет, монахи и послушники из храма Кришны в огромных количествах готовили вегетарианскую пищу. Приезжая к ним, Джобс

наедался так жадно и плотно, что Элизабет одно время считала, что у него булимия^[14], а потом Стив невольно всё съеденное извергал из себя...

Впрочем, страсть к лидерству, непомерно выраженная у обоих, довольно быстро привела к напряжённости в отношениях Стива Джобса и Роберта Фридланда. Многие считали «яблочную коммуну» убежищем от мирского материализма, но сам Фридланд откровенно преследовал собственные вполне прагматические интересы: его жильцам приходилось пилить и колоть дрова на продажу, изготавливать давящие прессы для яблок, помогать во многих коммерческих начинаниях, а им за это ничего не платили...

Ну а учёба... В Рид-колледже Джобс практически не посещал курсы, которые его не интересовали. Зато полезную для себя информацию впитывал лучше, чем губка. Каллиграфия и составление шрифтов — вот что с самого начала привлекло его внимание. На этих занятиях говорилось не только о том, как красиво можно научиться писать от руки, но и о всевозможных шрифтах, об их гармоничном и сбалансированном расположении на странице, о типографском макетировании, вообще об истории письма и книгопечатания. В будущем Джобс любил подчёркивать тот факт, что его деятельность одинаково связана и с наукой, и с искусством. Айзексон приводил такое его высказывание: «Если бы я не попал на курс каллиграфии в колледже, *Mac* (компьютер. — Г. Л., С. С.) никогда не имел бы такого количества шрифтов. А поскольку “Windows”^[15] просто скопировали мой *Mac*, то очень вероятно, что у персональных компьютеров этих шрифтов вообще не было бы...»^[16]

В Рид-колледже Джобс жил в неотапливаемой квартирке над гаражом — за 20 долларов в месяц. Элизабет Холмс, подруга Дэна, готовила и для него, стараясь при этом соответствовать диетам, которых Стив придерживался. В тёплую погоду он действительно ходил босиком; сандалии надевал только во время снегопада. Когда в карманах не оказывалось даже мелочи, сдавал бутылки из-под «содовой». Подрабатывал на факультете психологии, налаживая там электронное оборудование для экспериментов над животными. Иногда к Стиву приезжала Крисанн. По наивности своей она по-прежнему считала, что Джобс ищет исключительно чудесного просветления.

«Я рос в магическое время, — вспоминал и сам Джобс. — Наше сознание было расширено благодаря дзен и благодаря ЛСД». Он всё ещё никак не мог отказаться от той странной идеи, что именно психоделики должны его «просветлить».

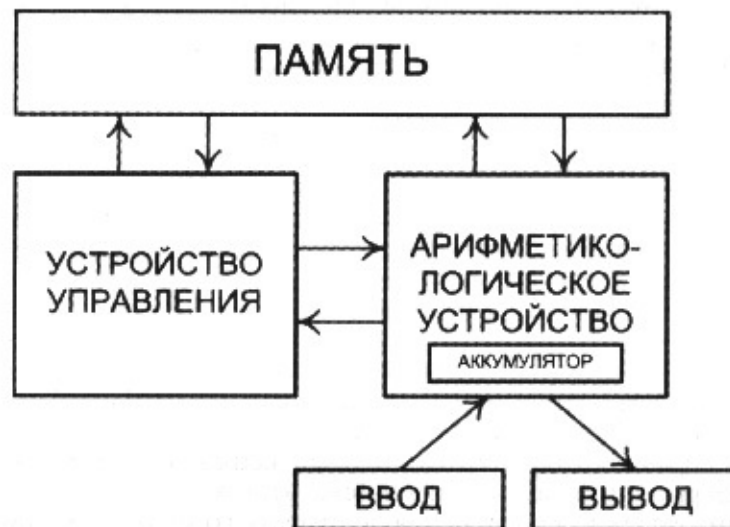
«ЛСД показывает, что у любой монеты есть обратная сторона, хотя вы не можете вспомнить этого, когда действие кислоты прекращается. Но вы всё равно знаете это. Благодаря этому усилилось и моё понимание того, что действительно важно. Это, конечно, умение создавать великие вещи и вводить их [великие вещи] обратно в поток истории и в человеческое сознание».

Никогда и нигде новая эпоха (тем более эпоха персональных компьютеров) не начиналась и не могла начаться с одной попытки. Стремительно развивалась техника, накапливался опыт, росли специалисты. При этом на их развитие оказывали влияние самые разные события, даже откровенно скандальные.

Для Стивена Джобса и Стивена Возняка таким событием послужил шумный судебный процесс между корпорациями «Sperry Rand» («Сперри рэнд») и «Honeywell» («Ханивелл»), связанный с патентом на *ENIAC* — компьютер, созданный ещё во время Второй мировой войны.

Сотрудники «Sperry Rand» занимались почти исключительно военной техникой (электротехникой и электроникой). В 1964 году «Sperry Rand» обвинила корпорацию «Honeywell», производившую электронные системы управления и автоматизации, в нарушении авторских прав. Суд, однако, признал конкретный рассматриваемый патент не имеющим юридической силы — в связи с тем, что он был написан на основе открытых, всем доступных сведений, в частности опирался на давно опубликованные работы знаменитого математика Джона фон Неймана (1903—1957) и Джона Винсента Атанасова (1903—1995). Таким образом, с самого начала своего развития идея электронно-цифрового компьютера оказалась незащищённой авторским правом⁹⁶.

Для ясности приведём схему так называемой компьютерной архитектуры. Она была создана (в основном варианте) инженером Говардом Эйкеном (1900—1973) и Джоном фон Нейманом, и мы приводим её только для того, чтобы стало понятно, что нового внесли в неё создатели персональных компьютеров.



При детализации этой (конечно, очень грубой) схемы возникают интересные нюансы. Например, хранятся ли инструкции программы вместе с данными (и обрабатываются ли вместе с ними), как в варианте фон Неймана, или хранятся отдельно, как у Эйкена? В персональных компьютерах арифметико-логическое устройство (процессор) и устройство управления, как правило, входят в одну интегральную схему (располагаются на одном чипе). Техническая возможность этого стала очень важным шагом в создании персональных компьютеров. В устройство управления обязательно входит генератор тактовой частоты, по которому синхронизируются все операции в компьютере; память должна подразделяться на оперативную (для быстрого обмена нужными данными с процессором, в идеале — с той же скоростью, как выполняются операции) и долговременную.

Собственно говоря, основные препятствия для создания персональных компьютеров были связаны в основном с качеством (быстродействием, надёжностью, габаритами) этих составных частей.

Вот несколько значимых фактов.

Фирма «Intel» рано начала работать над усовершенствованием чипов разного предназначения. Главной её специализацией на первых порах было производство чипов памяти. Ими стали заменять память на магнитных сердечниках, которая использовалась в компьютерах предыдущего поколения. Чипы хорошо расходились (даже входили в наборы «Сделай сам») и могли использоваться не только в компьютерах. Цена на них была примерно один цент за один бит (у чипа *Intel 1103* ёмкостью один килобит).

Микропроцессоры (ЦПУ — «центральное процессорное устройство»)

вместе с обеспечивающими их взаимодействие с другими частями компьютера устройствами на одном и том же чипе сильно расширили эту специализацию. В 1971 году появился микропроцессор *Intel 4004*, выпускавшийся для калькуляторов по заказу японцев. Интегральная схема его на крошечной плате содержала 2250 транзисторов и могла выполнять 90 тысяч операций в секунду. В следующем году появился микропроцессор *Intel 8008*. Затем научно-исследовательский центр *Xerox PARC* в Пало-Альто разработал первый лазерный принтер. Всё равно цена первых образцов зашкаливала так, что для вывода получаемой информации чаще всего пользовались куда более примитивными принтерами, походившими на электрическую пишущую машинку.

Для ввода информации, в том числе программ, применялись перфокарты или перфолента. Одним из самых важных требований к персональному компьютеру была, конечно, возможность хранения программ в его памяти. Для долговременной памяти чаще всего использовалась магнитная лента (были ещё магнитные барабаны и очень большие магнитные диски).

Конечно, некоторые фирмы уже тогда пытались создать нечто вроде настоящего персонального компьютера. Уже в 1971 году «Scientific American» («Сайентифик Америкен») начала рекламировать компьютер *Kenbak 1*. Цена этой машины казалась тогда вполне приемлемой — 750 долларов, но рынок новинку не принял. Как говорится, время ещё не пришло.

В 1973 году компания «Hewlett — Packard» начала выпускать свой, ну, скажем так, не совсем ещё компьютер, а скорее программируемый калькулятор, над усовершенствованием которого позже работал и Стив Возняк; но решительным толчком к созданию первых персональных компьютеров послужило создание сетей для распространения текстовой информации.

В Европе, кстати, тоже велась разработка так называемых систем «телетекста», то есть систем, использующих составляющие телевизионного сигнала, не участвующие в передаче изображения. Это прежде всего французский *Minitel*, система небольших терминалов, использовавших телефонную сеть и внешне напоминавших персональные компьютеры; эта информационная система использовалась для заказа билетов, справок о погоде и т. п.

Тогда же появился другой предшественник Интернета — *ARPA NET*.

В том же 1973 году вошёл в употребление хорошо известный ныне символ @, а для рассылки внутренней служебной информации придумали

электронную почту. Кстати, упоминавшийся выше микропроцессор *Intel 8008* был разработан специально для устройства *Datapoint 2200* — ещё одного предшественника будущих полноценных персоналок. Устройство *Datapoint 2200* позиционировалось его создателями как «программируемый компьютерный терминал» и обладало уже настоящей клавиатурой и экраном.

Всё-таки первый реально поступивший в широкую продажу персональный компьютер (не набор деталей «Сделай сам», а именно компьютер) появился, как ни странно, во Франции. Это был *Micral* — на базе микропроцессора *Intel 8008*.

«Разработчик Ти Трюонг спроектировал эту машину, а Филипп Кан написал программное обеспечение. Трюонг, основатель и президент французской компании *R2E*, создал свой *Micral* как замену мини-компьютеров (размером тогда, кстати, не более письменного стола и весивших всего около полутонны. — Г.Л., С. С.) в ситуациях, где не требовалось большой скорости и объёма вычислений, таких, к примеру, как контроль промышленных процессов или сбор денег на платных дорогах. *Micral* продавался за 1750 долларов, но в общем так и не проник на рынок США. В 1979 году Трюонг продал его фирме “Bull”, больше известной выпуском банкоматов»⁹⁷.

Ну а первый американский компьютер на базе микропроцессора *Intel 8008* появился только в 1974 году. Впрочем, с коммерческой точки зрения эта попытка тоже не оказалась успешной. У новой машины было всего четыре килобайта внутренней памяти, долговременная память — на базе магнитофонной кассеты, интерфейсы — на базе телетайпа и осциллографа. Впрочем, в 1975 году появилась новая версия — уже с 16 килобайтами памяти. Было продано всего около двухсот таких машин, что трудно назвать успехом⁹⁸.

Научно-исследовательский центр *Xerox PARC* в Пало-Альто мало зависел от центральной администрации фирмы «Xerox». В 1975 году там создали свой собственный компьютер *Alto*, оказавший большое влияние на всю компьютерную индустрию. В *Alto* уверенно использовался новый графический интерфейс: окна, иконки, мышь с курсором. Стала возможной распечатка документов на лазерном принтере, разработанном той же фирмой. И прикладные программы оказались передовыми: текстовый редактор *Bravo*, позволявший распечатывать тексты на лазерном принтере в том виде, в каком они появлялись на экране, без деформации (принцип *WYSIWYG* — *What You See Is What You Get* — «что видишь, то и

получишь»), создание цветных изображений, графический редактор, наконец, электронная почта⁹⁹.

В будущем успехи фирмы «Xerox» весьма помогут Джобсу в работе над компьютерами *Lisa* и *Macintosh*, но пока до этого было далеко.

«Нужно стараться выбирать лучшее из созданного человеком и применять этот опыт в своём деле, — признавался Стивен Джобс. — Пикассо говорил: “Хорошие художники копируют, великие воруют”. Мы никогда не стыдились воровать великие идеи. Успех нашей компании [“Apple”] в большой степени зиждется на том, что работавшие над нашим компьютером люди были музыкантами, поэтами, художниками, зоологами и историками. Так уж сложилось, что при этом они оказались лучшими».

В те же годы совершилась ещё одна революция: появились видеоигры.

Массовому производству видеоигр чрезвычайно способствовали появление и быстрое расширение заинтересованной клиентуры и создание специальных игровых приставок. Во многом это были предшественники будущих персональных компьютеров как с точки зрения взаимодействия с ними человека, так и по своей архитектуре.

В начале 1974 года, бросив Рид-колледж, Стив Джобс вернулся к родителям. Работать он решил в фирме «Atari» («Атари»), Да, именно так: *решил. Именно сам.* Однажды явился в приёмную и заявил заместителю директора по персоналу, что не уйдёт, пока не получит работы. Основал «Atari» инженер и предприниматель Нолан Бушнелл (род. 1943). Основным видом деятельности фирмы считался выпуск игровых автоматов и консолей для видеоигр и (несколько позже) персональных компьютеров, неудивительно, что фирма эта оставила заметный след в истории информатики. Имя самого Нолана Бушнелла со временем было внесено в списки Зала славы компьютерных игр и Зала славы ассоциации бытовой электроники. По версии журнала «Newsweek» («Ньюсуик») он был внесён в список «пятидесяти человек, которые изменили Америку».

Рассудительный, пышущий здоровьем Нолан Бушнелл был отличным организатором и своеобразным человеком. К примеру, он запросто мог устроить срочное рабочее совещание, нежась в ванне, и никогда не запрещал сотрудникам курить «травку»^[17].

Так что Джобс попал, куда нужно.

Аллан (Эл) Элкорн, один из помощников Бушнелла, позже вспоминал: «Мне сказали: у нас тут в приёмной сидит паренёк-хиппи и говорит, что не уйдёт, пока мы не возьмём его на работу. Что делать? Позвать полицию или впустить? Я сказал — впустите!»

Удивительно, но на работу Стива взяли.

«Это казалось странным, взять недоучившегося студента из Рида (колледжа, не имевшего никакой особенной репутации в научно-технической области. — Г. П., С. С.). Но я сразу увидел в нём что-то. Он точно был умным, полным энтузиазма, замороженным техникой».

Впрочем, появление нового сотрудника обрадовало в «Atari» не всех.

Одна из причин — Стив Джобс редко мылся. Убеждённый вегетарианец, он был совершенно убеждён в том, что фруктовая диета автоматически избавляет человека от любого неприятного запаха. Но фрукты, может, и были собраны в садах девственницами, как Стив любил говорить, но от естественных запахов просто так не избавишься. К тому же Джобс держался нагло и всех, в общем, считал «говнюками» (его любимое словечко). «Я смог там выделиться только потому, что остальные никуда не

годились».

Результаты сказались быстро.

Некоторые сотрудники потребовали уволить Джобса.

Конечно, Бушнелл на это не пошёл, он видел, что голова у Стива работала неплохо. В конце концов было найдено компромиссное решение: отныне Джобс работает один в ночную смену. А самому Бушнеллу, человеку нестандартному, наглость Джобса даже нравилась.

«Он был склонен философствовать больше, чем другие люди, с которыми я работал, — вспоминал позже Бушнелл. — Мы часто обсуждали с ним свободную волю как противоположность детерминизма (очаровывать Джобс умел. — Г. П., С. С.). Я был склонен думать, что вещи гораздо более детерминированы, что мы запрограммированы. Если бы у нас была полная информация, мы вполне могли бы предсказывать чужие действия. Но Стив так не считал».

В «Atari» Джобс познакомился с Рональдом (Роном) Уэйном (род. 1934).

Уэйн работал чертёжником (графическим дизайнером). Будучи значительно старше обоих Стивов — Джобса и Возняка, он имел за спиной собственный опыт бизнесмена — не очень удачный, к сожалению. За несколько лет до поступления в «Atari» он создал собственную компанию, выпускавшую игровые автоматы — для казино, не для любителей видеоигр. Компания прогорела, но на Джобса большое впечатление произвёл сам тот факт, что его знакомый, самый обыкновенный человек (почти «говнюк» — по его лексикону), смог создать настоящую компанию!

Мысль о компании уже сидела в голове Джобса.

В будущем Рон Уэйн стал одним из трёх (с Джобсом и Возняком) основателей компании «Apple». Он создал для «Apple» самый первый логотип, написал трёхстороннее соглашение о партнёрстве, а заодно и первое руководство. Впрочем, пробыл он в роли основателя всего десять дней, после чего продал акции, оставив себе только одну.

Создать свою компанию?

Но для этого нужен капитал.

Джобс решил, что 50 тысяч долларов сможет взять в долг.

Имея такие деньги, вполне можно начать разработку и продажу тех же игровых автоматов, было бы желание. Осторожный Уэйн, человек уже пуганный, ответил на это, что столь оптимистичный подход быстрее всего приведёт к потере указанных 50 тысяч долларов.

У Рона вообще оказалось много секретов.

Например, он был гомосексуалистом, но тщательно скрывал это (не

нынешние стояли времена), признался только Джобсу, пустившему в ход всё своё обаяние. Да ладно, чувак, всё равно все кругом «говнюки», философски заявил Джобс и засыпал Уэйна вопросами, ну, вот, объясни, чувак, чем, собственно, отличаются переживания гомосексуалиста от переживаний, скажем так, обычного мужчины...

Работа Стива Джобса в фирме «Atari» оставила след: он, несомненно, улучшил дизайн некоторых игр. Стремление к совершенству передалось ему от приёмного отца. Между искусством и прикладным дизайном, был убеждён Джобс, никакой разницы нет. По крайней мере не должно быть.

Простота — вот высшая мудрость.

«Однажды ночью (они часто засиживались допоздна. — Г. П., С. С.) Стив сказал, что “Atari” планирует использовать микропроцессор в какой-нибудь новой игре, — вспоминал Возняк. — Но я тогда не знал в точности, что такое микропроцессор (этими словами Воз окончательно признал то, что комфортная инженерная работа в «Hewlett — Packard» на какое-то время действительно усыпила его интерес к компьютерам. — Г. П., С. С.). Но я знал достаточно, чтобы понимать, что, по сути, мы говорим со Стивом о настоящем маленьком компьютере внутри игры. И подумал: вау! Если маленький компьютер может быть внутри игры, это означает, что сам компьютер может принимать решения или сама игра может быть программой, использующей микропроцессор для мощности. Я вдруг понял, на что это будет похоже. Мой мозг буквально сделал прыжок... Затем была ещё одна ночь, когда мы натягивали цветной целлофан на телеэкран, чтобы игра выглядела цветной. Когда объекты двигались слева направо, цвета менялись. Я тогда подумал, боже мой, настоящий цвет в компьютерных играх будет выглядеть невероятно здорово!»¹⁰⁰

Эти ночные разговоры со Стивом Джобсом пробудили, наконец, в Возняке задремавшую было творческую энергию.

И всё это время Джобс страстно искал духовного просветления.

Путешествие в Индию в 1974 году было затеяно им как раз ради этого, а мысль о столь необычном путешествии подкинул Роберт Фридланд, уже побывавший на далёкой родине индуизма и буддизма. Фридланд посетил там гуру по имени Ним Кароли Баба, также известного как Махарадж-джи.

Индуизм — религия многих богов, а вот бхакти-йога, которой придерживался гуру Ним Кароли Баба, напротив, утверждала любовь к одному богу. Ним Кароли Баба выбрал Ханумана — бога в облике обезьяны, а известность получил благодаря случившемуся с ним «чуду». Однажды в Индии его, ехавшего в поезде без билета, высадили в какой-то заброшенной деревеньке. Но вот чудо! — поезд дальше не двинулся и стоял на одном месте, пока обиженному гуру не разрешили вернуться в вагон. Он потребовал вдобавок, чтобы власти построили около деревеньки нормальный вокзал, что они со временем и сделали.

Разумеется, многочисленные ученики (в том числе и белокожие) Нима Кароли Бабы поспешили разнести новости об этом новоявленном чуде по всему свету.

Но чудеса чудесами.

Стив Джобс искал духовного просветления.

При этом был убеждён, что вклад Томаса Алвы Эдисона (1847—1931) в совершенствование нашего мира гораздо значительнее, чем вклад Карла Маркса или Нима Кароли Бабы, вместе взятых.

Но в Индию Стива тянуло. Подталкивал к поездке и Дэн Коттке.

«Для меня поездка эта являлась серьёзным поиском, — вспоминал позже Джобс. — Я был полностью захвачен идеей просветления и пытался понять, кто я такой и каково моё место в жизни». Впрочем, Дэн Коттке, поехавший в Индию вместе с ним, считал, что поиск просветления для Джобса в немалой степени был связан с его главным комплексом — с тем, что он никогда не знал своих биологических родителей.

«Внутри у него была дыра, и он пытался её заполнить»¹⁰¹.

В биографии Стивена Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, приводится множество подробностей, связанных с поездкой в Индию. Кстати, благожелательное отношение к поездке проявило руководство «Atari». Когда Стив заявил, что собирается отправиться на поиски гуру и

хотел бы получить от фирмы денежную помощь, это никого не смутило. Фирма «Atari» экспортировала тогда в Европу наборы «Сделай сам», их надо было адаптировать к европейской частоте переменного тока (50 герц вместо американских 60 герц). Нолан Бушнелл наметил, какие именно модификации схемы необходимы, разработанный план утвердили, и фирма решила командировать Джобса в Европу для внесения намеченных изменений. В конце концов, он работает по ночам, ему не надо постоянно общаться с сотрудниками. Пусть едет в свою Индию. Европейскую часть поездки фирма оплатит.

К сожалению, по пути в Европу Джобс всюду конфликтовал с возвращавшимся в Мюнхен руководством немецкого филиала «Atari». Больше всего его раздражало отсутствие на корабле нормальной, как он считал, вегетарианской пищи, а немцев раздражали неряшливая одежда Джобса, его грубость и нечистоплотность. К счастью, из Мюнхена Джобс отправился в Турин, где находился центр оптовой продажи наборов.

В Италии ему понравилось.

Итальянскую пасту можно было считать вегетарианской едой, к тому же Стив совершенно свободно себя чувствовал с оживлёнными, всегда возбуждёнными итальянцами.

«Агент по продажам каждый вечер водил меня ужинать в такое место, где было только восемь столиков без всякого меню. Вы просто говорили, что хотите на ужин, и вам готовили это. Один из столиков, кстати, был там зарезервирован за президентом “Fiat”. Это было здорово»¹⁰².

Из Турина Джобс съездил в Лугано (Швейцария) к дяде-миллионеру Роберта Фридланда и уже оттуда вылетел в Индию.

Понятно, интернет-бронирования гостиничных номеров тогда не существовало. Джобсу посоветовали какой-то местный отель, но свободных мест в нём не оказалось. Другой отель, куда Стива доставил случайный таксист, оказался совершеннейшей дырой, к тому же он рискнул выпить воды из-под крана («Эту воду можно пить?» — «Да, конечно») и подхватил жестокую дизентерию.

И всё это в Нью-Дели.

До гуру ещё ехать и ехать.

Оправившись от болезни, Джобс всё-таки отправился в Харидвар — один из семи священных городов Индии. Он не знал, что гуру, к которому он направлялся, недавно умер. По словам Бориса Гребенщикова (помимо прочего, автора путеводителя по Индии): «Самый северный из семи священных городов — Харидвар (он же Майяпури) — находится именно в том месте, где Ганга, зародившаяся в Гималаях, Земле Богов, начинает течь

по равнине, земле смертных и их иллюзий — “майя”. Несколько тысяч лет паломники постоянно собираются здесь, чтобы искупаться в хрустально чистых ледяных струях реки. Город Харидвар священен для всех. Поклонники Вишну называют его Дверью Хари, то есть — Рамы, шиваиты — просто Хардвар (Хара — одно из имён Шивы)¹⁰³. В разгар паломничества в Харидваре собираются миллионы верующих (обычное население — примерно 100 тысяч человек). Джобс попал в священный город как раз в дни главного религиозного фестиваля Кумбха-Мела — проводимого раз в 12 лет праздника ритуального очищения, ради которого все аскеты выходят из своих уединённых пещер и спускаются с гор.

Джобс вспоминал: «Там повсюду были [индуистские] святые. Палатки разных учителей. Люди, едущие на слонах, представьте. Я провёл там несколько дней, но потом решил, что мне надо уйти оттуда».

Стив направился в деревеньку, в которой до своей кончины жил гуру Ним Кароли Баба. Там, в 30 километрах от Харидвара, Джобс снял пустую комнатку с матрасом и отлёживался, а хозяева старались кормить его вегетарианской едой. Читал Стив одну-единственную книгу на английском языке, забытую в комнатке кем-то из предыдущих посетителей, — «Автобиографию йога» Парамахансы Йогананды.

В деревеньке оказалось много европейцев и американцев.

Одним из них был Ларри Бриллиант, эпидемиолог. Индия для эпидемиологов — превосходное место для исследовательской работы. Ларри боролся с оспой. Он остался другом Джобса на всю жизнь. В Индии он принимал самое активное участие в программе ВОЗ по искоренению оспы, а позже стал основателем нескольких благотворительных фондов.

В книге Уолтера Айзексона приведено много интересного о поездке Джобса в Индию. Один из таких «психологических» эпизодов — посещение Стивом владений некоего богатого бизнесмена (очевидно, тоже иностранца) где-то в предгорьях Гималаев.

«Это был шанс встретить духовное существо, побыть с его последователями, а заодно хорошо поесть, — вспоминал Джобс. — Ещё на подходе я почувствовал запах еды, я был очень голоден». Но когда Джобс жадно принялся за пищу, на него обратил внимание какой-то молодой индуистский «святой». «Он подбежал ко мне, схватил меня за руку, присвистнул и сказал: “Ну, ты как младенец!” Не могу сказать, чтобы меня это сильно обрадовало». К тому же этот «святой», отведя Джобса в сторону, вдруг достал опасную бритву. Джобс испугался, но святой, к счастью, ограничился тем, что наголо обрил ему голову, утверждая, что этим сберегает его здоровье.

Когда в той же деревеньке появился и Дэн Коттке, Стив уже не искал «своего» гуру. Он старался теперь достичь просветления самостоятельно. Во всём этом много путаного и неясного, но таким путаным и неясным был в то время сам Джобс. Внутреннего спокойствия ему достичь не удалось. Среди множества разных случаев Дэн Коттке вспоминал о некоей яростной ссоре Джобса с рыночной торговкой, которая, по мнению Стива, слишком разбавляла продаваемое ею молоко.

Как ни странно, к своему другу Джобс в те дни (не такой уж типичный случай) проявлял доброту, даже некоторую щедрость. У Дэна Коттке украли спальный мешок вместе с туристскими чеками, и Джобс какое-то время покупал ему еду, а потом приобрёл билет до Дели. Впрочем, это была последняя заметная вспышка доброго отношения к Дэну Коттке; через несколько лет друзей ожидал полный разрыв.

По возвращении в США родители Стива не узнали.

Они увидели перед собой тощего жилистого человека — с бритой головой, покрытого тёмным загаром, в просторных индийских одеждах.

«Возвращение в Америку, — писал сам Джобс, — было для меня культурным шоком в гораздо большей степени, чем поездка в Индию. Люди в индийской глубинке используют свой интеллект не так, как мы, они пользуются в основном интуицией, она развита у них гораздо сильнее, чем в остальной части мира. Интуиция — это очень могущественная вещь, даже более могущественная, чем интеллект. Такое понимание сильно повлияло на мою работу. После семи месяцев, прожитых в разных индийских деревнях, я вдруг увидел одновременно и безумие западного мира, и его способность к рациональному мышлению. Если вы просто сидите и наблюдаете за собой, вы легко видите, как беспокоит ваше сознание. Если вы делаете усилие, чтобы успокоить его, вы только ухудшаете положение, хотя со временем оно само собой успокаивается, и когда это происходит, появляется место для того, чтобы слышать более тонкие вещи — ваша интуиция расцветает, вы начинаете видеть вещи более ясно и в большей мере присутствуете в настоящем. Ваш ум замедляется, и вы видите огромное содержание в каждом мгновении. Вы видите гораздо больше, чем когда-либо видели раньше... С того времени (то есть со времени поездки в Индию. — Г. М., С. С.) дзен имел огромное влияние в моей жизни. Одно время я даже думал поехать в Японию, чтобы попасть в монастырь Эхейджи, но мой духовный наставник отсоветовал это. Он сказал, что нет там ничего такого, чего не было бы здесь, в Америке, и оказался прав. Вот одна из истин дзен. Если вы хотите объехать весь свет, чтобы найти учителя, оглянитесь и вы найдёте его за соседней дверью»⁰⁴.

Несомненно, Джобс что-то понял.

И учителя для себя нашёл буквально «за соседней дверью».

Этим учителем оказался Кобун Чино Отогава (1938— 2002), ученик знаменитого Судзуки Сюнрю (Сузуки Шунрю; 1904—1971), основателя центра дзен-буддизма в Сан-Франциско, автора известной книги «Ум новичка»¹⁰⁵. Когда Джобс ещё учился в школе, Судзуки Сюнрю приезжал в Лос-Альтос, чтобы медитировать там с группой последователей. Позже Судзуки Сюнрю открыл свой центр и в Лос-Альтосе, тогда-то Джобс и стал последователем школы дзен Сото, вместе с Крисанн Бреннан, Дэном Коттке и Элизабет Холмс.

«Для учеников дзен главное — отказаться от двойственного мировосприятия, — писал в своей книге Судзуки Сюнрю. — Наш “изначальный ум” включает в себя всё на свете. Он изобилен и самодостаточен. Это не значит, что наш ум закрыт; на самом деле он всегда пуст и готов... Готов к чему угодно и открыт всему... При этом ум новичка обладает множеством самых разных возможностей, а в уме знатока их меньше»¹⁰⁶.

На Джобса это произвело впечатление.

«Я могу точно указать, когда именно началась компьютерная революция, та, которая изменила сегодня жизнь каждого человека, — писал Стив Возняк. — Это произошло 5 марта 1975 года на самом первом собрании странной, даже чудаковатой группы людей, которая называлась Клубом самодельных компьютеров (Клуб самодельщиков). Эти люди были заморожены технологией и теми вещами, которые с её помощью можно сделать. Большинство — молодые, некоторые старше, но все выглядели как инженеры (то есть никто не выглядел по-настоящему хорошо. — Г. П., С. С.). Мы встречались в гараже инженера (тогда безработного) по имени Гордон Френч. После того самого первого собрания я и начал конструировать компьютер, который позже стал известен, как *Apple I*»¹⁰⁷.

Наверное, Возняк был прав, указывая на конкретное, совершенно определённое собрание как на начало некоей общей компьютерной революции, ведь у всякой революции есть предвестники.

Мы уже не раз обращались к научно-культурной и социальной среде, в которой варились оба Стива (Возняк и Джобс). В калифорнийском «котле» сталкивались тогда самые разные личности: и разработчик первых графических интерфейсов, изобретатель компьютерной мыши Дуглас Карл Энгельбарт^[18] (1925—2013), и писатель Кен Элтон Кизи (1935—2001), автор знаменитого романа «Пролетая над гнездом кукушки», и известный философ техники Льюис Мамфорд (1895—1990), создатель популярного труда «Миф машины: Техника и развитие человечества».

В этом контексте невозможно не рассказать о, скажем так, полуконвертере *Altair* («Альтаир»).

В сущности, это всё ещё был набор «Сделай сам». От других подобных наборов *Altair* отличался только тем, что имел некоторый коммерческий успех, достаточный, впрочем, чтобы придать нужное направление мыслям Джобса и чтобы специальный язык к нему, *BASIC* (бейсик), написал Билл Гейтс — основатель знаменитой компании «Microsoft». *BASIC* — это сокращение от английского *Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code* — универсальный код символических инструкций для начинающих... Указанная работа явилась важной ступенью в профессиональной карьере Билла Гейтса, по крайней мере именно она положила начало дискуссии о свободном и коммерческом программном

обеспечении и привлекла внимание исследователей к той степени автономии, которую могли дать бесчисленным пользователям должным образом оснащённые персональные компьютеры.

«...Январский номер журнала “Popular Electronics” за 1975 год уже шёл по почте к полумиллиону своих подписчиков. На его обложке красовалась машина, которая скоро окажет на всех этих людей (хакеров. — Г. П., С. С.) влияние, которое невозможно переоценить. Указанной машиной был компьютер. И цена его составляла всего 397 долларов. Это было творение выходца из Флориды, который владел компанией в Альбукерке, что в штате Нью-Мексико. Звали его Эд Робертс, а компания называлась *MITS*, сокращение от *Model Instrumentation Telemetry Systems*^[19], хотя кое-кто считал, что это, скорее, сокращение от *Man In The Street*^[20]»¹⁰⁸.

«Отец персонального компьютера» Генри Эдвард (Эд) Робертс (1941—2010) одним из первых понял значение микрочипов и очень вовремя занялся выпуском небольших цифровых калькуляторов — и в готовом виде, и в виде технических наборов. Поначалу ему сопутствовал успех, в *MITS* работало около сотни сотрудников. Но вскоре в этот сектор бизнеса дружно ринулись «большие парни», вроде «Hewlett — Packard» и «Texas Instruments» («Тексас инструменте»), и компания Робертса прогорела. К середине 1974 года у компании *MITS* скопилось 365 тысяч долларов долга.

Но у Эда Робертса ещё были козыри.

Он прекрасно знал, что собой представляют микропроцессоры компании «Intel». И прекрасно знал, что на них вполне можно построить компьютер. Да, да, компьютер, именно компьютер. В 1974 году он часто беседовал по телефону со своим другом детства из Флориды Эдди Курри. Они говорили так часто, что не могли оплачивать столь активную связь, поэтому стали обмениваться магнитофонными кассетами. Это позволяло сказать много больше, чем в телефонном разговоре. Однажды Эдди получил от Робертса очередную ленту, на которой были записаны слова чрезвычайно эмоциональные. «Компьютеры в массы!» — так можно было перевести эти слова на язык лозунгов. По мнению Эда Робертса, только такой подход мог, наконец, устранить, свести на нет вредное влияние «компьютерного жречества». Эд Робертс всерьёз собирался использовать новую процессорную технологию для того, чтобы предложить миру настоящий персональный компьютер, при этом настолько дешёвый, что его смог бы купить даже студент.

На этот раз магнитофонной лентой дело не обошлось.

Эд Робертс позвонил приятелю по телефону, не пожалев денег.

— Купил бы ты компьютер, если бы он стоил пятьсот долларов? Ну, ладно, ладно, четыреста.

Как позже вспоминал сотрудник *MITS* Давид Баннелл: «Мы тогда думали, что Эд пошёл вразнос. И ошибались. Когда Эд начинал чем-то заниматься, никакие силы не могли заставить его отказаться от своей затеи»¹⁰⁹.

Новый чип *Intel 8080*, который к тому времени выпустила компания «Intel», отличался большей вычислительной мощностью, чем предыдущие, при этом хорошо стыковался с памятью. Это действительно было что-то вроде манны небесной в пустыне. Эд Робертс сам позвонил в «Intel» и договорился сразу о большой оптовой покупке их чипов по 75 долларов за штуку вместо 350 долларов.

Когда это препятствие было убрано, Эд с инженером по имени Билл Йейтс, работавшим в его компании, разработал аппаратную «шину» — набор соединений, где выходы одного чипа соединялись с входами другого и которые в итоге поддерживали компьютерную память и все виды периферийных устройств. Большие игроки компьютерного рынка тех лет (особенно *IBM*) смотрели на затею Робертса и Йейтса как на полностью абсурдную. Какой части нашего несовершенного мира может понадобиться такой небольшой компьютер? Даже в «Intel», где производились эти чипы, считали, что наилучшая сфера применения их продукции — управление светофорами.

Но Робертс и Йейтс продолжали работать над своей машиной.

Они назвали её «Маленьким братом» по ассоциации с Большим братом из романа «1984» Джорджа Оруэлла (1903— 1950). Эд Робертс был совершенно уверен в том, что самые разные люди (будущие *пользователи*) будут покупать их компьютер. Может, даже повезёт и за год они продадут несколько сотен штук своего «Маленького брата».

Реальность далеко превзошла эти скромные ожидания.

Издатель журнала «Popular Electronics» («Попьюла электронике») Лес Соломон давно искал инженера, который смог бы разработать нечто вроде небольшого компьютерного конструктора. Читатели журнала сразу оказались бы на переднем крае технологии, и журнал стал бы расходиться лучше. Лес Соломон позже говорил: «Моя работа состояла в том, чтобы получать от авторов интересные статьи, нужную информацию. В журнале “Radio Electronics” как раз появились сообщения о компьютерном конструкторе, построенном на модели *Intel 8008*, но мне было ясно, что *Intel 8080* заткнёт его за пояс. Я разговаривал об этом с Эдом Робертсом и понимал, что его компьютер, наверное, может стать грандиозным

проектом».

К счастью. Лес Соломон не ошибся.

Кстати, ему принадлежит популярное высказывание: «Есть только два вида вознаграждения, который понимают и принимают человеческие существа: это собственное “Я” и бумажник»¹¹⁰.

Название «Altair» для нового компьютера предложила дочь Леса Соломона, истинная фанатка сериала «Star Trek». Вообще интерес к новым компьютерным технологиям в то время достиг такого уровня, что, несмотря на, прямо скажем, полный бардак, царивший в фирме Эда Робертса, дело сразу пошло.

«Робертс и инженер Йейтс, его помощник, написали статью, в которой описали работу своей машины. В январе 1975 года Лес Соломон опубликовал эту статью, указав в ней адрес *MIT*, а также предложение о продаже базового набора стоимостью 397 долларов. На обложке журнала красовалось стилизованное изображение *Altair 8800* : синяя коробка — с половину кондиционера, с соблазнительными крохотными переключателями и двумя рядами красных светодиодов^[21]. Из статьи читатели могли узнать, что у новой машины память невелика, всего 256 байт, и у неё нет устройств ввода/вывода. Другими словами, это был компьютер без всякой возможности прямого обмена информацией с внешним миром. Только при помощи переключателей на передней панели при известном терпении можно было ввести необходимую информацию непосредственно в ячейки памяти. То есть единственный способ, которым машина могла общаться с пользователем, — перемигивание огоньков на передней панели. Для практического применения *Altair* был слеп, глух и нем, а оболочка машины напрочь скрывала его работающий мозг. И всё-таки это был самый настоящий компьютер, и то, что хакеры умудрялись делать с его помощью, ограничивалось лишь их собственным воображением»¹¹¹.

Эд Робертс рассчитывал примерно на 400 заказов в год. Это, считал он, могло если не спасти его фирму, то хотя бы дать необходимую отсрочку. Но в день, когда номер журнала дошёл до подписчиков, стало ясно, что катастрофы не будет: телефоны в редакции звонили не смолкая, почта приносила всё новые и новые бланки заказов, и при каждом заказе красовались реальные чеки или платёжные поручения. Оказывается, пользователям срочно требовались не только сами новые компьютеры, но и платы расширения, которые делали их более пригодными для использования. Те платы, которые даже ещё не были спроектированы!

В один день *MITS* получила заказов на четыре сотни машин.

На такое Эд Робертс мог надеяться только в самых смелых мечтах.

Но были ещё сотни, тысячи, много тысяч людей по всей Америке, которые горели страстным желанием самостоятельно собирать личные компьютеры. В течение трёх недель состояние банковского счёта *MITS* кардинально изменилось. С отрицательной суммы оно выросло до 250 тысяч долларов.

«Единственное слово, которое тогда приходило мне в голову, было слово “волшебство”, — вспоминал Лес Соломон. — Вы покупали *Altair*, собирали его, затем надо было приобрести ещё массу вещей, которые можно было в него воткнуть и которые начинали работать»¹¹².

То, что устройство начинало работать, было, конечно, некоторым преувеличением. Удивительно, что фирма, которая поставляла все эти «пакеты с мусором» (как иронически выразился помощник Робертса Эдди Курри), вообще раскручивалась. Только энтузиазм общества мог объяснить это. Собрать *Altair* к тому же было совсем непросто. Эдди Курри позже сам признал это: «Самым замечательным во всём этом (с точки зрения *MITS*) было то, что вам не приходилось тестировать все детали, которые рассылались клиентам, не надо было проверять отдельные узлы и не надо было проверять работу машины в сборе. Вы просто подбирали необходимые детали, укладывали их в пакеты и передавали транспортной компании. На плечи бедного пользователя ложилась задача самостоятельно разобраться в том, как собрать все эти пакеты с мусором вместе»¹¹³.

Предшественником Клуба самодельных компьютеров была, кстати, Народная компьютерная компания. В числе собиравшихся там энтузиастов оказался инженер Ли Фельзенштейн (род. 1945), в послужном списке которого — организация в Калифорнии системы под названием «Community Memory»^[22], а ещё инженеры Боб Марш и Ефрем Липкин.

«Фельзенштейн и Марш прочитали статью в “Popular Electronics” и мгновенно поняли, что модель, там описанная, была в некотором роде обманом и что даже когда был изготовлен настоящий *Altair*, он всё равно оставался всего лишь коробкой с набором мерцающих огоньков. Ничего больше! Просто логическое продолжение того, что уже знал любой, но по каким-то причинам не отваживался извлечь из этого пользу. Статья, впрочем, не рассердила Фельзенштейна, он прекрасно понимал, что значимость *Altair* состоит вовсе не в технологическом совершенстве или полезности, а заключается в цене и достаточно близкой перспективе обладания собственным компьютером»¹¹⁴.

В журнале «PC Mag» («Пи-си маг») была сделана попытка (вдохновлённая, конечно, *Altair*) создать курсы по изучению компьютерного «железа», а когда попытка эта не удалась — группа самых энергичных энтузиастов создала Клуб самодельных компьютеров.

Объявление, сочинённое ими, выглядело так:

ГРУППА КОМПЬЮТЕРНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

И ЛЮБИТЕЛЕЙ...

КЛУБ КОМПЬЮТЕРНЫХ САМОДЕЛЬЩИКОВ...

В общем, вы сами придумаете клубу нужное название.

Вы собираете свой собственный компьютер? Терминал?

Терминал из телевизора? Устройство ввода/вывода?

Или ещё какую-нибудь цифровую чёрную волшебную коробку?

Если это так, то приходите на собрание людей с аналогичными

интересами. Обменивайтесь информацией, делитесь идеями,

помогайте в работе над любыми проектами...

Первая встреча энтузиастов была назначена на 5 марта 1975 года.

Как мы знаем, впечатление эта встреча произвела даже на Стива Возняка, а ведь далеко не все там обладали его знаниями. Вообще с *Altair* было столько проблем, что первое, чем стали заниматься многие члены клуба, стало как раз расширение его весьма скромных возможностей. У

Altair не было ни программного обеспечения, ни устройств ввода/вывода, да и память — откровенно слабая. «Походило на то, что единственная опция, предлагаемая *MITS* для тех, кто всё-таки собрал свой компьютер, представляла собой машинный язык, коды которого надо было набирать на крохотных маленьких переключателях, выстроенных в ряд на передней панели»¹¹⁵.

Впрочем, один из членов клуба, Стив Домпьер, пошёл дальше.

Домпьер написал машинные (авторы чуть не написали «мышинные»!) программы, с помощью которых можно было тестировать функции чипов. Он работал над ними до тех пор, пока на его собственных десяти «устройствах ввода» (как он шутил, имея в виду свои пальцы) не образовались мозоли. Он заново (по примеру первых хакеров) открыл связь между командами, исполняемыми компьютером, и шумом, который возникал при этом. Бессмысленный шум ему не нравился. Через некоторое время *Altair* стал у него озвучивать одну из мелодий «битлов».

«Боб Марш очень скоро понял, что такой энтузиазм любителей указывает на начало некоей новой эры. Сидя на холодном полу в гараже Гордона Френча, он решил, что ему следует заняться разработкой и изготовлением дополнительных карт, которые запросто можно будет устанавливать в пустые слоты на шине *Altair*. Идея эта, впрочем, посетила не только его. Здесь же, в Пало-Альто (рядом с Менло-парком, где проходило собрание. — Г. П., С. С.) двое профессоров из Стэнфорда — Гарри Гарланд^[23] и Роджер Мелён^[24] уже работали над дополнительными платами для *Altair*. Они ничего не слышали о первом собрании любителей, но пришли на второе и с того дня стали приходить регулярно»¹¹⁶.

Гарланд и Мелён в итоге создали компанию «Сготетсо» («Кромемко»), начавшую разрабатывать дополнительную электронную плату, через которую можно было подключить телекамеру; Боб Марш и Гэри Ингрэм — компанию «Processor Technology» («Процессор технолоджи»), занявшуюся картами расширения памяти. Многие проявили интерес к компьютеру *Altair*. Кстати, по объявлению, помещённому в «Popular Electronics», Маршу и Ингрэму за два месяца удалось собрать заказов на 100 тысяч долларов.

К сожалению, бизнес Боба Марша и другие операции, которыми тогда занялись разные хакеры, не были масштабными, да и не могли быть таковыми. А вот мелкие компании возникали одна за другой. Они активно занимались производством печатных плат на заказ и дизайном.

«Чаще всего под словом “дизайн” подразумевается отделка, внешний

лоск. Что-то вроде декорирования интерьера. Диваны и шторы. Но, по моему, такое понимание далеко от правды, — объяснял Джобс. — Дизайн — это душа человеческого творения, которая выражается в форме изделия и формах обслуживания клиентов»¹¹⁷.

Один из членов клуба, издатель ежемесячного информационного бюллетеня Фред Мур спрашивал: «Почему большие компании не работают на этом рынке?»

И отвечал: «Да потому что они слишком заняты продажей своих компьютеров друг другу (а также правительству и военным). Они не хотят заниматься продажей напрямую конечным покупателям. Я просто аплодирую *MITS* за то, что у них есть *Altair*, и делаю это по трём причинам:

они заставляют проснуться другие компании, потому что появилась необходимость получить дешёвый компьютер для дома;

они способствуют образованию компьютерных клубов, которые заполняют вакуум наших технических знаний;

они помогают сорвать с компьютеров покров тайны»¹¹⁸.

В хакерской среде явно назревали новые конфликты.

«Главная проблема упиралась в основной принцип хакерской этики — свободный поток информации. До этого в получении информации друг от друга у хакеров не было проблем. Секция “планирования функциональных блоков” в Клубе самодельных компьютеров может служить хорошим примером того, что старательно утаиваемые секреты больших компаний рано или поздно всё равно становятся достоянием общественности. К 1976 году существовало достаточно большое количество компьютерных изданий, которые, словно огромный национальный топливопровод, подпитывали разнообразными идеями хакеров-электронщиков. Помимо “РСС” и бюллетеня Клуба самодельных компьютеров, в Нью-Гемпшире появился журнал “Byte”. Новые компании, формировавшиеся на хакерской основе, сами передавали схемы разработанных ими устройств в Клуб самодельных компьютеров, при этом авторов нисколько не заботило, что их чертежи могут попасть в руки каких-то там конкурентов. На тусовках в кафе “Оазис” молодые служащие, носившие синие джинсы, свободно говорили о том, какое количество изделий им удалось продать и какие новые продукты разрабатывали их фирмы. Но затем произошёл скандал с интерпретатором языка *BASIC*, ясно указавший на то, что в мире появилась другая, совсем небескорыстная философия компьютерной силы.

А началось всё с типичной хакерской выходки.

Среди продуктов, которые анонсировала, но ещё не разослала своим

клиентам *MITS*, оказалась версия компьютерного языка *BASIC*. Для владельца *Altair* именно этот язык был самым желанным и нужным, потому что благодаря ему мощь машины увеличивалась на порядки»¹¹⁹.

В компании *MITS* с весьма неряшливой системой обслуживания клиентов, конечно, не позаботились о том, чтобы включить в поставку какой-нибудь язык программирования, который мог бы работать на их исключительно скромном по своим возможностям компьютере *Altair*. Впрочем, «самодельщики» подозревали, что, может статься, такой язык у *MITS* есть, и самое интересное, что он действительно был, более того, находился в рабочем состоянии уже с весны 1975 года.

Незадолго до того как *MITS* начала поставлять *Altair* читателям журнала «Popular Electronics», Эду Робертсу позвонили неизвестные ему студенты колледжа Уильям Генри (Билл) Гейтс (род. 1955) и Пол Гарднер Аллен (1953—2018). Гейтс, кстати, был ровесником Джобса, правда, происходил из куда более благополучной семьи. Впрочем, как Стив, тоже недоучился и бросил своё учебное заведение, правда, не Рид-колледж, а Гарвард. А Пол Аллен был школьным приятелем Гейтса. И, в отличие от Стива Джобса, оба они были весьма неплохими хакерами, даже зарабатывали на программистских контрактах.

«Статья об *Altair* не впечатлила их с технической точки зрения, но дала пищу для ума. Им быстро стало понятно, что микрокомпьютеры являются следующим большим этапом и они вполне могут войти в игру, написав *BASIC* для этой штуковины. У них было руководство, в котором описывался набор команд для процессора *Intel 8080*, и была статья в «Popular Electronics» с принципиальной схемой *Altair*, так что они сразу взялись за работу над интерпретатором, который умещался бы в малом количестве памяти. При этом в той же памяти должен был находиться не только интерпретатор, отвечавший за перевод программ с *BASIC* в машинный код, но ещё и место для пользовательских программ. Задача сложная, но Билл Гейтс мастерски «бамил» код (то есть повышал его эффективность, иногда за счёт потери понятности. — Г. П., С. С.). При помощи многократного ужатая программы и некоторых нетрадиционных использований досконально изученного набора команд *Intel 8080* им удалось довести свой интерпретатор до ума. Затем они позвонили Эду Робертсу. Эд внимательно их выслушал, но предупредил, что есть и другие люди, думающие о написании *BASIC* для *Altair*; тем не менее Робертс предложил им попробовать, сказав в заключение: «Мы купим его у первого парня, который нам покажет работающий вариант»¹²⁰.

А дальше началось самое интересное.

Билл Гейтс не считал, что программный код — это что-то вроде святой души компьютера. Он полагал, что написание программы — самая обычная работа и она должна оплачиваться. К этому основополагающему принципу добавлялась ещё и чисто американская поправка: в зависимости от своего места в трудовом процессе, каждый имеет право извлечь из этого максимально возможную выгоду, независимо от количества вложенного труда.

«Работа друзей была ещё далека от завершения, но так впечатлила Робертса, что он нанял на работу Аллена и поспособствовал переезду Гейтса из Гарварда, для того чтобы тот помогал другу в работе над новым интерпретатором. Билл Гейтс распрощался с Гарвардом и переехал в Альбукерк. Там он почувствовал себя как Пикассо, вдруг оказавшийся перед целым морем чудесных чистых холстов. Такими завораживающими чистыми полотнами для Гейтса были компьютеры без каких-либо полезных функций. У них с Алленом там абсолютно ничего не было, вспоминал он спустя много лет. Там почти не занимались программным обеспечением, поэтому они переписали ассемблер и загрузчик и собрали программную библиотеку. Это было весьма уродливое творение, но теперь люди могли неплохо провести время, используя даже такой софт. Важно отметить, что разница между программной библиотекой Гейтса — Аллена и программной библиотекой в ящике стола, стоявшего рядом с *PDP-6*, или программной библиотекой Клуба самодельных компьютеров заключалась ещё и в том, что первая предназначалась только для продажи. Ни Билл Гейтс, ни Эд Робертс действительно не считали программное обеспечение чем-то святым. За него надо было платить»¹²¹.

Но многие члены Клуба самодельных компьютеров и сами умели писать нужные интерпретаторы (и писали свои варианты) — отсюда следовало откровенное недовольство. Любители фыркали и надували губы, как только речь заходила о компании Эда Робертса. Распространялись многочисленные слухи о том, что Эд — просто жадный и алчущий власти недруг всей хакерской этики. Говорили, что Эд желает зла всем конкурентам, в то время как нормальные хакеры безвозмездно раздают техническую информацию всем желающим.

Авторитарное поведение Робертса сильно возмутило хакеров. Тем более что на конгрессе в Альбукерке, посвящённом компьютеру *Altair*, Эд Робертс категорически отказался предоставить свои выставочные павильоны конкурентам. В результате члены Клуба самодельных компьютеров вынуждены были показывать свои достижения в холле

гостиницы. По слухам, Робертс даже от этого пришёл в ярость. В рекламных целях он запустил так называемый караван *MITS*: по городам ездил *MITS*-мобиль — фургон с удобствами и оборудованием, предназначенным для демонстрации *Altair*. Останавливаясь в разных городах, инженеры разворачивали в гостиницах демонстрационное оборудование и приглашали всех желающих для знакомства.

На встречу с караваном *MITS* в Рики-Хайэт, что на улице Эль-Камино-Реаль в Пало-Альто, Клуб самодельных компьютеров собрался чуть ли не в полном составе. Участники собрания были сильно удивлены, обнаружив, что на *Altair* работает *BASIC*. Он был напрямую подсоединён к телетайпу, а к тому — считыватель перфолент, так что после нужной загрузки к *Altair* мог подойти любой желающий и получить ответ на то, что сам набрал на телетайпе. Для хакеров, уже отдавших сотни своих долларов в *MITS*, это выглядело даром Божиим.

Много позже Стив Домпьер так описал случившееся: «Кто-то (не хочу подозревать кого-либо конкретно) позаимствовал одну из перфолент, лежавших на полу. А на этой перфоленте была записана текущая версия *BASIC* для *Altair*, разработанная Биллом Гейтсом и Полом Алленом».

Дэн Сокол, один из членов Клуба самодельных компьютеров, потом рассказывал, что это к нему явился «кто-то», зная, что он работает на фирму по производству полупроводников, и спросил, нет ли у Дэна возможности скопировать подобранную перфоленту. Сокол ответил — да, есть такая возможность, потому что у него действительно имелся доступ к машине для копирования. К тому же он искренне считал, что цена, которую *MITS* установила на *BASIC*, была слишком высока. Ходил слух и о том, что Гейтс и Аллен написали свой интерпретатор для компьютерной системы, принадлежащей учреждению, частично финансируемому правительством, а значит, оплачиваемому налогоплательщиками. То, что любители теперь получают в свои руки копию, никак не должно было отразиться на *MITS* в финансовом плане. Но главное, Дэн Сокол считал такое копирование *правильным* действием. Почему это между хакерами и инструментом должны стоять какие-то барьеры? Кто это берёт на себя право ограничивать их участие в улучшении системы?¹²²

Дэн Сокол сделал множество копий перфоленты, используя мини-компьютер предыдущего поколения *PDP-11* (в действительности — очень даже большой). Ленты были розданы на ближайшем собрании клуба, с условием, что каждый, кто будет их копировать, сделает не одну, а две копии. И до официального релиза версия *BASIC*, написанная Биллом Гейтсом и Полом Алленом, уже широко циркулировала среди любителей.

Конечно, Гейтс вскоре узнал об этом.

Пиратская копия содержала много ошибок, всё равно отлаженная Гейтсом копия расходилась теперь хуже, чем планировалось. В бюллетене *MITS* «Altair Users Newsletter» Гейтс даже опубликовал письмо пользователям. Кстати, редактор бюллетеня по своей инициативе разослал письмо в другие компьютерные журналы и журнальчики.

Гейтс писал: «Кто может позволить себе делать профессиональную работу просто так? Разве любитель может позволить себе потратить три человеко-года на программирование, поиск и устранение всех ошибок, чтобы потом раздавать всем свой продукт бесплатно?»¹²³

Письмо Гейтса у многих вызвало раздражение.

Даже Эд Робертс, отношение которого к хакерам было далеко не позитивным, выразил недовольство тем, что Гейтс не посоветовался с ним до публикации письма. А Компьютерное общество Южной Калифорнии вообще пригрозило Гейтсу судом за то, что тот посмел назвать их ворами.

«Этот “софтверный скандал”, — писал Стивен Леви, — конечно, не мог пройти безболезненно. С ростом количества используемых компьютеров (и *Altair*, и других систем) большая часть программного обеспечения становилась предметом, с помощью которого можно было заработать много денег. Никто, казалось, не возражал против того, чтобы программист кое-что получал за свою работу, но никто и не оспаривал хакерской идеи, что все компьютерные программы должны принадлежать всем.

Но пиратское распространение написанного Гейтсом языка имело и положительные последствия. Благодаря случившемуся, *BASIC* быстро разошёлся по всей стране и по всему миру, и это сыграло на руку самому Гейтсу. У каждого владельца *Altair* был теперь его *BASIC*, и каждый знал, как он работает и как с ним обращаться, что, в свою очередь, означало, что все компьютерные компании, которые пользовались *BASIC*, обращались теперь в компанию Гейтса».

Одновременно стали множиться версии *BASIC*, отличавшиеся от основной. Появился, например, *Tiny BASIC*, «крошечный», «влезавший» всего в два килобайта памяти вместо четырёх. Другой программист, близкий по воззрениям к хакерам, Том Питтман (род. 1945) написал вариант *Tiny BASIC* для компьютеров, использующих вместо *Intel 8080* процессор *Motorola 6800*, что позволяло обойти ограничения, связанные с авторскими правами. После «софтверного скандала», учинённого Биллом Гейтсом, Том Питтман решился на публичное выступление: «Гейтс вздыхает по своим доходам, а люди говорят, что если им не придётся

платить за это 150 долларов, то они это купят». Том Питтман создал свою версию *BASIC* и выставил её на продажу всего за пять долларов. Версия расходилась неплохо, и Питтман продал её компании *AMI* за 3,5 тысячи долларов.

Успех подвигнул Тома Питтмана взяться за интерпретатор языка *Fortran* — куда более значительное мероприятие. Когда от него ушла жена (довольно частое следствие одержимости хакеров), он написал горькие слова: «Теперь компьютер вылез из своего логова и заполнил остаток всей жизни. И если вы ему позволите, то он будет пожирать всё ваше свободное время и даже отпуск. Он опустошит ваш бумажник и свяжет ваши мысли. Он разгонит вашу семью. Ваши друзья начнут думать, что вы скучный человек. И всё ради чего?»¹²⁴

Питтман даже пытался бросить программировать, но не смог.

А один из лидеров Клуба самодельных компьютеров сообразил, наконец, как создать видеотерминал.

«Устройство, до которого додумался Ли Фельзенштейн, являлось, собственно, терминалом Тома Свифта^[25], только идея звучала более понятно. Боб Марш, жаждавший расширить сферу деятельности своей компании, тотчас сделал Фельзенштейну интересное предложение: “Я оплачу тебе разработку видеовывода”. Отказаться Фельзенштейн не мог, он ведь всё равно работал над документацией и схемами в “Processor Technology”. В первый год управления компанией Боб Марш старательно придерживался хакерской этики, то есть раздавал схемы и исходный код своего программного обеспечения бесплатно или по номинальной стоимости. (Частично из-за реакции на слишком задранный цену интерпретатора *BASIC*, продаваемого *MITS*, компания «Processor Technology» разработала собственную версию, которую вместе с исходными текстами стала продавать за пять долларов. — Г. П., С. С.). Было время, когда в компании “Processor Technology” действовала чуть ли не социалистическая система оплаты труда: 800 долларов в месяц — всем без исключения работникам. “Мы тогда практически не уделяли никакого внимания таким вещам, как управление или получение прибыли”»¹²⁵.

Марш не просчитался: Ли Фельзенштейн создал модуль видеодисплея, или *VDM*. На него выводились теперь не точки (пиксели), а алфавитно-цифровые символы. Но главным оказалось то, что в новом модуле использовались скоростные компьютерные чипы, которые позволяли памяти компьютера быть разделяемой между вычислениями и отображением информации на экране. Она работала, как маленькая система

с разделением времени, где двумя пользователями были видеодисплей и сам компьютер.

Прототип нового устройства стал известен многим, в том числе издателю «Popular Electronics» Лесу Соломону, который готов был поместить статью и об этом устройстве, как в своё время проложил путь компьютеру *Altair*. Были попытки объединить усилия разных производителей, но они не удались, прежде всего из-за человеческого эгоизма. Никто не хотел вносить изменений в свою часть схемы, чтобы сделать устройство совместимым с тем же *Altair*.

«Лес Соломон даже приехал к Бобу Маршу (чья компания уже успела предложить *VDM* и платы расширения памяти и даже «материнскую плату», вполне заменяющую простую схему *Altair*. — Г. П., С. С.) и сказал: “Ну-ка, покажите, на что тут стоит посмотреть?” Если бы Боб Марш в течение тридцати дней сумел показать вполне “интеллигентный терминал”, Соломон точно поместил бы его на первую страницу журнала. Но, поговорив друг с другом, они поняли, что Лес Соломон хотел гораздо больше, чем просто терминал: он попросту хотел целый компьютер»¹²⁶.

Короче говоря, смелая идея совмещения в одном корпусе компьютера и устройств ввода/вывода всё ещё только прокладывала себе дорогу.

Кстати, Боб Марш, как и Ли Фельзенштейн, считал, что компьютеры действительно устремлены в будущее, то есть они во всех смыслах перспективны. «Широкая публика о них по-прежнему ничего не знала, — писал Стивен Леви, — но компьютеры уже начали своё шествие, и когда-нибудь они точно появятся в каждом доме, и люди смогут широко их использовать для самых разных целей. Мы не были до конца уверены, что всё будет именно так, но чувствовали, что движемся в нужном направлении».

Во время демонстрации *Altair* в Клубе самодельных компьютеров Стив Возняк подробно ознакомился со спецификацией микропроцессора (это был, кстати, не *Intel 8080*, а канадский клон более старого микропроцессора *Intel 8008*). Для Воза увидеть такое было важнее, чем наблюдать сам *Altair* в действии. Он уже сам подумывал о создании терминала с клавиатурой и монитором, который можно было бы подсоединять к удалённому компьютеру. Обладая приличным опытом «оптимизации» компонент, Вoz понимал, что вполне может создать настольный компьютер, объединяющий в одном корпусе устройства ввода/вывода и процессор.

«Я сразу увидел, что команды в точности совпадают с инструкциями, которые я использовал для того, чтобы проектировать на бумаге мини-компьютеры в школе и в колледже»¹²⁷.

К тому же Вoz увидел, как далеко ушла техника вперёд.

Всё, что могло понадобиться для компьютера, теперь помещалось на одном чипе, совсем не так, как раньше. Собственно, на одном чипе размещался теперь целый микропроцессор. Вот они торчат — штырьки контактов, присоединяй любые детали.

«И тогда я понял, что собой представляет *Altair*. Это же в точности тот мой “крем-содовый” компьютер, который я разработал лет пять назад. Только у *Altair* центральное процессорное устройство располагалось на одном чипе, а в моём “крем-содовом” использовалось несколько. Другое отличие состояло в том, что *Altair* кто-то продавал, насколько я помню, за 379 долларов. Вот. Получалось, что вся моя жизнь вела к этому важному пониманию. Я занимался разработкой мини-компьютеров, я работал с экраным представлением данных [игр] *Pong* и *Breakout* и уже создал телевизионный терминал. Из опыта с “крем-содовым” компьютером и другими я хорошо знал, как подключить память и создать работающую систему, я знал, что всё, что мне нужно, это процессор, не важно, канадский или какой другой, и несколько чипов памяти. Тогда у меня точно будет компьютер, который мне хотелось иметь!»¹²⁸

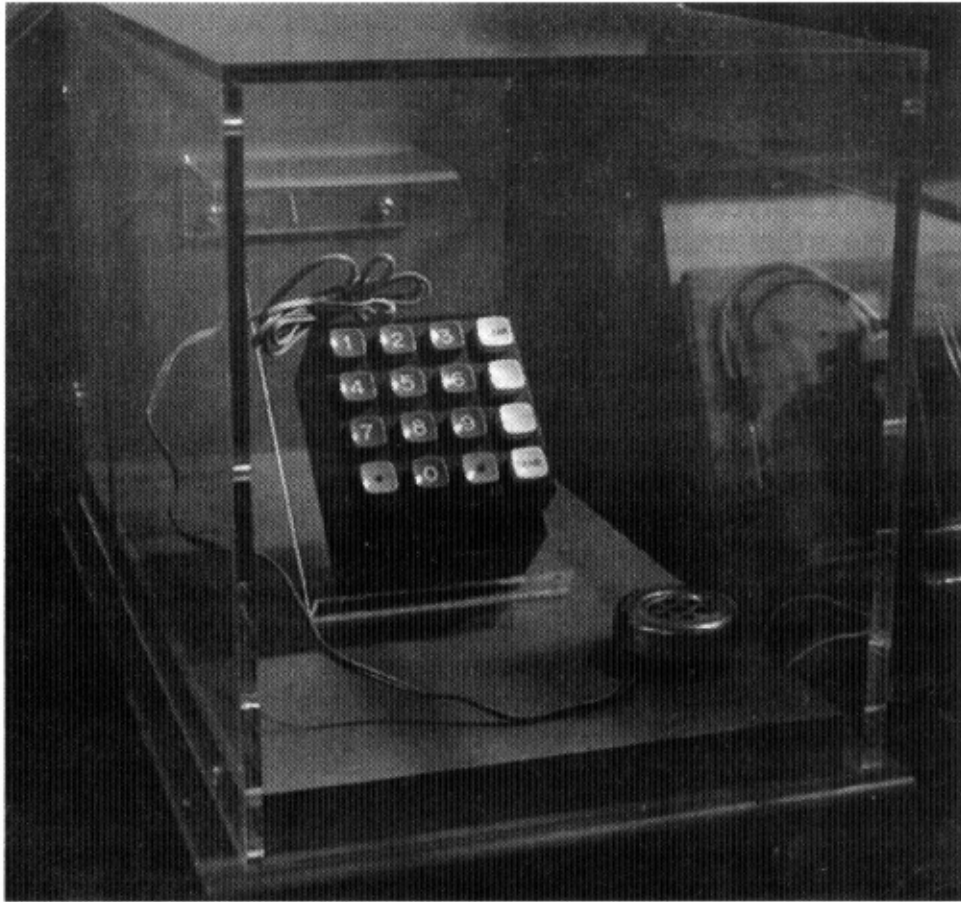
Мозг Вozа работал с невероятной интенсивностью.

«Цельный образ персонального компьютера вдруг сразу возник у меня в голове. В одно мгновение. Именно так. И ночью я начал проектировать то, что мы назвали *Apple I*».

Представление Стивена Возняка о бизнесе в общих чертах сводилось к идее оптимизационной математической задачи. Он вполне мог посчитать суммарную стоимость требовавшихся ему деталей. И теперь он решил использовать процессор *Intel 8080*, который применялся в *Altair*, но всё-таки для частного лица всё это было дороговато — чуть ли не 400 долларов. Правда, Эду Робертсу удалось договориться для своей фирмы о цене в 75 долларов, а потом Воз с радостью узнал, что фирма «Motorola» («Моторола»), тоже производящая микропроцессоры, даёт скидку сотрудникам «Hewlett — Packard» и готова продавать микропроцессор *Motorola 6800* всего за 40 долларов. Более того, его клон, выпускавшийся фирмой *MOS*, можно было купить всего за 20 долларов.

Конечно, Воз ухватился за такие возможности.

Он ещё не знал, что тут же столкнётся с проблемой несовместимости.



«Голубой ящик», созданный Возняком и Джобсом в 1971 году

Apple I в разложенном виде. Вместо дисплея использовался любой телевизор



Программное обеспечение Воз написал сам. Оно позволило, наконец, выводить буквы на телеэкран. Для этого понадобились чипы для постоянной памяти (ROM^[26]; ПЗУ^[27]). У калькуляторов для научных вычислений, с которыми работал Воз, конечно, имелся загрузочный сектор памяти, использовавшийся при запуске, но у первых моделей персональных компьютеров ничего подобного попросту не было, их запуск требовал специальной настройки. Так что идея Вожа оказалась хорошим новшеством, он это понимал.

«Каждый компьютер до нашего *Apple I* имел лицевую панель переключателей и лампочек. Теперь у каждого появились клавиатура и экран. Вот какой грандиозной оказалась моя идея!»

Джобс иногда ходил с Возом на заседания Клуба самодельных компьютеров, и Воз показывал ему свои многообещающие разработки. А в июне продемонстрировал в работе сам компьютер.

Джобс был потрясён.

Он хорошо понимал общую архитектуру машины и засыпал Вожа бесчисленными вопросами. Может ли он сделать компьютер, который будет работать с разделением времени (то есть с программой, распределяющей время использования процессора между несколькими разными задачами)? Сможет ли добавить память на диске? И всё такое прочее.

Даже из приведённых вопросов видно, что Джобс хорошо понимал «прагматические» аспекты использования компьютеров, хотя не вникал в технические тонкости.

Конечно, он начал помогать Возу.

Прежде всего понадобились разные комплектующие.

Особенно важными для дела были чипы для динамической памяти быстрого доступа, *DRAM*^[28]. У Вожа имелись чипы фирмы *AMI*, полученные в клубе, но Джобс знал, что чипы от «Intel» гораздо лучше. Зато они дороже, возражал Воз. Ну, тут не было проблем. «Стив [Джобс] сделал несколько звонков и каким-то чудом сумел заполучить несколько *DRAM* от “Intel” бесплатно — просто невероятно, принимая во внимание их цену и редкость. Ну, Стив такой уж человек. Я имею в виду то, что он всегда знал, как надо говорить с менеджерами по продажам. Я бы с этим никогда не справился»¹²⁹.

В общем, можно сказать, что корпорация «Apple» возникла на фоне конфликта «хакерской этики» и «этики бизнеса». Основной идеей «самодельщиков» было — помогайте друг другу, делитесь своими идеями и находками. Попытки Эда Робертса что-то там монополизировать сразу

встречались в штыки, хотя фирма *MITS* не шла ни в какое сравнение с будущими гигантами (в конце 1970-х Робертс, кстати, продал *MITS* — за миллион долларов). Джобс прекрасно чувствовал ситуацию и умел заглядывать в будущее. Он с первых дней начал убеждать Возняка, что его компьютер надо коммерциализировать. Именно так. Не надо сантиментов. К тому времени Воз роздал своим приятелям около сотни схем, и Джобса это возмущало. «Большинство твоих приятелей, — утверждал он, — всё равно ничего не соберут, лучше уж нам самим продавать готовые материнские платы».

Джобс знал, как воздействовать на Воза.

Увлечь Стива Возняка можно было не рассуждениями о большой прибыли, а разговорами об интересных приключениях, как это было в своё время с «голубым ящичком». За год до этого они, кстати, вполне успешно продали терминал для сети *ARPANET* (использующейся в Калифорнии) фирме «Call Computers» в Маунтин-Вью.

Оба Стива обладали огромной обучаемостью, только интересы Возняка в большей степени смещались в техническую область. Он не раз рассказывал, как его осенило упростить соединения внутри компьютера, что сразу помогло уменьшить количество используемых чипов. А использование чипов *Intel* вместо чипов *AMI* позволило существенно сократить размер самой материнской платы — важнейшее дело для настольного компьютера.

К концу 1975 года Джобс использовал новую удачную коммерческую идею: он начал продавать членам клуба печатные платы собственного дизайна. Хотя бы припаять чипы они сами сумеют. Он рассчитал, что материнскую плату, изготовленную по новой схеме, можно будет заказывать за 20 долларов, а продавать за 40. Конечно, Вoz, как всегда, сомневался, что они вернут свои деньги. «Сам смотри, — говорил он другу, — на оптовый заказ пятидесяти плат (по 20 долларов) уйдёт целая тысяча долларов; сколько же надо будет продать плат, чтобы вернуть потраченное?» (Воз в своей книге странным, скажем так, образом подсчитал, что пятьдесят. Но 50, умноженное на 40, в ответе даёт две тысячи. Какая-то прибыль всё же получается). «Мы сидели в машине Стива, и он сказал (помню, будто это было вчера): “Даже если мы потеряем деньги, у нас будет своя компания. Хотя бы раз в жизни у нас будет своя компания”».

Это Вozа убедило.

Всё равно для выпуска печатных плат нужно было иметь сразу примерно тысячу долларов. Воз не без сожаления продал свой калькулятор от «Hewlett — Packard» за 500 долларов, выручив, правда, только половину. А Джобс за несколько сотен долларов отдал кому-то свой микроавтобус *Volkswagen*. Ради совместного большого дела он решил пересесть на велосипед.

Через пару недель они нашли название для своей фирмы.

Воз забирал Джобса в аэропорту. Тот возвращался из Орегона, из какого-то места, которое упорно называл «яблоневым садом» (коммуна Роберта Фридланда «Всё в одном»). Воз никакого представления в то время не имел об этом зелёном рае, но видел, что Джобса очень привлекает неожиданное сочетание — *Apple Computer*. Слово *яблоко* действительно смягчало излишнюю серьёзность слова *компьютер*.

— А как насчёт *Apple Records*? (Марка звукозаписи, которой владели «битлы». — Г. П., С. С.)

На это Джобс ответил:

— Не годится.

В общем, не годилось и это, и другое, и третье, поэтому, в конце концов, остановились просто на *Apple Computer*. «К тому же, — заметил Джобс, — наше название в телефонном справочнике будет стоять до названия фирмы “Atari”, тоже важный мотив».

«У меня всегда уши на макушке, — не раз говорил Джобс. — Я всегда готов к тому, что вот-вот откроется какая-то новая перспектива. Однако мир устроен так, что для реализации новых, тем более масштабных перспектив нужны столь же необычные и масштабные ресурсы — и в денежном выражении, и в человеческом».

Итак, название фирмы определилось.

Один из приятелей Джобса согласился сделать чертёж (настоящий, профессиональный) печатной платы по наброскам Воza (за 600 долларов), другой, Рон Уэйн, согласился стать соучредителем. Это было хорошо. Воз всегда поражался многочисленным умениям Уэйна. «Он мог сесть за машинку и запросто напечатать сразу и целиком юридически правильный договор о партнёрстве, как будто сам был юристом. Казалось, он знает всё, чего мы тогда не знали. В итоге Рон сыграл огромную роль в начале

создания “Apple”, до того, как у нас появилось финансирование. Он реально был нашим партнёром. Он написал и сделал макет раннего варианта нашего учебного пособия. Он умел печатать на машинке. И он прекрасно рисовал. Даже сделал набросок Ньютона под яблоней...»¹³⁰

По соглашению, написанному Роном, каждый из Стивенсов имел в деле по 45 процентов, а Рон — десять. Оба Стива доверяли Уэйну как человеку, умеющему улаживать споры. Дела, в общем, шли, но Возняк (это много говорит о его характере) страшно беспокоили его личные отношения с фирмой «Hewlett — Packard». Он даже заявил Джобсу, что поскольку продолжает работать в этой компании, то всё, что разрабатывает, должен отдавать ей. Он считал своим долгом поставить компанию в известность о своих делах. Это будет правильно и этично, считал он. «Я ведь действительно любил компанию “Hewlett — Packard”».

В конце концов, Воз обратился к менеджеру по имени Майлз Джадд, который возглавлял группу в Колорадо-Спрингс, занимавшуюся разработкой настольного компьютера. Компьютер этот предназначался для использования учёными и инженерами и стоил во много раз дороже, но программировался он тоже на *BASIC*.

В «Hewlett — Packard» царила жёсткая иерархия.

Для встречи с Джаддом Возу пришлось обратиться к своему непосредственному начальнику Питу Диккенсону. Он сообщил Питу, что разработал компьютер, который, наверное, можно будет продавать по цене ниже 800 долларов и программировать на *BASIC*. Конечно, Пит был впечатлён и организовал нужную встречу. Вова встретил Пит, с ним пришёл его прямой начальник, а с ним — Майлз, начальник этого начальника.

К счастью (для Джобса и Вова), проект был отвергнут.

«всё у вас вроде хорошо, — заявил Майлз Джадд, — но точно возникнет проблема с выходом на телевизор. Что делать, если это не станет правильно работать на каждом телевизоре? Я имею в виду главное: кто будет виноват в этом? Стандарт *RCA! Sears?* Или наша собственная продукция? “Hewlett — Packard”, — заметил он, — строго следит за качеством. А главное, у нас нет ни людей, ни денег на проект такого типа»¹³¹.

Конечно, Воз испытал разочарование, но зато ушло, наконец, казавшееся ему непреодолимым чувство верности к «Hewlett — Packard». Позже, в конце 1970-х, эта корпорация попыталась всё же выпустить свой настольный компьютер, но у них там с этим ничего не вышло. «Все видели, — писал Возняк, — что пришло время небольших недорогих компьютеров,

а специалисты “Hewlett — Packard” не в состоянии были обосновать это — как свой продукт (по существовавшим в компании критериям. — Г. П., С. С). И когда, в конце концов, они что-то сделали в 1979 году, то сделали неправильно»¹³².

А Воз закончил свою печатную плату и убедился, что всё работает.

Он очень гордился полученным результатом и показывал свою плату всем своим коллегам в «Hewlett — Packard». Как истинный «идейный» хакер, Воз всё ещё был убеждён, что достижениями нужно делиться с соратниками.

А потом на столе перед Возом зазвонил телефон.

Возняк поднял трубку и услышал Джобса:

— Ты разговариваешь сидя?

— Нет, — ответил Воз.

— Тогда сядь.

— Зачем?

— Я получил заказ на 50 тысяч долларов!

И объяснил поражённому Возу, что владелец одного местного компьютерного магазина решил купить у него (у нас!) целых 100 компьютеров. Полностью собранных, конечно, — по пять сотен за каждый.

«Я был потрясён, — вспоминал Воз. — 50 тысяч долларов — это же больше чем вдвое превышало мою годовую зарплату!»

Тем не менее Воз снова пошёл к своему непосредственному начальнику.

Опять новый проект? Понятно, начальник послал Возняка в юридический отдел. Ответа пришлось ждать недели две. К счастью, и на этот раз особенного интереса к работе Возняка ни у кого не возникло, и он получил, наконец, долгожданную бумагу от юротдела, в которой говорилось, что фирма «Hewlett — Packard» на его проект не претендует.

Заказчиком, на которого так удачно вышел Джобс, был Пол Террелл, владелец недавно открывшегося компьютерного магазина. Пол предложил Джобсу встретиться. Тот пришёл на следующий день (босиком) прямо в магазин и убедился, что предложение Пола Террелла вовсе не простая формальность. Террелл уже продавал раньше наборы типа «Сделай сам», а теперь хотел заняться продажей укомплектованных компьютеров. Когда Джобс рассказал ему о модели *Apple I*, Пол пришёл в настоящий восторг. Но Джобс сказал ему не всё. У Возняка, конечно, была полностью собранная материнская плата, но требовалось получить и остальные комплектующие, а это требовало дополнительных вложений. После упорных уговоров приятель Джобса и Возняка Аллен Баум и его отец

согласились одолжить им 1200 долларов¹³³. Нашёлся и поставщик чипов фирмы «Cramer Electronics» («Крамер электронике»), согласившийся продавать их в кредит — сроком на 30 дней. Из вполне разумной предосторожности представитель этой фирмы позвонил Терреллу, чтобы убедиться в том, что Пол реально готов оплачивать готовый продукт. Готовность была подтверждена, и с этого момента начался отсчёт тридцати дней. То есть так получилось, что фактически всю операцию оплатил Террелл. Вот она, блестящая бизнес-комбинация, ставшая характерной для действий Стивена Джобса в будущем!

Первая серия плат была готова в январе 1976 года.

«Я был счастлив, — писал Возняк. — Я никогда всерьёз не думал, что мы сможем зарабатывать деньги на нашем *Apple*. Честно говоря, меня тогда это не очень заботило. Главное, мы можем делать микропроцессоры!»

На этом этапе к делу были привлечены и Дэн Коттке, и даже Патти, сестра Стива Джобса. Им досталась чисто механическая работа. Они вставляли чипы в разъёмы, за каждую готовую плату получая доллар. Все работы велись, конечно, в гараже родителей Джобса. Сам Воз подсоединял телевизор к клавиатуре и тщательно проверял, всё ли работает. Если результат устраивал, собранную плату укладывали в коробку. Если нет, Воз начинал искать причину. Мало ли, вдруг там неправильно поставлен чип или закоротило контур. Когда на столе скапливалась дюжина плат, Джобс отвозил их Терреллу и получал наличные.

Возняк позже признавался: «Конечно, это не были законченные компьютеры. Терреллу к полученному от нас приходилось добавлять мониторы, трансформаторы, клавиатуру и даже корпуса. Я не уверен, что он ожидал именно этого. Я думаю, он рассчитывал, выслушав предложение Джобса, получать законченные компьютеры»¹³⁴.

Пластиковых корпусов тогда никто не изготавливал, и Пол Террелл использовал в основном деревянные, в том числе из красивой тропической древесины.

Кстати, надо было договориться о розничной цене.

Джобс и Возняк выбрали очень интересную цену — 666,66.

По утверждению Стивена Возняка, тогда он просто не был в курсе «апокалиптического» значения этого числа. «Я пришёл к нему только потому, что любил повторяющиеся разряды. Это было — 500 долларов плюс 30 процентов». По его словам, ни он, ни Джобс тогда действительно ничего не знали о символическом смысле трёх шестёрок. «Я уж точно не имел об этом никакого представления. И не видел фильма “Экзорцист”. И

“Apple” вовсе не был для меня Зверем».

Параллельно сборки материнских плат Воз умудрялся писать свой BASIC. «Написание этого интерпретатора оказалось самым длинным, самым сложным отдельным проектом из всех, которые я сделал для “Apple”».

Учиться Возу приходилось на ходу.

На компьютере *Apple I* стоял чип *MOS 6502*, потому вариант, написанный Возом, отличался от написанного Биллом Гейтсом для *Intel 8080*. Когда работа заканчивалась, вводить программу в *Apple I* всё равно потом приходилось заново — с клавиатуры, из-за того, что Возняк до этого использовал в своём детище динамическую память *DRAM*. Это было чрезвычайно неудобно. Операция занимала почти 40 минут. Впрочем, на машинах вроде *Altair* вообще приходилось использовать чудовищно громоздкий телетайп. Чтобы решить надоевшую ему проблему, Воз разработал интерфейс для ввода прямо с кассетного магнитофона. В итоге *Apple I* прямо на глазах начал обрастать устройствами ввода/вывода, всё больше и больше напоминая современные.

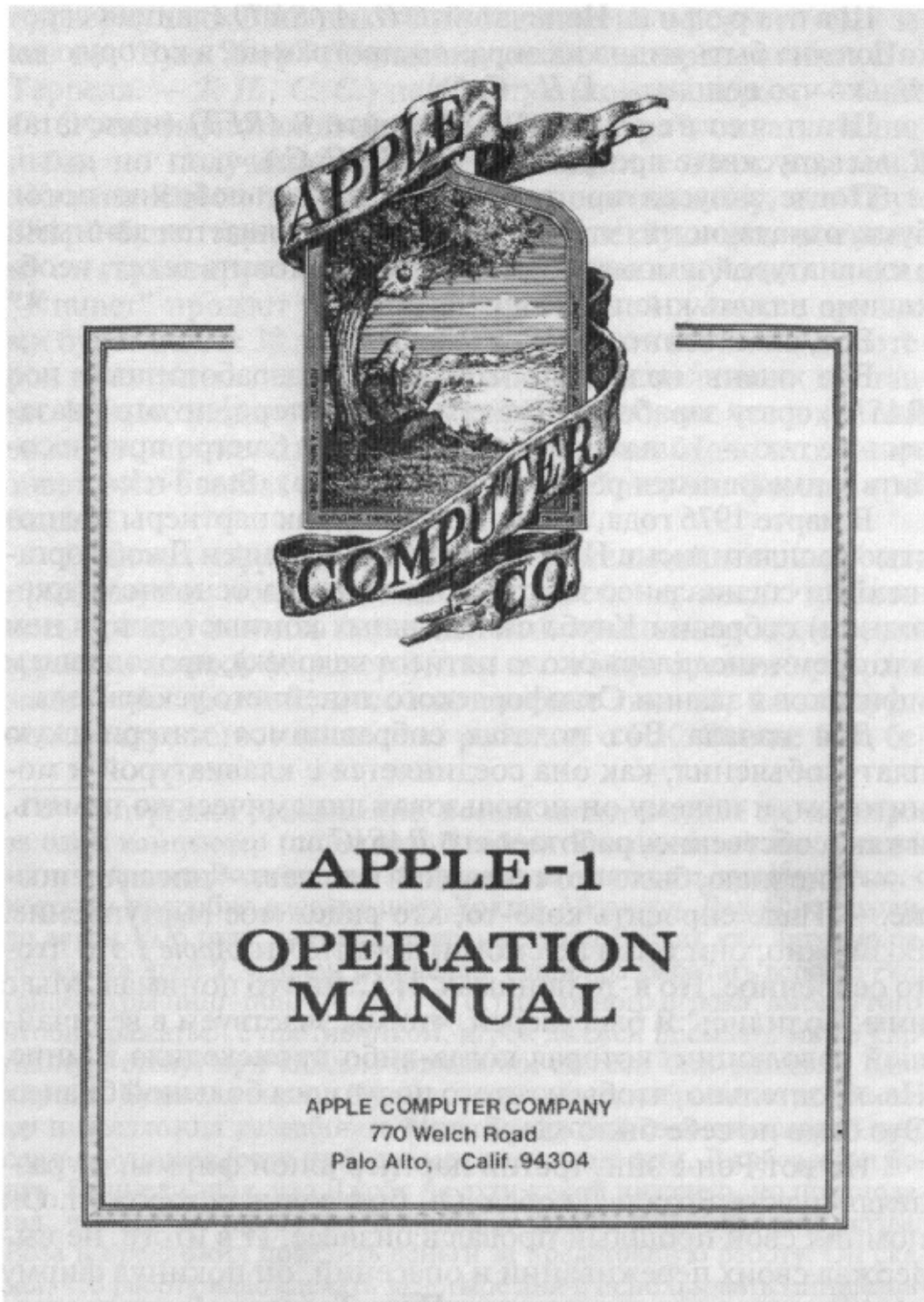
Всё равно первый *Apple I* мало походил на нынешние компьютеры.

В руководстве по эксплуатации *Apple I* было сказано, что каждый экземпляр компьютера полностью укомплектован и протестирован, то есть пользователю оставалось только установить клавиатуру, дисплей, ну и блок питания. Всего-то!

А потом начиналось:

«*Шаг первый*. Нажмите кнопку *Reset*, чтобы войти в системный монитор. На экране должен появиться обратный слэш, а курсор переместится на строчку ниже.

Шаг второй. Напечатайте \emptyset : *A9 b \emptyset b AA b 2 \emptyset b EF b E8 b 8A b 4C b 2 b \emptyset (RET)* (\emptyset — перечёркнутый ноль, а не прописная буква «O»; «b» — пропуск, вводимый клавишей *Space*; *RET* означает клавишу *Return* на клавиатуре. — Г. П., С. С.).



Обложка руководства по эксплуатации компьютера *Apple I* с первым логотипом фирмы «Apple», придуманным Рональдом Уэйном, 1976 г.

Шаг третий. Напечатайте *Ø. A (RET)* (данная строка должна быть видна на экране в программе, в которую вы только что вошли. — Г. П., С. С.).

Шаг четвёртый. Напечатайте *R (RET)* (напечатав *R*, вы запускаете программу. — Г. П., С. С.).

После запуска программы по экрану побежит поток букв, означающий, что компьютер обменивается данными с клавиатурой и монитором. Чтобы остановить текст, необходимо нажать кнопку *Reset*¹³⁵.

Вот, собственно, и всё.

Воз очень надеялся, что игры, разработанные под *BASIC*, сразу заработают на его компьютере, но это оказалось не так, — только некоторые удалось быстро приспособить к имеющимся реалиям — например, «Star Trek».

В марте 1976 года, сразу после того как партнёры полностью расплатились с Полом Терреллом, Стивен Джобс организовал специальное выступление Воза на основном (ежегодном) собрании Клуба самодельных компьютеров (в нём в то время числилось около пятисот человек), проходившем у физиков в здании Стэнфордского линейного ускорителя.

Для начала Воз показал собравшимся материнскую плату, объяснил, как она соединяется с клавиатурой и монитором, и почему он использовал динамическую память, и как, собственно, работает его *BASIC*.

«Я не знаю, было это сенсацией или нет, — писал он позже. — Надо спросить кого-то, кто видел моё выступление. Возможно, они тогда не смогли понять, что *Apple I* это что-то особенное. Но я-то понимал. И Стив это понимал. Мы с ним гордились! Я был уверен, что мы участвуем в величайшей революции, которая когда-либо происходила в мире. Не обязательно, чтобы из этого получился большой бизнес. Это само по себе было здорово»¹³⁶.

Но вот Рон Уэйн, третий партнёр юной фирмы, не разделял чувств Воза и Джобса. Он был очень осторожен. Он помнил свой прошлый провал в бизнесе. И в итоге, не выдержав своих переживаний и опасений, он покинул фирму «Apple» вскоре после того, как Полу Терреллу были доставлены первые платы, и задолго до того, как появились наконец настоящие внешние инвесторы..

Джобс и Возняк выкупили долю Уэйна за 800 долларов.

А Пол Террелл в статье, напечатанной в 2007 году¹³⁷, писал следующее.

О Стиве Джобсе: «Вот уж не думаю, что кто-нибудь оценил тогда по

достоинству, насколько умную и точную он провернул комбинацию. Он убедил меня оформить ему заказ от “Byte Shop” (магазина, сетью которых владел Пол Террелл. — Г. П., С. С.) на 50 штук (компьютеров. — Г. П., С. С.) по магической цене 666,66 доллара^[29], оплата наличными по получении. Потом он пошёл с этим заказом в “Kramer Electronics” и сказал их управляющему, что “Byte Shop” будет гарантом закупки комплектующих, поскольку он гарантирует оплату наличными по получении, а если “Kramer” продаст их в кредит на 30 дней, у него с друзьями будет целых 30 дней, чтобы изготовить все 50 компьютеров и получить деньги с “Byte Shop” для оплаты их поставки. Мне позвонил бухгалтер из “Kramer”, так что я хорошо знал, что происходит, и подтвердил заказ. Мало кто в мире знает, что это мы обеспечили “Apple” первое финансирование».

И далее: «*Apple I* оказался замечательной машиной для продвинутых пользователей того времени, когда требовалось срочно освоить персональный компьютер как с точки зрения техники (хардвера), так и с точки зрения программного обеспечения, и соответственно понять, какие трудности ждут того, кто захочет работать с ПК. Это не был бешеный успех, как в случае с *Apple II*, но он позволил двум Стивам объединить усилия. У них появилась возможность узнать в точности, чего хочет рынок, причём это не стоило компании ничего, кроме пота, и они добились достаточного признания, чтобы, когда им понадобились серьёзные инвестиции и опытный менеджмент, они смогли получить их».

В первой половине 1976 года было продано около 150 экземпляров компьютера *Apple I*. Джобс и Воз сами ездили по Калифорнии и предлагали свою машину специализированным магазинам. Довольно быстро они поняли, что такие действия малоперспективны. По всей Кремниевой долине как грибы после дождя появлялись всё новые и новые компьютерные компании. Одна из них — «Processor Technology» продавала компьютер *SOL*, спроектированный Ли Фельзенштейном. У него тоже имелась клавиатура, и расходился он более тысячи штук в месяц. Если даже слухи о продажах машины Фельзенштейна были преувеличены, всё равно с 1976 по 1979 год было продано более десяти тысяч экземпляров указанной модели. Всё-таки в интервью, взятом у него журналистом Джеффом Годеллом, Джобс горделиво заявлял, что только компания «Apple» способна правильно и интересно решать вопросы дизайна, писать хорошее программное обеспечение и прикладные программы.

«Других таких в компьютерном мире нет!»

Возняк компьютер Ли Фельзенштейна вообще не впечатлил, а Джобс был уверен, что их *Apple I* очень скоро обойдёт *SOL* и по продажам, тем более что у Вожа уже готов был прототип следующего — *Apple II*, и выглядел он намного интереснее первого.

Конечно, для выпуска более совершенного *Apple II* требовались куда большие инвестиции, чем для первого, полукустарного, но теперь этим занимался Джобс.

Воз полностью переключился на машину.

Он сразу решил, что монитор *Apple II* будет цветным и в дизайн будет включено управление цветом, а не просто «расширение». Вообще архитектура нового компьютера проектировалась вокруг обработки текстов и графики, и всё это должно было поступать из собственной памяти компьютера, а не считываться с внешних устройств. Такой подход предполагал активное использование динамической памяти *DRAM*, технологию которой Воз давно хорошо освоил. Для работы с графикой и цветом он выделил специальный сектор памяти. Теперь вычисления, требуемые для этого, не отделялись от других, в результате чего Воз сэконобил много чипов: *Apple II* использовал их чуть ли не вдвое меньше, чем первая модель; кроме того, *Apple II* был компактнее и работал быстрее.

Позже Стивен Возняк писал: «Обе машины внесли потрясающие новшества в мир компьютеров. *Apple I* вошёл в историю как первый персональный компьютер с клавиатурой и дисплеем, а *Apple II* привнёс цвет, графику высокого разрешения, звук и возможность подсоединять игровые приставки. К тому же *Apple II* был первым компьютером, который сразу запускался готовым к использованию, с уже встроенным *BASIC*. В конечном итоге другие компьютеры нагнали нашу машину, но всё равно потребовались годы, чтобы они сравнялись с тем, что я сделал»¹³⁸.

В августе 1976 года машина Воза была в основном закончена.

Точнее, закончена была материнская плата.

«Мы всё ещё продолжали работать дома, — вспоминал Воз. — Я — в своей квартире, а Стив — на телефоне у себя в спальне (в доме родителей. — Г. П., С. С.). А тестировали компьютеры мы у него в гараже. Одновременно я занимался калькуляторами в “Hewlett — Packard” и всё ещё считал, что остальное — просто хобби. Я тогда планировал всю жизнь проработать в *HP*».

Но всё быстро менялось.

Даже невероятно быстро.

В августе 1976 года оба Стива полетели на компьютерное шоу в Атлантик-Сити (штат Нью-Джерси), неподалёку от Нью-Йорка.

«Мы сели в самолёт в Сан-Хосе, взяв с собой в салон и *Apple I*, и *Apple II*. Мы сразу оказались в гуще людей, которых мы знали по Клубу самодельных компьютеров. Большинство из них работали в мелких, конкурирующих между собой компьютерных фирмах. Мы слышали их продвинутый разговор — они обсуждали деловые предложения, используя слова из жаргонного лексикона бизнесменов, которые мы раньше не слышали. Нас явно не хотели включать в дискуссию. Но мы-то знали, что у нас есть секрет. Может, мы не заслуживали их внимания, зато у нас был лучший на то время компьютер. Даже два: *Apple I* и *Apple II*. При этом об *Apple II*, кроме нас, тогда вообще ещё никто на свете не знал и даже не подозревал»¹³⁹.

То, что везли на выставку Джобс и Возняк, не являлось, конечно, компьютерами в сборке. Они везли *Apple I* и *Apple II* в обычных сигарных коробках. В Атлантик-Сити они даже не стали ничего предварительно демонстрировать. Большинство участников шоу внешне больше походили на хиппи, чем на инженеров или сотрудников серьёзных компаний, но всё же все они были конкурентами.

Цветной графический интерфейс Воза работал с поразительным

множеством моделей телевизоров, но было неизвестно, заработает ли он с видеопроектором. В первый же вечер оба Стива подошли к технику, налаживающему такой проектор, и попросили разрешения проверить своё устройство. Техник согласился, и они наконец увидели, что прототип *Apple II* прекрасно работает с проектором.

«Этот техник^[30], — писал Воз, — был настолько впечатлён, что сказал мне, что наша машина — единственная, которую он хотел бы там купить».

Кстати, Уолтер Айзексон в своей книге приводил и такие слова Джобса: «Моё видение состояло в том, чтобы создать первый действительно полностью укомплектованный компьютер. Мы не ориентировались на горстку тех, чьё хобби состояло в том, чтобы просто собрать свой компьютер, и кто знал, как делать трансформаторы и клавиатуру. На одного такого найдётся тысяча тех, кто желает иметь машину, готовую к использованию».

По словам Джобса, понимание этого пришло к нему именно в Атлантик-Сити. Город тогда ещё не был процветающим курортом — просто старые отели, заброшенность, разрушающиеся деревянные набережные.

А ещё оказалось, что на *Apple II* можно программировать игры.

Поняв это, Воз пришёл в полный восторг. В то время видеоигры неразрывно связывались с электронной схемой (использовавшейся в игровом автомате). Но *BASIC*, разработанный Возом, был достаточно богат, чтобы его компьютер мог «видеть» игровые приставки (консоли). Стало возможным выводить на экран цветные изображения. Конечно, Воз тут же запрограммировал игру «Breakout» («Прорыв»), Он просто взял материнскую плату с цветными проводками и чипами, с подсоединённой к ней клавиатурой, телевизором и трансформаторами и за каких-то полчаса запрограммировал всю игру — даже с виртуальной консолью на экране. И ещё добавил к этому специальную табличку, демонстрирующую результаты.

Подозвав Джобса, Воз торжествующе продемонстрировал ему свой «Прорыв» и то, как легко можно было менять в игре разные детали (цвет кирпичей, быстроту полёта мяча и т. д.). И он сказал: «Теперь, когда игры можно запросто программировать, мир изменится»¹⁴⁰. И добавил, что никому ещё такое программирование видеоигр не приходило в голову.

Конечно, не обходилось без споров.

К примеру, Возняк, упорно следуя своей хакерской этике, считал, что у *Apple II* должно быть достаточно входов (разъёмов), он хотел установить их

целых восемь. А Джобс полагал, что для работы хватит и двух — для принтера и модема. Так, утверждал он, получится более дешёвая машина, меньших размеров, и этого вполне хватит для выполнения повседневных задач.

Но Воз настаивал: «Людям нужны возможности».

«Обычно я легко соглашаюсь, — писал он позже, — но в тот раз прямо сказал Джобсу: “Если ты хочешь только два входа, ищи себе другой компьютер”. Ведь уменьшив число разъёмов с восьми до двух, я не мог сэкономить ни одного чипа. — И замечал удовлетворённо: — Тогда, в 1976 году, я настоял на своём, и *Apple II* вышел в свет именно таким, каким я хотел его видеть»¹⁴¹.

В отличие от Джобса Стивен Возняк никогда не уставал подчёркивать своей принципиальности. Он всё ещё предпринимал попытки договориться с компанией «Hewlett — Packard» о развитии своего проекта. Он ничего не скрывал. Он открыто демонстрировал возможности *Apple II*. Инженеры восхищались, но не видели у себя места для подобного проекта.

«Как-то раз мой босс Пит Диккенсон (Воз всё ещё работал в «Hewlett — Packard». — Г. Л., С. С.) заявил, что сотрудники его калькуляторного отдела создали некий проект, который был утверждён на всех корпоративных уровнях — проект небольшой настольной машины с микропроцессором *DRAM*, маленьким видеозэкраном и клавиатурой. Они даже хотели написать *BASIC* для неё. Самое ужасное состояло в том, что все они прекрасно знали о моих *Apple I* и *Apple II* и тем не менее хотели начать проект без меня! Я был страшно растерян. Я не понимал, почему они так поступают. Ведь то, что они подавали как свой новый проект, я уже сделал».

Он даже пошёл к менеджеру этого проекта.

Он до такой степени хотел работать над компьютером именно в «Hewlett — Packard», что готов был буквально на всё. Но ему опять отказали, несмотря на его столь исключительную лояльность.

«Когда у вас есть служащий, — писал Возняк, — который говорит, что он устал от калькуляторов и способен хорошо работать с компьютерами, вы должны поставить его туда, где он будет работать лучше всего, где он будет счастлив. Единственное, что мне сейчас приходит в голову, что в этом проекте были менеджеры и субменеджеры, которые чувствовали угрозу для них лично»¹⁴².

Чтобы запустить компьютер *Apple II* в производство, Джобсу и Возняку опять понадобились деньги, поэтому уже с лета 1976 года

начались активные поиски инвесторов.

Они демонстрировали *Apple II* всё в том же гараже Джобсов.

Одним из деловых визитёров оказался менеджер по имени Чак Педдл.

За год до этого Воз именно у Чака приобрёл микропроцессоры *MOS 6502*, а теперь Чак работал в фирме «Commodore» («Коммодор»)^[31]. По слухам, эта фирма готова была купить разработку нового персонального компьютера. Чак явился в гараж в отличном костюме и в ковбойской шляпе. Воз показал ему несколько программ, написанных на *BASIC*, цветную графику, объяснил, как мало в их компьютере используется чипов, рассказал о технических параметрах. Ему казалось, что Чаку всё это очень нравится. Чак дружески смеялся, шутил, обещал организовать встречу с руководством «Commodore».

«Никогда не забуду, — рассказывал позже Воз, — как Стив сказал: “Возможно, вы просто захотите купить наш продукт за несколько сотен тысяч долларов”. При этом Стив добавил: “Несколько сотен тысяч долларов, плюс вы дадите нам нормальные рабочие места для работы над этим проектом” (это показывает, что положение друзей всё ещё было незавидным. — Г. П., С. С). Но руководство “Commodore” ответило — нет. Покупать? Да зачем? Они сами создадут свою машину, и это выйдет дешевле. Они не собираются включать в программу всякие там финтифлюшки вроде цвета, звука и графики. Чак Педдл ещё в гараже сказал, что считает, что они могут создать свой собственный компьютер за четыре месяца...»

На такие слова Чака, видимо, сподвигла кажущаяся простота *Apple II*.

«Кстати, через несколько месяцев после этого, на Компьютерной ярмарке Западного побережья, — вспоминал Воз, — я увидел *Commodore PET*, компьютер, который они выпустили. Он вызвал у меня что-то вроде тошноты. Они пытались создать машину, похожую на наш *Apple II* — с монитором, программированием, клавиатурой, но выпустили просто паршивый продукт, потому что спешили. А ведь они могли заполучить всю нашу машину! *Apple II* стал бы для них самым успешным продуктом того времени, ведь мы не имели ни патента, ни авторских прав. Мы просто показывали».

Споры Воба с Джобсом, конечно, не ограничивались числом разёмов в новом компьютере. Джобс часто бывал откровенно грубым и бесцеремонным (одна из самых неприятных его черт), но с Возом это не всегда проходило. Из записок Возняка ясно видно, что уже тогда он вполне справедливо именно себя считал создателем *Apple I* и *Apple II*.

В своей книге Уолтер Айзексон описал такую сцену:

«Джерри Возняк (отец Стива. — Г. П., С. С.) считал, что значение инженеров всегда превосходит значение предпринимателей и специалистов по маркетингу, и был уверен, что большая часть доходов должна пойти в карман его сына. Когда Джобс зашёл к Вознякам, Джерри сразу обрушился на него: “Ты ни черта не стоишь! Ты сам ничего не создал!” На этот раз Джобс даже расплакался. Впрочем, его слёзы ничего особенного не значили. Он был чувствителен с детства и никогда не скрывал своих эмоций. Буквально со слезами на глазах он сказал Возу, что, пожалуйста, он готов прекратить с ним всякое деловое партнёрство. “Если мы не делим всё заработанное поровну, то забирай всё себе”. Воз, однако, лучше, чем его отец, разбирался в сути их симбиоза. Если бы не Джобс, он бы до бесконечности развлекался на задних рядах Клуба самодельных компьютеров, разрабатывая свои бесконечные схемы...»¹⁴³

Но что всё-таки привнёс Джобс в *Apple II* — в его техническое оснащение и дизайн?

«Я хотел создать первый полностью укомплектованный компьютер!»

Так Джобс говорил всегда. Он уже тогда думал о будущем потребителе. И поместить *Apple II* в пластиковый корпус — было его решением, над которым иногда иронизируют. Но следует помнить, что американцы больше чем кто-либо обращают внимание на промышленный дизайн. Они приучены к этому с детских лет. Внешний дизайн может не отличаться какой-то особенной утончённостью, но он всегда профессионален и повсеместен. Он присутствует везде — в линиях автомобилей и мотоциклов, в формах телевизоров, холодильников, кофеварок.

Во всём. Буквально во всём.

«“Дизайн” — забавное слово. Кто-то думает, что оно относится к внешнему виду изделия. На самом же деле, если копнуть глубже, несложно понять, что речь идёт о конструкции, о том, как изделие устроено. То же относится и к компьютерам. Это не просто их внешний вид. Удачный дизайн, как правило, подразумевает удачную конструкцию. Для этого необходимо по-настоящему глубоко вникнуть во все внутренние механизмы. Нужно отдаться делу всей душой, проникнуться его смыслами, во всём тщательно и неторопливо разобраться. К сожалению, не у всех находится на это время»¹⁴⁴.

Джобс удивительно точно «чувствовал клиента», он хорошо понимал, к кому обращается. Да, он не мог сам, один, спроектировать весь компьютер, но он знал, он прекрасно чувствовал, что именно может

привлечь к их машине будущего пользователя. Это невероятное природное чутьё подсказало Джобсу заказать разработку корпуса *Apple II* профессиональному дизайнеру — за полторы тысячи долларов.

Разумеется, знал Джобс и техническую сторону, например, много занимался электропитанием компьютера. Это было в пределах его технической компетенции. Он использовал свои знания по максимуму (хотя и тут пользовался помощью профессионалов).

Технические хакеры вроде Стивена Возняка часто недооценивали важности деталей. Они были убеждены, что всё можно правильно приспособить по мере надобности. Но Джобс думал иначе. Он, например, вообще хотел отказаться в компьютере от вентилятора. Крутящиеся лопасти внутри компьютера не соответствуют дзен (а Джобс в те годы уже придавал этому огромное значение), они попросту отвлекают. Он даже зашёл в «Atari» посоветоваться с Элом Элкорном, и тот послал его к некому «блестящему типу» по имени Род Холт.

Холт был марксистом, курил сигарету за сигаретой и был экспертом буквально во всём. Так вот, «марксист» Холт вместо обычного линейного стабилизатора напряжения разработал импульсный (по образцу тех, что использовались в осциллографах), который разбазаривал гораздо меньше энергии, и, понятно, компьютер теперь меньше нагревался. «Импульсный стабилизатор напряжения был таким же революционным (для компьютеров. — Г. П., С. С.), как логическая плата *Apple II*, — позже говорил Джобс. — Роду не отдали должного в исторических трудах, а должны. При всех блестящих качествах Стивена Возняка, он вряд ли придумал бы что-то такое».

Следующий визит к Элкорну Джобс и Воз нанесли вместе.

Элкорн был сооснователем «Atari» вместе с Ноланом Бушнеллом.

За два года до этого визита именно Элкорн взял Джобса на работу. Конечно, знал он и Воза, который в своё время разработал игру «Breakout» — версию «Pong» для одного игрока. Дома у Элкорна имелся цветной телевизионный проектор (редкость в то аналоговое время). Он внимательно просмотрел презентацию *Apple II*, но заявил, что в «Atari» сейчас слишком заняты своими видеоиграми, чтобы вкладываться ещё и в компьютерный проект.

Правда, по Уолтеру Айзексону, эта история выглядит несколько иначе.

«Джобс пришёл к Элкорну и попросил связать его с руководством. Тот организовал встречу Джобса с президентом “Atari” Джо Кинаном, который, к сожалению, оказался консервативнее и Элкорна, и Бушнелла. Стив попытался убедить его, но Джо не вынес встречи с ним, вспоминал позже

Элкорн. Ему не понравилась гигиена Стива (как всегда, от него не совсем приятно пахло). К тому же он пришёл босиком и в определённый момент даже положил ноги на стол. «Мы не только не купим этой вашей вещи, — заорал возмущённый Кинан, — но ещё и уберите ноги с моего стола!» Возможность была упущена»¹⁴⁵.

Но Джобс не успокоился.

Это было не в его характере.

Несмотря на неудачную встречу с президентом «Atari», он сумел отдельно встретиться с одним из хозяев компании Ноланом Бушнеллом и даже поинтересовался, не хочет ли тот войти в долю. За 50 тысяч долларов Джобс предлагал Нолану Бушнеллу треть доходов, полученных от продажи *Apple*.

К сожалению, и Бушнелл отказался.

Однако он помог двум Стивам связаться с известным венчурным инвестором Доном Валентайном, который, конечно, тоже заглянул в гараж Джобса. (Согласно Айзексону, Валентайн приехал туда на новеньком *Mercedes-Benz*, одетый в синий костюм, стильную рубашку с пуговицами на воротнике и в клубном шёлковом галстуке.)

— Какой вы предполагаете рынок?

Джобс ответил:

— Около миллиона.

— Хорошая сумма. Но откуда вы её взяли?

В ответ Валентайн услышал, что хорошо известный рынок радиолюбителей — это ничуть не меньше миллиона, а уж новый — компьютерщиков — просто не может быть меньше. Его это не убедило, но он связал Джобса и Воза с парнем по имени Майк Марккула^[32]. «Ему уже за тридцать. Но ему до сих пор нравятся игрушки. Может, он сообразит, что можно сделать с вашей».

В своей книге о Джобсе Уолтер Айзексон добавил к этому ещё, что Валентайна больше всего беспокоило практически полное отсутствие у Стивена Джобса маркетингового опыта. Ходить по магазинам и с рук сбывать продукцию? «Это совершенно несерьёзно. Если хотите, чтобы я вас финансировал, — сказал Валентайн, — найдите партнёра, который хорошо разбирается в маркетинге и организации поставок и способен сам написать бизнес-план».

«— Вы можете предложить нам такого партнёра?

Валентайн предложил сразу троих, и Джобс встретился с каждым.

И остановил свой выбор именно на Майке Марккуле.

Майку, бывшему гимнасту и талантливому инженеру, было 33 года, он даже уже ушёл “на пенсию” после удачной работы в “Fairchild” и “Intel”, где заработал миллионы на акциях. Майк оказался человеком осторожным и проницательным. Он рассчитывал каждое решение и, несомненно, достиг совершенства в разработке ценовых стратегий, сетей поставок, маркетинга и финансов. Несмотря на сдержанность своего характера, Майк всё же любил иногда блеснуть нажитым богатством. К гаражу Джобса он подъехал даже не на тёмном *Mercedes-Benz*, как Дон Валентайн, а на сверкающем позолотой *Corvette* с откидным верхом»¹⁴⁶.

«Стив переговорил с Майком Марккулой, — вспоминал Воз. — И действительно, Майк сразу оценил наш компьютер как великолепное устройство, которое точно будет иметь огромный спрос. “Домашний компьютер”. Тогда даже термина такого не существовало»¹⁴⁷.

«Майку в самом деле понравилось то, что у нас было, — восхищался Воз новым партнёром. — Он не походил на человека, который только и думает, как бы вас обокрасть. Всё у него было по-настоящему. Он даже проявил интерес к тому, чтобы финансировать нас, то есть сам заговорил о сумме порядка 250 тысяч, чтобы выпустить тысячу компьютеров. И говорил он о том, каким может оказаться будущее индустрии всех этих домашних компьютеров. Я-то думал о нашем *Apple* как о компьютере для тех, кто хочет сам моделировать научные задачи, а Майк говорил совсем о другом. О том, например, чтобы наш компьютер вошёл в самый обычный дом к самым обычным людям, а они с его помощью стали искать любимые рецепты или сводить дебит с кредитом. Он говорил, что скоро грядёт такое время. Он видел *Apple II* именно как домашний компьютер. И быстро согласился подписать с нами контракт, уверяя в том, что уже через пару лет фирма “Apple” окажется в числе пятисот самых богатых компаний. Сейчас видно, что даже Майк недооценил нашего успеха»¹⁴⁸.

В общем Майк Марккула вложил в дело свои личные 90 тысяч и гарантировал двум Стивам кредитную линию на 250 тысяч долларов — в обмен на треть доходов. Компания «Apple» должна была стать корпорацией (специальный термин в американском законе; отсюда — *Incorporated*), Джобс и Возняк тоже получали по 26 процентов, а остальное шло в резерв¹⁴⁹.

Дела налаживались, но Джобсу многое мешало.

Например, он продолжал верить, что ему как вегетарианцу совсем не нужно каждый день принимать душ и пользоваться дезодорантом. Это, конечно, отражалось на ходе дел. На официальных встречах не все

соглашались смотреть на босые грязные ноги Стива. Иногда он даже шёл в туалет и там попросту споласкивал ноги в унитазе.

Но уверенности Джобс никогда не терял.

«Ищу прибежище, — писал он в одном своём рабочем интервью, — пусть требующее ремонта или реконструкции, но имеющее надёжный фундамент. Готов сокрушать стены, возводить мосты и монтировать освещение. За плечами огромный опыт, отличаюсь бешеной энергией, обладаю тем, что называют видением сути. Не боюсь начинать с нуля. Имею навык публичных выступлений, умею воодушевлять людей и всячески помогать им в создании чего-либо грандиозного»¹⁵⁰.

Джобс был доволен встречей с Марккулой, но Воза Майк огорчил. «Стив, — сказал он, — вам теперь придётся уйти из “Hewlett — Packard”».

Возняк страшно удивился: «Это почему?» Он никак не ожидал ничего подобного. Ведь он работал в «Hewlett — Packard» всё то время, пока разрабатывал *Apple I* и *Apple II*, и это ему нисколько не мешало: «Я вполне могу совмещать всё это и дальше».

«Нет, Стив, вам придётся оставить *HP*. — Майк был твёрд. — Больше того, Стив, всю эту проблему с вашей работой следует решать срочно».

Воз страдал.

Воз по-настоящему страдал.

Ведь до этой поры он воспринимал работу над своим компьютером как чистое развлечение, как прекрасное хобби. Он был уверен, что может заниматься любимым делом всю жизнь, ничего не меняя в своём социальном положении. Он не хотел владеть собственной компанией. Он хотел оставаться просто инженером. Почему-то он считал, что владельцу компании нужно постоянно надзирать за людьми и заставлять их работать. Он не представлял себя менеджером. Он не хотел власти. Он даже решил, что ни за что не пойдёт в создаваемый (им же) «Apple», а навсегда останется в «Hewlett — Packard» и, как прежде, будет разрабатывать компьютеры для собственного удовольствия.

«На моё решение остаться в “Hewlett — Packard” Майк отреагировал очень хладнокровно, то есть просто пожал плечами и сказал: “Ну, ладно”. Но Стив [Джобс] разозлился. Он был вне себя. Он-то лучше всех понимал, что будущей фирме нужен *Apple II*. Был нужен именно этот компьютер»¹⁵¹.

С этого момента Возняка стали засыпать звонками.

Звонили родственники, друзья, коллеги. Всем им Стив Джобс откровенно рассказывал, в чём тут дело, и вот они дружно звонили Возу. «Стив, ты принял ошибочное решение. Стив, 250 тысяч долларов,

обещанные вам, — это большие деньги».

Но Воз упрямылся.

Тогда Джобс позвонил Аллену Бауму, и тот, наконец, нашёл нужные слова.

«Он сказал: “Стив, ты должен решиться и сделать это. Ты хорошенько подумай. Ты можешь быть инженером, и стать менеджером, и разбогатеть, но ты можешь быть, как и хочешь, инженером, оставаться инженером и всё же разбогатеть”. То есть он сказал, что вполне возможно создать свою компанию и при этом остаться инженером. Это было в точности то, что мне нужно было тогда услышать: вот я могу оставаться внизу иерархии, как инженер, и не становиться менеджером. Тогда только я позвонил Стиву [Джобсу] и сообщил новость. Он был в восторге»¹⁵².

На следующий день Воз отправился в «Hewlett — Packard» и сообщил паре своих друзей, что вот он решил уйти с работы и создать свою корпорацию — «Apple». Как-то не сразу он сообразил, что вообще-то в подобных случаях надо сначала ставить в известность руководство. Он отправился к своему непосредственному начальнику, но того не оказалось на месте. Воз ждал этого начальника до второй половины дня, но он так и не появился. Зато подходили коллеги и говорили: «Стив, ты точно уходишь?» А он ждал. Не хотелось, чтобы прямой начальник услышал такую новость не от него самого, а от кого-то другого. Только перед самым окончанием рабочего дня нужный начальник появился в кабинете и Возняк сообщил ему, что решил уйти. Дальше всё развивалось очень быстро. Начальник отвёл Возняка в отдел кадров, там Стива расспросили подробнее, вот и всё: он больше не работает в «Hewlett — Packard».

Нелёгкое решение.

«Но я никогда в нём не раскаивался. С этого момента “Apple” стал моим главным делом»¹⁵³.

Официально корпорация была создана 3 января 1977 года.

Несколько позже компьютер *Apple II* был официально представлен на состоявшейся 16—17 апреля 1977 года Компьютерной ярмарке Западного побережья (*West Coast Computer Faire* — использовано нарочито «архаическое» слово *Faire*, хакеры любят шутки). Джобс внёс необходимые пять тысяч долларов за выставочное пространство сразу, как только получил информационные материалы, и у Вожа наконец появилось время, чтобы довести любимый продукт до ума. Первым делом он дописал интерпретатор *BASIC*, ведь программу надо было передавать субконтрактору. Джобс с дизайнером Родом Холтом и Майклом Скоттом,

только что взятым на роль главного исполнительного директора^[33], активно занялись пластиковыми корпусами. Процесс оказался сложным, в итоге первые три корпуса были получены буквально за три дня до открытия ярмарки.

Потом Майк Марккула детально и твёрдо инструктировал обоих Стивов, как им теперь следует одеваться (отдельно для Джобса — и умываться), что и как говорить, как демонстрировать свою продукцию. Он даже распорядился напечатать брошюру со специальным представлением компьютера *Apple II* — тиражом ни много ни мало 20 тысяч экземпляров. Профессиональный подход Майка внушал доверие представителям торговых сетей, да и сам *Apple II* в обтекаемом пластиковом бежевом корпусе выглядел солидно и привлекательно, не то что другие выставленные машины — сплошь в грубых металлических корпусах. И, главное, новый компьютер можно было пускать в ход сразу, как только достанешь из коробки!

Верный принципу «всё должно выглядеть красиво», Джобс (при решительной поддержке Марккулы) настоял на том, чтобы их выставочное место выглядело впечатляюще. Чёрный бархат. Плексигласовое панно с подсветкой и логотипом «Apple». Выставили сразу все три собранных компьютера, а за ними — пустые коробки, чтобы казалось, что ещё имеется вполне приличный запас. Неудивительно, что сразу поступил заказ на 300 экземпляров *Apple II*. А Джобс ещё и обаял японского фабриканта Сатоши (Сатоси) Мицүшиму, ставшего в итоге первым официальным представителем их корпорации в Японии.

Глава четвёртая

«ИБО ВРЕМЯ ПРИШЛО ПЕРЕМЕН...»

Тогда мало кто понимал, что эти «перемены» связаны и с началом триумфального шествия компьютера *Apple II*. Но сам Джобс не только понимал. Он был уверен.

«Сотрудники нашей компании должны быть игроками высшего класса».

Разве эти слова не выдают его полной уверенности? К тому же в 1977 году в майском номере чрезвычайно популярного журнала «Byte» («Байт») появилась статья Стива Возняка¹⁵⁴. Открывалась она таблицей пятнадцати оттенков цвета, которые запросто можно получить на экране *Apple II*, набрав всего лишь несколько строчек кода на *Apple BASIC* — действие, недоступное ни одной конкурирующей системе! Ни *IMSAI*, ни *Tandy*, ни *Commodore*, ни *Radio Shack*!

У *Apple II* и клавиатура была своя, и собственный встроенный *BASIC*.

В том же номере журнала вслед за статьёй Возняка была напечатана ещё одна, весьма хитроумная заметка. В ней (вот она, скрытая реклама!) перечислялись разные неприятные сюрпризы, ожидающие обычного покупателя стандартных компьютерных наборов (не *Apple II*, конечно).

«Наконец вы подсоединили все провода к материнской плате, но где телевизионный интерфейс?»

Вот первый неприятный сюрприз!

Телевизионный интерфейс (естественно, в отличие от *Apple II*) не входил в предлагаемые наборы, его можно было купить только отдельно за 200 долларов. Покупатели же *Apple II* были застрахованы от таких сюрпризов.

Слова, которыми начиналась статья Стивена Возняка, звучали как декларация одного из основных принципов компьютерной эры: «Персональный компьютер должен быть небольшим, надёжным, удобным в использовании и недорогим».

После такого вступления Воз подробно и доступно описывал все сильные стороны компьютера *Apple II*:

цветной графический интерфейс, текстовая графика, встроенный *BASIC*;

возможность устанавливать игровые программы и самому программировать игры, используя тот же собственный *BASIC* и

интегрированную графику. Конечно, «окон» ещё нет, но имеется возможность разделения экрана: одна половина для написания и отладки программы, другая — для демонстрации графики;

новшества в использовании памяти; среди них — широкое использование нормальной динамической программируемой памяти;

необычный для того времени набор стандартных периферических устройств, включающий видеодисплей, клавиатуру, устройство ввода/вывода с аудиокассеты, целых четыре аналоговых входа для игровых манипуляторов и даже выход на динамик;

BASIC, загружающийся прямо при запуске компьютера (установлен в *Read Only Memory, ROM*).

Ну, и всё прочее, хотя большую часть статьи занимали подробные, очень понятно изложенные (что было чрезвычайно важно для покупателей) технические объяснения, каким именно образом решить ту или иную проблему. Эти вопросы интересовали всех читателей журнала «Byte». Кроме этого, со следующего номера журнал начал рекламировать новый компьютер.

Реклама была выдержана нестандартно:

«Очистите стол. Принесите и поставьте на стол цветной телевизор. Подключите ваш новый компьютер *Apple II*. Подсоедините к нему любой стандартный, нравящийся вам магнитофон/плеер. Теперь вы готовы к вечеру открытий в новом мире персональных компьютеров»¹⁵⁵.

Цены — от 1298 до 2638 долларов.

Конечно, не самые низкие, но, по опросам того же журнала, средний годовой доход покупателей персональных компьютеров составлял тогда примерно 20 тысяч долларов. Потому Джобс и повторял: «Мы должны делать только классную продукцию».

«Успех — это возможность просыпаться рано утром и засыпать поздно вечером, успевая делать между этими двумя событиями всё то, что тебе по-настоящему нравится».

Песни Боба Дилана стопроцентно отвечали внутреннему состоянию Джобса.

Джобс учился у Дилана умению влиять на сознание и даже на подсознание возможных покупателей *Apple II*. Символ компании «Apple» (*Apple Computer Co, 20863 Stevens Creek Blvd, Cupertino CA*) — надкушенное яблоко — напоминал и о библейском древе, и о яблоке Ньютона. А один из номеров журнала в том же году был целиком посвящён языку *APL (A Programming Language)*; тут даже само название вызывало нужные ассоциации. *Apple... Apple...*

Конечно, это был успех.

«Семидесятые годы принесли с собой ветры освобождения.

Apple II — это ещё не общественное явление, но машина уже окружена особым ореолом. Маленький, эффективный, вызывающий симпатию компьютер напрямую ассоциируется с образом свободы, который ещё не окончательно угас в Соединённых Штатах»¹⁵⁶.

Известно: пока изделие не попало на полки магазинов, оно ещё не готово.

Лучше сорвать срок сдачи, чем допустить попадание на рынок плохого продукта. Пользователи уже понимали это. Потрясённая Уотергейтом, Америка наконец привела к власти президента, отличавшегося высоким интеллектом, — Джимми Картера. Он хотел выглядеть настоящим пацифистом, но на экранах шли бесконечные «Звёздные войны», а книжные полки заполняли томики воинственной научной фантастики. Появление качественного компьютера пришлось ко времени.

Джобс сразу поверил в успех. А если он ещё в чём-то сомневался, то это компенсировалось азартом. Им овладело лихорадочное нетерпение: мы лучше других, главное, не упустить шанса! Ни в коем случае не упустить! Всё в наших руках. Мы ухватили успех за хвост, теперь ему из наших цепких рук не вырваться!

Джобс жаждал неограниченного роста, он хотел оставить в мире свой след.

Он тщательно изучал: что может помешать победному шествию *Apple III*. Это:

конкуренты и враги. Друзья тоже. Известно, что зависть конкурентов (к сожалению, и друзей) имеет тенденцию возрастать с каждым твоим успехом;

ситуации, которые мы не контролируем. Это объективный процесс, его следует учитывать постоянно;

учреждения, фирмы, организации, которые ты не можешь убрать с пути. Значит, следует научиться работать с ними;

сплетни, слухи, болтовня;

постоянная необходимость находиться в центре внимания;

сопротивление (явное и скрытое) производственных кланов и групп;

роль спецслужб. Это понятно. Успешный бизнес всегда привлекает внимание спецслужб (не всегда, кстати, благоприятное), ну а нам всегда нужны самые разные допуски для госконтрактов, торговых лицензий и всё такое прочее;

наконец, капитал и банки.

Со всем этим он надеялся справиться.

И постоянно повторял: «Не давай слабины — пропадёшь».

На обед Джобс теперь съедал чашку супа мисо и обычное, нарезанное ломтиками яблоко (опять *Apple*). Вегетарианская еда его не ослабляла, вера была сильна. На фоне первых успехов личная жизнь виделась сквозь некую радужную дымку. В этом состоянии он даже не сразу осознал беременность Крисанн Бреннан, его давней подружки. Известие застало Джобса врасплох.

«Не давай слабины». Взрыва радости не последовало. Как пел Боб Дилан, невозможно быть одновременно влюблённым и мудрым.

И почему это я (так, видимо, рассуждал Джобс) должен верить тому, что мы в этой жизни всё должны делить поровну?

Ненавижу болтовню про равенство,
единственное, в чём люди равны,
так это в том, что все, без исключений,
они когда-нибудь умрут, —

пел Боб Дилан.

Дэн Коттке так вспоминал об этом времени: «С момента создания компании “Apple” Стива будто подменили. В то время он не имел никакого опыта в деловом мире, но, вложив всё, что мог, в авантюру с “Apple”, он отбросил всякую умеренность, стал своего рода миссионером, посвятившим себя делу микрокомпьютера. Это не было вызвано тягой к деньгам. Да нет, скорее тем экстатическим ощущением, что тебе действительно дано изменить мир»¹⁵⁷.

Джобс казался в те дни вездесущим.

Он отдавал распоряжения, вёл переговоры, находил союзников, привлекал инвесторов, искал всё новые и новые каналы сбыта, скандалил, пытался ускорить работу. Он любовался собой: мир нуждается в улучшении, ну так будем сочетать это с деловыми импульсами — через

внедрение фантастического новшества, прекрасного микрокомпьютера, о котором веками мечтали люди, даже не догадываясь, о чём мечтают. Задача пророка, миссионера — объяснить людям, к чему надо стремиться.

Боб Дилан пел:

Важен не я, важны мои песни.

Я всего только почтальон, доставляющий песни.

То же самое, только более сухим языком, выразил Уолтер Айзексон. «Всю оставшуюся жизнь Стивен Джобс будет понимать нужды и желания покупателей гораздо лучше, чем какой-либо другой лидер бизнеса, концентрировать внимание на горстке ключевых продуктов и заботиться, иногда на уровне навязчивой идеи, о маркетинге и внешнем виде и даже особенностях упаковки».

Яркий тому пример — история создания логотипа «Apple».

В конце 1976 года, после появления *Apple II*, но ещё до преобразования фирмы в корпорацию, Джобс связался с известным специалистом по рекламе Реджисом Маккенной (род. 1939), главой процветающей рекламной фирмы, хорошо известной в Кремниевой долине. Сперва Джобс позвонил в «Intel» и поинтересовался, кто является автором их рекламной кампании. Имя ему назвали. Он спросил: а кто это такой — Реджис Маккенна? Ему коротко ответили: «Человек».

Джобсу этого было достаточно.

Реджис Маккенна оставил заметный след в истории.

Маркетолог, он ввёл многие идеи, которые теперь являются частью господствующей тенденции в технологическом маркетинге, и резко помог начать некоторые основные технические инновации века компьютеров, включая первый микропроцессор (*Intel Corporation*), первый персональный компьютер (*Apple II*), первые генетически спроектированные продукты (*Genentech, Inc.*), даже первый розничный компьютерный магазин («Byte Shop»). Стива приводили в настоящий восторг умелые рекламные объявления фирмы «Intel». Он, конечно, попытался дозвониться до этого «человека», однако с Маккенной его соединять не торопились. Но Джобс уже верил в себя, он проявил упорство. В конце концов помощник Маккенны Фрэнк Бёрджес согласился посетить гараж Джобса, где всё ещё шла работа над «железом».

Стив, плохо умытый, плохо пахнущий и неопрятно одетый, поразил Бёрджеса, но ещё больше поразило его то, что Стив оказался (при этом) «невероятно сообразительным юношей», а он сам «едва ли понял пятую часть того, что Стив рассказывал».

В итоге Бёрджес согласился организовать встречу Джобса и Возняка с Реджисом Маккенной, но теперь неправильно повёл себя Возняк. Он вдруг заявил, что не позволит ради рекламы изменить хотя бы слово в своей статье об *Apple II*. А Реджису Маккенне его статья не понравилась, показалась слишком сухой.

В итоге приятели остались ни с чем.

«Однако Стив [Джобс] сразу перезвонил и сказал, что хотел бы встретиться со мной снова, — вспоминал Маккенна. — На этот раз, к счастью, Стив пришёл без Воза, и мы договорились»¹⁵⁸.

При этой встрече Джобс предложил Маккенне расплатиться за рекламные услуги двадцатипроцентной долей «Apple», но Реджис предпочитал наличные.

Пришлось искать обходные пути.

К счастью, цель была уже определена, поэтому Джобс выкрутился, после того как Майк Марккула открыл для «Apple» кредитную линию. На этот раз Стив пошёл ещё дальше: он предложил Маккенне взять на себя всю рекламную кампанию. Подумав, Маккенна согласился. И с той поры он активно участвовал в разработке всех бизнес-планов фирмы «Apple».

Стив Джобс знал, чего хочет.

Компьютер *Apple II* должен восприниматься как революция!

Нет, больше, гораздо больше! Компьютер *Apple II* должен стать историческим феноменом, как поворотный пункт в развитии всего мирового компьютерного движения!

Только так и ничуть не меньше!

Правда, для Маккенны, уже создавшего себе имя на рекламе достижений новейших технологий, подобная «идеология» показалась недостаточно конкретной. Он даже попытался повлиять на Стива: ты сперва подбери своему продукту более привлекательное, «профессиональное» название!

Но Джобс не уступил.

Apple II, заявил он, должен представлять собой самый шокирующий, самый резкий контраст с теми чудовищами, которые сейчас конструирует *IBM*, так что нам необходим лёгкий игровой образ.

Это было понятно.

Логотип, придуманный Реном Уэйном, уже не работал.

На логотипе Уэйна был изображён Исаак Ньютон, сидящий под яблоней, украшенной, понятно, яблоком. Подпись гласила: «Newton... A Mind Forever Voyaging Through Strange Seas of Thought... Alone...»^[34] В общем, это больше походило на некую средневековую гравюру и не могло стать символом современной компании.

Стив понимал это интуитивно, а Реджис Маккенна — по опыту.

Кстати, чрезвычайно похожий рисунок украсил обложку августовского номера журнала «Byte» в 1977 году. Но даже на обложке это выглядело банально. Как платье на балу — похожее на все другие! Такое может убить любую рекламу. А вот отдалённая перекличка идей... Это, пожалуй, могло сыграть на пользу более оригинальному варианту...

В конце концов эмблему разработал Роб Янов — главный художник рекламного агентства Маккенны. Он поставил перед собой большую вазу, наполнил её яблоками и рисовал их, стараясь максимально упростить линии.

Одно из яблок в процессе раздумывания Роб якобы надкусил.

И тогда родилась идея. «Этот укус (*bite*), — вспоминал Роб позже, — символизировал для меня всю сложную гамму чувств, возникающих при вгрызании в яблоко. По счастливой случайности, само слово *bite* (укус) оказалось ещё и созвучным компьютерному термину *byte* (байт)».

Роб сразу сообразил, что надкушенное яблоко будет лучше восприниматься.

Но Джобсу он принёс два варианта. Яблоко обычное и яблоко надкушенное.

Учитывая, что сильной стороной компьютера *Apple II* является цветная графика, Роб раскрасил логотип во все цвета радуги. Взглянув на предложенные варианты, Джобс без особых раздумий выбрал надкушенное яблоко, только поменял его цвета. Порядок, предложенный Джобсом, отличался от порядка цветов радуги: снизу — небесно-голубой, сверху — зелёный. Было в этом что-то психоделическое, может, подсознательно проявлялись наклонности бывшего хиппи. Многоцветная печать, которой требовал такой логотип, конечно, сильно повышала цену будущих типографских услуг, но на рекламе Джобс никогда не экономил. Реджис Маккенна оценил стратегию Джобса, даже предложил опубликовать принятый ими логотип в журнале «Playboy» («Плейбой»).

Так в 1978 году реклама «Apple» появилась в знаменитом журнале.

А на брошюре, посвящённой компании «Apple», уже сам Маккенна поместил слова, обычно приписываемые Леонардо да Винчи: «Простота — это высшая форма сложности».

Со словами Леонардо Джобс спорить не стал.

Да и можно ли найти лучшее выражение своей философии?

Кстати, и дзен-буддисты учат тому же.

«Конечно, — вспоминал позже Реджис Маккенна, — Воз создал великолепную машину, но если бы рядом не оказалось Джобса, она до сих пор продавалась бы только в магазинчиках для любителей. Так что Возу повезло. Он, к его счастью, подружился с евангелистом»¹⁵⁹.

Но точнее было бы сравнить Джобса не с евангелистом, а с сёрфером, оседлавшим волну.

Он на ходу учился всё успевать.

Он на ходу собирал и формировал команду.

Первыми десятью сотрудниками компании «Apple» стали (по номерам, красовавшимся на их бейджиках):

Стивен Возняк, технический эксперт фирмы;

Стивен Джобс (позже Майкл Скотт, выдававший бейджики, признавался, что сделал это специально, чтобы позлить Стива);

Майк Марккула, первый инвестор «Apple». Это он вложил в компанию основную часть денег и весьма эффективно помог и с управлением, и с созданием нормального бизнес-плана.

Билл Фернандес. Худой смуглый приверженец бахаизма. Это в его гараже друзья собирали первый компьютер. Кстати, Фернандес никогда не скрывал, что в число первых сотрудников компании попал только потому, что был хорошим другом и соседом Возняка;

Род Холт, инженер-электрик и заядлый убеждённый марксист. Вечный его скептицизм по отношению к окружающим в конце концов привёл к тому, что его (лет через шесть) изгнали из «Apple»;

Рэнди Уиггинтон, кличка Компьютерный Рэнди. Программист, студент из Сан-Хосе, которого Воз в своё время часто подвозил на своей машине в Клуб самодельных компьютеров. Именно Рэнди удалось очень удачно переписать код *BASIC* для *Apple II*;

Майкл Скотт. Старый соратник Марккулы. Собственно, это он придумал всю эту штуку с номерами на бейджиках. «Я хотел походить на Джеймса Бонда, поэтому и взял себе седьмой номер»;

Крис Эспиноза. Он попал в «Apple» в 15 лет. Крис ещё учился в школе и по закону мог работать только половину рабочего дня. Может, Крис получил бы и более весомый номер, но в день, когда Скотт выдавал бейджики, Крис попросту опоздал;

Шери Ливингстон, первая секретарь компании. Вела всю бумажную работу;

Гэри Мартин, финансовый директор;

Аллен Баум. Это он познакомил двух Стивов.

Конечно, получил бы свой бейджик и Рон Уэйн, один из первых трёх основателей компании, но он ушёл. Он не сильно верил в будущее компании. Зато среди первых сотрудников «Apple» оказались Дэн Коттке и его бывшая подруга Элизабет Холмс, которая по совместительству вела всю бухгалтерскую работу (за четыре доллара в неделю).

Джобс любовался достигнутым.

Он утверждал себя. Он утверждал свои взгляды на мир.

Почти со всеми сотрудниками компании он вёл себя предельно жёстко и бескомпромиссно. Именно жёстко, именно бескомпромиссно. Да и как иначе? Ведь кругом одни «говнюки» (это словечко он не уставал повторять). Джобс и раньше утверждал, что в один момент может выделиться в любой компании уже только потому, что другие просто ни к чему не пригодны. Исключения можно было пересчитать по пальцам. Стив не решался (пока) атаковать Возняка, не трогал Марккулу, которого воспринимал буквально как отца.

Но «не давай слабины — пропадёшь!».

Джобс не терпел никаких возражений, он даже увольнял людей, ничуть не раздумывая. Сотрудники должны откровенно бояться всех, кто стоит над ними. «Заставляй подчинённых работать только по высшим стандартам, ничего не растолковывай им, пусть до всего додумываются сами». И не следует никого хвалить. А то похвалишь, и вот уже этот человек начинает мнить себя самым умным.

Особенно грубо Джобс вёл себя с молодыми программистами.

Крис Эспиноза вспоминал: «Мне Джобс казался опасным. Загадочный, угрожающий, со сверкающим взглядом, он обладал исключительной силой убеждения. Иногда мне казалось, что он вообще собирается пересоздать меня — по своему замыслу»¹⁶⁰.

Рэнди Уиггинтон добавлял к этому: «Стив мог зайти в кабинет, бросить один только взгляд на то, что ты сделал, и сразу заявить, что всё это — дерьмо, дерьмо, дерьмо, при этом не имея ни малейшего представления о том, что я сделал и почему я это сделал»¹⁶¹.

Вообще говоря, такое поведение специально практикуют для того, чтобы сделать партнёра, подчинённого или оппонента более сговорчивым. Для того чтобы подчинить всех.

А Джобс ещё и усложнял этот приём.

Он не шёл ни на какие компромиссы, ни в чём не уступая даже по мелочам.

В первый год это приписывали его постоянной, несколько даже

гипертрофированной заботе об эстетической стороне дела. Почти все биографы вспоминают о том, как резко Джобс настаивал на том, чтобы даже невидимая клиенту материнская карта *Apple* выглядела оригинально. Расположение её деталей, линии её контуров должны были соответствовать плану римского лагеря (прямоугольники, прямые линии, пересекающиеся под прямыми углами).

Как это объяснить?

Да очень просто!

Компьютер, считал Джобс, даже внутри (с не видимой никому стороны) должен выглядеть красиво, это не важно, что, может, ни один покупатель никогда туда не заглянет.

Воз не был так эмоционален.

«Стиль руководства Стива, — вспоминал он, — оставил много плохих впечатлений. Мне самому никогда не пришлось испытать его, и то, о чём мне рассказывали, сильно отличалось от того Джобса, которого я знал. Я не знаю, что определяло такое его поведение. Влияния, которым он был подвержен, остаются тайной. В то же время, кажется, что мыслил он правильно и просто хотел, чтобы делались вещи, имеющие смысл».

Но в корпоративной политике Джобсу ещё не хватало опыта.

«Марккула не любил конфликтов, — писал Уолтер Айзексон, — поэтому он решил привлечь Майкла Скотта именно для того, чтобы контролировать Джобса. Марккула и Скотт в своё время вместе работали в фирме “Fairchild”, у них были соседние кабинеты, даже день рождения они праздновали в один день. Во время такого вот совместного обеда в феврале 1977 года (Скотту исполнилось 32 года) Марккула и пригласил его стать президентом “Apple”»¹⁶².

Стив Возняк, которому не нравились конфликты, то и дело вспыхивавшие по вине Джобса, поддержал эту идею. Да и с точки зрения компетентности Майкл Скотт был выше всяких похвал. В своё время он занимался организацией производства в компании «National Semiconductor», к тому же прекрасно разбирался в инженерной стороне дела, хотя некоторые черты его характера, без сомнения, могли провоцировать возможные конфликты с Джобсом. По словам Айзексона, «Скотт страдал от избытка веса, тика и других проблем со здоровьем и часто находился в таком напряжении, что расхаживал по рабочим помещениям, крепко сжав кулаки, и в этом состоянии мог запросто ввязываться в споры».

Понятно, что сам Джобс далеко не сразу согласился с тем, чтобы взять «Скотти» на работу. С одной стороны, он понимал, что не готов ещё

самостоятельно управлять компанией (число сотрудников «Apple» постоянно росло, скоро оно перевалило за 40 человек), с другой — он всегда (и не без оснований) воспринимал компанию «Apple» исключительно как своё детище.

Своё! Только своё!

Но в конце концов Джобс согласился.

Как и следовало ожидать, в правлении компании сразу возник ещё один мощный центр напряжения. Уже при первой встрече Майкл Скотт искренне и вполне по-дружески предложил Джобсу чаще и тщательнее мыться, на что тот (тоже почти по-дружески, но резко) посоветовал Скотту перейти на фруктовую диету, чтобы сбросить излишний вес.

Следующий конфликт вспыхнул при выдаче бейджиков.

Решение Скотта (всё же он — президент компании) присвоить первый номер Стивену Возняку вызвало у Джобса настоящую истерику. Он потребовал номер первый — себе.

Скотт отказал.

Джобс разрыдался.

Когда Джобс предложил присвоить ему нулевой номер (раз уж первый уже отдан), Скотт, поражённый отчаянием Стива, готов был уже отступить, но выяснилось, что в платёжных ведомостях, согласно инструкциям Банка Америки, номер сотрудника не может быть меньше единицы. Категорически!

И такие истории возникали на каждом шагу.

Выбор бежевого оттенка для корпуса *Apple II*... Степень закруглённости уголков корпуса... Расположение отдельных деталей... Да что там расположение отдельных деталей, даже цвет, даже оттенки сборочных столов — всё было для Джобса важно! Прекрасно обыграл эту черту характера Джобса писатель Дэниел Лайонс, главный редактор журнала «Forbes» («Форбс»). Он не страшился (как и сам Джобс) никаких преувеличений.

«Порой я чувствую себя великим кулинаром, — писал он от лица своего героя. — Кулинаром, который посвятил всю свою жизнь скрупулёзному изучению искусства приготовления пищи, собрал самые изысканные ингредиенты, оборудовал кухню по последнему слову техники, приготовил изумительные деликатесы, превосходящие своим совершенным вкусом все созданные когда-либо прежде шедевры кулинарного мастерства, и вот теперь стоит у окна, наблюдая, как 97 процентов населения мира проходят мимо его ресторана и отправляются в “Макдоналдс” на другой стороне улицы...»

И далее. От лица героя, то есть Джобса (всё это понимали):

«Дело в том, что сделать телефон, как и компьютер, может каждый. Но для “Apple” всё это не годится. От всех соперников нас отличает способ создания продукции. Например, мы начинаем не с самого изделия, а с его рекламы. В других компаниях всё делается наоборот. Каждый начинает с продукта, а когда он уже готов, им приходит в голову мысль: “Постойте-ка, нам теперь требуется реклама”. Именно поэтому их реклама в большинстве случаев никуда не годится. Она делается задним числом. У нас всё по-другому. В компании “Apple” реклама является исходной точкой. Уж если мы не в состоянии создать хорошее рекламное объявление, то и изделие, скорее всего, получится никудышным.

Проведя рекламную кампанию, мы начинаем работать над продуктом.

Но начинаем мы опять не с технологии. Мы начинаем с дизайна. Это ещё одно наше отличие от конкурентов.

Ларе Аки приносит мне 15 прототипов *iPhone*.

Я забираю их с собой в комнату для медитации и погружаюсь в транс.

Вот здесь и начинается главное: *я о них не думаю*. Я вообще ни о чём не думаю. Это вовсе не просто — сидеть и ни о чём не думать. Но после долгих лет практики я умею полностью очищать свою голову и всего за несколько минут приходиться в состояние полного бессмыслия.

Так я могу сидеть перед прототипами часами.

Постепенно один из них начинает казаться мне несколько лучшим, чем остальные. Когда это происходит, я считаю свою часть работы завершённой и посылаю образец обратно Ларсу Аки. Теперь он должен изготовить примерно сотню новых прототипов, взяв за основу выбранный мной. Его команда отсеет неудачные и отберёт 15 самых лучших. Я снова вернусь в комнату для медитации, очищу свой разум и опять выберу только один. Этот сложный процесс может продолжаться месяцами, раз за разом. И в основе его лежит именно лишённая всяких мыслей интуиция...

Когда, в конце концов, мы изготавливаем реальный образец прототипа, то начинаем работать над микросхемами и программным обеспечением. Мы вставляем всю начинку в корпус, и я в очередной раз медитирую. К сожалению, нередко случается так, что микросхемы просто замечательны, но физически не уместаются в оболочке корпуса. В таком случае нам приходится возвращаться на исходные позиции и переделывать весь телефон, заново проходя все этапы этого процесса. Затем начинаются поиски цвета. Вы и представить себе не можете, сколько оттенков у чёрного цвета. И у белого тоже. Потом наступает очередь отделки поверхности. Должна ли она быть блестящей, матовой, слегка шероховатой или гладкой?

На протяжении многих недель я работаю по 18 часов в сутки, рассматривая образцы. Обычно к концу дня я уже полностью выжат как лимон.

Ну а потом очередь доходит до упаковки.

Упаковке мы уделяем не меньше, а может быть, даже больше внимания, чем самому изделию. Мы пытаемся добиться того магического чувства, которое вас будет охватывать в момент вскрытия коробки. Как она открывается? Сверху или по бокам? Должен ли телефон лежать в ней горизонтально или наклонно? Накрывать ли его сверху пластиком? Надо ли наклеивать на экран клейкую плёнку, которую вам потом придётся удалять?»¹⁶³

Такой метод Джобс действительно применял.

Звучит, конечно, пародийно, но истине соответствует.

Даже Уолтер Айзексон, в книге которого чаще, чем у других биографов Джобса, проскальзывают нотки некоего «жития святых», пытался объяснить постоянную противоречивость Стивена Джобса именно его неистовым, его постоянным стремлением абсолютно всё держать под своим контролем.

Что ж, ему это удавалось.

При всём этом личная обучаемость Джобса всегда была высока.

Он мгновенно впитывал любую новость, от кого бы она ни исходила, и при удобном случае непременно находил ей применение.

В апреле 2016 года были опубликованы записные книжки Реджиса Маккенны, посвящённые далёкому декабрю 1976 года. Записи эти сами по себе могут служить прекрасным пособием по маркетингу и ведению рекламной кампании. Читая их, представляешь и самого Маккенну: он внимателен, он говорит негромко, но характер у него твёрдый.

Вырос Маккенна в пригороде Питсбурга.

Получил инженерный диплом уже после того, как устроился рекламным агентом в компанию, издававшую семейный журнал. Затем попал в электронную промышленность.

В своих заметках, за много лет до реального возникновения «Apple Store» («Эппл Сто»), то есть специализированных магазинов компании «Apple», Маккенна уже говорил о таком варианте! Неудивительно, что, пусть и через четверть века, Джобс действительно открыл такие магазины. Он умел прислушиваться!

В заметках Маккенны был расписан весь стратегический план развития компании «Apple».

Современному покупателю, указывал он, скоро понадобится гораздо более сложное оборудование — с большей памятью, большими вычислительными возможностями.

Рынок игр и развлекательной электроники, несомненно, будет усложняться, ведь в основе его — новые компьютеры.

С каждым годом новые компьютеры будут становиться всё более пригодными для различных хобби.

Очень хорошо, уверенно указывал Маккенна, что у нас нет пока никаких стандартов. Именно мы, корпорация «Apple», будем их устанавливать.

В заключение Маккенна намечал максимально агрессивные цели по продажам.

Добиться доминирующего положения «Apple» на рынке — уже в ближайшие полгода... Прибавить к этому ещё 10-15 процентов рынка к декабрю 1977 года... Прибавить к уже указанному ещё 25 процентов рынка

к июню 1978 года... По оценкам Маккенны, завладеть 10 процентами рынка в то время означало продать компьютеров примерно на пять миллионов долларов. При цене две тысячи долларов за один компьютер — это две с половиной тысячи штук.

Но успех *Apple II* превзошёл все эти ожидания.

Надо заметить, что Реджис Маккенна высоко ценил способности Джобса.

«На Западном побережье тогда не было подходящей прессы, — писал он. — "Wall Street Journal" не стал бы публиковать статью о компании, которая не котируется на Нью-Йоркской бирже, во всяком случае до 1983 года». Так что, своего рода секретным оружием для Маккенны оказался сам Джобс. «Я взял Стива с собой в самолёт, — вспоминал он, — чтобы всюду его показывать. Личность Стива привлекала людей. Они тогда не знали его, даже не представляли, реален он или нет (вот чисто американский аспект: для бизнеса человек без «капитализации» нереален. — Г. Л., С. С.), а Стив был умён, был хорошим оратором и полон энтузиазма»¹⁶⁴.

Компьютер *Apple II* буквально притягивал усовершенствования — лучшее свидетельство и подтверждение того, что на какое-то время именно он оказался на острие развития всех тогдашних «персоналок». К тому же Джобс действительно остро и точно чувствовал, в чём нуждаются клиенты компании, и (к этому) создание Воза оказалось достаточно совершенным, чтобы можно было реализовывать многочисленные пожелания, при этом радикально не меняя достигнутого.

Правда, одной из слабостей *Apple II* была медленная загрузка программ с магнитофонной кассеты, не говоря уже об архаичных формах ввода информации с перфолент или перфокарт, иногда даже при помощи тумблеров, как в наборах «Сделай сам». К тому же загрузка *BASIC* занимала минут десять, а конкретное место для хранения нужной информации нужно было искать, ведь первые гибкие диски диаметром 8 дюймов и дисководы начала выпускать компания *IBM* только в конце 1971 года. Их огромным преимуществом явилась именно быстрота доступа к информации за счёт использования «двумерного» алгоритма, основанного на комбинации вращения диска и радиальных движений магнитной головки. Но эти первые диски и дисководы стоили очень дорого и предназначались для компьютеров *IBM*.

Алан Шугарт (1930—2006), инженер-электронщик, один из руководителей проекта по созданию гибких дисков в *IBM*, создал в 1973 году свою независимую компанию. В 1976 году эта компания наладила выпуск более дешёвых дисководов и дискет меньшего диаметра — 5,25

двойма, установив новый стандарт до самого начала 1990-х годов. Эти дисководы продавались по цене порядка 400 долларов, что, конечно, не прошло мимо Джобса. Как только он почувствовал, что проблема ввода/вывода у *Apple II* действительно существует и это слабое место компьютера, он начал активно требовать того, чтобы «его» (так он говорил) компьютер снабдили дисководом для чтения дискет, и даже начал переговоры с Шугартом о поставках. Тем более что в январе 1978 года в Лас-Вегасе открывалась Выставка бытовой электроники (*Consumer Electronics Show*), и там, конечно, следовало показать усовершенствованный *Apple II*. Такие выставки и салоны — своего рода клавиши, на которых должен уметь играть хороший бизнесмен.

Только вот Воз не торопился.

Он, как обычно, не всё успевал.

Даже разработкой контроллера дисковода он занялся в самый последний момент. (Кстати, тогда же Джобс жаловался на то, что Воз настолько затянул работу над арифметикой с плавающей точкой для *BASIC*, что руководству «Apple» пришлось вынужденно заключать договор с нелюбимой «Microsoft»).

Тестовые программы для машины писал Рэнди Виггингтон, а Род Холт играл роль бригадира. Несмотря на страшный аврал, за рождественские каникулы и новогодние праздники Стив Возняк разработал великолепный контроллер. Ну а объявление, что отныне в комплектацию *Apple II* будет включён и дисковод, конечно, произвело сенсацию.

Другим новшеством, резко поднявшим привлекательность *Apple II*, стало программное обеспечение *VisiCalc (Visible Calculator)*.

Так что не только деньги тянутся к деньгам, но и инновации тянутся к инновациям.

VisiCalc оказался первым коммерческим пакетом программ для работы с электронными таблицами. Его разработали в 1978—1979 годах Даниэль Бриклин (род. 1951) и Боб Фрэнкстон (род. 1949). Оба окончили Массачусетский технологический институт, а Бриклин ещё и Гарвардскую бизнес-школу, где ему, собственно, и пришла в голову идея программы для обработки табличных данных. Цель: упростить подготовку заданий в бизнес-школе, где требовалось постоянно моделировать работу фирмы, написание финансовой отчётности и прочее. Бриклин сразу почувствовал, что у его идеи есть коммерческий потенциал.

«Синергетика» этих нововведений состояла в том, что у владельца фирмы по изданию и коммерциализации программного обеспечения Дэна Филстры, тоже выпускника МТИ, имелся свой личный *Apple II*. Кстати,

продал его Дэну (по себестоимости) сам Джобс. Это несколько позже он стал скупее.

VisiCalc, созданный Бриклином и Фрэнкстоном, распространялся только через фирму Филстры. Но первая версия *VisiCalc* была создана специально для *Apple II* — это, конечно, очень способствовало успеху.

«Было два настоящих взрыва, которые толкнули компьютерную индустрию вперёд, — вспоминал позже Джобс. — Первый произошёл в 1977 году, когда была изобретена программа для работы с таблицами. Я вспоминаю, как Дэн Филстра, который управлял компанией, осуществлявшей продажу первой табличной программы, однажды пришёл в мой кабинет в “Apple”, вытащил из кармана куртки эту дискету и сказал: “У меня тут невероятная новая программа — я называю её ‘визуальным калькулятором’”, и она стала *VisiCalc*. Вот такие встречи и толкали, просто гнали *Apple II* к успеху, которого он достиг»¹⁶⁵.

С коммерческой точки зрения определённую роль в отношениях Дэна Филстры с компанией «Apple» сыграло и то, что в те времена патенты на программное обеспечение были почти неслыханным делом. Наверное, по этой причине компания Филстры, оборот которой был около миллиона долларов, так и не стала гигантом подобно компаниям «Microsoft» или «Apple»...

Да, Стивен Джобс воспринимал «Apple» как своё дитя.

Но в это же время у него появилось и другое дитя — настоящее.

Крисанн Бреннан родила ему дочь, хотя Стива это известие (о чём мы уже говорили) нисколько не обрадовало. Их отношения длились более пяти лет, но никогда не были постоянными. Как вспоминала сама Крисанн: «Мы не знали, как нам оставаться вместе, и в то же время не знали, как жить друг без друга»¹⁶⁶. Не случайно свою книгу, написанную позже, она назвала очень эмоционально — «Червивое яблоко: Моя жизнь со Стивом Джобсом».

Впечатлённая рассказами Стива, Крисанн сама побывала в Индии.

Отправилась она туда в марте 1976 года в компании своего нового друга — Грега Колхауна. Эта поездка продолжалась почти год. Лучше бы не так долго, потому что в конце концов Крисанн и Грег там жестоко поссорились. Крисанн вернулась в Америку без Грега и некоторое время жила одна — прямо в палатке на территории Дзен-центра Кобуна Чино Отогавы, наставника Джобса.

Стив к этому времени отделился от родителей.

Он теперь снимал в Купертино что-то вроде пригородного ранчо с четырьмя спальнями за 600 долларов в месяц. Он вполне мог купить и дом (в кредит), но предпочёл снимать ранчо на паях с Дэном Коттке, который по наивности своей считал, что Стив не может жить без его компании. Но, скорее всего, Джобс просто не хотел связывать себя многолетним кредитом. Зачем ему такое «дерьмо»? Он не будет одалживаться у всех этих «говнюков», они того не стоят. Кстати, одну из комнат своего ранчо он постоянно кому-нибудь сдавал; однажды там обитала даже стриптизёрша.

А теперь к Стиву вновь присоединилась Крисанн. Стив занимал самую большую спальню, она разместилась в соседней.

Оставшиеся спальни были совсем крохотными, так что Коттке предпочитал спать в гостиной. Одну из свободных комнатшек превратили в помещение для медитаций, в другой свалили пенопластовые упаковки. Иногда туда пускали (и такое случалось) поиграть соседских детей. Потом у Крисанн появились многочисленные кошки, которые стали пользоваться «складом» как туалетом, в итоге весь упаковочный материал пришлось выбросить. Когда осенью ранчо посетил вернувшийся из Индии Грег

Колхаун, Крисанн сразу сообщила ему волнующую новость: «Я беременна, Грег. Мы со Стивом опять сошлись. Прямо не знаю, что делать»¹⁶⁷.

А Уолтер Айзексон в своей книге приводил следующие слова Стива: «Я совсем не был уверен, что это мой ребёнок, потому что знал: Крисанн тогда спала и с другими. Не только со мной. Она же просто жила у нас. У неё была комната в нашем доме».

Сама Крисанн, впрочем, утверждала, что как раз в то время у неё никого, кроме Стива, не было. Так что сомневаться нечего: Стив — отец её дочери!

«По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает».

На словах — да. Но в жизни так получается (если получается) крайне редко.

Стив настолько не хотел относиться к словам Крисанн всерьёз, что даже приглашал пожить с ними Грега Колхауна.

А почему нет?

Свои же.

По словам Крисанн, Стив нисколько не возражал против аборта (хотя и не настаивал на нём), однако резко выступал против того, чтобы в будущем ребёнка отдали в приёмную семью. Он помнил о своём детстве. Кстати, узнав (позже, конечно), что его собственным биологическим родителям, когда они с ним расстались, было примерно столько же, сколько ему и Крисанн, Джобс даже растерялся: «У меня на миг перехватило дыхание».

Конечно, нежелание Джобса признать будущего ребёнка испортило атмосферу в доме. К счастью, на помощь пришёл Роберт Фридланд. Он предложил Крисанн перебраться на его яблочную ферму и рожать там. Нашли опытную акушерку, и 17 мая 1978 года в окружении нескольких знакомых (включая Элизабет Холмс) Крисанн родила девочку.

Стив прилетел на ферму только для того, чтобы помочь выбрать имя девочке.

Перебрав разные варианты, её назвали Лизой.

Лиза Бреннан-Джобс.

Сразу после этого Стив улетел обратно.

Он был полон обид. «Вычислить совсем нетрудно, — утверждал он. — Когда Крисанн забеременела, она не была моей девушкой. Просто жила в доме».

Всё же Джобс признал своё отцовство.

«По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает».

Наверное, это так. Но признал Джобс своё отцовство только по судебному постановлению — после проведения генетического теста. До

этого упирался, как мог, даже подготовил заверенную доктором бумагу о том, что он физически не может иметь детей. Правда, снял для Крисанн и Лизы дом в Пало-Альто и впоследствии даже оплачивал учёбу дочери.

«Мне не стоило себя так вести, — всё же покаялся он, правда через несколько лет. — Просто тогда я не представлял себя отцом, совершенно не был готов к этому. Но когда результаты теста подтвердили, что Лиза — моя дочь, я больше не сомневался. Я даже согласился содержать Лизу до восемнадцати лет и помогать деньгами Крисанн. Я нашёл в Пало-Альто дом, отремонтировал его и пустил туда Крисанн и Лизу, причём без всякой платы (курсив наш. — Г. П., С. С.). Крисанн выбирала для Лизы лучшие школы, а я оплачивал обучение. Я старался поступать правильно. Уверен, если бы сейчас можно было всё это изменить, я бы вёл себя лучше».

Крисанн страдала.

«Конечно, Стив — человек просветлённый, но на удивление жестокий».

Расставшись с Крисанн, Стив наконец отказался от наркотиков (так он утверждал сам), купил дорогой костюм от «Brioni» и модные рубашки в дорогом магазине «Wilkes Bashford» в Сан-Франциско и даже сменил диету на более мягкую.

Он старался чаще и тщательнее умыться.

Заодно нашёл любовницу — Барбару Ясински, сотрудницу рекламного агентства Реджиса Маккенны, польку-полинезийку, красавицу. Поселил он её в особняке в Лос-Гатосе. В компании с ней и с Дэном Коттке Джобс с удовольствием купался нагишом в тихом озере Фелт, недалеко от Стэнфорда.

Он всё ещё не понял себя.

Он всё ещё надеялся на подсказку Боба Дилана.

О, где же ты был, мой сын синеокий?
Где же бродил ты, мой маленький сын?
Я бродил по склонам двенадцати гор,
Я прошёл и прополз шесть разбитых дорог,
Я бродил в глубине семи скорбных лесов,
Я стоял на краю дюжин сухих океанов,
Я был тысячи лет под могильною сенью,
И проливной, и проливной, и проливной, и проливной,
И проливной собирается дождь.

Сын синеокий — придуманный.
Дочь — одной крови, но непризнаваемая.

Я видел младенца и волков, его ждущих,
Я видел шоссе из алмазов, где не встретится путник,
Я видел чёрные ветви с сочащейся кровью,
Я видел людей из подвалов, их молоты дышат болью,
Я видел мрамор лестниц, ушедших под воду,
Я видел тысячи ртов, но языки были немые,
Я видел ружья и блеск мечей, их дети держали...

Чужая душа — потёмки.
Оставим эти видения на совести Боба Дилана.
Или на совести Джобса, упивавшегося словами Боба.
Главное всё же:

И проливной, и проливной, и проливной, и проливной,
И проливной собирается дождь.

На этом фоне в компании «Apple» множились всё новые и новые проекты.

Компьютер *Apple II* приносил стабильный доход и, как выяснилось в дальнейшем, ещё долго оставался главным источником этого дохода. Правда, с каждым днём становилось всё более ясно, что даже *Apple II* пора заменять чем-то более совершенным. Это мнение разделял и сам Джобс, страстно мечтавший о том, чтобы новый компьютер был в гораздо большей степени его детищем, чем *Apple II*, почти полностью созданный Возняком.

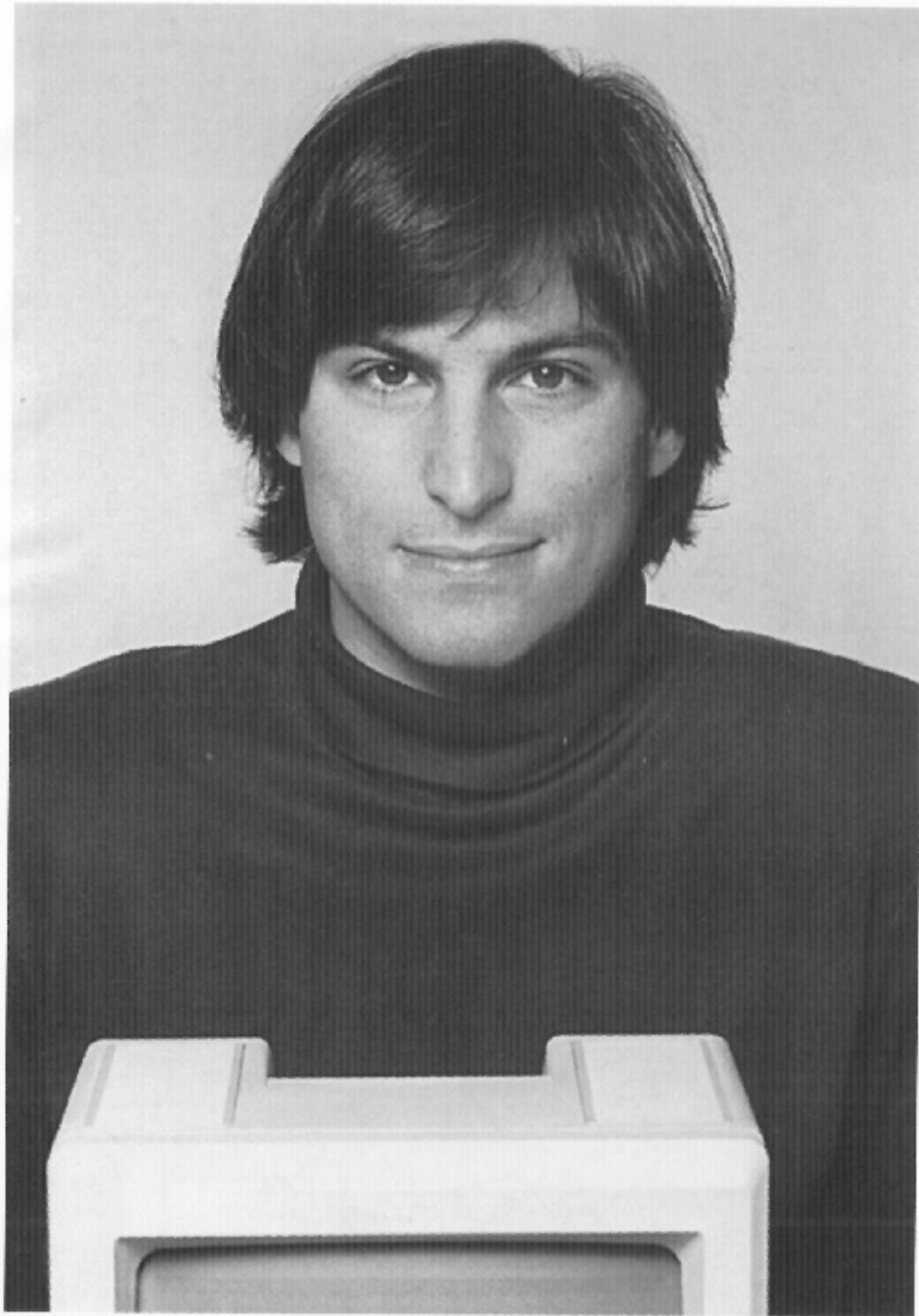
В январе 1978 года на Выставке бытовой электроники в Лас-Вегасе компания «Apple» продемонстрировала флоппи-дисковод (дисковод гибких дисков), разработанный специально для компьютера *Apple II*. А весной началась работа над моделью *Apple III*. Одновременно Джобс продвигал разработку другого компьютера — *Lisa*.

70-е годы XX века — сплошная волна инноваций.

Далеко не все они явились результатом творчества малых фирм или талантливых одиночек. Многие родились в лабораториях очень и очень солидных компаний, таких, например, как исследовательский центр фирмы «Xerox». Их идея была простая: рабочее место будущего может обойтись без всяких бумаг, хватит этой волокиты. Для всех будет удобнее, если нужные документы будут появляться на экранах компьютеров. Уже в 1972 году сотрудники *PARC* ввели в дело то, что в дальнейшем стало нормой для любого графического интерфейса — *Graphic User Interface (GUI)*. В этих разработках впервые появились окна, пиктограммы, экранная графика. На рабочем столе удобно расположились представленные только значками документы и папки. Вовсю применялась компьютерная мышь. Использовалось координатное представление расположения данных на экране. Зачем пользоваться клавиатурой, если можно сразу выбрать нужный документ и передвигать его по экрану?

Поддерживал эту сложную работу один из самых первых объектно-ориентированных языков — *Smalltalk (Смолток)*. Правда, компьютерную мышь, как и координатное представление точек на экране (*Bitmap*), изобрёл Дуглас Энгельбарт (1925—2013) — ещё в предыдущем десятилетии и совсем в другой лаборатории. Ещё в начале 1960-х годов он организовал исследовательскую лабораторию в рамках Стэнфордского

исследовательского института (*SRI*) в Менло-парке. За ним числилось не менее дюжины патентов, но он занимался и развитием компьютерной техники. Ввёл, например, концепцию информационного моделирования и компьютерного усиления интеллектуальных возможностей человека. Этот свой отчёт он так и озаглавил: «Расширяя человеческий интеллект: Концептуальная основа»¹⁶⁸. Заявку на мышь, которая описывалась им как «X-Y указатель положения для дисплейной системы», он подал ещё в 1967 году, но патент получил только через три года. В мышь Энгельбарта были встроены два колёсика, которые могли вращаться в перпендикулярных направлениях, отмеряя перемещение и переводя в движение курсор на экране. Первые образцы компьютерных мышей были упрятаны в деревянные корпуса^[35]. Сам Энгельбарт ничего за эту свою работу не получил, а позже лаборатория *SRI* продала компании «Apple» лицензию на использование своей мыши за весьма скромную сумму (40 тысяч долларов), что только подтверждает фантастическую недооценку коммерческой ценности этого изобретения¹⁶⁹.



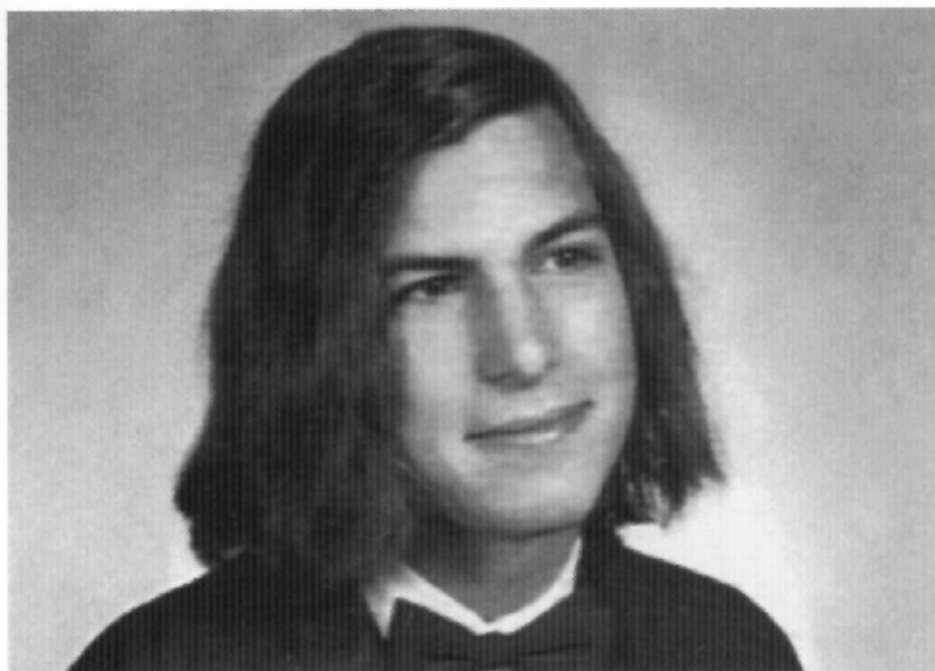
steve jobs



Клара Джобс,
приемная мать
Стивена. 1940-е гг.



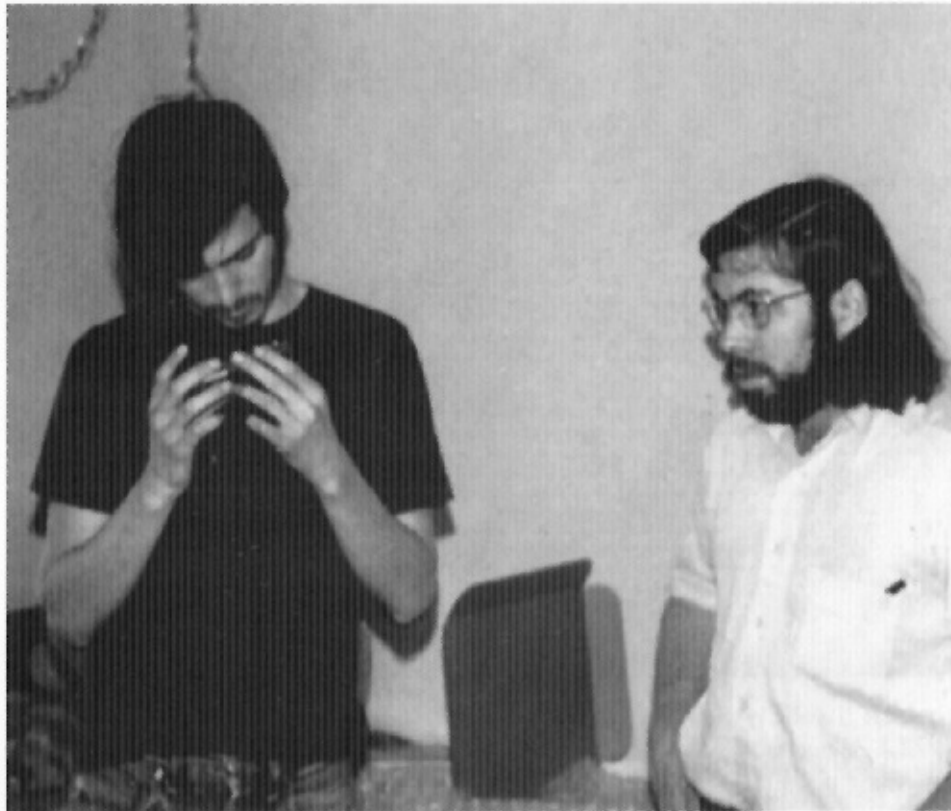
Пол Джобс
с приемным сыном
Стивом. 1956 г.



Стивен Джобс — выпускник школы Хоумстед.
1972 г. Купертино (Калифорния)

Дом с гаражом (слева), где родился замысел компании «Apple».
2000-е гг. Саннивейл (Калифорния)





Два Стивена —
Джобс и Возняк
с «голубым ящичком».
1974 г.



Рональд Уэйн,
вместе с которым
Стивен Джобс
и Стивен Возняк
1 апреля 1976 года
зарегистрировали
компанию
«Apple Computer»

Дэн Коттке
и Стив Джобс
на фестивале
персональных
компьютеров
в Атлантик-Сити
(Нью-Джерси).
Август 1976 г.



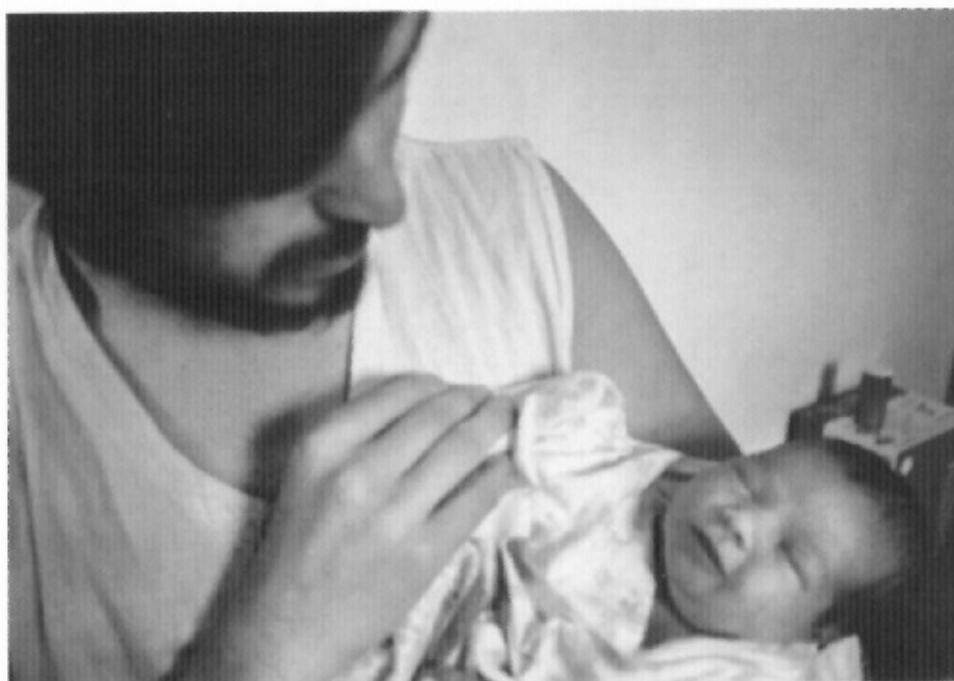
Индуистский гуру
Ним Кароли Баба
(Махарадж-джи)
с учениками.
1960—1970-е гг.
Индия





Стив Джобс
и Стив Возняк
демонстрируют
компьютер *Apple I*.
Август 1976 г.
Атлантик-Сити

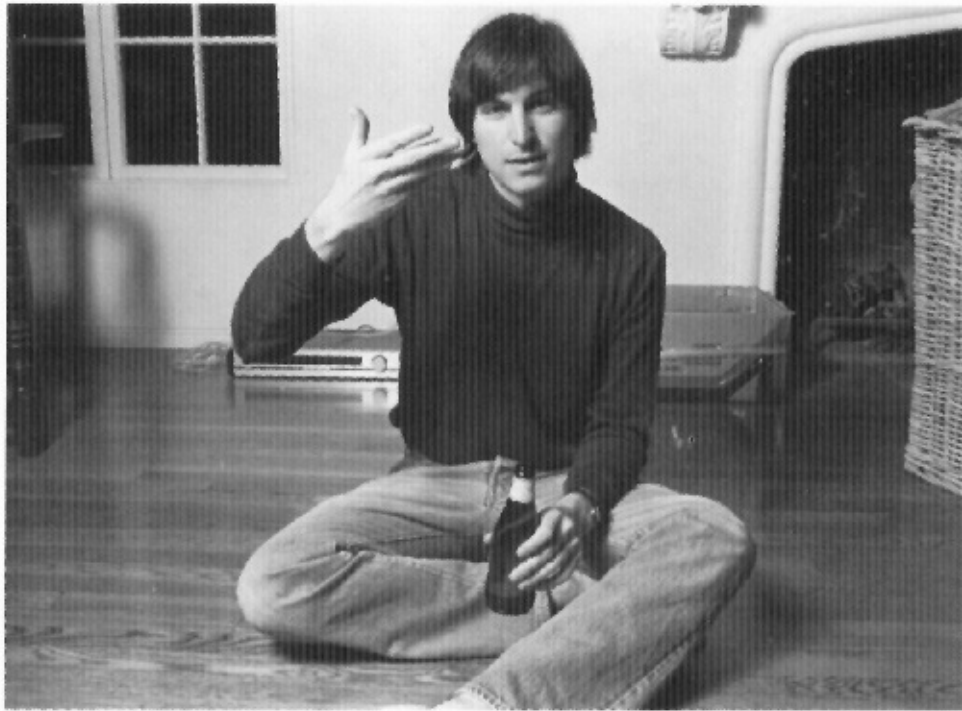
Представление
Apple II
на Компьютерной
ярмарке Западного
побережья.
Компьютер имел
интегрированную
клавиатуру,
цветную графику,
звук, пластиковый
корпус, восемь
разъемов и два
дисководы.
Апрель 1977 г.
Сан-Франциско
(Калифорния)



Стив Джобс
с новорожденной
Лизой.
20 мая 1978 г.



Крисанн Бреннан
с дочерью Лизой.
*1981 г. Сарагота
(Калифорния)*



Молодой миллионер Стив Джобс. 1980 г.

С Армасом Клиффордом (Майком) Марккулой, инвестором и первым президентом компании «Apple». 1981 г.

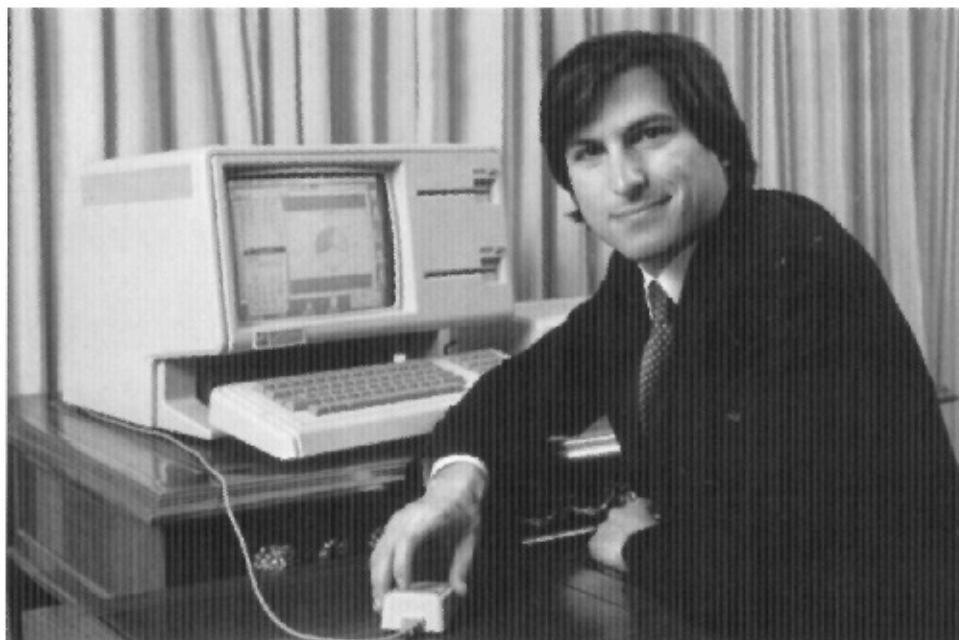


В рабочем кабинете в «Apple», 1981 г.



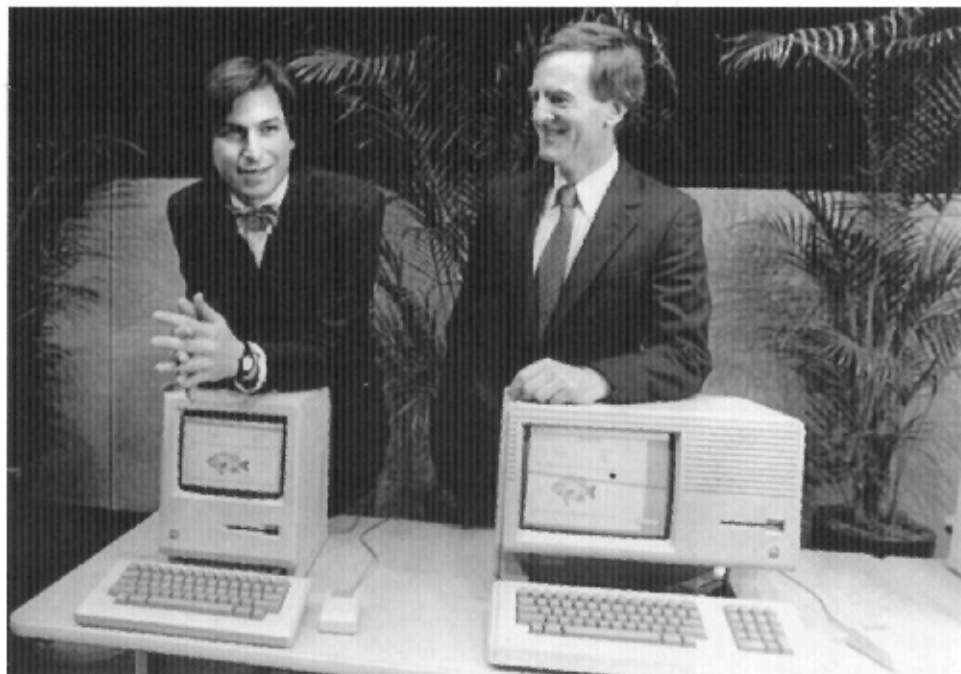
Боб Дилан, любимый музыкант Джобса, и певица Джоан Баэз, с которой у Джобса в 1982 году начался роман





Стив Джобс за компьютером *Lisa* с интегрированным экраном, интерфейсом пользователя, с двумя дисководами 5,25 дюйма и первой мышью *Apple*. 1983 г.

Стивен Джобс, председатель совета директоров, и Джон Скалли, президент и генеральный директор компании «Apple», представляют компьютеры *Mac* в виде моноблока со съемной клавиатурой и *Lisa 2* с одним дисководом (*Macintosh XL*). Январь 1984 г. Купертино





Стив Джобс,
Джон Скалли
и Стив Возняк
демонстрируют
новый
компьютер
Apple II c.
Апрель 1984 г.
Сан-Франциско



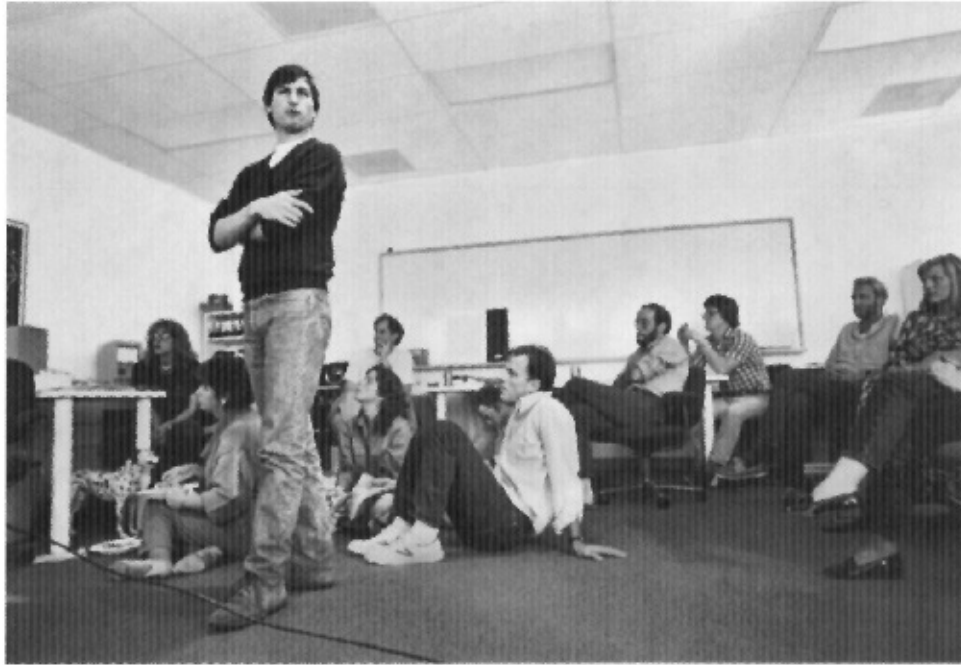
Стив Джобс
и Джон Скалли
в Нью-Йорке.
1984 г.



Стив Джобс и инженер Билл Аткинсон. 1985 г.

Стив Джобс получает Национальную медаль инновации в области технологий от президента Рональда Рейгана. Март 1985 г.





В офисе «Apple». Сотрудникам компании предоставлялись видеонгры, возможность игры в пинг-понг, прослушивание музыки. 1985 г.

Художница и дизайнер Тина Редсе, с которой у Джобса в 1985 году завязался серьезный роман

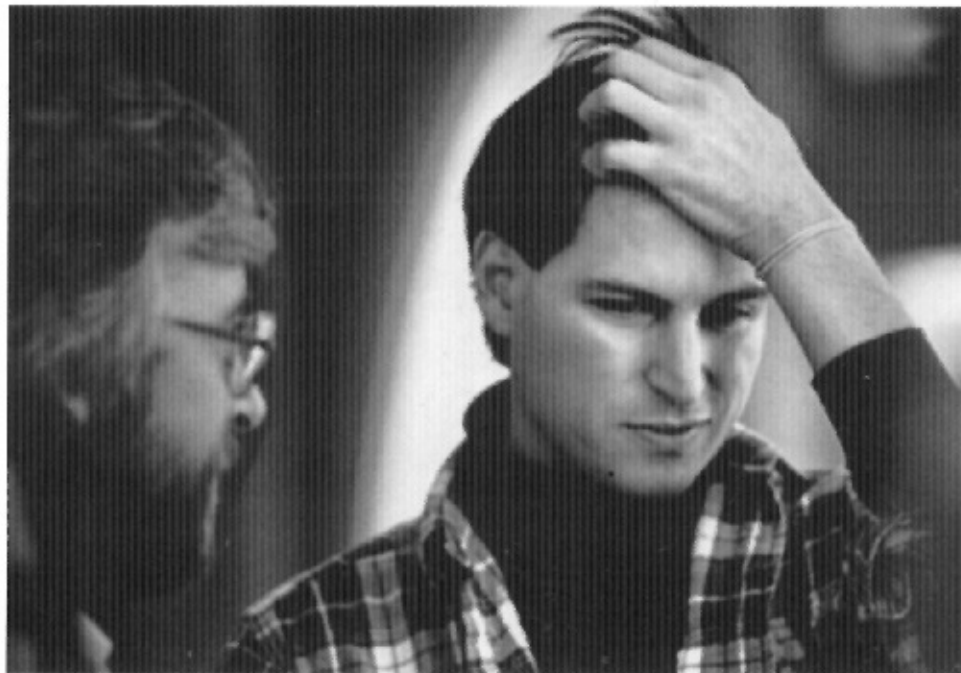
«В 30 лет меня уволили из мною же созданной компании». Джобс у своего особняка в Вудсайде





Стив Джобс в Германии. Лето 1985 г.

В раздумье. 1986 г. Пало-Альто (Калифорния)

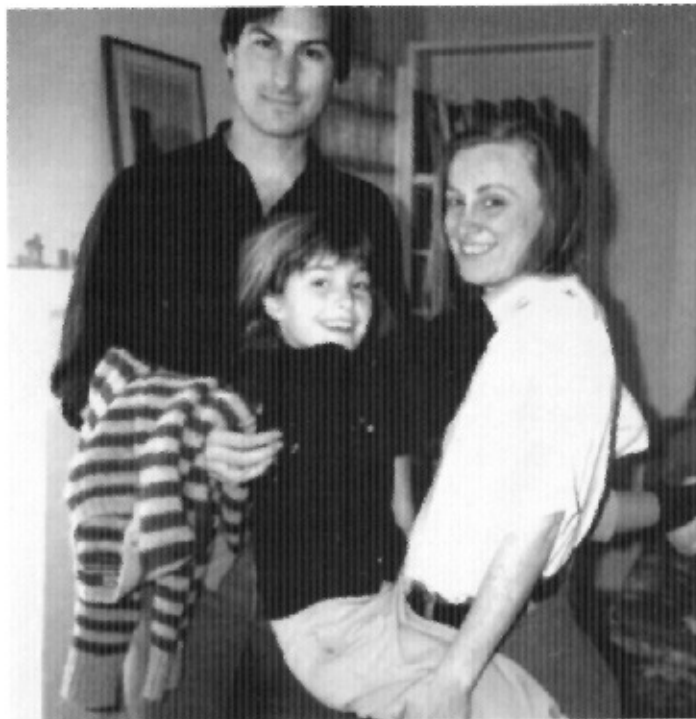




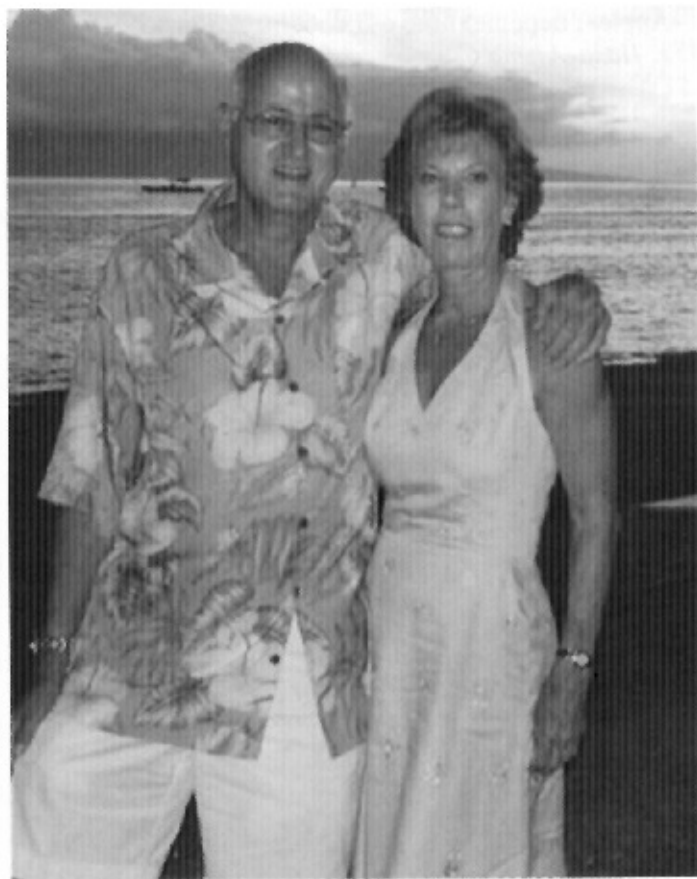
Ведущие сотрудники «Apple», перешедшие с Джобсом в новую компанию *NeXT*. 1985 г. Пало-Альто

Джобс и тexasский миллиардер Росс Перо, ставший инвестором компании *NeXT*





Стив Джобс
с дочерью Лизой
и сестрой,
писательницей
Моной Симпсон.
1980-е гг.



Абдулфаттах
Джон Джандали
Джобс и Джоан
Кэрол Шибле
(Симпсон),
биологические
родители
Стивена Джобса.
1980-е гг.

В истории отношений «Apple» с *PARC* ярко проявились парадоксы корпоративного управления. «*Xerox*» хорошо финансировал свой центр в Пало-Альто, но руководство компании находилось далеко — в штате Коннектикут, вблизи Восточного побережья. Как ни странно, руководство компании не придавало большого значения весьма интересным новшествам, которые создавались в их лаборатории; их заботили прежде всего копируемые технологии.

Ох уж эта инерция прежних достижений!

Да и бюрократия, как правило, была очень сильна.

Так что, секреты *PARC* никем особенно не охранялись.

Усилия по коммерциализации неспешно катились по давно накатанным рельсам, подолгу ждали одобрения на всех «этажах» руководства, их просто невозможно было сравнивать с жадным и хищным энтузиазмом «молодых волков» «Apple». Правда, в 1977 году руководство «*Xerox*» всё же предприняло попытку перевести инновации *PARC* на реальные практические рельсы: был выпущен компьютер с графическим интерфейсом под названием *Alto* по интересной цене 20 тысяч долларов. Первыми (и почти единственными) клиентами компании стали Белый дом, сенат, конгресс и Национальное бюро стандартов.

Но Джобса новинка заинтересовала.

Визит в *PARC* состоялся в конце 1979 года.

В это время в компании «Apple» уже трудились около 150 человек. Многие из них были инженерами очень высокого класса, к примеру — Джеф Раскин (1943—2005) и Билл Аткинсон (род. 1951). Они пришли в «Apple» в 1978 году, но бывших контактов с *PARC* не утратили. В 1979-м именно они начали убеждать Джобса как можно быстрее посетить лабораторию «*Xerox*». По их словам, там разрабатывались совершенно революционные концепции (чистая правда). Раскину не удалось уговорить Джобса, но удалось Биллу Аткинсону. В общем, ничего удивительного: Раскина Стив недолюбливал, считал его типичным унылым теоретиком, а вот Аткинсона уважал: ведь это именно Биллу удалось всего за шесть дней разработать версию языка *Pascal* (паскаль; гораздо более высокого уровня, чем *BASIC*), предназначенную для компьютера *Apple II*.

С Аткинсоном Джобс бывал откровенен.

Уговаривая его перейти на работу в компанию «Apple», заявлял: «Бросай всё и иди к нам. Мы изобретаем будущее. Представь себе сёрфера, Билл, который мчится на гребне волны. Это восхитительно. А теперь представь, каково плыть по-собачьи за волной, когда она прошла. Переходи к нам, чтобы оставить свою зарубку в истории вселенной»¹⁷⁰.

На самом деле практичный Джобс уже тогда, до прихода Аткинсона в «Apple», подумывал о сделке с отделом венчурных инвестиций «Xerox». И когда летом 1979 года названный отдел выразил желание инвестировать свои средства в «Apple», Джобс сразу выступил с контрпредложением: «Нет проблем. Я позволю вам вложить миллион долларов в нашу компанию, а вы предоставите мне прямой доступ к информации о том, что делается у вас в лаборатории *PARC*».

Как ни странно, «Xerox» предложение принял.

В обмен на право купить 100 тысяч акций (примерно по десять долларов за каждую) они действительно предоставили Джобсу возможность знакомиться со всеми своими технологиями.

Вот ещё один парадокс рынка.

Революционная технология не имеет никакой рыночной цены — для этого она слишком новая.

В 1979 году акции «Apple» ещё не торговались свободно, поэтому на их покупку требовалось согласие самого Джобса. Когда компания вышла наконец на биржу, миллионный пакет «Apple» сразу поднялся в цене до 17,6 миллиона долларов.

Конечно, руководство «Xerox» радовалось удачной сделке, но «Apple» в итоге выиграла больше.

В *PARC* Джобс со своими инженерами появился в начале декабря.

Уже при первом посещении он понял, что им показывают далеко не всё. Занимаясь восточными учениями, он научился хорошо чувствовать человеческую психологию, к тому же сотрудники *PARC* выступали вовсе не единым фронтом. Один из них, Ларри Теслер (род. 1945), с видимым энтузиазмом стремился показать наиболее впечатляющие разработки, а вот ответственная за показ Адель Голдберг (род. 1945), наоборот, была осторожной, чувствуя, что «Xerox» рискует расстаться с самыми драгоценными из своих достижений. Именно ей удалось ограничить эту встречу конференц-залом, где был установлен компьютер *Alto*, на котором гостям показали в основном работу с текстовым редактором.

В ответ на это Джобс позвонил в дирекцию «Xerox» и настойчиво попросил (точнее, потребовал) показать больше и во время следующего визита пришёл с инженерами-перебежчиками из *PARC* Биллом Аткинсоном и Брюсом Хорном (род. 1960).

С точки зрения промышленного шпионажа Джобс провёл правильную операцию. Конечно, гостей снова попытались развлечь работой текстовых редакторов, но Джобс заявил (в своём обычном стиле): «Прекратите совать мне это дерьмо!» Тогда, посоветовавшись, ему продемонстрировали

упрощённую версию языка *Smalltalk* (полная версия всё-таки считалась секретной), рассчитывая удивить Джобса возможностями этого языка, чтобы он не стал требовать большего. Но Аткинсон и Хорн были хорошо знакомы с вполне доступными публикациями сотрудников *PARC* и сразу поняли, что от них опять многое скрывают.

На этот раз Джобс позвонил прямо главе отдела венчурных инвестиций «*Xerox*» в штате Коннектикут. Впечатлённый яростью Джобса, тот сразу же перезвонил в *PARC* и приказал показать всё.

Участники той встречи долго помнили восторг Джобса.

«Вы сидите тут на золотой жиле! Что за чёрт? Почему “Xerox” этим не пользуется?»

Джобсу и его глазастым, всё запоминающим спутникам показали, наконец, многое, в том числе как компьютер может работать в Сети и что такое объектно-ориентированное программирование.

«Это был конец света... Через десять минут после того, как я увидел графический интерфейс, я знал, что все компьютеры мира станут когда-нибудь работать именно таким образом. Чтобы понять такое, не требовалось исключительного ума. Когда я увидел *Alto* в *Xerox PARC*, у меня будто пелена спала с глаз. Там были мышь и типографские шрифты любого размера на экране. Я мгновенно понял, что именно это привлечёт гораздо больше людей, чем *Apple II*. Я говорю не о тех, кто стремится детально изучить компьютеры и их возможности, а о тех, кто хочет просто пользоваться компьютерами для различных целей. Целый пласт сложных знаний, которые обычно нужно было осваивать с самого начала, попросту исчезал...»¹⁷¹

Наверное, именно тогда Стивену Джобсу открылось настоящее будущее.

То будущее, о котором он мечтал.

Глава пятая
«КАК СВОЁ ДИТЯ...»

Когда Майк Марккула присоединился к Джобсу и Возняку, компания «Apple» оценивалась (давно принятый в США подход) в 5309 долларов. До 3 января 1977 года она представляла собой коммерческое партнёрство, затем — частную корпорацию. А к 1980 году «Apple» — уже открытая акционерная компания, и было объявлено о первом публичном размещении её акций.

В американском законодательстве различие статусов прописано чётко. До того как акции выпускаются в открытую продажу, должна быть проведена особая процедура. Сперва достигается договорённость с фирмой-гарантом (*underwriter*), создаётся специальная независимая комиссия, включающая сотрудников фирмы-гаранта, юристов, дипломированных бухгалтеров высшей квалификации (*CPA*), экспертов Федеральной комиссии по ценным бумагам и биржевой деятельности, затем проводится аудиторская проверка, составляется досье, которое вносится в Комиссию по ценным бумагам, наконец, назначается дата выпуска акций в продажу.

Статусы частной и «публичной» компании заметно различаются.

С одной стороны, «публичная» компания может иметь лучшую капитализацию, более лёгкий доступ к кредитам, а также может получать доход за счёт дополнительного выпуска акций, с другой — она подвергается более жёсткому контролю со стороны регуляторов, поэтому строже регламентируется её отчётность, посторонние акционеры получают право доступа к различным документам, ну и всё такое прочее.

В «Apple» к этому были готовы.

Компьютер *Apple II* прекрасно продавался, уже шла работа над другими моделями, в частности, над *Apple III*, и в декабре 1980 года акции компании поступили в продажу. Удивительно, но этот выход на публику оказался самым успешным в Америке со времён первичного размещения акций «Ford Motors» в 1956 году. Рыночное значение «Apple» быстро выросло до 1,79 миллиарда долларов, превратив в миллионеров около трёх сотен сотрудников.

Огромный успех.

Но были детали.

Слухи о выходе компании «Apple» на биржу распространились ещё до начала декабря. Один из знакомых Стивена Возняка поинтересовался у него, нельзя ли купить 10 процентов его собственной доли — по пять долларов за акцию. Простодушному и открытому Возу такое предложение показалось достаточно соблазнительным, и если тогда он всё-таки отказался продать акции этому знакомому, то лишь потому, что со временем рассчитывал заработать больше.

Действительно, акции «Apple» росли в цене. Но их основная масса принадлежала основателям компании и высшему руководству; у рядовых сотрудников их совсем не было.

«Я решил, что могу предложить часть своих акций дёшево тем, кто этого заслуживает, — вспоминал Возняк. — Свой замысел я назвал “планом Воза”. Всякий инженер или сотрудник отдела маркетинга мог купить у меня две тысячи акций по совсем низкой цене — пять долларов за акцию... Практически все, кто участвовал в этом, смогли потом жить относительно комфортно...»

Сначала юристы «Apple» протестовали.

По их мнению, Воз не имел права таким образом продавать акции, но всё же это были его акции — пришлось уступить. Конечно, подобная «раздача» тогда считалась игрой против правил, ведь сотрудники компании получали зарплату, но Воз всегда руководствовался исключительно своими представлениями о справедливости.

Кстати, среди тех, кому по корпоративной разрядке акции «Apple» не полагались и кому Возняк кое-что продал, были Рэнди Уиггинтон, Дэн Коттке, Крис Эспиноза и Билл Фернандес¹⁷².

История с Коттке особенно показательна.

На протяжении многих лет он был близким другом Стива Джобса и практически с самого начала участвовал в эпопее «Apple». Но в иерархии компании он никогда не занимал высокого положения, поэтому ничего и не получил.

«Я полностью доверял Стиву и полагал, что он позаботится обо мне».

Но Джобс считал иначе. И опять показал свой характер. С чего вдруг, решил он, выделять такие выгодные акции всего лишь простому технику с почасовой оплатой? Для давнего друга, конечно, можно было сделать

исключение, но... Энди Херцфельд не случайно уже тогда говорил: «Стив — прямая противоположность верности. Он всегда антиверный»¹⁷³.

Больше всего Дэн Коттке был обижен на то, что Стив ни разу прямо не сказал ему о том, что ему ничего не полагается. Когда речь заходила об акциях, Джобс просто отправлял его к менеджеру. В конце концов, они объяснились, но это произошло только через полгода после выхода акций компании на биржу.

Конечно, не обошлось без слёз.

Стив и Дэн поссорились.

В книге Айзексона приводится ещё одна сцена, подчёркивающая вполне рассчитанную (можно сказать, вполне осознанную) жестокость Стивена Джобса.

Род Холт, сотрудник «Apple», получивший много акций, однажды вполне искренне обратился к Стиву с предложением каждому выделить тому же Коттке небольшую долю: «Я лично дам ему столько, Стив, сколько дадите вы».

Джобс ответил, что лично он даст Дэну ноль.

А вот Стивен Возняк продал Коттке две тысячи акций.

«Я думаю, — писал он позже, — что Стив тогда посчитал меня слабаком».

В момент выхода компании «Apple» на биржу банки оценивали её акции уже по 22 доллара за штуку. К вечеру 12 декабря они поднялись до двадцати девяти. По американским понятиям, Стивен Джобс стал реальным миллионером. Он теперь «стоил» 256 миллионов долларов, а Стивен Возняк — около 100. «Оказалось, что Майк [Марккула] был прав. Всего за пять лет мы действительно попали в список первых компаний по капиталу».

Главный доход компании приносил тогда компьютер *Apple II*, и ещё долго (как позже выяснилось) эта машина оставалась главным источником капитала. К 1981 году именно продажи *Apple II* выдвинули компанию в первые ряды компьютерной индустрии, хотя уже тогда было понятно: надо срочно искать что-то более совершенное и привлекательное.

Такие поиски велись.

Осенью 1978 года началась разработка *Apple III*, а чуть позже был открыт проект *Lisa*. Название компьютеру предложил Джобс, видимо, психологические проблемы его не оставляли. А в сентябре 1979 года были одобрены работы ещё над одним проектом — персональным компьютером *Macintosh*.

Работой над *Apple III* руководил Уэнделл Сандер, проектом *Lisa* — Кен Ротмюллер, разработкой *Macintosh* — Джеф Раскин, но Джобсу хотелось самому вникать во всё и на всё влиять.

Джеф Раскин открыто возмущался этим. Он даже подал служебную записку Майклу Скотту.

Записка так и называлась: «Работа со Стивом Джобсом и — на него».

«Стив мне всегда нравился, но работать с ним невозможно, — писал Раскин. — Он регулярно пропускает встречи. Он действует, не подумав и толком не разобравшись в ситуации. Он никому не доверяет. Когда Стиву высказывают новые идеи, он сперва всё критикует, говорит, что это полная ерунда и бесполезная трата времени, но если идея хорошая, то вскоре сам начинает рассказывать всем так, будто это он сам всё придумал. Он совершенно не умеет слушать и вечно перебивает».

В своей записке Раскин по пунктам перечислил грехи Джобса:

регулярно пропускает встречи; действует, не обдумывая поступков; безучастен в критические моменты; во всём опирается на личные предубеждения; пытаясь показать себя хозяином, принимает абсурдные и расточительные решения;

не держит своих обещаний и не выполняет поставленных обязательств;

принимает решения, ни с кем не советуясь; чрезмерно оптимистичен в своих суждениях; безответствен и невнимателен.

Разумеется, Скотт вызвал обоих на ковёр.

Выслушав предъявленные ему обвинения, Стивен Джобс заплакал. Слезы часто сопровождали его действия и объяснения. Жёсткость (даже жестокость) причудливо уживалась в Стиве с чрезмерной чувствительностью.

«В результате, — вспоминал он, — руководство решило найти мне дело».

Уже в начале 1981 года Джобсу был передан проект *Macintosh*.

Конечно, Джобс прекрасно знал, что *Apple II* (а это была удача) считается всё-таки детищем Стивена Возняка. Болезненное самолюбие Джобса было этим уязвлено. При любой возможности он всем пытался доказать, что это именно он, и никто другой, ведёт компанию в будущее.

Но на пути в будущее постоянно возникали сложности. *Apple II* оказался весьма притягательным для деловых людей, но нужные программы для этого компьютера не были написаны своевременно, и теперь компания во многом зависела от чужих программ.

Каким же путём идти «Apple»?

Что будет с новым компьютером?

Очень определённо об этом высказался Стивен Возняк: «Пусть у нас будет маркетинговая компания. Тогда производство будет определяться запросами покупателей»¹⁷⁴.

Впрочем, сам Возняк в разработке *Apple III* принимал незначительное участие.

«Почему у *Apple III* появилось столько проблем? — впоследствии писал он. — Да потому, что он не был разработкой одного или двух инженеров, постоянно работающих вместе. *Apple III* был разработан отделом маркетинга. То есть руководители компании попросту использовали деньги и ресурсы на осуществление своих идей»¹⁷⁵.

И далее, не без иронии:

«Отдел маркетинга посчитал, что деловое сообщество — самый обширный рынок. Они видели, что типичный мелкий бизнесмен идёт в компьютерный магазин, покупает *Apple II*, принтер, *VisiCalc*, и пару дополнительных карт (карту памяти, позволяющую работать с таблицами больших размеров, и карту, расширяющую возможности дисплея). Вот отдел маркетинга и решил, что всё это следует встроить в одну машину: в *Apple III*».

Конечно, отдел маркетинга и высшее руководство компании должны были обращать внимание на сигналы, приходящие из внешнего мира. А сигналы эти звучали всё более тревожно: в игру на рынке персональных

компьютеров уверенно вступал такой гигант, как *IBM*. Если компания «Apple» только совсем недавно попала в «список пятисот», то *IBM* в этом списке давно занимала уверенное восьмое место!

Надо было спешить.

«Компьютер *Apple III* был сильным, очень сильным сигналом миру бизнеса, — писал Возняк. — После невероятного феномена *Apple II* мы как бы вновь оказались в состоянии соревноваться с только что появившимся *IBM PC*».

Apple III был представлен публике 19 мая 1980 года на Всеамериканской компьютерной конференции в Калифорнии (*National Computer Conference, Anaheim, Ca.*). С привычным размахом компания на весь вечер арендовала Диснейленд (за 42 тысячи долларов) и отвезла туда чуть ли не семь тысяч участников на (тоже арендованных) двухэтажных британских автобусах.

К сожалению, у нового компьютера — *Apple III* — почти сразу обнаружились серьёзные проблемы; касались они как самого «материала», так и программного обеспечения. Сложности возникали прямо при запуске. Только что купленный компьютер мог вполне успешно запуститься с первого раза, но затем, совершенно внезапно, система «падала».

Возняк объяснял это «гибридностью».

Для *Apple II* многие программы писались на стороне, их писали истинные энтузиасты, но специально для *Apple III* (к моменту его выхода на рынок) не было написано практически ничего. Другими словами, систематическая работа над программным обеспечением в компании «Apple» не была налажена, роль программного обеспечения с самого начала недооценивалась. Даже во время визита в *Xerox PARC* Стив Джобс прежде всего увидел там графические возможности компьютера *Alto*, а не достижения в области программирования.

Чтобы решать, наконец, постоянно возникавшие проблемы, в компьютер *Apple III* попросту встроили переключатель, позволявший ему работать в двух режимах — как *Apple III* и как старый добрый *Apple II*. Выбор нужного режима осуществлялся при запуске. С инженерной точки зрения достаточно сомнительное решение, но отдел маркетинга счёл его почти идеальным.

Стивен Возняк писал: «Маркетинг заставил добавлять в *Apple III* чипы (а значит, поднимать стоимость, повышать сложность. — Г. П., С. С.) для того, чтобы отключать дополнительную память и режим строки из восьмидесяти символов, если вы запускали его как *Apple II*. Именно это убило его шансы с самого начала. Какой смысл покупать *Apple III*, если

используешь его в режиме *Apple III*».

Вмешательство Стива Джобса в работу над новым компьютером заключалось прежде всего в дизайне. Корпус был им разработан заранее, и больше никакие изменения не допускались. Кроме того, Джобс настоял на том, чтобы избавиться от любого шума, в том числе от шума, вызываемого вентилятором охлаждения. В итоге вентилятор убрали. Но это тоже привело к проблемам: компьютер перегревался. Для отвода тепла придумали специальный массивный алюминиевый поддон, но этого, к сожалению, оказалось недостаточно. К тому же дизайн материнской платы, которая бы свободно помещалась в корпусе, потребовал отдельных специальных усилий.

Много интересного содержится в интервью сотрудника отдела маркетинга Тэйлора Полмана, покинувшего компанию в 1982 году:

«— Какие проблемы возникли с *Apple III*?

— Я бы выделил две категории таких проблем, — ответил Полман журналисту. — Одна — это позиционирование (на рынке. — *Г. П., С. С.*), другая — технические и производственные трудности. Позиционирование оказалось, в определённом смысле, главной проблемой. В 1980 году компания решила превратить *Apple III*... буквально в “чёрный ящик”. Рынок не был ещё готов к машине типа “включи и забудь”, но “Apple” решил продавать свой новый компьютер именно в таком качестве»¹⁷⁶.

Идея продукции, как «чёрного ящика», в которой клиент не должен иметь доступа, уже тогда была навязчивой идеей Стива.

«— А что привело к техническим проблемам?

— Времени на изготовление и разработку оказалось слишком мало, — ответил Полман. — Когда анонсировали новый компьютер, действовало всего лишь три его экземпляра, да и то это были просто опутанные проводами платы... Но корпус был уже создан, так что все контуры теперь требовалось втиснуть на плату подходящего размера... Для этого пришлось обращаться к трём разным фирмам, и ни одна не смогла разработать схему, которая помещалась бы на одной плате... Тысячу неудачных плат отдали дилерам как демонстрационные образцы, но они не работали... Потом одна сотрудница сумела лучше расположить детали, но теперь возникли другие проблемы, например, чипы, которые не помещались на нужном месте... В общем, миллион проблем, которые, честно говоря, следовало решать ещё на стадии доводки...»¹⁷⁷

Ко всему прочему, продавался *Apple III* (в разных конфигурациях) по немалой цене — от 4340 до 7800 долларов.

Всего было продано 70-75 тысяч экземпляров.

Из них около 14 тысяч пришлось потом заменить из-за различных технических проблем. Некоторое время выпускался даже *Apple III plus*, что позволило довести продажи почти до 120 тысяч экземпляров, но 24 апреля 1984 года развитие этой линии компьютеров было всё же полностью прекращено, и в 1985 году упомянутые модели исчезли из списка продукции «Apple»¹⁷⁸. Тогда же компьютеры *IBM* сравнялись с компьютерами *Apple* — по продажам. Кстати, значительная часть поставок приходилась в «Apple» на собственных сотрудников. «К 1983 году каждый сотрудник должен был иметь на своём рабочем столе именно *Apple III...*»¹⁷⁹

В отличие от Веза Тэйлор Полман считал, что *Apple III* всё-таки приносил компании доход. Какой-никакой, а приносил. Когда Возняк утверждал, что на этом проекте компания потеряла чуть ли не миллиард долларов, он, скорее всего, считал недополученные деньги.

Но в целом проект оказался неудачей.

Это позволило вечному конкуренту «Apple» — компании *IBM* — не только быстро укрепиться на рынке, но и захватить лидерство.

А что говорили об «Apple» «за океаном»?

Вот выдержки из памятной записки Григория Рафаиловича Громова, научного сотрудника Научно-исследовательского вычислительного центра (НИВЦ), направленной им члену-корреспонденту Академии наук СССР Святославу Сергеевичу Лаврову, известному советскому специалисту по вычислительной технике и программированию.

Датирована записка 12 апреля 1982 года. Её название: «О персональном компьютере: Стратегия выбора»¹⁸⁰.

Из текста видно, какое внимание уделялось зарубежным новинкам:

«Представляется целесообразным при выборе иницилирующего варианта серии персональных компьютеров учитывать следующие обстоятельства.

Персональный компьютер (ПК) — это не очередное технологическое усовершенствование ЭВМ и не ещё инструмент один из широкого спектра подобных инструментов исследования.

ПК — это принципиально новый “индивидуальный усилитель интеллектуальной мощи” (автор записки приводит слова Стивена Джобса. — Г. П., С. С.), революционизирующий процессы творческой деятельности.

Исторические аналогии

Если согласиться с распространённой сейчас в США точкой зрения, согласно которой ЭВМ это “и плуг и ружье одновременно”, то ПК следует рассматривать скорее как аналог самого эффективного в минувшую войну стрелкового оружия — автомата. В этом смысле для нас “Эппл” — это аналог “Шмайсера”, и мы не можем допустить, чтобы “ППШ” опять появился в войсках лишь в 1942 году, даже если на этот раз речь идёт о войне экономической, дипломатической и т. д. [\[36\]](#)

1. ПК за рубежом.

Скоро американский хозяйственный механизм будет иметь в “боевых порядках”, т. е. непосредственно в производственном процессе, около 2 млн ПК. О реальной эффективности ПК свидетельствует хотя бы такой

факт: около половины всех экземпляров ПК профессионалы из разных отраслей покупают за свои “кровные” деньги, что составляет, для этого контингента, в среднем месячную зарплату...

Почему это происходит?

<...> На американском Западе в XIX веке шестизарядный револьвер издавна известен как великий уравниватель... По-видимому, это желание “играть на равных”, а значит, срочно вооружить “индивидуальным инструментом” свой (!) интеллект гонит профессионалов в магазины сети “Рэдио Шэйк” и другие центры по продаже персональных компьютеров.

2. Что делать?

Персональный компьютер на базе “Э-60”.

В сложившейся ситуации следует, в первую очередь, и всеми доступными для этого ресурсами, решить применительно к ПК задачу “41-го года”: “Как в рамках номенклатуры уже освоенных в производстве изделий дать в течение одного-двух лет нашему народному хозяйству первые 50-100 тыс. штук ПК”...»

Что же представляла собой «Э-60» — «Электроника-60»?

Собственно, это был всего лишь клон компьютера *LSI-11* (усовершенствованной версии *PDP-11*) корпорации «Digital Equipment», поступившего в продажу в США в феврале 1975 года. Производство «Э-60» наладили в СССР на воронежском заводе «Электроника» в начале 1980-х годов. В записке Громова отмечается, что этот компьютер может работать с внешней памятью на базе кассетного магнитофона и подключаться к чёрно-белому или цветному телевизору, а также для него создана клавиатура (бесконтактная, на базе ёмкостного принципа). Разработан свой *BASIC II*, поставляемый изготовителем.

Конечно, предложенную Громовым стратегию ожидали большие трудности, но он и сам это понимал. Назвав основные достоинства «Э-60» (относительно высокая надёжность сравнительно с другими микро-ЭВМ, выпускавшимися в СССР, программная совместимость с ними, магистральная архитектура, высокое быстродействие), Громов характеризует текущее положение дел и перечисляет основные проблемы — очень характерные для СССР:

«Проблемы “Э-60”»

<...>

а) изготовитель “Э-60” полностью обеспечивает пользователей необходимыми платами оперативной памяти по дополнительным поставкам;

б) положение с тиражами выпуска интерфейсов, АЦП, ЦАП (цифро-аналоговых и аналого-цифровых преобразователей. — Г. П., С. С.) и др. платами из давно освоенной заводом номенклатуры, в том числе крайне важной для режима ПК платой ПП2 (перепрограммируемая постоянная память), осталось тем же, каким оно было зафиксировано в конце 1980 г., то есть крайне неудовлетворительным;

в) в области периферии — никаких видимых сдвигов в области периферии, в том числе по критической позиции — внешней памяти.

С другой стороны, все необходимые разработки для создания на базе серийных отечественных изделий ПК на базе “Э-60” в учреждениях АН СССР успешно завершены, и опытные образцы эффективно эксплуатируются.

<...>

3. Анализ предлагаемых решений.

<...>

Созданный в промышленности и в АН СССР задел позволяет уже сейчас начать массовый выпуск ПК на базе “Э-60”, то есть целиком на базе серийно выпускаемых отечественных изделий. Цена такого “настольного” (*desk comp.*) компьютера будет находиться в пределах 8-14 тыс. рублей, что соответствовало бы цене “научных” компьютеров этого класса за рубежом (2-6 тыс. долл.).

<...>

Нерешённая проблема — бумага.

Главное слабое место этой серии “научных” ПК — отсутствие возможности непосредственно на рабочем месте получать бумажный результат (*hard copy*)».

Учитывая «силу трения», с которой сталкивалось большинство нововведений в советской системе, вряд ли этот клон (независимо от приложенных усилий) мог достаточно быстро эволюционировать и превратиться в аналог *Apple II*.

Чтобы не слишком вдаваться в детали, говоря об источниках «силы трения», достаточно заметить, что партийное руководство СССР и КГБ, независимо от экономической целесообразности, готовы были стоять насмерть, только бы не давать обыкновенным гражданам доступа к множительной технике (вот она «проблема с бумагой», о которой пишет Громов). Ну и цена, порядка 8-14 тысяч рублей, могла быть близка к цене

Apple (в долларах), но, конечно, сильно отличалась от месячной зарплаты даже советского академика.

Когда в конце 1980-х в СССР, наконец, стали появляться импортные персональные компьютеры, цена на *IBM PC* или *Macintosh* установилась на советском чёрном рынке ближе к 100 тысячам рублей, что, кстати, помогло получить начальный капитал многим нашим будущим олигархам.

Apple III постигла неудача, но виноватых как бы не оказалось.

Часто цитируют ядовитый комментарий Рэнди Уиггинтона: «*Apple III* был чем-то вроде ребёнка, зачатого во время оргии, после которой все мучаются от ужасной головной боли, а тут ещё этот незаконный ребёнок... и все твердят, что это “не мой”...»¹⁸¹ Но странно, что, вместо того чтобы учиться на опыте, компания «Apple» опять и опять повторяла ошибки, допущенные при разработке компьютера *Apple III*, и прежде всего в проектах *Lisa* и *Macintosh*.

Сам Стив Джобс к моменту, когда стало ясно, что проект обернулся провалом, всё своё внимание уже переключил на компьютер *Lisa*. Рыночная спецификация этой машины была подготовлена и одобрена осенью 1979 года. Предполагалось, что именно *Lisa* станет прямым наследником *Apple II*, а соответственно, в качестве главного конструктора предполагался Стивен Возняк. К сожалению, он в это время уже активно отходил от дел в «Apple». У него появились собственные дела. В результате проект поручили Кену Ротмюллеру, работавшему до этого в «Hewlett — Packard».

Контраст между тем, что планировалось, и тем, что пошло в серию, оказался разительным.

Ориентировочная цена компьютера *Lisa* не должна была превышать двух тысяч долларов. К нему предполагался экономичный монохромный дисплей и процессор — шестнадцатиразрядный (такие тогда использовались повсюду). Необычно большой должна была быть память. То есть по главным параметрам компьютер *Lisa* вовсе не тяготел к любительской категории¹⁸². Это выяснилось при назначении его цены: продажи в 1983 году сразу начались с 9995 долларов.

По первоначальному плану компьютер *Lisa* должен был поступить в продажу гораздо раньше — ещё в 1981 году, но Кен Ротмюллер быстро понял, что данный проект невозможно осуществить к назначенному сроку. Естественно, он сообщил об этом Джобсу, и реакция последовала незамедлительно: Ротмюллера попросту отстранили от работы, заменив на другого бывшего сотрудника «Hewlett — Packard» — Джона Коуча. Впрочем, и сам Стивен Джобс был не прочь возглавить дело; его влияние на проект *Lisa* неуклонно росло.

Но дело шло плохо.

К концу 1979 года для компьютера ещё даже не был выбран процессор. Конечно, не стоит считать, что любое вмешательство (как правило, слишком агрессивное) Джобса, имевшего, кстати, немалую административную власть в «Apple», всегда сказывалось отрицательным образом. Да, он унижал и оскорблял сотрудников. Да, его почти маниакальное желание навязать свои идеи (при довольно ограниченном понимании технической стороны дела) часто приводило к неудачам, но в то же время энергия Джобса, его непреходящий энтузиазм («я всё сам знаю») приводили к тому, что инженерная работа в «Apple» буквально кипела. Джобс умело переманивал перспективных сотрудников. К примеру, из центра PARC в «Apple» перешёл инженер Ларри Теслер, тот самый, что охотно демонстрировал Джобсу невероятные возможности их компьютера. Вместе с ним в «Apple» переметнулись ещё 15 человек.

Проект *Lisa* менялся на глазах.

В новой спецификации, написанной (по указаниям Джобса) Уильямом Мюрреем Хокинсом (род. 1953), указывались уже графический интерфейс, мышь, возможности сетевого подключения, программное обеспечение. Правда, в программном обеспечении Джобс разбирался мало, потому реже в него вторгался.

Зато позитивную роль Джобс сыграл в разработке компьютерных окон со скруглёнными углами. Инженер Билл Аткинсон ещё во время визита Джобса в PARC обратил его внимание на графический интерфейс *Alto*: там использовались именно такие окна. Но как такое можно делать, не теряя темпа работы? Ведь для прямоугольного окна достаточно лишь задать координаты одного угла и длины сторон, а тут нужно программировать кривую, задающую закругление.

Билл Аткинсон самостоятельно создал красивую программу, которая с поразительной быстротой рисовала всевозможные овалы на экране, но, когда он продемонстрировал это Джобсу, тот обрадовался только главному для него: «Теперь мы запросто можем создавать прямоугольники со скруглёнными углами!»

«Но зачем?» — удивился Аткинсон.

«А ты посмотри вокруг себя, — ответил Джобс. — Ну? Какие прямоугольники мы видим чаще? Со скруглёнными или прямыми углами?»

«Скруглённых» оказалось больше.

Даже у дорожных знаков углы были скруглёнными.

Вот и пришлось Аткинсону заняться этим, и уже на следующий день он пришёл к Джобсу с решением¹⁸³.

Кстати, Билл Аткинсон разработал и другое революционное по тем

временам новшество: сменяющиеся на экране и заслоняющие друг друга окна.

Так среди суматохи и путаницы шло становление собственной операционной системы и интерфейса для персональных компьютеров фирмы «Apple».

«Оказывается, наивность может придавать силы, — не без удивления признавал позже Билл Аткинсон. — Когда знаешь, что сделать что-то совершенно невозможно, тогда только и сделаешь!»

Всё равно компьютер *Lisa*, как и *Apple III*, оказался коммерческой неудачей.

В определённой мере с этим связана личная неудача Джобса — в рамках фирмы. Он принимал столь активное участие в работе над компьютером *Lisa*, что в определённый момент даже решил возглавить проект, решительно отстранив Джона Коуча.

Вот как этот конфликт отображён в книге Айзексона:

«Джон Коуч и другие профессиональные инженеры в группе *Lisa*, многие из которых представляли собой этот застёгнутый на все пуговицы хьюлетт-паккардовский тип, не любили вмешательства Джобса и приходили в ярость от его частых оскорблений. Их видение продукта тоже не совмещалось. Джобс хотел создать “Фолке-Лизу”, простой и дешёвый продукт для широких масс. “Это было перетягивание каната между людьми вроде меня, которые хотели машину без накруток, и теми из *HP*, вроде Коуча, которые нацелились на корпоративный рынок”, — вспоминал позже сам Джобс. Майкл Скотт и Майк Марккула стремились внести порядок в работу “Apple”, их обоих заботило разрушительное поведение Джобса. В сентябре 1980 года они тайно запланировали реорганизацию и именно Коуча сделали непререкаемым шефом отдела, занимавшегося *Lisa*. Таким образом Джобс лишился контроля над разработкой компьютера, который он назвал именем своей дочери. С него также сняли обязанности вице-президента по науке и развитию. Его сделали просто председателем совета директоров (*chairman of the board*) без исполнительной власти. Реорганизация позволила ему оставаться лицом “Apple” по отношению к публике, но он лишился права руководить работой».

Когда компьютер *Lisa*, разработанный под руководством Коуча, поступил наконец (в 1983 году) в продажу, цена его оказалась неподъёмной для пользователей-любителей. Так что продать удалось немного. Вместо ожидаемых 80 тысяч штук — всего 40. В 1985 году это отставание ещё больше увеличилось.

В итоге в 1986 году производство компьютера *Lisa* было остановлено.

Основная энергия Джобса уходила на «Apple». Душевное равновесие нужно было постоянно поддерживать.

Для встреч с признанной красавицей Барбарой Ясински Джобс приобрёл большой дом в стиле Тюдоров в Лос-Гатосе, но Барбара не собиралась бросать агентство Реджиса Маккенны, в котором работала; создание семьи тоже не входило в её ближайшие планы.

Разочарование, несомненно.

Но у Джобса теперь были деньги.

Родителям, Полу и Кларе, он подарил акции своей компании, примерно на 750 тысяч долларов. Они смогли наконец выплатить ненавистную ипотеку за дом в Лос-Альто. Стив даже приехал к ним отпраздновать такое радостное событие. «Первый раз в жизни их не связывала ипотека, — вспоминал он. — К ним пришла горсточка друзей по этому поводу, и это было очень мило»¹⁸⁴.

Впрочем, эмоции никогда не мешали Джобсу быть расчётливым.

Как уже говорилось, незадолго до того, как компания «Apple» вышла на биржу, он признал своё отцовство. Правда, злые языки утверждали: не сделай он этого, пострадала бы репутация компании, торги оказались бы менее успешными.

По решению суда Стивен Джобс отныне обязан был выплачивать алименты — 385 долларов ежемесячно и внести на счёт штата ещё 5856 долларов в качестве возмещения за пособие, которое Лиза получала ранее. Ко всему этому, Джобс согласился поддерживать дочь до восемнадцатилетнего возраста и давал (не очень охотно) деньги самой Крисанн. Для неё он, кстати, нашёл дом в Пало-Альто. Дом отремонтировали, и Крисанн с дочерью жила там без всякой оплаты.

«Я старался действовать правильно».

Третий большой проект компании — компьютер *Macintosh* запустил Джеф Раскин — теоретик, пришедший в «Apple» из университета Сан-Диего. Взяли его в январе 1978 года в качестве менеджера по публикациям (сотрудник номер 31). Джобс недолго любил Джефа за излишнюю (в его понятии) академичность, к тому же Раскин привык мыслить широко и давно носился с идеей создания «народного» персонального компьютера по принципу «всё в одном». «Я хотел разработать компьютер, которым было бы легко пользоваться, который позволял бы смешивать тексты и графику и мог бы продаваться всего за тысячу долларов».

Руководство «Apple» согласилось предоставить Раскину возможность попробовать.

Для будущего компьютера Джеф предложил название сорта яблок, который ему очень нравился, — Макинтош. Рабочий проект был одобрен в сентябре 1979 года, почти в то же самое время, что *Lisa*. До определённого времени вмешательство Джобса сводилось к демонстративному неодобрению. Но всё чаще и чаще — не просто к неодобрению. Он называл идею компьютера *Macintosh* нелепой, он утверждал, что никогда *такое* не будет продаваться, короче, по словам Раскина, попросту топил проект. Возможно, потому, что проект был запущен без его согласия.

Раскин защищался.

В октябре 1980 года, к огромному облегчению Джефа, его группу перевели в отдельное небольшое здание на бульваре Стивенс-Крик, в стороне от «Apple». Атмосфера там напоминала добрую хакерскую. Музыкальные инструменты спокойно сосуществовали с компьютерами. Снимая стресс, команда программистов могла перекидываться поролоновыми мячиками или исполнять что-нибудь из «Роллинг стоунз», скажем, «Honky tonk woman»^[37]. По полу катались радиоуправляемые автомобильчики, над головами порхали модели самолётов.

Первоначально, следуя предпочтениям самого Раскина, комплектующие подбирались самые дешёвые — мыши не надо, процессор от «Motorola» и т. д. Но после того как Джобса окончательно отстранили от проекта *Lisa*, он вдруг положил глаз на *Macintosh*. Когда к декабрю 1980 года один из сотрудников Раскина — Баррелл Смит (род. 1955) — спроектировал материнскую плату для *Macintosh* на базе процессора

Motorola 68000 (как для *Apple III* и *Lisa*), Джобс вообще резко изменил своё отношение к проекту. Теперь получалось, что *этом Macintosh* вовсе не так уж плох, больше того, на нём-то и надо проверить некоторые новые идеи.

Визиты Джобса в здание на Стивенс-Крик участились.

Он, как мог, старался перенаправить усилия создателей компьютера на графический интерфейс, так поразивший его при знакомстве с компьютером *Alto*. Группа Раскина в то время была невелика — он сам, Баррелл Смит, Энди Херцфельд и Билл Аткинсон. По совместительству с работой в группе *Apple II* в проекте участвовал Возняк. Джобс старался расширить группу, перетягивая в неё лучших инженеров и сотрудников. Среди них, кстати, оказался и Дэн Коттке. Конечно, Раскин пытался протестовать, ведь это был его проект, но Джобс заявил, что принимает ответственность за развитие *Macintosh* на себя, а он, Раскин, если хочет, может заниматься программным обеспечением и публикациями.

На этот раз и Скотт и Марккула поддержали Джобса.

Причины на то у них были. Во-первых, теперь они сами находили проект новаторским; во-вторых, Джобс, занятый по уши, не будет им мешать.

Джеф Раскин был глубоко обижен, но тогда это мало кого волновало.

К началу 1981 года офис на Стивенс-Крик стал для группы Раскина тесным, и сотрудники переместились в более просторный — в коричневое двухэтажное здание неподалёку от заправки «Техасо» («Тексако»), Так его и прозвали — «Тексако тауэрс». У Джобса не было собственного кабинета, но он появлялся в «Тексако тауэрс» регулярно, обычно во второй половине дня, и внимательно следил за работой группы, особенно за успехами Билла Аткинсона. Билл разрабатывал программное обеспечение. Это он осуществил знаменитую программу *QuickDraw*, придумал панель меню, двойной «клик» мышью и многое другое.

А Джобс генерировал идеи.

Иногда безумные, иногда — не очень.

Например, он потребовал от разработчиков полного отказа от клавиатуры, передав её функции мышке. Но, следует признать, в разработку сложного программного обеспечения он не вмешивался (попросту не всегда владел материалом), и основное время у него уходило на акции чисто представительские.

Стивен Джобс являлся официальным «общественным лицом» компании «Apple».

Какое-то время интервью многочисленным журналам и телевизионным каналам вместе с ним давал Стив Возняк, но 7 февраля

1981 года, собравшись в Сан-Диего, Воз попал в авиакатастрофу. Он сам управлял недавно купленным (вот они, заработанные деньги) спортивным самолётом «Beechcraft Bonanza» — шестиместным одномоторным монопланом, и этот его «Beechcraft» скапотировал при взлёте. Никто (в самолёте находились трое пассажиров) не погиб, все отделались, как иногда пишут, незначительными травмами, но самому Возу досталось прилично: больше чем на месяц у него отключилась кратковременная память. При этом, как ни странно, он прекрасно помнил всё, что происходило до момента аварии.

Авария сильно и странно подействовала на Воза.

Он вдруг решил закончить прерванное когда-то обучение в Беркли.

На два года он решительно отошёл от всех дел компании «Apple». Память постепенно восстанавливалась. Позже он утверждал, что избавиться от амнезии ему удалось благодаря компьютерным играм, которыми он всегда увлекался. «В конце концов, для чего я сделал *Apple II*.» Ко всему прочему, Воз женился — на своей давней подруге Кэнди Кларк. Кстати, в Калифорнийский университет он записался под вымышленным именем — Роки Кларк (имя его кота и фамилия его жены), и в 1983 году действительно получил степень бакалавра.

С уходом Воза сдерживающее влияние на Джобса исчезло.

Теперь вся его энергия уходила на *Macintosh*. В команде, так вольно жившей при Джефе Раскине, установились самые настоящие тирания и произвол. По-другому Джобс не мог. Он слишком близко принимал к сердцу свою главную миссию — изменить мир.

Но жизнь компании развивалась не по его планам.

У Джобса были основания недолюбливать Майкла Скотта, который слишком уж часто, а главное, весьма успешно ограничивал его волевые устремления, а теперь ещё, в связи с плохими продажами *Apple III*, решил уволить сразу 40 сотрудников компании, причём добрая половина из них пришла на отдел, разрабатывавший *Apple III*. Слишком мало заметных успехов. Зачем содержать неэффективных сотрудников? С девяти часов утра в среду 25 февраля Скотт начал по одному вызывать намеченных к увольнению сотрудников. Он сообщал им, что компания растёт слишком быстро, неконтролируемо, многих взяли в спешке, пожалуй, пришло время избавиться от балласта. При этом Скотт не скупился на комментарии в кругу близких ему людей.

«Я всегда говорил, что уйду из “Apple”, как только руководство компании перестанет меня развлекать. Но теперь я поменял мнение. Руководство компании действительно перестало меня развлекать, но я не уйду, а буду менять сотрудников, пока всё не встанет на свои места!»

Джобс в этой ситуации принял сторону уволенных сотрудников.

Возможно, только потому, что увидел в этом удобный повод отомстить Скотту.

А вот Воз отнёсся к происходящему по-своему. «Я думаю, — вспоминал он позже, — что Скотти выгнал в основном тех, кого надо было выгнать. Я имею в виду бездельников»¹⁸⁵.

Может, и так, но, увлечшись, Майкл Скотт нарушил ряд административных процедур, в частности, не заручился одобрением совета директоров, чем дал серьёзные козыри в руки своих противников.

Например, Энди Херцфельд (род. 1953), инженер очень талантливый, видя отношение Скотта к работникам, решил сам уйти из «Apple».

Эта информация, конечно, дошла до Скотта.

На следующий день он попросил Херцфельда не уходить. Он даже спросил: «Энди, чем тебя можно заинтересовать?»

Энди, не раздумывая, ответил: «Разработкой *Macintosh*».

Так он попал на собеседование к Джобсу. И тот спросил:

— Ты действительно так хорош, что сможешь и дальше работать над новым компьютером?

— А почему нет? — Херцфельд перечислил основные свои достижения, прежде всего в области матобеспечения (и настолько этим впечатлил Джобса, что тот сразу определил его в команду). — Но сперва я хочу закончить кое-что, связанное с *Apple II*.

— Нет, не теряй времени, — продемонстрировал Джобс свой характер. — Что может быть важнее *Macintosh*? Идём, я тебе покажу твой кабинет¹⁸⁶. Так Херцфельд оказался в «Тексако тауэрс».

А административные интриги шли своим чередом.

Когда Майкл Скотт отправился в отпуск на Гавайи, Майк Марккула, которому все эти бурные страсти очень надоели, собрал руководство, чтобы решить: а не пора ли самого Майкла заменить на посту президента компании?

Большинство, включая Джобса и Джона Коуча, сказала «да».

В итоге Скотт был вынужден 10 июля 1981 года уйти со своего поста.

Место его в качестве исполняющего обязанности президента занял Майк Марккула. Его осторожность всех устраивала. Ну а что касается Джобса, то он по-прежнему оставался председателем совета директоров, хотя вернул себе исполнительную власть.

Перебравшись в «Тексако тауэрс», Энди Херцфельд ближе узнал Джобса.

Его поразила такая деталь: Джобс, оказывается, ожидал сдачи своего проекта уже в январе 1982 года. «Это какое-то безумие, — вспоминал инженер. — В присутствии Стива всё меняется. Стив может убедить кого угодно и в чём угодно. Из-за этой его особенности трудно разрабатывать реальные планы»¹⁸⁷.

Очень скоро Херцфельд увидел Джобса совсем вблизи — за обсуждением корпуса *Mac* — (теперь разработчики между собой называли свой продукт «Маком». — Г. П., С. С.) — с дизайнером Джеймсом Феррисом. Джобс хотел, чтобы корпус нового компьютера ни в коем случае не походил ни на одну известную модель и требовал от дизайнеров отказаться от почти ставшего уже стандартным широкого и низкого корпуса, на который обычно ставился монитор. Потребовалась целая неделя бурных дискуссий, в которых не раз повторялись названия самых любимых автомобилей, таких как *Ferrari*, *Porsche*, даже *Volkswagen*, пока спорщики наконец не сошлись на оригинальной идее вертикального корпуса.

Время шло. Джобс лихорадочно пополнял команду.

Он вновь привлёк к работе Криса Эспинозу, работающего в «Apple» с самого начала (номер в первой десятке). Он переманил к себе кое-кого из центра *Xerox PARC*. Понимая, что сам не сможет руководить инженерной частью проекта, он сумел перетащить в «Apple» (также из «Xerox») разработчика Боба Бельвилля. Кстати, этот Боб оказался ценным кадром: он умел, если надо, противостоять Джобсу.

Вообще, это важная тема: противостояние как движущая сила. Вряд ли, конечно, оно может принести большую пользу, если нет силы объединяющей — силы общей увлечённости. В этом смысле Джобс был мощным источником и того и другого.

Вот, казалось бы, мелочь.

Крис Эспиноза решил создать виртуальный калькулятор — программу, позволяющую вести расчёты с помощью курсора. Сейчас это самая обыкновенная стандартная принадлежность персонального компьютера, но тогда это было в новинку. При первом показе Джобсу все даже задержали

дыхание. И не ошиблись. Джобс, как всегда, обрушился на созданное Крисом с жёсткой критикой. Он хорошо относился к Эспинозе, но остался верен себе. «Слишком тёмный фон, линии неправильной толщины, кнопки слишком крупные». Эспиноза пытался скорректировать работу, но каждый раз это вело к новой критике, пока, наконец, Крис не сообразил вывести на экран некий «Конструктор Стива Джобса: создай свой собственный калькулятор» — программу, которая позволяла пользователю тут же выбирать нужные параметры.

Джобс рассмеялся и утвердил разработку.

Но вообще-то характер Джобса сильно мешал работе.

Сотрудники постоянно вынуждены были искать к нему подход.

Некоторым это удавалось. Например, Энн Бауэрс, вице-президент «Apple» по кадрам (в 1980—1986 годах), научилась успокаивать Стива почти во всех обстоятельствах, проявляя, скажем так, материнские качества. Она окончила университет в год, когда родился Джобс, долго работала директором по кадрам в компании «Intel», вышла замуж за одного из сооснователей компании — Боба Нойса; опыта ей было не занимать. Услышав об очередном «психическом припадке» Джобса, она тут же шла в его кабинет, закрывала дверь и мягко вразумляла его. Это действовало, но не слишком долго. «Стив вёл себя хорошо, а затем где-то через неделю мне снова звонили. Он всегда был в каких-то гигантских ожиданиях и не выносил, когда люди этим его ожиданиям не соответствовали. Он был не в силах контролировать себя. Он осознавал это, но не всегда мог менять поведение».

Бывало, что Джобс приезжал к Энн и её мужу без всяких предварительных звонков и, как правило, на мотоцикле, — жили они недалеко от него в Лос-Гатосе. «Он был таким блестящим и в то же время так нуждался [во внимании], ему требовался взрослый... “Отцом” Стиву стал Боб, а я наподобие матери...»¹⁸⁸

Другой сотрудницей, умевшей останавливать Джобса, была Джоанна Хоффман. Она даже дважды выигрывала (в 1981 и 1982 годах) шуточный приз «Apple» — «За успехи в противостоянии Джобсу».

У Хоффман была необычная биография.

Она — дочь известного польского режиссёра Ежи Хоффмана, снявшего такие фильмы, как «Пан Володыевский» (1968), «Потоп» (1974), «Прокажённая» (1976), «Огнём и мечом» (1999). Мать Джоанны была армянкой, и первые десять лет своей жизни девочка жила в Армянской ССР. После развода с Ежи Хоффманом мать Джоанны вышла замуж за американца. Образование (гуманитарное) Джоанна получила в

Массачусетском технологическом институте, но по специальности никогда не работала, зато удачно устроилась сотрудником по маркетингу в «Apple». После того как проект возглавил Стивен Джобс, она сотрудничала и с ним, больше того, с ним вместе она перешла позже в *NeXT*.

По воспоминаниям Джоанны, Джобс «обладал неприятной особенностью в точности знать, где ваше самое слабое место, знать, что заставит вас чувствовать себя ничтожеством и что заставит вас хотеть провалиться сквозь землю. Это общая черта харизматиков, которые знают, как манипулировать людьми. Знать, что может вас раздавить, заставить почувствовать слабым, жадно искать одобрения, — чтобы он мог, наконец, возвести вас на пьедестал и завладеть вами»¹⁸⁹.

Но, как отмечали многие, те, кого Джобсу не удалось раздавить, становились сильнее. Кроме того, совершенствовались (против Джобса) и коллективные методы защиты. Было известно, что точка зрения Джобса на людей и события может очень быстро меняться, надо только научиться отфильтровывать высокие частоты.

«То, что он тебе говорит, не означает, что это так и будет. Завтра он может говорить совсем другое. — Так наставлял Бад Триббл очередного новичка. — Не надо слишком остро реагировать на сказанное, в большинстве случаев всё само собой устаканится. Если выдать ему новую идею, сначала он непременно заявит, что это глупость. Не удивляйтесь. Если идея ему понравится, через неделю он придёт и представит эту идею уже как свою собственную».

Типичным примером такой стратегии может служить история с дисководом и дисками для *Mac*. В истории этой ярко проявились далеко не самые лучшие качества Джобса, прежде всего стремление к максимальному контролю даже за возможными покупателями. С точки зрения Стива, этим покупателям совсем не обязательно знать, что происходит внутри компьютера. Но «внутренности» компьютера всё равно должны выглядеть классно.

Исходя из этого, Джобс решительно выступал против наличия «лишних» входов/выходов, возможностей для расширения базовой конфигурации и т. п.

«У нашего *Mac* вообще должен быть только один дисковод».

В «Apple» имелся отдел, который производил запоминающие устройства, там же был разработан дисковод *Twiggy*, позволявший считывать и записывать информацию на гибкие диски формата 5,25 дюйма. Но этот «свой» дисковод и «свои» диски часто «сбоили». В конце концов, Джобс закатил громкий скандал. Вот тогда Боб Бельвилль, как глава

технической части проекта, начал обдумывать возможность использования новинки — меньшего по размеру и не столь уязвимого для случайных повреждений диска форматом 3,5 дюйма. Их производство как раз начали налаживать три или четыре фирмы, одной из них была *Sony*.

Вместе с Бельвиллем и Родом Холтом Джобс отправился в Японию.

Там у него возникла идея (он не любил связываться с крупными компаниями), что контракт на поставку дисков можно заключить с какой-нибудь небольшой компанией, ну, скажем, с «Alps Electronics», которая вполне могла наладить для «Apple» выпуск «клонов» диска *Sony*.

На скоростном поезде (в то время такие ещё не снились ни Америке, ни Европе) делегация «Apple» прибыла в городок, где размещалась фирма «Alps Electronics». Но у её инженеров не было работающего дисковод, только модель. Всё равно Джобс отнёсся с энтузиазмом к возможности разработки диска именно ими.

Но, конечно, Джобс и его инженеры посетили ещё ряд фирм.

Стив, как всегда, вёл себя непосредственно. В деловых офисах появлялся в джинсах и кроссовках, перед раскланивающимися японцами держался нагло. Традиционные «гостевые» подарки невежливо «забывал» на самых видных местах, в ответ никогда ничего не дарил, а о продукции, которую ему показывали, высказывался так же грубо и прямо, как в разговорах с собственными инженерами. В конце поездки они побывали и на фабрике «Sony» в пригороде Токио. Знаменитая фабрика ему не понравилась: многие операции там выполнялись вручную, а не элегантными автоматами. Правда, «Sony» выпускала вполне приемлемые дисководы, по крайней мере они были готовы к употреблению.

Бельвилль считал, что надо договариваться с «Sony».

Но Джобс решил, что «Apple» будет всё-таки работать с «Alps Electronics», и распорядился прервать переговоры с «Sony». Боб, однако, не подчинился такому распоряжению и втайне от Джобса посоветовал руководству «Sony» быть готовыми для использования их дисководов и дисков в *Mac*. В перспективе речь шла о значительном контракте, поэтому руководство «Sony» отправило в Калифорнию Хидетоши Комото — инженера, который и разработал нужный дисковод. Однажды Джобс даже встретил (случайно) этого Хидетоши Комото в Купертино у газетного киоска, но, к счастью, не придал встрече никакого значения. А Боб Бельвилль оказался прав: в 1983 году «Alps Electronics» всё ещё была не готова поставлять нужные диски и попросила для доработки дополнительные 18 месяцев отсрочки.

«Марккула потребовал у Джобса объяснений. И вот в нужный момент

Боб Бельвилль вмешался и сказал, что у отдела есть всё-таки альтернативный вариант. Джобс глянул на Боба озадаченно, но до него, наконец, дошло, почему это он вдруг “случайно” встретил в Купертино главного разработчика дисковода *Sony*. “Ну и сукин ты сын”, — сказал он Бобу»¹⁹⁰.

Вот ещё цитата, хорошо характеризующая Джобса.

Она взята из книги Роберта Саттона, в которой он (не столь, кстати, скандально, как можно подумать по названию) пишет, что те люди, которые рассказывали самые ужасные, самые отталкивающие истории о Джобсе, всё равно потом утверждают, что Стив «был самым креативным, самым решительным и убедительным человеком, которого они встречали. Они признают, что Джобс умел вдохновлять своих сотрудников на творческие прорывы и поразительные усилия. И все как один полагают, что, хотя он не раз доводил людей до белого каления и подталкивал их к увольнению своими истериками и издевательской критикой, эти выходки являлись важными элементами его успеха, особенно в стремлении к совершенству и неустанным желании делать красивые вещи»¹⁹¹.

Значительная часть команды, работавшей над созданием компьютера *Mac*, занималась разработкой программного обеспечения. В эту область Джобс редко вмешивался, прежде всего потому, что не очень в ней разбирался, а ещё потому, что тут всегда можно спрятаться за ловкие словесные описания.

Прекрасный пример: как была разработана операционная система *Mac OS*.

Энди Херцфельд, один из главных разработчиков, в статье, опубликованной в «Byte» в феврале 1984 года, писал:

«*Macintosh* — это больше чем мощный, недорогой настольный компьютер... Он несёт в себе личность, благодаря 64 К системного программного обеспечения, созданного человеческими руками и хранящегося в двух чипах постоянной памяти... Помимо стандартных функций операционной системы, таких как управление памятью и файлами, постоянная память *Macintosh* включает в себя революционный пакет *Quickdraw* (пакет компьютерной графики. — Г. П., С. С.) и связанный с пользовательским интерфейсом “инструментальный ящик”, чтобы помогать программистам создавать приложения, обладающие совместимым, передовым пользовательским интерфейсом...»¹⁹²

Такое общее описание Джобс, конечно, понимал, но...

Надо ведь было внятно говорить об этом с партнёрами.

Показательна история с Биллом Гейтсом, в которой компания «Apple» едва не оказалась в роли *Xerox PARC* тех времён, когда пиратские набеги организовывали сам Джобс и его инженеры.

В марте 1981 года сотрудники «Apple» участвовали в работе Конференции Бена Розена, организованной одним из наиболее известных инвесторов Кремниевой долины. Увлёкшись, Джобс на все лады начал расхваливать революционное направление проекта *Macintosh*. Среди слушателей находился и Билл Гейтс. Его компания видела себя конкурентом всех, кто занимался программным обеспечением, неудивительно, что Гейтс сразу после доклада взял Джобса в оборот. И если Стив в своё время предлагал руководству «Xerox» всего лишь долю в своей фирме, то Гейтс сейчас сразу предложил прямое участие в разработке программного обеспечения для *Macintosh*. В итоге, в начале лета Гейтс и

три его инженера встретились с Джобсом, Раскином и Херцфельдом уже на территории «Apple». Там гостям на прототипе компьютера *Macintosh* был продемонстрирован новый графический интерфейс.

Конечно, Гейтс забросал вопросами Энди Херцфельда.

Впрочем, Джобс вовремя успокоился столь горячим интересом гостя. В какой-то момент (может, вспомнил о своём давнем визите в «Xerox») он попросту приказал Херцфельду: «Заканчивай!»

Не дело выдавать детали текущих разработок.

Всё вроде бы обошлось. На деловом обеде, последовавшем за демонстрацией, Гейтс и Джобс даже в общих чертах договорились о том, что «Microsoft» поможет «Apple» разработать три новые программы для *Mac*: *Word*, программу для работы с таблицами *Multiplan* и графическую программу *Chart*.

Джобс, как всегда, хотел быстрых результатов, ведь выход компьютеров *Mac* на рынок планировался уже в октябре 1982 года, но у Билла Гейтса, вдохновлённого увиденным, в голове родился совсем другой план. Почему бы ему (увидев так много) не разработать *Windows* для *IBM PC*? Поскольку название *Xerox PARC* мелькало в разговоре, Гейтс немедленно связался с первоисточником, чтобы получить лицензии на использование графического матобеспечения...

Вот типично американская история.

Но у Джобса был свой подход к делу.

Он умел отвечать на угрозы, ответил и на этот раз.

Только главной угрозой тогда он считал вовсе не Гейтса.

К самому началу продаж персонального компьютера корпорации *IBM* (конкурента компании «Apple») Джобс купил целую страницу в «*Wall Street Journal*» («Уолл стрит джорнал»), что стоило очень дорого, и разместил следующее, прямо скажем, ироничное объявление:

«Добро пожаловать, IBM!»

На полном серьёзе добро пожаловать на самый восхитительный и самый важный рынок, с тех пор как 35 лет назад началась компьютерная революция.

Поздравляем вас с вашим первым персональным компьютером.

Компьютер в руках человека существенно помогает ему работать, думать, учиться, общаться, тратить время на развлечения.

Компьютерная грамотность быстро становится таким же основным

умением, как чтение и письмо.

Когда мы изобрели первую персональную компьютерную систему, по нашим оценкам, более 140 миллионов человек во всём мире могли приобрести компьютер, если бы понимали его пользу... В следующем десятилетии рост персонального компьютера будет продолжаться экспоненциально...

Мы рассчитываем на добросовестную конкуренцию в одном мощном усилии по распространению американской технологии во всём мире. И мы ценим величину вашего вклада. Поскольку сами увеличиваем капитал общества, усиливая индивидуальную производительность.

Принимайтесь за дело.

Apple»¹⁹³.

Разумеется, главным в этом приветствии являлся его нескрываемый покровительственный тон: так заслуженный ветеран с фронта персональных компьютеров (весьма снисходительно) приветствует новичка. Что с того, что *IBM* — гигант компьютерной индустрии?! В области персональных компьютеров он пока ничем особенным не отличился, а вот *Apple II* к этому времени продал уже около 300 тысяч экземпляров. Правда, *Apple III*, а за ним *Lisa* оказались явной неудачей — с точки зрения тех, кто понимает суть дела. Но для широкой публики это был скорее вопрос цены. Только это позволило *IBM* вклиниться в рынок.

Разумеется, сотрудники «Apple» купили *IBM PC* и хорошенько покопались в его начинке. Ничего особенного, примитивный промышленный шпионаж. Свою группу, работающую над *Mac*, Джобс не случайно называл пиратами и всячески поддерживал такую игру.

«Не надо компромиссов!»

«Сам путь — награда».

«Лучше быть пиратом, чем служить во флоте».

Один из программистов группы, Стив Каппс, решив, что дух пиратства требует и соответствующей символики, изобразил на куске чёрной материи череп и кости; одну пустую глазницу прикрывала соответствующая повязка, украшенная символом «Apple». Ночью этот флаг был поднят над «Тексако тауэрс» и развевался там несколько недель, пока его, тоже ночью, не похитили сотрудники конкурирующей команды разработчиков компьютера *Lisa*. Они прислали грозную записку с требованием выкупа, но удалой Каппс устроил набег и буквально силой забрал похищенный флаг у хранившей его секретарши.

Но это игра.

А с Гейтсом развивались серьёзные отношения.

Каждые три месяца Джобс приглашал своего соперника в Калифорнию, чтобы узнавать, как движется работа над заказанным программным обеспечением. Компания «Microsoft» в то время не считалась чем-то более значительным, чем «Apple», неудивительно, что Джобс с самого начала в отношениях с Биллом Гейтсом выбрал покровительственный, даже требовательный тон: «Этот твой “Microsoft” работает недостаточно быстро, ты, конечно, не уложишься к назначенному сроку!» — и всё такое прочее. Он даже прямо давил на Гейтса: бросай своё сотрудничество с компанией *IBM*, сосредоточься исключительно на интересах «Apple».

Но Гейтс не отличался уступчивостью и быстро разобрался в происходящем.

Он даже составил список проблем, с которыми столкнулись его программисты, и теперь сам начал давить на Джобса: «Стив, реши текущие проблемы, иначе не продашь ни одного своего компьютера!»

Харизма Джобса на Гейтса не действовала.

Гейтс вёл свою игру. Он хотел заключить постоянный, не разовый, контракт на поставки матобеспечения не с «Apple», а с *IBM*. Разовые контракты у него давно уже были, и он так же давно понял: всех таких контрактов для доминирования на рынке матобеспечения совершенно недостаточно. Так что именно к выходу *IBM PC* на рынок фирма Гейтса подготовила операционную систему *MS DOS*, загружаемую с диска. То есть он, Гейтс, выиграл эту игру.

Разумеется, следили за развитием всех этих весьма интересных событий и советские разработчики персональных компьютеров. Но к этому мы ещё вернёмся. А пока коснёмся трансформации операционных систем.

До появления *MS DOS* самой рабочей операционной системой считалась *CP/M*, разработанная корпорацией «Digital Equipment» (*DEC*). Тогда программное обеспечение ещё защищалось лицензиями, одним из самых первых это попытался сделать именно Билл Гейтс. У *CP/M* было множество «клонов», лицензию на один из них (*86-DOS*) он приобрёл. Теперь можно сказать, что повезло всем: на базе *86-DOS* компания «Microsoft» и разработала свою *MS DOS*.

Джобс, конечно, знал про *MS DOS*.

Он не мог недооценивать её значение, но всем очевидное, уже не скрываемое сотрудничество Гейтса именно с *IBM* вызывало в нём множество подозрений. Тем более что к середине 1983 года «Microsoft» анонсировала новую программу для ПК — *Windows*, явно созданную под влиянием хорошо знакомого Джобсу графического интерфейса. Узнав об

этом, Стив потребовал, чтобы «провинившийся» Гейтс появился в его кабинете «ещё до захода солнца». Истерика Джобса была налицо, но Гейтс приехал. Он прекрасно знал главное правило бизнеса: нарвавшись на неприятности, не беги, не извиняйся, а, напротив, — оставайся в центре событий. Когда Джобс яростно набросился на него, называя вором и предателем, Гейтса это не смутило. Похоже, он и приехал тогда к Джобсу в основном для того, чтобы полюбоваться его истерикой. Очень спокойно он заметил, что сделал, в сущности, только то, что в своё время проделал сам Стив, заимствуя достижения *Xerox PARC*. Правда, в отличие от «Apple», сотрудники «Microsoft» не поленились запатентовать то, чем компания «Apple» просто воспользовалась.

Реакция Джобса была немедленной и жёсткой.

Он решил, что программы «Microsoft» с его компьютерами *Mac* поставляться не будут.

И действительно, когда наконец в начале 1984 года *Mac* появился на рынке, с ним поставлялись только свои, разработанные в «Apple», программы *MacPaints MacWrite*. Правда, ранняя версия *Microsoft Word* в комплектацию *Mac* всё же входила. Возможно, этот конфликт — один из источников будущей жёсткой установки Джобса на несовместимость изделий «Apple» с продукцией других производителей.

Вот ещё один пример стремления Джобса к полному контролю.

Когда-то конфликт по поводу расширений (в *Apple II*) выиграл Стив Возняк, — что ж, наш *Macintosh* теперь вообще обойдётся без расширений!

На самом деле такую идею первоначально обнарудовал Джеф Раскин, не хотевший усложнять свои машины. Несмотря на плохие с ним отношения, Джобс согласился. Он тоже считал, что у *Mac* не должно быть никаких лишних слотов. Более того, Джобс требовал, чтобы пользователь не имел никакой возможности заглядывать внутрь *Mac*!

Против такого подхода выступил Баррелл Смит, отвечавший за материальную часть *Macintosh*⁹⁴. Электроника эволюционирует так быстро, что *Mac* рискует оказаться устаревшим уже в момент выхода, посчитал он, и предложил предусмотреть хотя бы один слот. Джобс на это ответил категорическим отказом. Смит всё же предусмотрел некий вход, осторожно назвав его «диагностическим портом».

Но идея не прошла.

Взяв под контроль разработку *Mac*, Джобс сразу и резко ограничил полномочия Раскина, то есть оставил ему только программное обеспечение и публикации. Но вскоре отобрал у него и руководство программным обеспечением. Взбешённый Раскин подал заявление об уходе.

Марккула очень не хотел его отпускать, но Раскин ушёл.

Обиды мучили его долго. Даже в интервью, которое в 1986 году он дал журналистке Сьюзан Ламмерс, были такие слова: «Меня очень позабавила статья в “Newsweek”, в которой Джобс говорит: “У меня есть ещё несколько хороших дизайнерских идей”. Каких это его идей? Он никогда ничего не создавал. И не создал. Ни единого продукта. Кен Ротмюллер и другие разработали *Lisa*, я и моя группа разработали *Macintosh*, а что создал Джобс? Ничего»¹⁹⁵.

На фоне корпоративных драм и комедий личная жизнь Стива Джобса не бросалась в глаза. Он всё ещё жил с Барбарой Ясински, но их отношения уже угасали. На фоне их взаимного охлаждения случился ещё один роман Джобса — с Джоан Баэз (род. 1941), исполнительницей песен в жанрах фолк и кантри, известной звездой эпохи хиппи. Джоан было уже под сорок, Джобсу — двадцать семь. Немалую роль (для Джобса, конечно) в их романе сыграло то, что в прошлом Джоан была близка с кумиром Джобса — Бобом Диланом.

Кстати, Джобс страшно удивился, узнав, что четырнадцатилетний сын певицы Габриель пытается писать на машинке. Пишущая машинка? Зачем? Это же такая древность! Он познакомил Джоан с сыном со своими замечательными «пиратами» и даже показал им строго секретный прототип *Mac*. А Габриелю подарил *Apple II*. Вот чем следует заниматься, а не отжившими механизмами!

«Стив тогда был нежен и терпелив, — вспоминала Джоан. — Он настолько далеко ушёл от меня в своих знаниях, что учить меня было ему совсем нетрудно»¹⁹⁶.

«Я спросила Стива: каково это чувствовать себя человеком, который изменил мир? — рассказывала Джоан о своей последней встрече с Джобсом. — Он просто ответил: о'кей!»¹⁹⁷

В 1982 году Джобс купил квартиру в Нью-Йорке — в известном «концентрацией» знаменитостей жилом комплексе Сан-Ремо, рядом с Централ-парком. Он даже нанял известного китайско-американского архитектора Юя (Йео) Мин Пея (род. 1917) для реконструкции своих двухэтажных апартаментов. Впрочем, в квартиру эту он так и не вселился, ему достаточно было знать, что она у него есть и говорить об этом.

Он был честолюбив. Известность значила для него много.

Он был чрезвычайно доволен, узнав, что в конце 1982 года журнал «Time» решил назвать его «человеком года». Он, несомненно, того заслуживал. Подготовку статьи поручили киносценаристу Джону (Джею) Коксу (род. 1944), а конкретно интервью занимался глава представительства журнала в Сан-Франциско Майкл Мориц. Он был полон энтузиазма. Беседуя с ним, Джобс нисколько не сомневался, что скоро его портрет появится на обложке знаменитого журнала. Но, хорошенько

поразмыслив, редакция поместила на обложке не портрет создателя персональных компьютеров, а... сам компьютер! Ну а в сопутствующей статье были перечислены все известные к тому времени марки компьютеров: от примитивного *Commodore* до продвинутого *Apple II*.

Что же касается статьи Кокса, то получилась она какой-то не очень хвалебной.

Само название уже настораживало.

«The Updated Book of Jobs».

«Дополненная книга Иова» (*The Book of Job*) или всё же «Книга Джобса»?

Кокс писал: «Джобсу 27 лет. Он живёт в Лос-Гатосе в Калифорнии и работает в 20 минутах езды в Купертино — городке с 34 тысячами жителей, который он преобразовал настолько, что некоторые жители Сан-Франциско называют его Компьютертино. Он живёт совсем не как суперзвезда. Его дом в Лос-Гатосе едва ли мог бы служить темой репортажа о стильных интерьерах. Только что выстиранные рубашки расстелены на полу комнаты без мебели, любовное письмо прилеплено к холодильнику, в главной комнате есть комод, матрас, *Apple II* и несколько фотографий в рамках (Эйнштейн, губернатор Джерри Браун и гуру, наставлениям которого Джобс следует). Джобс по своим взглядам вегетарианец, но пытается от них отказаться. “Нужно найти компромисс между здоровой жизнью и необходимостью взаимодействовать с людьми”. Одевается просто, но стильно».

Ещё Кокс отмечал, что Стивен Джобс в ближайшее время собирается подарить калифорнийским школам десять тысяч компьютеров. Несомненная польза — и школьникам, и компании. В результате такой акции «Apple» получит приличную налоговую скидку, а заодно захватит крупный сектор на молодёжном рынке^[38]. Кокс даже процитировал издевательские слова Джефа Раскина: «Из него [Джобса] получился бы отличный король Франции»¹⁹⁸.

Прочитав статью, Джобс расплакался.

После изгнания Майка Скотта обязанности президента компании временно исполнял другой Майк — Марккула. В отличие от честолюбивого Джобса, он не сильно рвался к власти, просто «Apple» не могла долго существовать без президента.

А вот Джобс хотел получить эту должность!

Но — 27 лет, но — неважная репутация.

— Да, конечно, Стив, вы — главный держатель акций, да, вы — председатель совета директоров, да, за вами право накладывать вето на любые важные решения, но вы, Стив, всё-таки ещё не готовы стать президентом.

За короткое время было рассмотрено 20 кандидатур, ни одна не прошла¹⁹⁹.

Фигура президента «Apple» должна быть масштабной. Президент «Apple» должен производить нужное впечатление. Президент «Apple» должен обладать властью и обаянием. Ведь именно при нём на рынке появится суперкомпьютер, машина, меняющая мир, — *Macintosh, Mac!*

Помня это, Стив Джобс пытался переманить к себе лучших специалистов, он даже Филиппа Дональда (Дона) Эстриджа (1937—1985), прозванного «отцом» *IBM PC*, пытался переманить в «Apple», но ничего из этого не получилось. *IBM* уже тогда оценивалась в 40 миллиардов долларов, а «Apple»... всего в 1,6 миллиарда.

Вот тогда-то в списке кандидатов появился Джон Скалли, в то время президент удачливой корпорации «Pepsi-Cola USA».

Указал на Скалли специалист по подбору высшего административного персонала для корпораций — Джерри Рош. И угадал: Скалли заинтересовал Джобса.

В 1982 году они даже сумели встретиться.

Свою поездку в «Apple» Джон Скалли спланировал очень рационально: через Лос-Анджелес, чтобы заодно повидать своих дочерей от первого брака. В компьютерном магазине, куда Скалли заглянул в порядке подготовки к визиту, его поразила убогая реклама. А ещё поразила реакция собственных дочерей, узнавших вдруг, что он едет в Купертино: «Вау, ты там увидишь самого Стива Джобса!» Будто речь шла о популярном киноактёре.

На Скалли это произвело впечатление.

«Большинство людей, которых я знал, — вспоминал он позже, — вообще ничего не слышали о Кремниевой долине. Это же был только 1982 год! Приехав в Кремниевую долину, добравшись до “Apple”, я даже не испытывал уверенности, что попал в нужное место. Не было там никаких деловых зданий; только коттеджи и несколько зданий чуть повыше. Оказалось, что Стив находится на втором этаже одного из таких зданий. Там мы и встретились»²⁰⁰.

Удивление Скалли объяснимо — «...его мать была матроной с Верхнего Ист-сайда на Манхэттене, которая надевала белые перчатки для выхода на улицу, а отец — настоящим юристом с Уолл-стрит»²⁰¹. Ну а в Купертино всё было гораздо проще. В «Pepsi-Cola USA» даже обслуживающий персонал одевался лучше. А тут какие-то компьютеры! Позже Скалли признавался, что тогда не имел о них никакого понятия. «Для большинства моих коллег с этими компьютерами хлопот было больше, чем пользы».

Но именно компьютеры, заявил Джобс на обеде (вегетарианском), изменят мир!

Скалли это заинтриговало. Уже по пути к Восточному побережью он набросал восьмистраничный меморандум о возможной маркетинговой стратегии «Apple». В нём, кстати, он предлагал инвестировать деньги в рекламу специальных магазинов, заставить потенциального покупателя мечтать о новых возможностях обогатиться, расцветить свою жизнь. В «Pepsi-Cola USA» он сделал карьеру именно как маркетолог и автор подобных рекламных кампаний.

Несколько позже Скалли, ничуть не смущаясь, уже называл Джобса гением (даже после того, как изгнал Стива из «Apple»): «Меня он пленил, я хотел узнать его получше»²⁰².

Джон Скалли был слишком крупной фигурой в бизнесе, чтобы вот так сразу перетянуть его в «Apple». Но с самой первой их встречи Джобса не оставляла прекрасная мысль заполучить этого человека. Он продолжал уговоры. Наконец, состоялась их самая значимая встреча — в январе 1983 года в Нью-Йорке на презентации компьютера *Lisa*.

«Я считаю, что вы именно тот человек, который нам нужен. — Когда было нужно, Джобс не скупился на похвалы. — Я хочу, чтобы вы работали в “Apple”. Я чувствую, я знаю, что многому у вас научусь».

В конце концов, посулы и уговоры сделали своё дело.

8 апреля 1983 года Джон Скалли принял предложение стать

генеральным директором «Apple». Неудача компьютера *Lisa* его не отпугнул. Позже он так это объяснил: «Команда, работавшая над проектом *Lisa*, хотела построить нечто выдающееся, а команда, работавшая над проектом *Macintosh*, собиралась создать нечто безумное. Меня это привлекло»²⁰³.

Конечно, не все в «Apple» приняли Скалли.

Энди Херцфельд, например, с самого начала отзывался о нём негативно.

«Этот Скалли — неискренний, позёр до мозга костей. Он только делал вид, что интересуется технологиями, а на самом деле ему было на всё наплевать. Он был чистым рекламщиком, а значит, притворщиком, как все рекламщики».

Но Джобс нуждался в Джоне Скалли, а сам Скалли был очарован Стивом.

Скалли понравился стиль Джобса, его горячее отношение к делу, его суждения.

Между искусством и прикладным дизайном никакой разницы быть не должно — конечно, такие слова привлекали. Во всём должны соблюдаться чистота линий, рациональность и функциональность. Настоящие художники производят только настоящий продукт! Вместе мы продадим любой товар.

К сожалению, модель *Lisa 2*, вышедшая на рынок в январе 1984 года, тоже не принесла дохода. Но Стив не слишком расстроился. С тех пор как он возглавил разработку *Macintosh*, все надежды возлагались только на *Mac*.

По намёткам Скалли и Джобса известный режиссёр Ридли Скотт снял «забойный» рекламный ролик под названием «1984», в котором обыгрывался сюжет антиутопии Джорджа Оруэлла. На ежегодном собрании компании «Apple» в Флинт-центре при колледже Де-Анса Джобс заявил: «Он уже идёт — 1984 год. Мы видим, что *IBM* стремится подчинить себе всё и вся. Мир обратил свои взоры на компанию “Apple” — единственную, которая может заставить *IBM* отрабатывать те деньги, которые она получает. Дилеры, ещё совсем недавно безоговорочно принимавшие продукцию *IBM*, теперь боятся будущего, где беспредельно господствует *IBM*. Они всё чаще посматривают на “Apple”, видя в ней единственную силу, способную обеспечить их свободу. *IBM* же неуклонно стремится заполучить весь куш, она берёт на мушку последнее препятствие на своём пути к беспредельной власти — нашу компанию. Неужели Голубой гигант [*Big Blue*] захватит всю компьютерную промышленность?»

Неужели Джордж Оруэлл окажется прав?»²⁰⁴

И тот, кому не везёт,
когда-нибудь победит,
потому что время летит
вперёд.

Джобс цитировал Дилана не зря.
Он верно поставил на Джона Скалли.
Рекламного опыта Джону Скалли было не занимать.

Когда с 1970 по 1977 год он занимал место сперва вице-президента, а затем — президента «Pepsi-Cola USA», благодаря его агрессивному маркетингу «Пепси» сильно потеснила «Кока-колу». Именно Джон Скалли ввёл в оборот хорошо оплаченную рекламу, когда один рекламный ролик мог обойтись заказчику в 200, а то и в 300 тысяч долларов. Именно у Джона Скалли снимались настоящие, а не дутые знаменитости, а показывали его рекламу в самое дорогое время. И не важно, что вся ранняя деятельность Джона Скалли не имела никакого отношения к компьютерам, — в смелости и размахе нового друга Джобс увидел (столь присущие ему самому) признаки гениальности.

В Нью-Йорке, узнав о приезде Джобса, Джон Скалли сам пришёл в отель «Carlyle» («Карлайл»), в котором расположилась делегация «Apple». Стив официально представил его своей группе как президента компании «Pepsi-Cola USA» и потенциально как будущего крупного корпоративного клиента и, закончив общий разговор, они вдвоём отправились в ресторан «Four Seasons» («Четыре времени года»). Именно там тогда впервые ввели так называемое «сезонное» меню и подавали (большая экзотика для Америки) блюда из лесных грибов.

Впрочем, Джобс обошёлся блюдами стопроцентно вегетарианскими.

А разговор сразу зашёл о маркетинге, о рекламной кампании «Поколение *Pepsi*», которую в своё время организовал Скалли. «Я думаю, теперь и у “Apple” есть шанс, — заявил Джобс. — Мы создадим своё поколение. Поколение *Apple*»²⁰⁵.

Они закончили разговор где-то к полуночи, писал в своей книге Айзексон.

Восхитительный вечер — так оценил встречу Джобс.

Скалли тоже был доволен.

Добравшись до дома в Гринвиче (это фактически пригород Нью-Йорка, чуть больше часа на машине. — Г. П., С. С.), Скалли с трудом смог уснуть. «Встреча со Стивом стимулировала меня, пробудила вновь моё неустанный желание быть архитектором идей».

А утром Джону позвонил Джерри Рош. Он тоже был доволен состоявшейся встречей: «Не знаю, Джон, чем вы там занимались прошлой ночью, но хочу сказать, Джон, что Стив от тебя в экстазе»²⁰⁶.

В феврале уже Джобс побывал у Скалли.

Дизайн виллы президента «Pepsi-Cola USA» восхитил Стива, а больше всего — огромные, от пола до потолка, окна; и ещё — идеально сбалансированные тяжёлые дубовые двери; несмотря на массивность, они открывались буквально одним пальцем.

Стив внимательно осмотрел владения Скалли, точнее, владения компании «Pepsi-Cola USA». Контраст между роскошью классического корпоративного стиля и школьническим аскетизмом «цифровиков» сразу бросался в глаза. В саду скульптур красовались работы Родена, Мура, Джакометти, эффектно «встроенные» в пейзажи, созданные известным британским ландшафтным дизайнером Расселом Пейджем (1906—1985). Здание дирекции тоже было построено знаменитостью — архитектором Эдвардом Дарреллом Стоуном (1912—1983). В нём, кроме огромного кабинета, Скалли располагал персональной студией с туалетом и ванной. Правда, Джобса несколько удивило то, что в корпоративном спортивном центре сектор администрации (вместе с бассейном) был отделён от сектора обычных сотрудников.

На вопрос: «почему?» — Скалли только пожал плечами.

И, наконец, пришло время ознакомить Скалли с «Apple».

Конечно, Джобс не афишировал своего желания переманить к себе президента «Pepsi-Cola USA», сотрудникам «Apple» просто сообщили, что известная фирма собирается закупить тысячу компьютеров *Mac*.

И опять главное впечатление на Джона Скалли произвёл сам Джобс, а не расхваливаемые им технологии.

«Этот продукт значит для меня больше, чем всё, что я ранее создал», — заявил Джобс, эффектно, почти театрально извлекая из виниловой сумки прототип своего нового компьютера. Каждое движение Стива было рассчитано и производило нужное впечатление. Он заранее попросил Энди Херцфельда и его людей подготовить специальную экранную анимацию. Теперь в нескольких компьютерных окнах танцевали чёрно-белые бабочки с логотипами «Pepsi-Cola USA» и «Apple». Впрочем, когда Джобс

ненадолго вышел из кабинета, Скалли заметно утратил интерес к происходящему на экране. Энди Херцфельд позже рассказывал: «Я открывал окна одно за другим, но Скалли выглядел по-настоящему заинтересованным только тем, что было связано с пепси. По “Apple” он задал несколько вопросов, но ответы его не заинтересовали»²⁰⁷.

К марту 1983 года «роман» вступил в завершающую фазу.

Джобс приехал в Нью-Йорк, чтобы наконец уговорить Скалли.

Сначала они долго гуляли по Нью-Йорку. Зашли в Метрополитен-музей. Скалли пришло в голову оценить реакции Джобса на классические произведения искусства. Он сравнивал греческую архаику со скульптурами золотого века Перикла, и Джобс, к его удивлению, ловил каждое слово. «У меня создалось впечатление, что я учу блестящего студента. Я видел в Джобсе зеркальное отражение себя самого в молодости. Я был таким же нетерпеливым, упрямым, нахальным, порывистым, мой ум так же разрывался от идей, и я так же проявлял нетерпимость к тем, кто не в состоянии был соответствовать моим требованиям»²⁰⁸.

Скалли искренне был уверен, что мог стать хорошим художником, не займись бизнесом... Он рассказал Джобсу, что в молодости, во время каникул, проведённых в Париже, много бродил по Латинскому кварталу и делал зарисовки в специальных блокнотах. Конечно, Стив расчувствовался. Если бы не компьютеры, он сам стал бы поэтом. И процитировал Дилана:

Отсюда надо путь найти, — так вору шут твердил. —
Здесь все смешались языки, спасения не жди.
Торговцы пьют моё вино, крестьяне на земле моей,
Из них не думает никто о ценности вещей... [\[39\]](#)

«Из них не думает никто...»

В музыкальном магазине Джобс опять цитировал Боба Дилана и говорил о Джоан Баэз и Элле Фицджералд.

Нагулявшись, поднялись в квартиру.

«Мы смотрели из окна на Гудзон, — вспоминал Скалли. — А когда солнце начало садиться, я сказал: “Стив, я много думал обо всём этом (о приглашении в «Apple». — Г. П., С. С.). — Но я не стану переходить в ‘Apple’. Я останусь здесь на Восточном побережье, делая то, что делаю сейчас. Я буду у тебя советником без зарплаты. Давай останемся просто

друзьями. Я не перейду в ‘Apple’ ». А Стив стоял совсем рядом со мной, может, в 20 дюймах. Он смотрел на меня, а потом сказал: “Чего же ты хочешь, Джон? Продавать эту свою сахарную воду до конца жизни или быть со мной и изменить мир?” И хотя в тот день я не изменил решения, через неделю я уже работал в “Apple”»²⁰⁹.

Скажем сразу, вся эта романтика нисколько, не помешала Скалли чётко сформулировать условия будущей работы: зарплата — один миллион долларов в год, ещё один миллион в качестве бонуса и третий в качестве компенсации на расходы, связанные с увольнением. Когда Джобс поинтересовался, каким образом Скалли пришёл именно к таким цифрам, тот прямо объяснил, что только такие круглые цифры помогут ему произвести правильное впечатление на Дональда Кендалла (одного из основателей и президента «головного холдинга» «PepsiCo», в который входила «Pepsi-Cola USA»).

В корпоративном мире платить приходится за всё — и за дружбу, и за предательство...

В мае Скалли переехал в Калифорнию.

Первое время он держался в тени, присматривался.

Он, Джон Скалли, конечно, был другим человеком — человеком Новой Англии, то есть всегда в отлично пошитом костюме, всегда в тщательно подобранном галстуке.

Он привык к сухому протестантскому капитализму и к чётким деловым отношениям, но при этом соблюдал все правила приличия. А здесь, в «Apple», его окружали бесцеремонные люди в самых обычных джинсах и футболках.

Приезд Скалли в Калифорнию (уже в качестве президента «Apple»^[40]) совпал с майским выездным совещанием руководства компании в Паджарских дюнах — известном курорте с видом на залив Монтерей. Отправился туда Скалли в привычном строгом костюме. Конечно, он уже имел некоторое представление об экстравагантности Джобса, но Стив не переставал его удивлять. Ничего не скажешь, совсем другая корпоративная культура. Стив мог, например, сидеть перед сотрудниками босым в позе лотоса. По привычке Скалли пытался задать вполне конкретную тему: чем различаются *Apple II*, *Apple III*, *Lisa* и *Macintosh*, — ну и, соответственно, производственные линии, рынок, административные функции? Казалось бы, самое время обсудить, поспорить.

Но никаких дискуссий не получилось. Одни споры и перепалки. Самая бурная произошла между Стивом и разработчиками *Lisa*, что неудивительно. Даже представляя *Lisa* публике (представление новых продуктов входило в его обязанности), Джобс не мог удержаться от похвал в адрес ещё не поступившего в продажу *Mac*, а на заседаниях компании вообще резко критиковал всё, что происходило не в его, а в «конкурирующей» группе.

Вдруг зазвенели стаканы, качнулись люстры.

«Землетрясение! Бежим на берег!»

Все бросились к морю, но кто-то вспомнил о вполне возможном цунами, и все сразу развернулись в другую сторону...

Впрочем, первый год в «Apple» у Скалли вполне сложился.

«Совет директоров был счастлив, поскольку у них, наконец, появился присмотр со стороны взрослых²¹⁰. Хотя *Apple III*, следующий продукт

после *Apple II*, провалился, а продукт под названием *Lisa* тоже двигался к провалу, реальность заключалась в том, что *Apple II* всё ещё приносил доход. Главной моей задачей стало руководство сектором *Apple II*. Оно не требовало какого-то специального знания компьютеров. Всё там крутилось вокруг маркетинга и продаж, и нам удалось в этот первый год исправить положение. Мы даже вернулись на путь роста. Стив был доволен»²¹¹.

Впрочем, по данным «Standard & Poor», доход от продаж, так же как и чистый доход «Apple», устойчиво рос до самого 1984 года. Никакого особенного провала со стороны не наблюдалось.

Хорошее время. И чисто человеческие отношения развивались в лучшую сторону. Айзексон (несомненно, самый дотошный биограф Джобса) не раз указывал на то, что в первые месяцы совместной работы Скалли и Джобс были почти неразлучны. Они даже в гости ездили друг к другу: Скалли со своей женой Лизи, Джобс — с Барбарой Ясински. В голом доме Джобса (это тоже отметил Скалли в своих воспоминаниях) бросалось в глаза отсутствие мебели, но почему бы и нет?

«...Мы могли заканчивать фразы друг друга, поскольку всегда находились на одной волне. Стив телефонным звонком мог разбудить меня в два часа ночи, чтобы обсудить идею, только что пришедшую ему в голову. “Привет, это я”, — произносил он без всякого стеснения. Забавно, что я и сам тогда так же поступал. Он мог порвать в клочья представленный ему на прочтение доклад, заодно выбросить слайды и текст. Таким был и я. Иногда мне казалось, что Стив играет мою роль в каком-то странном фильме»²¹².

Ценой предельного напряжения всей команды, занимавшейся *Mac*, новый компьютер был готов к началу 1984 года.

Разумеется, рекламная подготовка началась задолго до этого.

Уже в феврале 1983 года компьютер *Macintosh* был упомянут в статье Джона Дворака, появившейся в «InfoWorld» («ИнфоУорлд»), А Реджис Маккенна в книге «Маркетинг отношений»²¹³ рассказал о том, что самой трудной задачей для него оказалась выработка удачной характеристики тех пользователей, кому потенциально предназначался *Mac*. В конце концов такую характеристику нашли: «работники знаний» (*knowledge workers*)! По быстрым прикидкам такими в США могли оказаться около 25 миллионов человек.

Известно, что первыми покупателями новой продукции оказываются, как правило, «новаторы» — любители всяких новшеств. За ними приходят «адепты» — ранние и запоздалые. Ну а заключают список неторопливые, медлительные «увальни».

Эпоха «новаторов» на американском компьютерном рынке уходит, пора развивать отношения с серьёзными «адептами», писал Реджис Маккенна. Такими «адептами» для «Apple» являются (по крайней мере, должны являться) названные выше «работники знаний». Идеи Маккенны на то время выглядели разумными и правильными, но размаха им всё же не доставало, так что на последнем этапе на подготовку маркетинговой кампании для *Mac* большое влияние оказал Скалли, ведь он считался асом рекламы. Да и Стив теперь мог постоянно ссылаться на его опыт. Совместное влияние в совете директоров «Apple» у них было значительным.

Яркий след их сотрудничества — знаменитый ролик «1984». Поначалу его текст предназначался для рекламы *Apple II. Macintosh* в нём даже не упоминался, зато звучала ключевая фраза, отсылавшая зрителей именно к антиутопии Оруэлла: «Почему 1984-й не будет похож на “1984”?»

Весной 1983 года наконец заговорили и о новом компьютере.

Стив Хайден, сценарист, работавший на агентство, и художественный руководитель (арт-директор) Brent Томас долго искали, как подчеркнуть революционную новизну новой машины.

И нашли!

Героиню ролика, молодую, прекрасно сложенную женщину в красных спортивных шортах и в белой майке с эмблемой «Macintosh» на груди, преследуют спецназовцы в защитном снаряжении, в шлемах. Женщина вбегает в тёмный кинозал, где все ряды плотно заняты бритоголовыми «дронами», они внимают словам выступающего перед ними Большого брата. В самом первом варианте героиня сценария разбивала экран бейсбольной битой, но битую заменили метательным молотом. Мощная вспышка, и голос диктора торжественно провозглашал:

«24 января компания “Apple” выпустит компьютер *Macintosh*, и вы, наконец, поймёте, почему 1984-й не будет похож на “1984”!»

Сотрудничество Скалли и Джобса принесло плоды.

Их общего влияния вполне хватило на то, чтобы на ролик были выделены средства, по тем временам непривычно крупные. Всего лишь минутный ролик. Но ролик этот должен был появиться на экранах США в день Суперкубка — финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги.

Для съёмок пригласили режиссёра Ридли Скотта, получившего известность благодаря фильмам «Чужой» и «Бегущий по лезвию». Съёмка проходила в сентябре 1983 года под Лондоном в Шеппертонских студиях. Пригород Лондона дешевле Голливуда, это понятно, кроме того, Скотт — англичанин. Для создания декораций использовали списанные самолёты, в том числе три бомбардировщика, — по их выпотрошенным салонам маршировали бритоголовые «дроны». Для всех этих сцен Скотт нанял почти полторы сотни английских скинхедов²¹⁴. Героиню сыграла Аня Мейджор — известная модель, к тому же профессиональная метательница диска.

Речь Большого брата была написана специально для ролика.

Джобс никогда не отрицал того, что в его словах, звучащих с экрана, заключался понятный многим намёк на *IBM*— главного компьютерного гиганта того времени.

«Друзья мои, — звучал компьютерный голос. — Каждый из вас — одна клетка в великом теле Государства. И сегодня великое тело очистило себя от паразитов. Мы одержали победу над беспринципным распространением фактов. Негодяи и разрушители извергнуты прочь, и ядовитые ростки дезинформации выброшены в мусорную корзину истории. Да возрадуются все клетки! Мы празднуем первую славную годовщину Директивы об очистке информации! Мы создали, впервые в истории, сад чистой идеологии, где каждый работник может расцвести в безопасности от вредителей — противоречивых и запутывающих истин. Наше

единомыслие — более могущественно, чем любой флот и армия Земли! Мы — единый народ. С единой волей. С единой целью. Наши враги сами заговорят себя до смерти. И мы похороним их в их собственном беспорядке»²¹⁵.

В момент, когда голос произносил «мы победим!», в экран летел молот.

Кстати, Большой брат на огромном экране весьма напоминал Билла Гейтса.

Ролик безумно понравился Джобсу. Джон Скалли отнёсся к работе Ридли Скотта более сдержанно, но тоже считал, что такая безумная реклама может сработать. В рекламном деле Джон Скалли вообще проповедовал именно «событийный маркетинг», и скандальная реклама вполне в него вписывалась.

Готовый ролик показали на ежегодной конференции торговых представителей «Apple» на Гавайях. 750 участников пришли в дикий восторг. После этого Скалли уже гораздо увереннее дал добро на бронирование 90 секунд показа в день проведения Суперкубка в январе. Не сомневаясь в успехе, уже в декабре Джобс и Скалли продемонстрировали фильм совету директоров.

Кроме них присутствовали Майк Марккула, Генри Е. Синглтон (основатель группы компаний «Teledyne», занимающихся, в частности, военно-космической электроникой), Артур Рок (венчурный капиталист), Питер О. Крисп (партнёр-администратор в «Venrock» — венчурной фирме Рокфеллеров) и, наконец, Филип С. Шлейн (исполнительный директор «Masys», сети универсальных магазинов).

Наконец экран погас. Но в кабинете царило молчание.

Прервал его Майк Марккула.

Весьма сдержанно, даже холодно он спросил: неужели нельзя найти более интересное рекламное агентство?

Джобс был поражён: ролик никому не понравился²¹⁶.

Прежде он даже не стал бы спорить с такой единой позицией совета, но в союзе со Скалли — смог. Правда, Скалли тоже засомневался. В конце концов, сказал он, не стоит забывать про финансы: время трансляции уже зарезервировано, и все знают, что всего лишь одна минута Суперкубка стоит почти 800 тысяч долларов.

Стив был в ярости от поведения совета директоров.

В тот же день он показал ролик Возняку и тот совершенно неожиданно предложил оплатить половину предстоящих расходов из своего кармана.

Это поддержало Джобса.

Но Скалли продолжал колебаться.

Он даже переложил ответственность за окончательное решение на двух своих вице-президентов по маркетингу — Уильяма Оливера (Билла Кэмпбелла) (1940—2016) и Эрла Флойда Квамме (род. 1938).

Кстати, до прихода в «Apple» этот Билл Кэмпбелл, оказывается, работал самым настоящим футбольным тренером, значит, умел рисковать. Благодаря ему ролик «1984» наконец вышел на экраны.

Деньги Воза не понадобились.

Выходу компьютера *Mac* на рынок предшествовал безумный аврал в компании «Apple».

Впервые Стивен Джобс выпускал продукт, который с гораздо бóльшим основанием, чем *Apple II*, *Apple III* или *Lisa*, мог считать (и считал, конечно) своим собственным детищем.

Подготовка покупателей началась заранее.

Мы уже упоминали о конференции на Гавайях, проходившей в октябре 1983 года, где впервые был прокручен ролик «1984». Там же, на конференции, был составлен маркетинговый план, а для участников разыгран шуточный скетч «Игра в свидания», в котором, помимо Джобса, на сцену вышли руководители трёх крупнейших фирм, производивших тогда программное обеспечение: Билл Гейтс («Microsoft»), Митч Капор («Lotus») и Фред Гиббонс («Software Publishing»). Все они как бы явились на свидание к *Mac*, при этом Гейтс заявил, что в 1984 году его корпорация рассчитывает половину всех своих доходов получить от продаж программного обеспечения для *Mac*.

Гейтс пока плясал под дудку Джобса, но, кажется, в последний раз.

В 1982 году продажи «Apple» всё ещё опережали продажи *IBM* (279 тысяч экземпляров *Apple II* против 240 тысяч *IBM PC* и их аналогов), однако уже в 1983 году *IBM* почти втрое опередил «Apple». А ведь *Mac* поступал в продажу с программой *Microsoft Word*. Джобс даже свозил Энди Херцфельда и Баррелла Смита в Нью-Йорк и представил их редакции журнала «Ньюсуик» в расчёте на то, что там появится соответствующая статья. Статья действительно вышла, в ней упоминался фильм Ридли Скотта и о Херцфельде и Смите говорилось в самых лестных выражениях, но в общем статья эта показалась Джобсу слишком трезвой.

Официальное представление компьютера *Mac* публике намечалось на вторник 24 января, так что уже 16 января следовало начать поставки дилерам. Но буквально за неделю до этого срока команда программистов во главе с Энди Херцфельдом явилась к Джобсу с просьбой дать им двухнедельную отсрочку. Положение сложилось весьма тревожное. Но Джобс не стал орать на своих сотрудников, как обычно. Напротив, спокойно, даже демонстративно спокойно он заявил, что прекрасно знает, какие Херцфельд и Смит великолепные программисты. И ещё он знает (в

отличие от них самих), что именно они способны выполнить поставленную задачу точно к сроку.

И программисты выполнили задачу.

А Джобс подготовил презентацию программного обеспечения.

И провёл её во Флинт-центре исполнительских искусств при колледже Де-Анса.

По его идее главную речь должен был произнести сам *Mac*.

До автономных программ, способных долго функционировать в непредсказуемом окружении без вмешательства человека, то есть до того, что сейчас называют «искусственным интеллектом», было ещё далеко, поэтому демонстрация началась с того, что Джобс просто вставил дискету (*Macintosh* не имел жёсткого диска) и включил компьютер. Зазвучала музыка из популярного фильма «Огненные колесницы». Два бегуна-любителя сборной Англии одерживают победу на Олимпийских играх 1924 года. Один из них, кстати, миссионер. Намёк на историческую роль Джобса был вполне понятен. «Когда они шли и дорогою разговаривали, вдруг явилась колесница огненная и кони огненные, и разлучили их обоих, и понёсся Илия в вихре на небо»²¹⁷.

За две ночи Энди Херцфельд написал для *Mac* специальную программу, но сразу же выяснилось, что синтезированная музыка будет звучать недостаточно хорошо. Тогда Джобс решил выступить под обычную аудиозапись. Однако от использования голосового синтезатора он и не подумал отказываться: нет уж, нет! время пришло! время действительно пришло! Пора, пора говорить *Mac*!

Ролик Ридли Скотта был показан массовой аудитории ещё накануне — 23 января, в самый разгар третьего периода финального матча Суперкубка. Почти половина американцев (так утверждала статистика) смотрела трансляцию. Изображение пошло на экране не в перерыве, как это делалось обычно, а сразу после гола, забитого лос-анджелесскими «рейдерами».

«Экраны телевизоров по всей стране на добрые две секунды потемнели; потом появилось призрачное чёрно-белое изображение толпы, марширующей под зловещую музыку...»²¹⁸

Ролик произвёл сенсацию.

Он был воспринят как событие.

Повторили его, причём целиком, все три главных телевизионных канала США и около полусотни местных. Даровая реклама, порождённая автоматическим показом в новостях и повторами, оценивалась примерно в пять миллионов долларов. Сотни газет и журналов отметили

запоминающееся событие. Ролик получил более тридцати призов и даже Большой приз Каннского кинофестиваля.

А на следующий день уже сам Стив Джобс появился перед публикой на сцене Флинт-центра при колледже Де-Анса. Этому предшествовало более пяти часов «доводки», когда он придирался буквально к каждой детали: к темпу, в каком буквы скользили по экрану *Mac*, к яркости проекции изображения на большой экран и так до освещения сцены, сводя с ума техников и программистов.

Скалли боялся, что к утреннему шоу они не успеют.

Но они успели. Этого хотел Джобс. Значит, по-другому быть не могло.

«На следующее утро, — писал в своей книге Уолтер Айзексон, — аудитория Флинт-центра на 2600 мест была переполнена. Джобс приехал в двубортном синем пиджаке, накрахмаленной белой рубашке и бледно-зелёном галстуке-бабочке. “Это самый важный момент в моей жизни, — признался он Скалли, пока они сидели за кулисами в ожидании начала. — Я очень волнуюсь. Ты, наверное, единственный человек, кто знает, что я на самом деле чувствую”».

Скалли стиснул руку Стива и шёпотом пожелал ему удачи.

Как председатель совета директоров компании «Apple», Джобс первым вышел на сцену, чтобы открыть собрание акционеров. Сделал он это в своём обычном стиле: «Я хотел бы начать нашу встречу со стихотворения, которое 20 лет назад написал Дилан. Боб Дилан». Джобс расплылся в улыбке и, опустив глаза, своим пронзительным голосом прочёл вторую строфу из песни «Времена меняются» («The Times They Are A-Changing»): «...и тот, кому не везёт, когда-нибудь победит, потому что время летит вперёд».

Затем на сцену вышел Скалли с докладом о прибыли компании; пока он бубнил свои слова, зрители нетерпеливо ёрзали в креслах. К их удовольствию, напоследок Скалли признался: «Самое важное, что случилось со мной за последние девять месяцев в “Apple”, это возможность подружиться со Стивом Джобсом. Наши отношения много значат для меня».

Потом свет погас.

На сцене вновь появился Джобс.

«1958 год, — начал он язвительно. — *IBM* упускает шанс купить молодую, стремительно развивающуюся компанию, которая изобрела новую технологию под названием “ксерография”. Два года спустя появилась компания “Хегох”. *IBM* до сих пор кусает локти».

Аудитория расхохоталась.

Энди Херцфельд не раз слышал всё это от Джобса, но его поразило, с каким жаром он говорил. Перечислив (не без торжества) промахи конкурирующей с «Apple» компании, Стив с воодушевлением перешёл к настоящему:

«На дворе 1984 год. Похоже, *IBM* хочет установить господство над рынком. Только “Apple” может ей помешать. Торговцы, поначалу встретившие *IBM* с распростёртыми объятиями, испугались будущего под её исключительным контролем и обратили взоры на “Apple” как на единственного борца за будущую свободу. *IBM* жаждет власти; она нацелилась на последнее препятствие к контролю над индустрией — компанию “Apple”. Удастся ли Голубому гиганту установить контроль над всей компьютерной отраслью, над эпохой информационных технологий в целом? Сбудется ли пророчество Джорджа Оруэлла?»²¹⁹

Не успели зрители ответить на этот вопрос, как на экране появилась стремительно бегущая Аня Мейджор с молотом в руках.

«Хочу представить вам *Macintosh...*»

Слово «in person» Джобс произнёс так, будто компьютер правда был личностью.

Подключив мышь и клавиатуру, он вытащил из кармана аккуратную 3,25-дюймовую дискету. Зазвучала мелодия из «Огненных колесниц», на экране возникло название компьютера — *Macintosh*, а над ним строка: «Безумно классно», будто написанная от руки. Кто-то ахнул (так рассказывал в своей книге Уолтер Айзексон), и будто по сигналу по экрану прошла целая череда скриншотов: шрифты, документы, схемы, графики, шахматные фигурки, таблицы, даже фото Стива Джобса с цветным пузырьём (как в комиксах), внутри которого буквы складывались всё в то же слово — *Macintosh*.

«О нашем компьютере сказано уже немало. Пришла пора. Пусть теперь он скажет о себе сам».

Джобс щёлкнул мышью, и раздался глубокий голос: «Привет. Я *Macintosh*».

Зал взорвался, услышав это.

«Я не привык к публичным выступлениям, но хотел бы поделиться с вами мыслью, которая впервые пришла мне в голову, когда я увидел компьютер *IBM*: не доверяйте компьютеру, который не можете поднять!»

Эти слова утонули в восторженном рёве аудитории.

«С гордостью, — продолжил компьютер, — представляю вам человека, который для меня как отец, — Стива Джобса».

Зал разразился аплодисментами.

Это был звёздный час Стивена Джобса.

Каждому члену своей команды он подарил экземпляр своего компьютера с оригинальной персональной табличкой. Да, да, все знают, он и сам этого не скрывает: он, Стивен Пол Джобс, часто бывает со своими сотрудниками грубым, но ведь ни Джеф Раскин, ни Стивен Возняк, ни Джон Скалли не могли сами, без него, без Стивена Пола Джобса, создать такую совершенную машину.

Кстати, когда репортёр из «Popular Science» («Попьюла сайенс») спросил на той же презентации, проводил ли Джобс какие-то свои предварительные маркетинговые исследования, он не без снисходительности ответил: «А разве Александр Грэм Белл проводил маркетинговые исследования, изобретая свой телефон?»

Глава шестая

**«Я ДУМАЮ, ЧТО Я САМ БЫ МОГ
РУКОВОДИТЬ КОМПАНИЕЙ...»**

Статья в «Newsweek», появившаяся 30 января, несомненно, была доброжелательной и даже (в определённой степени) рекламной²²⁰. В то же время взгляд автора — журналиста Майкла Роджерса — оставался трезвым, его способность к анализу никуда не делась. Он даже честно отметил, что именно начавшееся противостояние с *IBM* нанесло «Apple» тяжёлую рану. Не случайно ведь к концу года акции «Apple» упали — с 63,25 доллара до двадцати четырёх.

Конечно, писал Роджерс, «Apple» пытается изменить ситуацию.

Вот Стивен Джобс даже начал кампанию за возрождение духа ранних «гаражных» дней; разработка компьютера *Macintosh* нацелена на то, чтобы поскорее возродить атмосферу, в которой могут по-настоящему проявляться и расцветать эксцентричные, индивидуалистически настроенные таланты его инженеров и программистов.

Скалли выступал вместе с Джобсом.

«Нам не найти ролевых моделей для “Apple” в Гарвардской школе бизнеса, — приводил Роджерс его слова. — Мы изобретаем концепции менеджмента, которые рано или поздно непременно примет большая часть американской промышленности. Не важно, что мы пока плохо представляем, какими они будут».

Ещё в своей статье Майкл Роджерс вполне справедливо отмечал, что *Macintosh*, в сущности, грандиозное пари. В развитие этой «персоналки» вложено больше 100 миллионов долларов, двадцать из них потрачено на автоматизированный завод по производству только этой машины. И это не случайно. Ведь «Apple» — компания патриотов. «Apple» собирается производить свои «персоналки» на родной американской почве, а не выносить это куда-то за границу^[41]. Скалли при этом ещё надеялся завоевать корпоративный рынок в его наиболее дешёвом фрагменте. «Если оказавшаяся провальной *Lisa* — это прямая атака на рынок бизнеса, то *Macintosh* по цене 2,5 тысячи долларов можно сравнить с настоящей партизанской операцией».

Правда, насчёт успеха «Newsweek» был настроен скептически.

«Многие аналитики думают, что *Mac* с большей вероятностью приобретут индивидуальные потребители — для домашнего пользования. Но такие компьютерные гиганты, как “Digital”, “Wang”, “Honeywell”, “Data

General” и “Burroughs”, либо уже выпустили, либо скоро выпустят свои “персоналки” в дополнение к их большим системам, выпускаемым для бизнеса. Кроме того, *Macintosh* несовместим с *IBM PC*».

Окажется ли технология компании «Apple» настолько передовой, спрашивал Роджерс, чтобы клиент согласился хотя бы на время забыть о несовместимости её продукции с продукцией *IBM*? Он писал: «Если технология победит, то главным образом благодаря стратегии “А-игроков” “Apple”. В их окружении “С-игрокам” делать нечего, а “В-игрокам” рекомендовано стать “А-игроками”, не то... В связи с этим, как признался один из сотрудников компании, люди уже понимают, что надёжную работу теперь следует искать, скорее, в “Hewlett — Packard”, чем в “Apple”...»

Инженер Баррелл Смит был назван в статье «волшебником по технической части», а Энди Херцфельд — «художником программирования», так что обещание Роджерса польстить самолюбию сотрудников компании тоже было выполнено. С явным восхищением говорилось о пакетах акций, полученных сотрудниками, и цитировались слова Херцфельда: «“Apple” — это не только деньги, это гигантское увеличительное стекло, которое берёт твои личные достижения и показывает их всем».

Стивен Джобс характеризовался тоже оригинально: «Он — не инженер. Он умный и энергичный менеджер, с интуитивным и широким пониманием компьютеров». И ещё (слова одного из сотрудников): «Стив, он, как хороший игрок в покер. Он может подойти к пяти-шести сотрудникам с одной и той же идеей, как будто уже окончательно принял решение, но это он просто по глазам старается прочесть их реакцию».

Но вот удивительно: в статье Роджерса чувствовалось нечто тревожное.

Не предвестие, нет, но какое-то не очень приятное предчувствие.

Многие из тех, кто следит за эволюцией компании «Apple», подчёркивал Роджерс, давно говорят о неизбежном столкновении между 28-летним Стивеном Джобсом, сооснователем фирмы, и 44-летним Джоном Скалли, её генеральным директором. Разногласия между ними уже не раз возникали (прежде всего из-за будущей цены на *Mac*), ничего страшного не происходило, но ведь всё решает материальный успех.

«Джобс и Скалли, конечно, согласны в том, что для успеха продукции необходимо продать миллионы компьютеров».

Статья Майкла Роджерса заканчивалась оптимистически: «Если *Macintosh* не сумеет вырваться вперёд, то “Apple” вполне заслуживает того, чтобы превратиться в посредственную компьютерную компанию. Впрочем,

такая судьба кажется маловероятной, по крайней мере до тех пор, пока Джобс культивирует своих альфа-игроков. Такое впечатление, что они у него всегда наготове. На прошлой неделе один из посетителей компании спросил “волшебника по технической части” Баррелла Смита, чем бы он хотел заняться после того, как *Macintosh* будет закончен. Смит ответил сразу, без колебаний. Конечно, созданием нового компьютера».

Спор о цене на *Mac* действительно шёл.

Вначале Джобс надеялся, что его *Mac* будет продаваться по цене 1495 долларов (это чуть меньше, чем «персоналка» *IBM*), но производство каждого *Mac* обходилось в 500 долларов, так что вместе со стандартной надбавкой (расходы на передовые разработки) это вело к более высокой цене — к 1995 долларам.

С этой необходимостью Джобс с трудом, но готов был согласиться. Зато он категорически отказывался поднять цену выше им назначенной, хотя Скалли, прагматик, реалист, стоял на своём — на 2495 долларах. То есть один думал прежде всего о внедрении передовых разработок, другой — о скорейшей компенсации затрат на рекламную кампанию и привлекательной прибыли. В кисло-сладкой статье Роджерса, кстати, отмечалось, что чистый доход «Apple» снижается, и в 1983 году он упал уже до 5,1 миллиона...

Когда-то Джеф Раскин, один из первых сотрудников «Apple», мечтал о «компьютере для народа» — всего за 500 долларов. Не случайно после поступления *Mac* в продажу (в 1984 году) появилась шутка: «Этот нынешний *Mac* — компьютер для остальных»²²¹.

Несмотря на неутрачивающие споры, рекламная кампания планировалась с размахом. С самого начала в неё вложили 15 миллионов долларов. И Джобс, и Скалли были совершенно уверены в том, что продажи скоро пойдут вверх. В рамках кампании сразу 50 компьютеров *Mac* были вручены ряду знаменитостей как подарок. Некоторым гостям Стив вручал *Mac* сам: мэру Сан-Франциско Диане Файнштейн, известному художнику Энди Уорхолу, писателю Курту Воннегуту, Шону Леннону, сыну покойного певца Джона Леннона (ему только-только исполнилось девять лет; он получил *Mac* от Джобса на вечере, устроенном вдовой Леннона Йоко Оно), председателю совета директоров компании «Chrysler» («Крайслер») Ли Якокки...

По прикидкам Джобса, уже за первые 100 дней должно было быть продано 50 тысяч *Mac*, а к концу года — полмиллиона. Скалли, более осторожный, к концу года предсказывал четверть миллиона. К. их удовольствию, в первые месяцы продажи даже опередили их предсказания: рубеж в 50 тысяч они преодолели на семьдесят третий день, а к сотому дню

достигли 70 тысяч.

Но затем продажи упали.

«Мы тогда были настолько уверены в том, что в наших руках самая грандиозная, самая доходчивая реклама, — писал Эрл Флloyd Квамме, один из ответственных за маркетинг *Mac*, — что даже не беспокоили себя простым вопросом: соответствует ли наш компьютер проведённой рекламной кампании?»²²²

Первую модель компьютера *Mac* окрестили *Macintosh 128K*.

Джобс заранее позаботился о том, чтобы на внутренней стороне пластмассового корпуса его «персоналки» были оттиснуты личные подписи создателей²²³ (и о том, конечно, чтобы корпус *Mac* мог открываться только в специализированных мастерских), но 128 килобайт памяти и 400 килобайт дискового пространства оказалось недостаточно для сложных программ, особенно для тех, что используются в бизнесе. Да, графический интерфейс *Mac* в сочетании с мышью оказался очень удобным. Да, он действительно отвечал обещанной концепции *WYSIWYG* (*What you see is what you get*^[42]), предложенной ещё в *Xerox PARC*. Но для этого *Mac* использовал большую часть своей оперативной памяти. К тому же (из-за отсутствия жёсткого диска) для обыкновенного копирования файлов надо было раз за разом вставлять и вынимать дискетку. Без копирования текстовый редактор мог работать с объёмами восемь-десять страниц, не больше. И (что ещё хуже) внешнее подключение жёсткого диска вообще не предусматривалось (в отличие от *IBM PC* и его клонов).

Правда, разработчики *Mac* (вопреки Джобсу) сохранили возможность расширения оперативной памяти в четыре раза (до 512 килобайт), что повышало возможности *Mac* (к сожалению, за дополнительную плату порядка 300 долларов). В «чужих», то есть в нелицензионных, ателье такая операция могла быть выполнена значительно быстрее и дешевле, но Джобс настоял на своём: любое постороннее вмешательство в *Mac* исключено!

Ещё один, почти анекдотический недостаток *Mac* тоже был связан с навязчивыми идеями Стивена Джобса. Имеется в виду склонность новой «персоналки» к перегреву (что уже наблюдалось у *Apple III*). Джобс не терпел никаких шумов, особенно шума, производимого вентилятором. В *Apple III* для борьбы с этим явлением использовались особые алюминиевые поддоны. Для *Mac* в борьбе с перегревом и шумом придумали нечто новое — так называемую «каминную трубу» (*Mac chimney*). Она изготавливалась из картона и надевалась на компьютер сверху, напоминая какой-то дурацкий колпак²²⁴.

По поводу всех этих технических недоработок «евангелист» Ги Кавасаки позже писал: «Мы тогда слишком устали, слишком обнаглели, оказались слишком глупыми, я даже не знаю, что тут ещё сказать»²²⁵.

Кроме всего указанного, *Mac* катастрофически не хватало программного обеспечения. Существовали договорённости с десятками поставщиков (среди них «Lotus» и «Microsoft»), но они не сильно спешили выполнять заказы или попросту не справлялись с ними: чтобы создавать программы для *Mac*, им требовались те же компьютеры *Lisa*. Иначе никак. Продукция «Apple» была принципиально несовместима с продукцией других компаний. Когда в апреле 1984 года в продаже, наконец, появилась *Multiplan* — программа для работы с таблицами, разработанная «Microsoft», выяснилось, что в ней так много изъянов, что её попросту сняли с продаж.

Короче, указанные разработчики гораздо меньше интересовались *Mac*, чем *IBM PC*, поскольку программировать для *Mac* оказалось значительно труднее. Как писал в своё время Стивен Леви, сотням потенциальных программистов *Mac* пришлось самим доходить до понимания известной истины: *чем легче пользоваться, тем труднее программировать*. «Вывести на экран строку текста на других компьютерах совсем просто, только набери. *WRITE*. Но на *Macintosh* это было делом исключительно трудным. И вообще, что это за шрифт? Замерять, что ли, каждую букву на экране?»²²⁶

К июню 1984 года, когда эйфория, вызванная блестящей (и весьма дорогостоящей) рекламной кампанией, прошла, продажи не просто упали, они резко упали. А в самые чёрные месяцы они опускались до каких-то совершенно провальных пяти тысяч единиц в месяц.

В то же время могучий конкурент *IBM* никуда не делся.

Продажи «персоналок» *IBM* и их клонов устойчиво росли.

Даже реклама *IBM* (тускловатая, по сравнению с рекламой *Mac*) себя оправдывала. «Никого ещё не уволили за покупку *IBM*...» Звучит скромно, зато правдиво.

Кстати, знаменитый рекламный ролик Ридли Скотта больше на экранах не появился. Не потому, конечно, что так хотели сами создатели «Apple», а потому, что владельцы прав на знаменитый роман Джорджа Оруэлла пригрозили «Apple» судебным процессом.

Вот на этом фоне и начала расти давно предсказываемая сторонними наблюдателями напряжённость в отношениях Джобса и Скалли.

В общем понятно. Стив нервничал из-за проблем с *Mac*, а новой задачи, сопоставимой с этой по величию и сложности, пока не просматривалось. Значит, скрытая агрессия накапливалась. А ведь Джобсу часто приходилось иметь дело с людьми известными, даже с крупными политиками. Это требовало корректности, воспитанности, в конце концов.

К примеру, при показе Даниель Миттеран, жене тогдашнего французского президента, роботизированной фабрики во Фремонте (Калифорния, округ Аламида) Джобс не без гордости указал ей на то, что компания «Apple» действительно не хотела и не стала выносить своё производство в Юго-Восточную Азию, то есть повела себя в высшей степени патриотично. Но с другой стороны, затраты на оплату рабочих составляли всего один процент общих затрат на производство — на заводе всё было автоматизировано. Конечно, Даниель Миттеран, жена президента-социалиста, не могла не задать сакраментального вопроса, связанного с заработками, что чрезвычайно раздражило Джобса. От крупного скандала Стива спас переводчик, который попросту не стал переводить его откровенно грубый ответ: «Если её [мадам Миттеран] так интересует благосостояние наших рабочих, то передайте ей, что она в любое время может прийти и поработать здесь сама»²²⁷.

Ведя машину, постоянно нервничая, Джобс на дорогах часто превышал скорость. Его штрафовали. Но что Джобсу штраф? Он не такой, как все. Он пришёл в этот мир, чтобы изменить его. Сотня долларов штрафа? Господи! Стив был совершенно уверен в том, что общепринятые правила к нему не относятся.

В том же 1984 году, не очень благоприятном к *Mac*, Джобс провёл первое деловое турне по Европе. Запомнилось оно длинной чередой чуть ли не каждодневных скандалов.

Франция была важным этапом.

Президент Миттеран как раз поставил перед своим правительством задачу массовой компьютеризации страны — почему бы счастливым избранником Франции (имеется в виду компьютер) не стать компьютеру *Macintosh*? Такие решения, конечно, принимаются бюрократами. Джобс

терпеть не мог волокиты, но речь ведь шла о закупках миллионов компьютеров.

В этой поездке Джобса сопровождала Джоанна Хоффман.

Вразрез с распространённым предрассудком, рисующим французов как легкомысленных донжуанов, во французской деловой жизни формальности играют гораздо большую роль, чем в англо-саксонских странах. Поэтому не явиться, к примеру, на заранее назначенный деловой обед с ведущими разработчиками программного обеспечения — это скандал. А Джобс не являлся. Иногда он делал это в очень обидной форме. Например, предпочёл заранее назначенному деловому обеду встречу с художником Жаном Мишелем Фолоном. Споры нет, Фолон — человек весьма известный, он иллюстрировал книги Франца Кафки, Гийома Аполлинера, Рея Брэдбери, даже предложил один из вариантов логотипа для *Mac* (к счастью, его не приняли), но... какое отношение встреча с художником могла иметь к программному обеспечению?

Да никакого!

Джобс не интересовался обиженными им людьми.

«По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает».

Да... Тот, кто красиво поступает... Но отнюдь не сам Джобс.

Правда, не все хотели мириться с его капризами. Одним из таких «упёртых» оказался менеджер «Apple» во Франции — Жан Луи Гассе (род. 1944). Это был действительно успешный менеджер. Благодаря его стараниям во Франции *Mac* продавался великолепно. И ядовитого остроумия Жану Луи хватало. Это он в конце 1984 года, когда компания «Apple» предложила французам усовершенствованный *Mac* с файловый сервером в виде отдельного устройства (подключай и работай!) и программой *Macintosh Office*, пустил в ход издевательское выражение: *Macintosh Orifice* (смысл становится ясным, когда знаешь, что французское слово *orifice* означает «отверстие», «дырка») ²²⁸.

Жан Луи быстро раскусил Джобса и на любую грубость сразу отвечал ещё большей. «У Стива был свой особенный взгляд на правду. Чтобы нормально общаться с ним, его надо было попросту задавить». Когда Джобс пригрозил срезать французские квоты, если французы не завысят прогноз объёма реализации, Гассе не выдержал: «Я схватил его за лацканы пиджака и крикнул, чтобы он заткнулся. Я сам бывал раньше ужасно агрессивным. Но я-то — излечившийся мерзавец. Поэтому сразу признал в Стиве своего» ²²⁹.

Правда, Стив сделал отличный доклад в отеле «Бристоль» перед

знаменитостями, теоретиками и практиками в области высоких технологий, среди которых иных (например, Марвина Минского и Николаса Негропонте) уважали даже старые хакеры. Когда Стив считал нужным, он умел произвести впечатление.

Но хамство в нём преобладало.

К примеру, итальянский филиал он попросту смешал с грязью.

Вот и тянулись за ним скандалы в офисах, в представительствах, в прекрасных ресторанах, которые он, как правило, бесцеремонно принимал за недостаточно вегетарианские...

Начало 1985 года тоже запомнилось символической неудачей: показом (тоже во время американского Суперкубка) рекламного ролика «Лемминги», снятого братом Ридли Скотта, Томом. Ролик «1984» вошёл в историю как пример настоящей удачи, а вот «Лемминги» были признаны чистым провалом.

Надо сказать, что и Джобс и Скалли были скорее против показа этого ролика (сценарий написали Джей Чиаг и Ли Клоу, профи из того же рекламного агентства, что готовило «1984»), Но в общем Джобс проявил какую-то странную для него нерешительность. В этих «Леммингах» похожие на роботов служащие с тёмными повязками на глазах (подразумевались «слепцы», купившие «персоналки» IBM) дружно шагали к обрыву и один за одним срывались вниз.

«Не могу поверить, что ты решил оскорбить деловых людей всей Америки!» — в гневе закричала Деби Коулман, посмотрев ролик. На заседании по маркетингу она прямо объявила, что считает недостойной такую рекламу. «Я положила на стол заявление об уходе. Я по-настоящему считала такую рекламу публичным оскорблением. А мы ведь только-только начали заниматься настольными издательскими системами».

«Леммингов» на Суперкубке всё-таки показали.

На спортивных болельщиков эта реклама не сильно подействовала, но на многочисленных телезрителей, то есть на потенциальных покупателей Mac, она впечатление произвела. И ещё какое! Телефоны компании «Apple» были перегружены сотнями раздражённых звонков, да и пресса была полна возмущения.

Всё же до конца 1984 года Скалли оставался союзником Стива.

Уступая его желанию, он даже объединил отделы, занимавшиеся компьютерами *Lisa* и *Macintosh*, что, понятно, привело к ещё большей власти Стива в компании. Вряд ли это было рассчитанной политикой — скорее (менеджеры тоже люди) Скалли не хотел расставаться со своими иллюзиями. По случаю годовщины пребывания в «Apple» он даже заявил: «В своей жизни я принимал много решений, но никогда такого, которое бы изменило мою жизнь больше, из-за которого я чувствовал бы себя лучше и интереснее, чем решение о переходе в “Apple”. Это не просто работа на компанию; это шанс работать с людьми, которые меняют историю».

Конечно, заявление это было рассчитано на публику.

На самом деле (цитируем по воспоминаниям) Скалли считал так: «Он (Джобс. — Г. П., С. С.) часто бывал наглым, скандальным, сосредоточенным, требовательным — настоящим перфекционистом. Но одновременно — незрелым, хрупким, чувствительным, очень ранимым. Динамичным, провидческим, харизматичным, и при этом — упрямым, неспособным ни к каким компромиссам, иногда просто невыносимым»²³⁰.

Будучи на 15 лет старше Джобса, Скалли умел быть терпимым.

Но, конечно, не до бесконечности.

Это в итоге и привело к разрыву.

Вероятно, расчёт Стивена Джобса, когда он убеждал Скалли перейти к нему в «Apple» из весьма успешной компании «Pepsi-Cola USA», заключался ещё и в том, что в «Apple» Скалли просто вынужден будет во всех спорных вопросах выступать его союзником, поскольку по знаниям и опыту он был весьма далёк от «А-игроков» компании. Разработчики *Mac* откровенно насмехались над Скалли и не всегда принимали его требования всерьёз. Реальным авторитетом для них оставался Стив Джобс, тем более теперь, когда отделы *Lisa* и *Macintosh* объединили под его руководством.

Правда, среди разработчиков *Lisa* было много недовольных.

Отношение Джобса к этому компьютеру давно было не лучшим — по крайней мере с того момента, когда его отстранили от конкретной работы над проектом. К тому же проект *Lisa* оказался провальным (прежде всего коммерчески). И теперь, когда Стив возглавил объединённый отдел, он стал активно искать возможность вообще остановить выпуск *Lisa*.

Но до этого он, конечно, как того и ожидали, хорошенько отыгрался на сотрудниках «проигравшей» команды. Это было в его характере. Став руководителем объединённого отдела, он немедленно объявил, что все ключевые позиции отныне получит группа, разрабатывающая *Macintosh*, а четверть сотрудников группы *Lisa* будет уволена. Остальным, пригрозил Джобс, следует срочно подтянуться, иначе они последуют за уволенными.

«Стив упрямо верил в то, что считал главным уроком своего опыта с *Macintosh*: если хочешь иметь команду первой лиги, надо быть беспощадным. — Так писал в своей книге Айзексон. — Когда команда растёт, очень легко примириться с парочкой игроков второго состава, но потом они притянут к себе других таких же, а там у тебя появится и третий состав, так рассуждал он. Опыт *Macintosh* научил меня (слова самого Джобса. — Г. П., С. С.), что первая лига любит работать с игроками своего уровня и добавлять к ним более слабых игроков ни в коем случае нельзя».

Производство компьютера *Lisa* Джобс действительно вскоре

остановил, причём в такой форме, что это вызвало протест даже у его давних союзников внутри компании. Нераспроданные экземпляры (их оставалось много) снабдили программой эмуляции *Mac* и выпустили в продажу, просто и нагло переименовав это создание в *Macintosh XL*. После этого ушла из компании возмущённая Джоанна Хоффман, когда-то получившая первый приз за умение противостоять Стиву.

«От случившегося я пришла в настоящую ярость, потому что никакого *Macintosh XL* в природе не существовало. Всё это делалось для того, чтобы избавиться от излишков *Lisa*. Поначалу продажи были хорошие, но потом пришлось прервать этот чудовищный обман, и я уволилась»²³¹.

Начали уходить и другие сотрудники.

В феврале 1985 года уволились многие из группы *Apple II*.

Поводом послужило то, что практически все инвестиции в рекламу и в развитие шли на *Mac*, в то время как компания держалась на плаву за счёт продаж именно *Apple II* и его модификаций.

Ушёл и Стив Возняк.

«В последние годы Воз не создал ничего особенно выдающегося».

В отличие от обыкновенных сотрудников Воз мог не бояться таких вот язвительных замечаний, но его уход, вне всякого сомнения, оказался репутационным ударом для «Apple». Поразительно то, что Воз (добродушие не имеет цены) после долгих уговоров согласился продолжать числиться в «Apple» на полставки (20 тысяч долларов) и участвовать во всевозможных представительских мероприятиях. В марте 1985 года он, например, вместе с Джобсом ездил на приём к президенту Рейгану, который вручил им Национальную медаль США в области технологий.

Начали уходить даже создатели *Mac*.

По словам Джоанны Хоффман, после того как первые восторги по поводу компьютера прошли, ни у кого уже не было сил продолжать работу, казавшуюся вполне бесперспективной. Рэнди Уиггинтон совершенно «выгорел», весь следующий год он провёл в основном отсыпаясь или попросту сидя у телевизора. Ушёл обиженный Брюс Хорн. Его роль в создании *Mac*, несомненно, недооценили, к тому же он считал, что ему недоплачивают. Оставшиеся сотрудники занялись разработкой новой, усовершенствованной версии *Mac*, у которого предполагался более мощный процессор, чёрно-белый экран, позволявший добиться чёткого фотографического качества, и даже, наконец, жёсткий диск. Но руководство компании закрыло этот проект.

Тогда ушёл Баррелл Смит, «волшебник по технической части». Он был так обижен, что долгое время объезжал Купертино стороной.

Ушёл и Энди Херцфельд, «художник программирования». Это ему (и Барреллу Смиту) посвятил в своё время отдельную статью «Newsweek», это о нём писал журнал «Rolling Stone» («Роллинг стоун»), чрезвычайно популярный среди молодёжи, кстати, главного сектора целевой аудитории «Apple».

Узнав об уходе Херцфельда, с ним связался Билл Гейтс.

Они встретились. И, разумеется, обсудили новое программное обеспечение, что с Джобсом тому же Херцфельду делать было всегда сложно. Как раз в это время Херцфельд заканчивал разработку программы *Switcher* («Переключатель»), с помощью которой на *Mac* легко можно было переходить с одной программы на другую.

Гейтс сразу предложил продать ему эту программу.

Ну почему нет? Расчёт простой. Для доработки ему, Херцфельду, нужно примерно пару месяцев. За неделю он получает пять тысяч долларов. 40 тысяч на стол, и, пожалуйста, уступлю.

Предварительно Херцфельд всё же поговорил со Скалли. Тот, не торгуясь, сразу предложил ему 150 тысяч.

Но поезд ушёл. Ушёл поезд. Обиженный Херцфельд покинул компанию.

Джобс даже растерялся. События развивались не по его плану. Кто виноват в происходящем? Ну, как кто? Скалли, конечно. Видимо, приглашение его поработать в «Apple» оказалось ошибкой.

Но Стив недооценил Джона Скалли.

Это ведь от него совет директоров «Apple» ждал результатов.

Если улучшения не произойдёт, избавиться от Скалли будет легче, чем от Джобса, всё же именно Стив — сооснователь и совладелец компании. Правда, и Скалли с его опытом прекрасно понимал, что искать ему союзников надо в том же совете директоров! С банкирами, инвесторами, руководителями других крупных компаний, которые ждут от своих капиталовложений хорошей отдачи, человеку вроде Скалли легче найти общий язык, чем ищущему самоутверждения и склонному к экстравагантным выходкам Джобсу. К тому же, по мере того как покупатели осознавали, как много неудачных технических решений применено в *Mac*, слава Стива Джобса как гениального провидца начала тускнеть. Да и как иначе? Ведь многочисленные недостатки *Mac* затрудняли работу с ним и давали возможность конкурентам продвинуть свои продукты.

В феврале 1985 года фирма «Digital Research» («Диджитал ресёч») выпустила программу *GEM*, позволявшую свободно оперировать окнами.

Программа эта была примитивнее, чем у *Mac*, зато вышла более дешёвой. Затем «Microsoft» выставил на рынок программу *Windows*, и уж Гейтс-то вовремя позаботился о лицензиях — даже на то, что они оба в своё время «позаимствовали» в *Xerox PARC*.

Юристы «Apple» решили обратиться в суд.

Узнав об этом, Билл Гейтс срочно позвонил Скалли, и тот согласился организовать встречу в Купертино. На этой встрече Гейтс, разумеется, обрисовал будущее *Mac* в самых мрачных тонах. Действительно, что могло спасти столь несовершенный продукт? Никто ведь ещё не догадывался, что вскоре откроется такая спасительная коммерческая ниша, как настольные издательские системы. К тому же Билл Гейтс был и оставался реалистом. Хотите подать в суд? Нет проблем. Пожалуйста. Но в случае такого обращения «Microsoft» незамедлительно прекратит начатую уже разработку программы *Excel* для *Mac*, а заодно аннулирует лицензию на *Basic* для *Apple II*.

В конечном счёте соглашение всё же было достигнуто.

«Microsoft» получил разрешение на выпуск *Windows*. Оговорены были только внешние отличия окон. В свою очередь, Джобс пытался включить в соглашение пункт, требовавший от Гейтса никогда не создавать версии *Excel* для *IBM PC*, но пункт этот не прошёл. А вот Гейтс использовал все козыри.

И часть условий — весьма болезненных — относилась именно к «Apple».

Вот в компании «Apple» разрабатывается версия *Basic* для *Mac*. В разработку уже вложены миллионы. Гейтс потребовал: отныне *Basic* для компьютера *Macintosh* будет делать только «Microsoft» и никто другой. Соответственно, незавершённый проект нового компьютера нужно срочно закрыть. Более того, «Apple» отныне лишается права самостоятельно распространять уже разработанные программы по этой теме. Что в обмен? Ну, скажем, Гейтс продлит лицензию на *Basic* для *Apple II* на *целых* (или — *всего*, решайте сами) *десять лет*..

Об этом компромиссе, больше похожем на поражение, сразу стало известно всем сотрудникам «Apple». Билл Аткинсон в интервью «*Wall Street Journal*» даже пожаловался горько на то, что Гейтс «под дулом пистолета» заставил «Apple» избавиться от исключительного продукта.

Конечно, в «Apple» планировали какие-то свои обходные маневры, но Джобсу и Скалли не повезло. Они некоторые надежды возлагали на *Jazz* — программу, которая могла бы заменить *Excel*. Разрабатывала её специально для *Mac* компания «Lotus» Митча Капора. Планировалось, что разработка

программы *Jazz* окажется по своим возможностям гораздо шире разработки «Microsoft». Но компания Капора катастрофически запаздывала, якобы из-за того что программисты «Lotus» пытались сделать программу надёжной, насколько возможно.

Дела шли настолько плохо, что 25 февраля 1985 года Джобс разослал всем сотрудникам своего отдела специальный внутренний меморандум.

В преамбуле объяснялось, что компания «Apple» столкнулась со множеством реальных угроз: отстаёт разработка профессиональных программ, продажи падают, ну и всё такое прочее.

В связи с этим:

отменяется бесплатное снабжение напитками и заказ обедов;

семинары будут проводиться только по месту работы;

деловые поездки первым классом не рекомендуются, только бизнес-классом;

отменяются все сверхурочные;

откладывается переезд в новые помещения;

расходы на внешних контракторов сокращаются на 50 процентов;

накладные расходы тоже сокращаются на 50 процентов;

приём новых сотрудников резко ограничивается²³².

Конечно, во всех этих неудачах Джобс обвинил Джона Скалли.

Правда, годы добавили Стиву некоторой осторожности. Теперь он уже рассматривает и взвешивает разные варианты, а не хватается сразу за самый первый, показавшийся ему привлекательным. Даже своё тридцатилетие в начале февраля Стив отпраздновал с размахом, хотя и без прежней зашкаливающей экстравагантности. В приглашении говорилось: «Один старый индус сказал, что первые 30 лет человек создаёт свои привычки, а вот следующие 30 лет уже привычки создают человека. Приходите порадоваться моим!»

Порадоваться привычкам Стивена Джобса в банкетном зале отеля «Святой Франциск» в Сан-Франциско собралось около тысячи приглашённых. Стив позвал даже любимого им Боба Дилана — спеть для гостей, но тот отказался. Зато выступила Элла Фицджералд. Было шумно. Смокинги нередко сочетались с кроссовками. Это никого не смущало. Присутствовали компьютерные магнаты — Билл Гейтс, Митч Капор, инвесторы — тот же Дон Валентайн. А вот полученные подарки Джобс попросту «забыл» в своём гостиничном номере.

В журнале «Playboy» по случаю тридцатилетия Джобса вышло интервью^[43].

«Не часто встречаешь тридцати-или сорокалетнего художника, который создавал бы нечто действительно интересное. — Так сказал в этом интервью Джобс. — Конечно, бывают искренне любопытные люди, которые всегда по-детски восторженно радуются жизни, но они редки. Наши мысли выстраивают в сознании схемы, наподобие строительных лесов. Мы действительно гравироваем, мы химически протравливаем себе всякие схемы. Обычно люди застревают в них, как иголка в бороздках пластинки, и никогда уже не выбираются наружу. Я же всегда буду связан с “Apple”. Надеюсь, что нити моей жизни и нити “Apple” сплетены вместе, словно ковёр. Может, меня не будет пару лет, но я всегда буду возвращаться. Пожалуй, именно этого мне хочется. Главное, надо не забывать, что я по-прежнему студент, я — новобранец».

И далее: «Если действительно хочешь прожить жизнь как художник, не стоит часто оглядываться назад. Ты всегда должен быть готов выбросить прочь всё, чего достиг и кем стал. Чем упорнее внешний мир заставляет тебя принять определённый застывший образ, тем сложнее оставаться художником, вот почему время от времени художник должен говорить: “Мне пора. Я схожу с ума. Я должен бежать отсюда”. И он действительно уходит, чтобы где-то перезимовать. А потом появляется вновь, но уже иным».

Характер самого Джобса был не таким.

В нём было много ревности и откровенного желания всё в этом мире контролировать. Конечно, это желание противоречило романтическому идеалу, который Джобс вроде бы проповедовал, зато позволяло совершать поступки, на которые не каждый бы решился. Без всяких колебаний Джобс мог, например, потребовать от агентства «Frogdesign» («Фрогдизайн»), работавшего на «Apple», отменить уже принятый заказ на дизайн для нового изобретения его старого друга Стивена Возняка.

Принцип тут прост. Бери то, что нужно, ломай всё ненужное.

Конфликт назревал.

К апрелю он стал явным.

Ряд членов совета директоров, среди них инвестор Артур Рок, старались сгладить отношения Джобса и Скалли. Но в целом вес совета директоров пока всё же превосходил вес бывших друзей, нынешних противников — им обоим было выражено недовольство. Джону Скалли рекомендовали проявлять больше твёрдости в управлении компанией, вместо того чтобы тратить силы и время на ненужные споры, а Стиву Джобсу напомнили, что первейшая его задача — привести в порядок подразделение *Macintosh*, а не учить другие отделы, как им работать.

Джобс старался. Оставаясь один, он печатал на своём *Mac*. «Я не буду критиковать остальную организацию... Я не буду критиковать остальную организацию...»

И так бесконечно.

Майк Мюррей, директор по маркетингу, не раз советовал Скалли попросту отстранить Джобса от руководства отделом *Macintosh*, поскольку поведение Стива действительно разрушало компанию. К тому же любые перемещения с должности на должность, добавлял Мюррей, в конце концов открывают для сотрудников новые возможности...

А Джобс печатал на своём *Mac*. «Я не буду критиковать остальную организацию... Я не буду критиковать остальную организацию...» Но при этом уже задумывался о создании в «Apple» собственной исследовательской лаборатории.

Почему нет? Подобные лаборатории были у многих крупных фирм.

У *PARC*, у «*Digital Equipment*», у *IBM*...

Без исследовательских лабораторий трудно обойтись, ведь Джобс как раз в то время начал всерьёз интересоваться плоскими и сенсорными экранами. Подобные технологии делали в то время только первые шаги, а Джобс любил во всём быть первым. Сенсорные экраны использовали инфракрасные и резисторные технологии, которые не всегда совмещались с плоским экраном (особенно инфракрасные). Одни фирмы разрабатывали одно, другие — другое. О том, что именно сенсорные экраны могут взять на себя ещё и функции мыши, никто сильно не задумывался, а вот Джобс сразу осознал, понял новые возможности.

На фоне напряжённого положения в «Apple» (в марте продажи *Mac* составили всего 10 процентов от недавних оптимистических прогнозов) Скалли всё больше трезвел. В сложных условиях он уже склонен был рассматривать Джобса как опасного индивидуалиста. Стив без стеснения чернил его за глаза, хотя и понимал, что содержание многих разговоров до Скалли доходит. А Скалли, может, и недостаточно разобрался в инженерной стороне дела, зато в корпоративной политике разобрался отлично. И понимал своё положение.

«Предполагалось, что я — главный исполнительный директор. Но надо мной нависала организационная структура с председателем-визионером во главе. А моим непосредственным подчинённым служил глава подразделения, занимающегося самыми важными для “Apple” вопросами. И оба они были одним и тем же человеком (Джобсом. — Г. П., С. С.). Я был зажат, как книга в обложке»²³³.

Но идея убрать Стива из руководства отделом *Macintosh* постепенно конкретизировалась.

«Я сказал Стиву о своём намерении объявить на совете директоров, что ему надо отказаться от руководства отделом, — признавался Скалли в интервью журналу «PlayBoy» в сентябре 1987 года. — Я считал, что ему надо удовлетвориться тем, что он останется председателем совета директоров (без административных полномочий. — Г. П., С. С.) и сконцентрироваться на будущем компании. Ему надо будет наметить технологию завтрашнего дня, возможно, возглавить команду, которая будет разрабатывать грандиозные продукты следующего поколения, подобно тому, как он делал это для *Macintosh*. Я сказал Стиву, что буду говорить об этом на совете директоров и хочу, чтобы он знал об этом»²³⁴.

Разговор, о котором столь обтекаемо написал впоследствии Джон Скалли, в действительности выглядел куда более эмоционально: сначала не очень искренние похвалы, чтобы подсластить пилюлю, а затем — прямое требование отстранить Стива от дел.

Похоже, Джобс не был готов к такому.

Он попытался свернуть в давно заезженную колею, то есть заговорил о том, что, как никогда, нуждается в помощи и наставлениях такого мастера и наставника, как Джон Скалли, но скоро пришёл в себя и сам перешёл к прямым обвинениям.

Скалли ничего не понимает в компьютерах!

Скалли отвратительно управляет компанией!

И вообще Скалли разочаровал его с самого начала!

Высказавшись, Джобс заплакал.

Но эмоции эмоциями, а административные решения — решения реальные.

Тем более имелся уже кандидат на руководство отделом *Macintosh* — упоминавшийся выше успешный менеджер французского филиала «Apple» Жан Луи Гассе. Он был в курсе событий и был готов возглавить отдел при условии, что ни в коем случае не будет находиться в подчинении у Джобса.

Стив, конечно, был против, и Гассе дипломатично улетел в Париж.

Слезами и угрозами Джобс кое-чего всё-таки добился, но совет директоров не думал отступать. 10 апреля (по некоторым источникам, 11 апреля. — Г. П., С. С.) состоялось историческое (сейчас это ясно) совещание.

Обзор текущих дел. И сразу за этим обзором — вопрос о руководстве отделом.

Скалли сформулировал своё предложение официально: Стив должен сразу и добровольно отказаться от руководства отделом *Macintosh* и заняться исключительно инновационными разработками.

Лидером критически настроенных инвесторов вновь выступил Артур Рок.

Он был недоволен и Джобсом, и Скалли. Никому не интересна эмоциональная сторона их отношений, заявил Рок на совещании. Все видят, что Скалли недостаточно твёрд для административного главы фирмы, а Джобс постоянно мечется из стороны в сторону, при этом ведёт себя нагло и вызывающе.

Тогда совет директоров решил выслушать каждого в отдельности.

Первому предоставили слово Стиву. И он сильно ошибся, сразу обрушившись на бывшего приятеля.

Это действительно было ошибкой.

Совет директоров не желал вникать в личную сторону их сложных отношений, совет директоров (как и должно) интересовала исключительно прибыль. Все понимали, что неадекватное руководство играет против компании.

На Джобса дружно набросились.

Рок заявил, что он ведёт себя по-дурацки. Нам нужны не слёзы и споры, а чёткие решения. Даже такой убеждённый сторонник Стива, как Фил Шлейн, начал убеждать его согласиться с предлагаемыми методами.

После Стива в кабинет позвали Скалли.

Джон лучше понимал, как говорить с советом.

У него уже имелись вполне конкретные планы по исправлению

финансового положения компании, а поводов для прямых обвинений в чём-либо, ну, кроме некоторой, так скажем, вполне объяснимой нерешительности, он никому не давал. То есть для членов совета директоров Скалли в гораздо большей степени, чем Джобс, был своим.

«Скалли, — писал в своей книге Уолтер Айзексон, — выдвинул ультиматум. Если вы поддержите меня, я беру на себя всю ответственность за руководство компанией, если нет, ищите себе нового генерального директора. При этом он обещал, что, если ему предоставят соответствующие полномочия, он не будет делать слишком резких движений, а просто постепенно, за несколько месяцев, переведёт Джобса на новую работу. И совет единодушно поддержал Скалли. Джон получил право сместить Джобса, как только сочтёт это нужным. Стив тем временем ждал за дверью, понимая, что проигрывает без всяких вариантов. Он был сильно напряжён. Увидев давнего своего коллегу Дела Йокама, он даже опять расплакался».

В итоге судьбоносные решения состоялись.

Стив Джобс был отстранён от руководства отделом *Macintosh*, а новым руководителем назначили Жана Луи Гассе. В виде утешения Джобсу, правда, оставили должность председателя совета директоров, но снова (как когда-то при Майкле Скотте) без каких-либо административных полномочий. На некоторое время Джобс оставался ещё и руководителем отдела *Macintosh* — пока Скалли проведёт предложенный им «плавный переход».

Несмотря на всё это, Скалли и Джобс никак не могли успокоиться.

Джобс твердил о «подлом предательстве» Скалли, а тот клял бывшего друга.

Впрочем, для внешнего мира, для многих миллионов американцев пока что именно Стивен Джобс оставался «лицом» компании «Apple». Когда 2 мая состоялась публичная презентация мейкрософтовской *Excel* (программы, созданной для *Mac*), компанию «Apple» на пресс-конференции представлял именно Стив.

Презентация прошла без сбоев.

Отвечая на вопросы, Джобс и не подумал отказаться от своего привычного фирменного стиля. До сих пор его фаворитом являлась программа *Jazz*, которую разрабатывал «Lotus», но *Jazz* запаздывала, и Стив не упустил такой возможности высказать недовольство. «Теперь, благодаря *Excel*, компании “Lotus” весь пирог не достанется». И добавил к этому, что не верит в программы, построенные по принципу «всё в одном».

Один из журналистов задал вопрос Биллу Гейтсу: собирается ли он в

дальнейшем развивать версию *Excel* для своих персональных компьютеров?

«Это вопрос лидерства, — ответил Гейтс. — Сейчас “Apple” впереди в области графических интерфейсов. Но рано или поздно любые технологии становятся доступны всем разработчикам. Значит, и у “персоналок” *IBM* тоже однажды появится свой графический интерфейс...»

Джобс закончил за него: «Правда, к этому дню все умрут».

На что Гейтс ответил: «Да, все, но не *IBM!!!*»

В мае между Джобсом и Скалли разразился новый скандал.

Началось с того, что Стив пришёл к Скалли и попросил отложить его (Джобса) уход из отдела *Macintosh*, чтобы исправить сложившееся у руководства негативное впечатление.

В ответ на отказ Джобс потребовал его отставки.

«Это после того, как ты полностью завалил всё программное обеспечение для *Mac* и разработку новых моделей?» — огрызнулся Джон.

Кабинет Скалли имел прозрачную стеклянную стенку, и два руководителя орали друг на друга буквально на глазах у сотрудников. Кончилось тем, что Стив убежал, хлопнув дверью.

11 мая Жан Луи Гассе вступил в должность директора по науке и развитию, а также ответственного за маркетинг «Apple».

Отделом *Macintosh* руководил Стив, но дни его были сочтены.

14 мая все подразделения «Apple» предоставили свои ежеквартальные отчёты. Ситуация оказалась непростой. В текущем квартале «Apple» вновь терпела прямые убытки. Джобс явился в дирекцию с сотрудниками своего отдела. Несмотря на то что многие из «Apple» уже ушли, в отделе, занятом *Mac*, всё ещё трудились около семисот человек. Явившись в дирекцию, Стив сразу начал давний спор со Скалли — о целях и задачах компании. Он утверждал, что главная задача сейчас — продать как можно больше компьютеров. *Mac*, разумеется. До этого, кстати, Джобс сам добился разделения отделов *Apple II* и *Macintosh*. И в том и в другом сейчас разрабатывались дисководы разных (при этом не предполагающих совместимости) типов. То есть *Apple II* и *Macintosh* ни с того ни с сего начали фактически конкурировать друг с другом.

Внутри своей собственной компании.

Скалли понимал, что это путь к катастрофе.

А Джобс вдруг заявил о новых проектах, над которыми, по его словам, работала его группа. Он доложил о создании нового, якобы ещё более мощного *Mac*. Правда, как-то упустил из вида, что о переименовании *Lisa* в *Macintosh* (по его же инициативе) в компании «Apple» уже знали. Ко всему

почему, все «новые» проекты Джобса сильно отставали от утверждённого графика. Так что Скалли не только жёстко обрушился на Джобса, но и не менее жёстко прошёлся по его непосредственным подчинённым — Бобу Бельвилю и Майку Мюррею.

И Джобс опять растерялся.

Он прямо при всех начал *просить* Скалли дать ему хотя бы ещё один шанс.

Никакого шанса он не получил, конечно, и уже вечером начал подготовку самого настоящего «переворота».

В этом был весь Джобс.

Удобный момент должен был наступить в конце мая.

На это время намечалась поездка Скалли в Китай: изучение и завоевание ещё одного крупного открывающегося рынка. «980 тысяч школ и 200 миллионов учащихся — действительно перспективный рынок»²³⁵.

Сначала предполагалось, что в Китай поедет Джобс.

Но работы предвиделось очень много. Да и получить разрешение на экспорт компьютеров, подготовить сделки с государственными структурами — дело непростое, тут нужен опыт. Подумав, Скалли решил поехать сам. Казалось, сама судьба подыгрывает Джобсу. Скалли улетит, и можно собрать административный совет уже в отсутствие такого опасного друга-врага.

Но интриговать Стиву мешали эмоции.

«Джобс пользовался репутацией кукловода, и действительно, уговорами и обаянием он часто мог беззастенчиво добиться своего. Однако, вопреки слухам, он не умел выдумывать и планировать хитрые интриги, вдобавок ему не хватало терпения и желания, чтобы втираться к кому-то в доверие»²³⁶.

К тому же по ходу дела Джобс широко информировал о своих планах не только сторонников, но и противников, во всяком случае, людей, вполне способных вести двойную игру, вроде Майка Мюррея. Он даже звонил в инвестиционный банк «Morgan Stanley» («Морган Стэнли») и интересовался: может ли воспользоваться своим статусом крупного акционера, чтобы уволить из компании сотрудника?

Конечно, все слова Стива тут же передавали Скалли.

23 мая Джобс со своими сторонниками подробно обсудил план отстранения Джона Скалли, а заодно реорганизации всей компании «Apple». И в этот же день (звучит просто невероятно) сам рассказал о задуманном Жану Луи Гассе, видимо, надеясь на его *честность*.

Зря, конечно.

На барбекю у Альберта (Эла) Эйзенштадта, юриста «Apple», Жан Луи предупредил Скалли о готовящемся против него заговоре.

«Я был потрясён, — признавался Скалли. — Если Стив хотел бросить серьёзный вызов руководству, он мог по крайней мере подойти ко мне первому — как я это сделал раньше. Но Стив испытывал горькие чувства

после заседания 11 апреля. И он уже ясно дал понять, что считает себя тем, кто способен вывести “Apple” из полосы трудностей. Я был выходцем из другого мира. Из того, где доверие — это главное, — жаловался Скалли. — Никто не стал бы ничего делать в “PepsiCo”, что могло бы повредить Кендаллу (президенту компании. — Г. П., С. С.). Такое вообще не рассматривалось. Даже как отдалённая возможность. Совет директоров “Apple” был недоволен мной. И понятно. Ведь мне были даны все полномочия сместить Стива ещё на апрельском заседании, и многие недоумевали и хотели знать, почему Стив всё ещё на своём месте».

Скалли тут же отменил поездку.

И созвал чрезвычайное собрание руководства «Apple».

Описание этой встречи с точки зрения Скалли чрезвычайно интересно: «К 9.00 все собрались. Стив пришёл с опозданием. Когда он сел (обычное его место рядом со мной было занято, и он устроился у противоположного конца стола), я нервно осмотрелся, чтобы оценить настрой сидящих за столом.

— Стив, — сказал я чётко и громко, — этим утром мы изменим обычный ход собрания, поскольку возник важный вопрос, который надо срочно уладить. До моего внимания дошли сведения, что ты хочешь выставить меня из компании, и я хотел бы знать, правда ли это.

Руководство не было шокировано.

К этому моменту Стив в поисках поддержки поговорил почти со всеми.

Но для многих оказалось большим потрясением то, что я оказался готов вот так прямо пойти на конфронтацию. Пока Стив смотрел в пол, царило ледяное молчание, но в конце концов он поднял глаза.

— Я думаю, что ты вредишь “Apple”, и ты совсем не тот человек, который должен руководить компанией. — Стив сказал это медленно, почти спокойно, напряжённым, но полностью контролируемым голосом. — Тебе нужно уйти. Сейчас я больше боюсь за “Apple”, чем когда бы то ни было. Я боюсь тебя. Ты не знаешь, что надо делать, и никогда этого не знал.

— Джон, — продолжил он, уже заводясь. — Твоё руководство — это сплошной монолог. Ты не понимаешь процесса разработки продукции. Ты не знаешь, как работает наше производство. Ты не близок нашей компании. Менеджеры среднего звена тебя не уважают. В первый год ты вроде бы помогал мне строить компанию, но теперь ты наносишь ей вред.

Я испытывал тошноту.

Я знал, что Стив ошибается.

Для высшей администрации нет необходимости знать все детали многочисленных производств. Это задача конкретных менеджеров.

— Теперь очевидно, что мы расходимся в этом принципиальном вопросе, — прервал я Стива.

Но Стив вёл своё:

— Я пригласил тебя, Джон, думая, что ты поможешь мне расти дальше, но от тебя никакого толку.

Я не верил своим ушам. Как и большинство руководства за столом. Я видел множество смущённых, даже растерянных лиц. Я вдруг подумал, что не знаю, кого, меня или Стива, поддержит большинство собравшихся, но сейчас это не имело значения.

— Кажется, я сделал ошибку в том, что относился к тебе с глубоким уважением, — медленно ответил я. — Я тебе больше не доверяю. И я не потерплю рядом человека, которому нельзя доверять.

И, сделав паузу, спросил:

— Если я уйду, кто будет руководить компанией?

— Я думаю, что я сам бы мог руководить компанией, — ответил Стив вполне серьёзно. — Я думаю, что понимаю, что надо делать.

— Ну, что же... Я заведомо не смогу руководить компанией, если меня не будут поддерживать совет директоров и администрация, — ответил я. — Поэтому прямо сейчас я обойду всех присутствующих и спрошу каждого, что они думают по поводу сказанных тобой слов. Сам понимаешь, если они согласятся с тобой, мне будет очень трудно управлять компанией.

Я действительно обошёл всех, и каждый представитель администрации высказан мне своё мнение. Все сказали, что они недовольны тем, как дела обстоят сейчас, но при этом указали, что поддержат меня, хотя все испытывали сильные чувства по поводу Стива и говорили о его огромном личном вкладе в дело “Apple” и компьютерной индустрии...»²³⁷

Уолтер Айзексон, много лет спустя подробно расспрашивавший Джобса обо всех этих событиях, так передал его слова: «Для Скалли это был ловкий маневр. Там собрался весь руководящий состав, а он им: выбирайте — я или Стив. Он так ловко всё это обставил, что только идиот мог проголосовать за меня».

В конце концов, Джобс буквально убежал с заседания.

Вернувшись в свой кабинет, он собрал своих сторонников из команды *Macintosh*. Буквально заливаясь слезами, он сказал, что ему придётся покинуть «Apple». Так позже он сам рассказывал о произошедшем Уолтеру Айзексону. Деби Коулман его остановила. Не стоит принимать столь поспешных решений, сказала она. Впереди выходные. Есть время поразмыслить. Может, ещё удастся помешать расколу в компании.

Но решающий шаг был сделан.

Задержки только продлевали агонию.

Скалли, кстати, тоже подумывал о том, чтобы покинуть «Apple», но его удержал Эйзенштадт: «Если ты уйдёшь, Джон, “Apple” точно погибнет».

И Скалли передумал. 26 мая они даже встретились.

Как раньше, они (внешне спокойно) бродили по холмам, разговаривали. Со стороны могло показаться, что это прогулка двух близких друзей. Но когда Джобс *попросил* оставить ему хоть какую-то административную должность, Скалли устоял: «Я могу предложить тебе только разработку новой продукции в лаборатории (*AppleLabs*)».

Джобс тотчас завёлся: «Тогда я получу полный контроль над всей “Apple”!»

С той встречи его ни на минуту не оставляла мысль о новом «перевороте».

По дороге домой он заехал к Майку Марккуле — заместителю председателя совета директоров, человеку, сохранявшему в компании большое влияние. К сожалению, Стив не застал Майка, просто оставил ему записку с приглашением прийти на другой день (27 мая) на ужин. Опытный Марккула (так писал Скалли), «действуя тайно, без моего ведома... провёл собственное расследование, чтобы определить, достаточно ли я компетентен, чтобы вывести “Apple” из кризиса»²³⁸.

Понимая, что мнение Марккулы значит много, Скалли тоже договорился с ним о неформальной встрече на 28 мая.

27 мая, к приезду Марккулы, Джобс собрал у себя своих самых верных сторонников. Он всё ещё верил, что может выиграть.

Но результат встречи оказался не в пользу Стива.

Айзексон писал: «Когда Марккула появился, то согласился выслушать собравшихся с одним условием: Джобс должен молчать. “Серьёзно, я хотел послушать, что думает команда *Macintosh*, а не наблюдать, как Джобс подбивает их на восстание”, — позже вспоминал он. Когда собравшиеся высказались, Марккула наотрез отказался вставать на сторону Джобса. “Я сказал, что не буду их поддерживать и не собираюсь это больше обсуждать, — рассказывал Марккула. — Скалли был их начальником. А они возмущались, ругались и затевали переворот. Так дела не делают”»²³⁹.

Конечно, Скалли узнал об этой встрече.

На следующий день, 28 мая, он зашёл в кабинет Джобса и сказал ему: «Всё! Тебе пора уйти!»

И после этого поехал к Марккуле.

Эта встреча прошла иначе, чем предыдущая.

Джон Скалли думал не так, как Стив, он даже пользовался другими терминами.

«Сеть компаний, критически важных для прошлых успехов “Apple”,

создававших для неё программы и периферийные устройства, начинала отворачиваться от нас в пользу *IBM*... Высокотехнологичная продукция не может разрабатываться и продаваться как обыкновенный потребительский продукт... Особенно в условиях, когда через год-полтора многие технологии устаревают... Но у нас есть большой козырь — наши собственные системные программные технологии...»²⁴⁰

Скалли объяснял свои предложения Марккуле более четырёх часов.

«Только после этого Майк раскрыл мне, что за предыдущую неделю он обсудил создавшуюся в “Apple” ситуацию с более чем тридцатью пятью сотрудниками, чтобы прийти к независимому мнению. Если бы я не смог убедить Майка, что твёрдо держу компанию в руках и знаю в точности, в чём состоят стоявшие перед нами проблемы, меня бы изгнали».

Но Марккула лишь упрекнул Скалли за колебания.

«Я полностью поддерживаю вас, Джон, хотя сильно разочарован тем, что вы не стали действовать сразу в тот самый день, когда получили полномочия от совета директоров»²⁴¹.

Зато Скалли стал действовать теперь.

Целых два дня (29 и 30 мая) шли заседания руководства, на которых был принят план реорганизации, предложенный Джоном Скалли. Подразделение «Macintosh» и все производственные службы возглавил, наконец, Жан Луи Гассе. Ну а Стива Джобса лишили вообще всех административных полномочий. На организграмме «Apple» ему теперь был отведён отдельный квадратик, вообще без всяких связей, хотя формально Джобс оставался председателем совета директоров.

Впрочем, позже, в 2010 году, Скалли многое пересмотрел.

«Сейчас, оглядываясь в далёкое уже прошлое, — писал он, — совершенно очевидно, что следовало все силы направить на то, чтобы удержать Джобса. Но мы этого не сделали, и я корю себя за это. Будь мы умнее, компания “Apple” избежала бы смертельного риска».

А Джобс в 2005 году, выступая в Стэнфорде, говорил так: «Мы много работали, и за десять лет наше “гаражное предприятие” стало компанией стоимостью два миллиарда долларов, со штатом более шести тысяч человек. За год до этого мы выпустили своё лучшее творение — *Macintosh*, и мне только что исполнилось 30 лет.

И тут меня уволили.

Но как тебя могут уволить из компании, которую ты же и основал?

Произошло следующее. Компания росла, и мы наняли одного, на мой взгляд, талантливого человека, чтобы он управлял компанией вместе со

мной. Год или около того всё было в порядке. Но постепенно мы разошлись в видении будущего и в какой-то момент окончательно разругались. Совет директоров в тот момент принял его сторону. И в 30 лет меня с шумом уволили. всё, чему я посвятил свою сознательную жизнь, исчезло, и я чувствовал опустошённость. Несколько месяцев я вообще не знал, что мне делать. Мне казалось, что я подвёл предыдущее поколение предпринимателей — они передавали мне эстафетную палочку, а я её выронил. Я даже встречался с Дэвидом Паккардом и Бобом Нойсом и пытался извиниться перед ними за то, что всё испортил. Мой провал был настолько публичным, что я даже думал о том, чтобы сбежать из Силиконовой долины.

Но понемногу я стал приходить в себя.

Я чувствовал, что по-прежнему люблю своё дело.

То, как всё сложилось с “Apple”, ничего не изменило во мне. Я, конечно, был отвергнут, но по-прежнему любил.

И решил начать всё сначала».

В эти дни Джобс много плакал.

Зато летом 1985 года Джобс побывал в СССР.

К власти в огромной стране (Европа, переходящая в Азию) пришёл Михаил Горбачёв, жизнь в СССР кипела, границы открывались, для Джобса это значило: вот она, надежда вывести продукцию «Apple» на новый рынок. Ведь он ещё не ушёл из компании.

В Париже Джобс был приглашён на ужин в честь Джорджа Буша-старшего, тогда ещё вице-президента при президенте Рейгане. Джобс всегда правильно оценивал такие встречи, знал их скрытую, важную для дел, сторону. Совет Буша налаживать продажи компьютеров в СССР не выглядел пустой просьбой. Через компьютер можно рассылать важную информацию, жизнь советской империи следует раскачивать. Джобсу нравились игры. В них чувствовалась масштабность. «Мы изменим мир». К тому же в Париж Стива сопровождала тогдашняя его подруга Тина Редсе. «Самая красивая женщина в моей жизни». И, похоже, первая настоящая любовь.

Художница, дизайнер, компьютерный консультант.

Роман между Стивом и Тиной развивался весьма бурно.

Тина даже переехала в дом Джобса, но спальня без кроватей, без мебели, только с портретом Эйнштейна на голой стене её совершенно не устраивала.

У Тины был сложный характер. Она, как и Стив, пережила трудное детство.

Они многое чувствовали очень схоже. Оба во всём искали красоту и легко впадали в ярость при несовпадении взглядов с реальностью. Что-то, а поплакать вместе им часто удавалось. При этом Тина умела проявлять волю. Она то уходила от Стива, то возвращалась. Работала волонтером, помогала больным и нищим. Пыталась наладить отношения с Лизой, дочерью Джобса. Она часто упрекала своего друга в эгоистичности, в пренебрежении к людям, в показном спартанстве. Удивительно, но он многое терпел, даже насмешки над его глубоко продуманным функциональным модернизмом. Он даже сделал Тине предложение.

Но получил отказ.

«С тобой я точно сойду с ума».

В Москву Джобс отправился без Тины.

В западных биографиях Джобса эта поездка часто описывается как некая импровизация, но Джобс ехал в СССР вовсе не как турист. И нуждался в соответствующей визе, а значит, и в официальном приглашении. Во время этой поездки он был уже лишён всех полномочий в «Apple», но всё ещё надеялся их вернуть.

Надежды, надежды. До второй половины 1960-х годов СССР не слишком отставал от своих западных соперников в области вычислительной техники, по крайней мере если говорить о качестве передовых образцов. Работы велись сразу по многим направлениям. Понятно, что большинство советских компьютеров было целевого, военного, назначения.

«Именно благодаря им (компьютерам. — Г. П., С. С.), — писал советский исследователь Павел Краснов, — в 1961 году удалось создать работоспособную систему противоракетной обороны СССР.. В первую очередь хотелось бы тут упомянуть серию БЭСМ, разрабатываемую коллективом ИТМ и ВТ АН СССР под общим руководством С. А. Лебедева, вершиной труда которых стала БЭСМ-6, созданная в 1967 году. Это была первая советская ЭВМ, достигшая быстродействия в 1 миллион операций в секунду»²⁴².

И далее: «Кроме высокого быстродействия (лучший показатель в Европе и один из лучших в мире), структурная организация БЭСМ-6 отличалась целым рядом особенностей, революционных для своего времени и предвосхитивших архитектурные особенности ЭВМ следующего поколения (элементную базу которых составляли интегральные схемы)»²⁴³.

Сергею Соловьёву, одному из авторов этой книги, в конце 1980-х годов довелось застать работающую БЭСМ-6 в ИТА АН СССР. Более медленная по числу операций в секунду, чем, скажем, *IBM 360*, она отличалась большей быстротой работы в силу своей рациональной архитектуры и надёжности. Надо, однако, отметить, что с 1968 по 1987 год в СССР было выпущено всего 355 машин БЭСМ-6. К сожалению, государственная политика в области вычислительной техники в конце 1960-х, мягко говоря, оказалась не самой удачной.

«Многообразие выпускавшихся ЭВМ, — писал Павел Краснов, — и их несовместимость на программном и аппаратном уровнях, конечно, не удовлетворяли их создателей. Необходимо было навести хотя бы маломальский порядок во всём этом множестве производимых компьютеров, взяв, наконец, какой-нибудь из них за стандарт. Но в конце 1960-х руководством страны было принято решение, имевшее, как показал ход дальнейших событий, катастрофические последствия: о замене всех разнокалиберных отечественных разработок среднего класса (их насчитывалось с полдесятка — “Минск”, “Урал”, разные варианты М-20 и пр.) — на Единое семейство ЭВМ на базе архитектуры *IBM 360*, — американского аналога. На уровне Минприбора было принято аналогичное решение в отношении мини-ЭВМ. Во второй половине 1970-х годов в качестве генеральной линии для мини-и микро-ЭВМ была утверждена единая архитектура *PDP-11*, также иностранной фирмы — *DEC*. В результате производители отечественных ЭВМ были принуждены копировать устаревшие образцы вычислительной техники».

Вот достаточно жёсткая оценка той ситуации, высказанная членом-корреспондентом РАН Борисом Арташесовичем Бабаяном в журнале «Знание — сила» (2000. № 1):

«Потом наступил второй период, когда организовали ВНИИЦЭВТ^[44]. Я считаю, что это был критический этап развития отечественной вычислительной техники. Были расформированы все творческие коллективы, закрыты конкурентные разработки, всех решено было загнать в одно “стойло”. Отныне все должны были копировать американскую технику, причём отнюдь не самую совершенную. Гигантский коллектив ВНИИЦЭВТ копировал *IBM*, а коллектив ИНЭУМ^[45] — *DEC*»²⁴⁴.

Справедливости ради, следует указать на то, что у этой точки зрения Бориса Бабаяна были оппоненты (конечно, среди заинтересованных лиц), например, Борис Николаевич Наумов, ставший в 1967 году директором ИНЭУМ. Оппоненты подчёркивали, что использование американских образцов обеспечит совместимость программного обеспечения. Вероятно, это был один из главных аргументов, использовавшихся при лоббировании постановления^[46].

Аргумент этот — спорный, что можно хорошо видеть на примере из биографии Стивена Джобса, который был настроен против любого лицензирования программного обеспечения и клонирования *Mac* и *Apple* (в противовес Биллу Гейтсу). Но в советском варианте это решение принесло вред, а не пользу. В этом вполне можно согласиться с Борисом Бабаяном:

«Расчёт был на то, что можно будет наворовать много матобеспечения — и наступит расцвет вычислительной техники. Этого, конечно, не произошло. Потому что после того, как все работники были собраны в одном месте, творчество кончилось. Образно говоря, мозги сохнут от нетворческой работы. Нужно было просто угадывать, как сделаны западные (действительно устаревшие) вычислительные машины. Передовой уровень известен не был, перспективными разработками не занимались, была надежда только на то, что вот-вот само собой хлынет нужное матобеспечение. Но матобеспечение не хлынуло, уворованные куски не подходили друг к другу, программы не хотели работать. всё приходилось заново переписывать, а то, что доставали, оказывалось устаревшим, древним. В итоге машины того периода оказались даже хуже тех, которые разрабатывались до организации ВНИИЦЭВТа...»

«А самое главное, — писал Павел Краснов, — путь копирования заокеанских решений оказался гораздо сложнее, чем это предполагалось. Для совместимости разных архитектур требовалась совместимость на уровне элементной базы, а её-то у нас и не было. В те времена отечественная электронная промышленность (вынужденно, конечно) встала на путь клонирования американских компонентов. Но и это было непросто. Можно было достать и скопировать топологию микросхем, узнать все параметры электронных схем^[47], однако это не давало ответа на главный вопрос: как сделать эти схемы? По сведениям одного из экспертов российского МЭП, работавшего в своё время генеральным директором крупного НПО, преимущество американцев всегда заключалось в огромных инвестициях в электронное машиностроение. В США были и остаются совершенно секретными не столько технологические линии производства электронных компонентов, сколько оборудование по созданию этих самых линий. Результатом такой ситуации стало то, что созданные в начале 1970-х годов советские микросхемы (аналоги западных) были похожи на американско-японские в функциональном плане, но не дотягивали до них по техническим параметрам. Поэтому платы, собранные по американским топологиям, но с отечественными компонентами, чаще всего оказывались неработоспособными. Приходилось разрабатывать собственные схемные решения»²⁴⁵.

К сожалению, до сих пор отсутствуют по-настоящему всесторонние серьёзные исследования того, как в те годы *на самом деле* функционировала экономика огромного государства СССР. Одно несомненно: свой интерес в ней искали и КГБ, и ГРУ. Лоббированием

подхода, основанного на копировании иностранных достижений, занимались и они, совершенно уверенные в том, что хорошо работающая разведывательная сеть всегда обходится дешевле любых хорошо организованных научно-технических разработок.

Не надо думать, конечно, что научно-техническое сообщество СССР было не в курсе событий, стремительно происходивших в области информатики. Знало оно и об активном внедрении в США персональных компьютеров. Знало — и пыталось бить тревогу. Но ответ на тревожные сигналы всегда оказывался тяжеловесным, как всё, что делалось в рамках государственной системы. Только в 1983 году в СССР было создано Отделение информатики, вычислительной техники и автоматизации АН СССР, возглавил которое академик Евгений Павлович Велихов, вице-президент Академии наук СССР. Ещё в 1984 году, то есть до начала перестройки, в Англии побывала партийно-правительственная делегация, которую возглавлял бывший тогда вторым секретарём ЦК КПСС Михаил Сергеевич Горбачёв.

В делегацию (думается, не случайно) был включён и академик Велихов.

«Велихов и его сотрудники посетили завод, где изготавливались простые и дешёвые персональные компьютеры *Sinclair ZX Spectrum*. В ходе переговоров англичане предложили поставлять эти машины в СССР по “рекламной” цене 99,99 фунта стерлингов — для школ. Е. П. Велихов буквально загорелся этой идеей. В итоге было согласовано приобретение четырёх комплектов, в каждый из которых входило двадцать пять компьютеров, объединённых в единую сеть, клавиатура (в том числе с русским алфавитом), адаптер для подключения советских телевизоров системы *SEC AM* и набор программ, в основном учебного назначения»²⁴⁶.

В цитируемой нами статье много говорится и о принципе отбора компьютерных систем для закупок, в особенности после прихода Михаила Горбачёва к власти и принятия известного Постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР № 271 «О мерах по обеспечению компьютерной грамотности учащихся средних учебных заведений и широкого внедрения электронно-вычислительной техники в учебный процесс».

«Было решено идти двумя путями — выбрать и закупить некоторое количество учебных классов за рубежом, а также быстрыми темпами создать необходимые комплексы и организовать их производство в СССР... Фактически был объявлен тендер (по нынешней терминологии) зарубежным фирмам на поставку комплектов учебной вычислительной техники (КУВТ)... Свои предложения незамедлительно представили более

десятка фирм из Англии, США, Франции, Японии и даже Австралии: КУВТ стандарта *MSX* (Япония), “Аккорн” и “Амстрад” (Великобритания), “Нанорезо” (Франция), “Микроби” (Австралия). Испытывались даже ПЭВМ “Коммодор 64”, *TRS* фирмы “Тенди”, *Apple II* (США), но они были сочтены (даже на тот момент. — Г. П., С. С.) устаревшими...»²⁴⁷

Трудности, с которыми сталкивалась организация производства персональных компьютеров при той организации экономики, что господствовала в СССР, конечно, не давали возможности советским разработчикам «персоналок» оказывать столько внимания их дизайну, сколько ему, скажем, уделял Джобс. И вообще, согласно данным, приводимым Виктором Николаевичем Захаровым, даже в более позднее время, к 1989 году, когда уже имелись определённые возможности учесть многие достижения в области производства персональных компьютеров на Западе, в систему образования СССР поступило всего 87 808 ПЭВМ (при предполагавшихся 111 тысячах), причём план по «персоналкам» «Корвет», близким к западным образцам, был невыполнен ещё больше.

«Летом 1985 года, — писал Виктор Захаров, — Институт проблем информатики АН СССР (ИПИ) проводил работу по выбору и организации закупок импортных персональных компьютеров для преподавания основ информатики и вычислительной техники в школах... 4 июля в ИПИ состоялась встреча с представителями фирмы “Apple” — её основателем и руководителем Стивом Джобсом и вице-президентом Альбертом Эйзенштадтом. Со стороны ИПИ во встрече участвовали: директор института академик Борис Николаевич Наумов, его заместитель Виктор Георгиевич Захаров, учёный секретарь Виктор Николаевич Захаров, руководители отделов Игорь Яковлевич Ландау и Валентин Петрович Семик, а также помощник директора по международным вопросам Иван Михайлович Костылев»²⁴⁸.

Каким же запомнился Джобс советским учёным?

«В начале встречи Стивен Джобс выразил намерение прислать в СССР (ориентировочно в сентябре—октябре. — *Г. П., С. С.*) — десять-двенадцать компьютеров, установить их в ИПИ и организовать семинар на 200-250 человек по использованию этих машин в учебном процессе. Он обещал направить соответствующие письма на имя академиков Е. П. Велихова (вице-президента АН СССР) и Б. Н. Наумова. Сообщил, что фирма “Apple” является ответственной за проблему компьютерного образования в США и есть много опытных учителей... Затем на территории УПЦ состоялся семинар, на котором выступил Стив Джобс. Несомненный интерес, — писал Виктор Захаров, — представляют мысли, высказанные им в своём выступлении. Мне, к счастью, удалось их законспектировать...»

И далее (в дополнениях к своим заметкам, размещённым на сайте виртуального компьютерного музея): «Во время общего собрания Отделения нанотехнологий и информационных технологий РАН мне удалось поговорить на тему этого памятного визита с Евгением Павловичем Велиховым. Он сразу вспомнил об этом событии и сказал, что именно он пригласил Джобса посетить Москву. Евгений Павлович сказал также, что он возил американцев в Переславль-Залесский на свою дачу, а также в филиал Института проблем кибернетики АН СССР (который вскоре был преобразован в Институт программных систем — ИПС). Я связался со “старожилами” ИПС, но, к сожалению, кроме самого факта, что

Евгений Павлович привозил на своей “чайке” каких-то американцев и вместе с продуктами выгружал из багажника машину *Apple*, им ничего вспомнить не удалось»²⁴⁹.

К счастью, записи позволили В. Н. Захарову восстановить многие детали.

Вот конспект выступления Стива Джобса:

«Я — выходец из Кремниевой долины, штат Калифорния. Электроника у меня в крови. Десять лет назад в одном американском журнале была опубликована статья об эффективности передвижения биологических существ. На первое место попал кондор. Но довольно велика оказалась и эффективность передвижения человека на велосипеде. Это говорит о том, насколько важны внешние инструменты для увеличения возможностей.

Персональный компьютер (ПК) — это инструмент усиления интеллектуальных возможностей.

Что же такое ПК?

С одной стороны, это новое средство, как печать, радио или телевидение. Но в то же время это специальный инструмент для программирования. Вопрос — какая разница между телевизионной и компьютерной программой? Все хорошо знакомы с телевизионными программами. Компьютерные программы содержат массу новых принципов, но все они подчинены одному главному принципу — интерактивности. Почему в настоящее время около одного миллиарда долларов в год люди тратят на приобретение видеоигр? Потому что такие игры дают интерактивный эксперимент. Более академическое название этому — моделирование. Мы можем принять ПК как новое средство и осуществить гораздо более сложное моделирование с помощью программного обеспечения (ПО) — и это даст революцию в образовании.

В видеоигры играют дети с семи-восьми лет, и всё время идёт их усложнение. Это наиболее сильный процесс. В течение нашей жизни компьютеры тоже становятся всё сложнее и сложнее. Может быть, с их помощью можно будет обрести общий взгляд на мир. Это одна из важнейших вещей для прогресса цивилизации. Сейчас мы можем читать [всяческие] труды, но не можем задать вопрос [авторам]. Но, может быть, наши дети или дети наших детей смогут с помощью персональных компьютеров задать вопросы Ленину.

Если бы у меня были дети, то я учил бы их на компьютерах *Apple-2* и *Macintosh*.

Сейчас *Macintosh*, работающий на микропроцессоре *Motorola 68000*,

используется во многих колледжах США. К настоящему времени уже продано около двух миллионов *Apple-2* и 400 тысяч *Macintosh*. В месяц производится около 50 тысяч *Apple-2* и 20 тысяч *Macintosh*. Умение работать на этих ПК можно освоить за 40-50 часов. Для специалиста это хорошо, но для пользователя 40-50 часов — слишком много. С *IBM PC*, например, идёт около 800 страниц документации...

Переход к *Macintosh* требует 512 x 342 точки на экране (новый интерфейс). Программное обеспечение делится на два класса: искусственный интеллект (ИИ) и всё остальное. К остальному относятся, в частности, *UNIX* и *C (Cu)* — системные средства, но очень мало программного обеспечения (ПО) для конечного пользователя. Прикладное ПО становится всё сложнее. Это хорошо для специалистов, но никак не для всех остальных. Надо разрабатывать другие версии.

В области искусственного интеллекта (ИИ) есть язык *LISP*, есть специальный очень дорогой *LISP*-компьютер. *LISP* на *IBM PC* выполняется очень медленно. *COMMON LISP* на *Macintosh* работает в 52 раза быстрее, чем на *IBM PC*, — как символьная машина; соответственно снижается стоимость, создаётся экспериментальная система.

Последнее направление исследований — вторая область: аппаратное обеспечение (*RISC*-процессоры). *M68000* может выполнять 500 различных инструкций, в десять раз больше, чем *PDP-8*. Это не очень хорошо. Три четверти площади кристалла используется для интерпретации 450 дополнительных инструкций. Мы имеем сверхумные компиляторы. Такой компилятор может обойтись полусотней инструкций. Это высвободит 75 процентов площади для кэша и регистров, позволив ускорить работу в десятки раз. Таким образом, есть процессоры размером как у *M68000*, но работающие в десять раз быстрее за счёт сверхумных компиляторов. В сфере ПО основные исследовательские усилия направлены на объектно ориентированные языки — это наиболее важная область».

Для сравнения заметим, что одни из самых «продвинутых» персональных компьютеров (производство которых было налажено в СССР) «Корветы» использовали восьмиразрядный процессор *KP580BM80A*, бывший функциональным аналогом процессора *i8080A* фирмы «Intel». Последний датируется 1974 годом (установка на копирование). Стивен Джобс говорит о процессоре *M68000*, выпускавшемся компанией «Motorola» с 1979 года. Этот процессор был первым в семействе 32-разрядных микропроцессоров. Его быстродействие превосходило быстродействие *i8080A* почти в четыре раза.

«После семинара и выступления Стива Джобса, — читаем мы в записях Виктора Захарова, — продолжилась встреча в более узком кругу. Б. Н. Наумов рассказал о достижениях в сфере ПО в СССР, о том, какие там ведутся работы.

Джобс сказал: “Для меня интересны не политика, а научные контакты. Но я очень хотел бы встретиться с Горбачёвым. Мы приехали [в СССР] по своей инициативе и хотим изучить пути сотрудничества. Не надо вам делать машины-игрушки. Мы пришлём вам класс, дадим информацию об опыте применения. Мой совет, используйте для образования персональный компьютер *Apple II*”.

Заодно сотрудники Велихова договорились о передаче Джобсу схемы клавиатуры с кириллицей и кодификации кириллицы. Эти материалы я на следующий день отвёз и передал ему в тогда новую гостиницу “Интурист” в 824-й номер, в котором он останавливался...

В заключение встречи Стив Джобс попросил Бориса Николаевича Наумова приписать на открытке с видом Кремля к посланию, которое он хотел отправить по почте из Москвы своей девушке, на русском языке: “Я тебя люблю”. И сказал: “Представляю, как она удивится”.

К сожалению, в том же 1985 году он [Джобс] был уволен из “Apple”».

По этой причине многие наши планы оказались не полностью выполненными...»

Рассказ Виктора Захарова о Стивене Джобсе можно дополнить несколькими весьма интересными деталями из книги Уолтера Айзексона.

«Вице-президент Буш рекомендовал Стиву наладить поставки компьютеров в Россию, чтобы помогать революции снизу.. В Москве Джобс настаивал на том, чтобы ему не мешали говорить о Троцком... В какой-то момент приставленный к нему агент КГБ посоветовал ему умерить пыл. Это не помогло. Когда они приехали в Московский университет для выступления перед студентами отделения кибернетики, Джобс опять начал выступление с похвалы Троцкому... Троцкий был революционером, с которым Джобс себя идентифицировал...»

Что ж, на него похоже.

Глава седьмая

«В ЭТО ВРЕМЯ СМЕНЫ И СМУТЫ...»

В августе Джобс наконец вернулся в США.
Что-то в нём медленно, но менялось.

Придите же, люди, где б ни были вы,
Признайте, что воды поднялись — увы!
Что скоро дойдут они до головы —
И чтоб вам сэкономить минуты,
Учитесь грести среди других рядовых,
В это время смены и смуты.

Боб Дилан, как всегда, волновал Джобса.
Да, проигравший может вернуться победителем...
Но как?
И когда?

Тина Редсе, как могла, помогала Джобсу.
Поддерживали его даже те, кто ушёл из «Apple» раньше, чем он, даже те, кого он сам обидел, — Энди Херцфельд и Билл Аткинсон.

Джон Скалли впоследствии вспоминал: «Компания “Apple” всегда вела себя не совсем правильно: нагло и вызывающе на вершине успеха и поразительно творчески и изобретательно, когда её загоняли в угол»²⁵⁰.

Ещё больше эти слова могут относиться к самому Стиву Джобсу.

Конечно, в спасении «Apple», в том, что компания всё-таки не погибла, большую роль сыграли здравый смысл и методичность Джона Скалли и всех тех, кто остался с ним. Но главное, компьютер *Mac*, за которым, конечно, маячила тень Стива. *Mac* всё-таки нашёл свою нишу. Коммерческую. И ею оказался настольный издательский бизнес...

Оставаясь (формально) председателем совета директоров, Джобс до самого сентября не появлялся на заседаниях. Зато начал активно завязывать контакты в академической среде. При этом он вёл себя так, будто люди ни с того ни с сего сами по себе стали интересоваться его. Он теперь не только очаровывался новыми идеями (вроде того же плоского экрана), новыми

людьми (вроде того же Скалли), но — вслушивался, присматривался. Всё-таки в академической среде он не был своим — не учёный, просто крупный предприниматель, разбирающийся в компьютерной индустрии.

Но, может, именно этим он привлекал внимание.

В беседах с биохимиком Полом Бергом, нобелевским лауреатом (такие знаки завораживающе действовали на Джобса), он не раз делился представлениями о компьютере, созданном специально для научных исследований.

Конечно, такая машина должна была быть мощной и недорогой.

И почему, кстати, те же биохимики до сих пор не пользуются именно компьютерным моделированием? Ведь в большинстве случаев речь идёт о чисто комбинаторных преобразованиях.

Стэнфордский университет занимался тогда самыми передовыми разработками в области компьютерных «рабочих станций» (*workstation*, идея зародилась именно в Стэнфорде), но, по мнению Пола Берга, компьютеры с необходимыми вычислительными возможностями всё ещё были слишком дорогими для университета, и вряд ли в ближайшее время что-то в этом изменится...

Реакция Джобса была проста: «Ну, мы на это ещё посмотрим».

В Стэнфордском университете работали около десятка рабочих станций *SUN* (*Stanford University Network*). Станции эти принципиально ориентировались на работу в Сети (тогда, конечно, узко университетской, так называемой *Ethernet*, предшественнице Интернета). Сами *Sun*, кстати, были созданы как усовершенствованные и удешевлённые версии всё того же *Alto* из *Xerox PARC* (знаменитой лаборатории, достижениями которой успели поживиться и Джобс, и Гейтс). Несколько компьютеров *Alto* в тех же 1980-х годах компания «Xerox» подарила как раз Стэнфордскому университету. А когда университет не решился всё же вкладывать средства в развитие таких станций, три молодых сотрудника создали свою собственную компанию — «Sun Microsystems». Это были: Андреас (Энди) фон Бехтольшайм, родившийся в Баварии (1955), Винод Хосла, родившийся в Индии (1955), и Скотт Макнили (род. 1954) — американец. Сдружила их учёба в Стэнфорде. Несколько позже к ним присоединился Билл Джой (род. 1954). И если Энди Бехтольшайму принадлежит основная заслуга разработки *Sun*, то Билл Джой стал одним из конкретных разработчиков операционной системы *UNIX* (Юникс).

Очень важно то, что во всех указанных разработках широко использовались системы компьютерного дизайна электронных схем *ECAD* (*Electronic Computer Assisted Design*). Тогда как раз при активной

поддержке Агентства передовых оборонных исследовательских проектов (*Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA*), занимающегося поддержкой новейших военных технологий, появились первые языки программирования, команды которых могли непосредственно реализовываться в материале (кремниевых чипах). В США, кстати, именно технологии разработки являлись и до сих пор являются наиболее охраняемыми.

Беседы с Полом Бергом поднимали настроение Джобса. Перед ним начали вырисовываться новые планы — как жить без «Apple».

Так что прав, бесконечно прав оказывался Боб Дилан.

Проклятье сбылось, и итог подведён,
Последний сейчас будет первым потом,
И что есть сейчас, разрастётся быльём,
Позабыты будут статуты,
И первый сейчас станет худшим потом
В это время смены и смуты.

«Apple» его предала, значит, нужно создать другую компанию.

В «Apple» оставаться больше нельзя, если даже его собственный ставленник Джон Скалли публично заявляет, что «не видит роли для Стива в компании “Apple”»²⁵¹. Но играть надо на том же поле — в компьютерном бизнесе, это ясно. Хотя бы для того, чтобы показать, кто лучше умеет делать своё дело — Джон Скалли или Стивен Джобс.

Показали, впрочем, и тот и другой.

Каждый по-своему.

Разговоры о создании другой (понятно, новой) компании постоянно возникали и с некоторыми бывшими подчинёнными, с которыми Джобс встречался, — с Ричи Пейджем, занимавшимся чипами для *Mac*, с Бадом Трибблом, занимавшимся программным обеспечением, а потом и с Дэниелом Лёвином, разрабатывающим маркетинг *Mac* специально для университетов.

Стив сам позвонил Левину. Встретившись, они долго беседовали. В общем, Левин готов был сменить рабочее место, но всё же хотел подумать.

Джобсу это придало уверенности. 12 сентября он (не появившийся на заседаниях совета директоров с мая) позвонил Скалли и предупредил, что на этот раз намерен присутствовать на заседании, больше того, просит включить в повестку его «отчёт председателя».

«Я сразу предположил, что это будет критика реорганизации компании со стороны Стива, — писал позже Скалли. — Но то, что произошло, оказалось куда большим сюрпризом».

Джобс выступил в конце рабочего дня.

«Он встал, — вспоминал Скалли, — старательно избегая моего взгляда. Потом сказал ровным голосом: “Я много думал, и теперь мне пора разобраться с моей собственной жизнью. Очевидно, я должен в ней что-то изменить. Мне 30 лет...”». И, объявив о своём намерении уйти с поста председателя совета директоров, коротко обрисовал то, чем, собственно, собирался заняться.

В воспоминаниях Джона Скалли это выражено так:

«Стив сказал, что образование много значит для него. Когда он оглядывается на свои годы, проведённые в “Apple”, он каждый раз чувствует, что наиболее важным его вкладом в дело было то, что он помог

компьютеру войти в мир образования. И, уходя в отставку с поста председателя, он намеревается создать совершенно новое предприятие, ориентированное именно на рынок высшего образования. Новое предприятие не будет конкурировать с «Apple», оно будет дополнять его, поэтому он возьмёт с собой буквально горстку сотрудников, не из тех, кто занимает ключевые посты. Он отметил также, что «Apple», возможно, захочет купить права на распространение его нового продукта — позже, как только он будет готов. Он также спросил, сможет ли в дальнейшем «Apple» предоставить ему лицензию на использование программного обеспечения для *Macintosh...*»²⁵²

По оценкам Джобса, оборот новой фирмы только через два-три года мог достигнуть порядка 50 миллионов долларов, какая уж тут конкуренция с «Apple»! — у неё оборот (не путать с доходом) больше миллиарда...

На слова о «горстке сотрудников» немедленно отреагировал Марккула.

Слова Джобса его рассердили. Марккула не собирался ему никого отдавать. Он был убеждён, что Стив не имеет права принимать к себе сотрудников «Apple». На это Стив тут заявил: да ну, было бы из-за кого спорить! Люди, о которых он говорит, сотрудники совсем невысокого уровня. Уход их из «Apple» ничего для компании не значит. Они, кстати, и сами собираются уходить.

Конечно, и Марккула, и Скалли пытались выставить Джобса как человека не слишком порядочного, как нарушителя корпоративной этики, как человека, которому нельзя верить. При этом оба делали вид, что не знают (или забыли) о существовании калифорнийского закона, запрещающего каким бы то ни было образом ограничивать право служащих самим выбирать место работы.

Этот закон был принят ещё в 1872 году.

Важность его в своё время особо отметил даже Григорий Громов в своих записках о Кремниевой долине: «В результате опыта регуляции наиболее острых деловых конфликтов в течение первых двух десятилетий существования штата... был принят Калифорнийский гражданский кодекс, в который законодатели штата включили специальный пункт, гарантирующий полную свободу наёмных работников (в штате Калифорния) в выборе своего места работы...»²⁵³

Дискуссия, развернувшаяся на заседании, длилась более часа.

Одни выражали сомнения в том, что Стив сможет создать успешную компанию, другие высказывались в том смысле, что неплохо бы устроить в этой новой компании своего человека — на один из руководящих постов. В

итоге решили просто принять слова о новой компании как факт.

После обсуждения слово взял Скалли:

«Мы ценим то, что вы (он обращался к Джобсу. — Г. Л., С. С.) сделали для “Apple”, и мы признаем, что вам надо идти своим путём в жизни. Допуская, что ваш бизнес является дополнительным, а не конкурентным, и что вы не станете уводить с собой ключевых сотрудников “Apple”, мы просим вас пересмотреть своё решение уйти из совета директоров»²⁵⁴.

Был даже высказан осторожный интерес к покупке доли (до 10 процентов) в новой компании. На всё это Джобс ответил, что подумает и даст ответ к следующему четвергу.

Вроде бы дело завершилось миром, но Стив решительно уклонился от участия в традиционно следовавшем за заседанием обеде. Зато уже вечером встретился у себя дома за ужином с пятью сотрудниками «Apple», которые решили покинуть компанию. К ним присоединился ещё и адвокат Эл Сонсини. Обсуждалась, в частности, возможность избежать судебного процесса при уходе из «Apple». Адвокат настойчиво советовал «рассредоточить» будущую подачу заявлений об увольнении: подавать их не все сразу, а одно за другим, с интервалом примерно в неделю²⁵⁵.

Впрочем, новые соратники склонялись к мысли, что если уж уходить, так всем вместе. И уже следующим утром Джобс вновь появился перед Скалли. Без особенного волнения (хорошо подготовился) он выложил на стол напечатанную на принтере записку:

«Дорогой Джон!

Сегодня следующие пятеро сотрудников (следуют имена) уволятся, чтобы присоединиться ко мне и моему новому предприятию»²⁵⁶.

Скалли был откровенно встревожен.

Люди, перечисленные в записке Джобса, никак не могли считаться специалистами низкого уровня. Рич Пейдж отвечал за *Macintosh* следующего поколения, Дэниел Левин — за маркетинг в области высшего образования, Бад Триббл занимался менеджментом программного обеспечения, Сьюзен Барнс контролировала продажи в США, а Джордж Кроу вообще обладал огромным опытом работы с *Macintosh*. Короче, Джобс собирался взять с собой действительно только пятерых (из более чем 4300 сотрудников «Apple»), но все они, по мнению руководства компании, обладали ключевой информацией, которая вполне могла позволить Стиву успешно конкурировать с «Apple». То, что бизнес в области образования — это многообещающая область, понимали все.

«Стив, это не сотрудники низкого уровня!»

«Может быть, — ответил Джобс. — Но они всё равно собираются уходить. В девять часов они подадут заявления, так что я хотел из вежливости оповестить вас и руководство заранее».

«Я спросил Стива, как такое могло произойти настолько быстро, — вспоминал Скалли. — Он ответил, что его новая группа встретилась ночью и они решили, что лучше всё делать сразу».

На встрече с руководящим составом компании Джон Скалли передал письмо Джобса юристу Элу Эйзенштадту (тому самому, с которым Стив ездил в СССР). Шаги, предпринятые Стивом, вызвали шум возмущения. Прозвучали голоса, что теперь самое время продемонстрировать всем истинное лицо Джобса. Кэмпбелл (тот самый, с которым не нашёл общего языка Левин) даже выкрикнул, что Стив — обыкновенный мошенник, пора перестать смотреть на него как на какого-то мессию.

Несомненно, в «Apple» были и другие желающие уйти с Джобсом, поэтому администрация больше всего боялась массового неконтролируемого исхода сотрудников. Пятерых сотрудников, выразивших желание уволиться, буквально выдворили с территории «Apple» в сопровождении охранников.

«Особенно разгневан был Артур Рок. Хотя он и выступил весной на стороне Скалли, но теперь сумел восстановить прежние, почти родственные отношения с Джобсом. Всего неделю назад он приглашал Джобса и его подругу Тину Редсе к себе в Сан-Франциско — они с женой хотели с ней познакомиться. Вчетвером они прекрасно поужинали в доме Рок в Пасифик-Хайтс. Джобс ни словом не обмолвился о новой компании, и теперь уже Рок почувствовал себя преданным, услышав новости от Скалли. Стив нагло врал совету! — буквально рычал Рок. Стив говорил, что только подумывает о создании новой компании, а сам уже создал её. Он говорил, что заберёт всего нескольких рядовых сотрудников, а ими оказались первоклассные специалисты! Марккула отреагировал на все эти новости более сдержанно, но тоже обиделся: “Стив забрал ведущих специалистов, которых заранее втайне подговорил. Так дела не делаются. Это не по-джентльменски”»²⁵⁷.

Очень скоро о происходящем пронюхали журналисты.

Они охотно цитировали заявления отдельных членов дирекции, вроде этого:

«Я никогда ещё не видел столь разгневанной группы людей ни в одной из компаний, с которыми вёл бизнес. Совет директоров и администрация “Apple” вне себя, как и я сам. Я думаю, что мы все считаем, что он

попытался обмануть нас»²⁵⁸.

За два дня выходных 14 и 15 сентября дирекция и административная верхушка «Apple» убедили Джона Скалли в том, что необходимо объявить войну Джобсу. Сколько можно терпеть его выходки?

Уже с понедельника в прессе начали появляться официальные заявления.

Майк Марккула, обычно сдержанный, выступил достаточно угрожающе, по крайней мере он не скрывал, что компания «Apple» «продумывает возможные меры»²⁵⁹. Стивен Возняк откровенно заметил, что ничуть не удивлён действиями Джобса, он ведь может и обидеть, и гадость сделать.

А сам Джобс всё ещё медлил.

То ли он надеялся на какой-то мирный исход, то ли сознательно предпочитал выглядеть жертвой. Послав в «Apple» официальное письмо-заявление об уходе, он всё же пригласил нескольких дружественных ему репортёров на частную беседу. Заодно вызвал на подмогу Андреа Каннингем — из агентства Реджиса Маккенны.

Андреа, опытный эксперт по внешним связям агентства, позже так рассказывала об этой встрече Уолтеру Айзексону:

«Я приехала в так и не обставленный дом в Вудсайде. Стив и пятеро его коллег столпились на кухне, а несколько репортёров сидели снаружи на лужайке. Джобс заявил, что собирается дать развёрнутую пресс-конференцию, и перечислил все те уничижительные вещи, которые собирался высказать. Я пришла от этих его слов в ужас: “Ты же сам себя выставишь в неприглядном свете!” В конце концов, Стив уступил: решил раздать журналистам копии своего заявления об уходе и ограничиться несколькими нейтральными публичными комментариями».

Джобс был весьма обозлён поведением руководства «Apple».

Настолько, что собирался демонстративно отправить своё письмо по почте.

Отговорила его от этого Сьюзен Барнс. Он поехал вместе с ней домой к Марккуле, где и вручил письмо.

Скалли он визитом не удостоил.

«Совет директоров решил, что я не гожусь на должность руководителя, это их право. Но они допустили ошибку. Решения по моему поводу и по поводу Скалли им следовало бы принимать отдельно. По их мнению, я был не готов управлять “Apple”, но, думаю, надо было уволить и Скалли тоже»²⁶⁰.

Письмо Джобса было написано на *Mac* и распечатано на лазерном принтере. Текст письма в книге Айзексона полностью не приводится, поэтому даём его здесь по другому источнику:

«Дорогой Майк!

Сегодня в утренних газетах появилось сообщение, что “Apple” рассматривает вопрос моего смещения с поста председателя совета директоров. Я не знаю, каков источник этих сообщений, но они вводят в заблуждение читателей и вместе с тем несправедливы ко мне.

Вы помните, что в прошлый четверг на заседании совета директоров я заявил, что собираюсь начать своё новое дело, и предложил подать в отставку с поста председателя. Совет отказался принять мою отставку и попросил отсрочить её на неделю. Я согласился сделать это с учётом поддержки, предложенной мне советом в отношении нового предприятия и с учётом намерений “Apple” инвестировать капитал в это предприятие. В пятницу, после того как я сообщил Джону Скалли, кто присоединится ко мне, он подтвердил готовность “Apple” обсуждать области возможного сотрудничества между “Apple” и моей новой компанией. Но после этого “Apple”, как мне кажется, вдруг заняла враждебную позицию по отношению ко мне и к моему новому предприятию. Теперь я вынужден настаивать на моей немедленной отставке. Я хотел бы надеяться, что в любом заявлении, которое компания “Apple” сочтёт необходимым обнародовать, будет ясно отображён тот факт, что решение уйти с поста председателя совета директоров принадлежит мне.

Мне грустно и тревожно наблюдать за поведением руководства, которое, как мне кажется, противоречит основным интересам “Apple”. Эти интересы мне по-прежнему небезразличны — и благодаря моим прошлым связям с компанией, и благодаря тому, что в неё до сих пор вложена большая часть моих инвестиций.

Я, как и раньше, надеюсь, что будут услышаны, наконец, более спокойные голоса, звучащие в компании. Некоторые её представители опасаются того, что я смогу использовать запатентованные технологии “Apple” в своих целях. Нет никаких оснований беспокоиться об этом. Если только в этом — подлинный источник враждебности “Apple” к моей новой компании, то я сразу могу снять такие опасения.

Как вам известно, в результате недавно проведённой реорганизации я остался вне компании “Apple”. Но мне всего 30 лет, и я по-прежнему хочу вносить вклад в общее дело, добиваться поставленных целей. После всего, чего мы достигли вместе, я хотел бы, чтобы наше расставание оказалось дружеским и достойным.

Искренне Ваш —
Стивен П. Джобс»²⁶¹.

У журналистов это письмо оказалось раньше, чем у Джона Скалли, и он узнал о письме только из звонка репортёра «Wall Street Journal». Но в тот же день громкая новость об уходе Джобса появилась в газетах. Конечно, для многих она прозвучала неожиданно. Как это ни странно (и обидно — для Джобса), акции «Apple» после этого не только не упали, но даже подскочили на 7 процентов.

Обида Джобса особенно явственно прозвучала в его интервью газете «Newsweek» 30 сентября 1985 года:

«Знаете, мне и в голову не приходило, что компания “Apple” имеет на меня право собственности. Я думаю, этого и быть не может. По-моему, я принадлежу самому себе. И для меня было бы странно прекратить заниматься любимым делом. Мы не претендуем на технологические секреты компании “Apple” или на стратегические идеи, которые ей принадлежат. И мне хотелось бы это подчеркнуть и зафиксировать письменно. Всё, что сейчас происходит, нисколько не противоречит закону. Не вижу препятствий к тому, чтобы компания “Apple” с нами конкурировала, если уж наше новое дело так перспективно. Но подумайте сами, неужели компания, стоимостью два миллиарда долларов, действительно начнёт конкурировать с шестью парнями в джинсах?»²⁶²

Были ещё попытки вернуться к нормальным переговорам, но дело зашло слишком далеко. Каждый видел в происходящем только то, что ему хотелось видеть. Джобс считал, что его попросту хотят лишить перспективы, а руководство «Apple» действительно смотрело теперь на Джобса как на мошенника.

«Когда Жан Луи [Гассе] и я, — рассказывал вице-президент «Apple» Эл Эйзенштадт, — частным образом встретились со Стивом, выяснилось, что компьютер, который он собирался создавать в своей новой компании, по существу, был всё тем же, над которым мы работали в отделе *Macintosh*. Мы называли его *3M*, поскольку у него планировался 17-дюймовый дисплей на миллион пикселей, память на миллион мегабайт и быстроедействие — миллион операций в секунду. Предполагалось использовать процессор *68020* и матобеспечение *UNIX*... Мы переглянулись... Мы не могли поверить в услышанное... Джобс собирается всего лишь работать над машиной *3M* Это после того, как он забрал у нас людей, прекрасно осведомлённых о всех наших планах...»²⁶³

Менеджеры «Apple» были в ярости.

20 сентября совет директоров принял решение судиться с Джобсом.

Джон Скалли писал: «Никто не хотел мешать Стиву создавать другую компанию и продолжать привносить нововведения в общее производство. Но если он занимался этим, совет директоров считал, что он не должен использовать конфиденциальные сведения или информацию, являющуюся собственностью “Apple”. Дирекция разрешила мне начать судебный процесс на основе обвинений, что Стив создал план по созданию новой компании, ещё будучи председателем совета директоров “Apple”, и что он в ложном свете представил эту компанию и её намерения совету. 23 сентября мы открыли процесс против одного из создателей нашей компании. Газеты единодушно назвали это “концом эры”»²⁶⁴.

Одновременно (чтобы повысить верность рядовых сотрудников) в компании выдвинули лозунг: «One Apple». Это можно было понимать, как «Эппл один», но ещё и как — «яблоко одно», что, конечно, немедленно вызвало в памяти ассоциацию с известным выражением — «яблоко раздора».

Судебный процесс, впрочем, закончился ничем.

Почему? Да потому, что предъявляемое Джобсу обвинение выглядело нелепым.

До увольнения Стива из компании на него посматривали как на, скажем так, не совсем компетентного менеджера (он слабо разбирался в технике), но вот он ушёл — и вдруг сразу превратился чуть ли не в главную угрозу компании. Поняв, что судебное преследование только укрепляет доверие к Стивену Джобсу, в январе 1986 года процесс тихо спустили на тормозах²⁶⁵.

Скалли возглавил «Apple» 20 января 1986 года.

«Это были самые благополучные годы компании.

Парк работающих *Mac* увеличился до более чем 12 млн.

Подобно тому, как взлетели продажи *Apple II*, когда в нём впервые встретились такие революционные инженерные разработки, как дисковод *Apple II* и программы *VisiCalc*, так взлетели и продажи *Mac*, когда к лазерному принтеру в нём добавился пейджмейкер *Aldus*. К тому же, запуская *Mac II*, Скалли сделал открытой его архитектуру, чему всегда из всех сил противился Стив...»²⁶⁶

«Стиву несказанно повезло, что мы уволили его и велели убираться на все четыре стороны». Цитируя эти слова Артура Рока, инвестора, Уолтер Айзексон писал: «Многие придерживаются мнения, что Стив поумнел и повзрослел благодаря суровой воспитательной методике. Однако не всё так просто. Уволенный из “Apple”, он возглавил собственную компанию и мог теперь потворствовать всем своим инстинктам — и дурным, и хорошим. С него спали путы. Результатом стал ряд эффектных продуктов, с оглушительным треском провалившихся на рынке. Вот это было настоящей учёбой и ценным опытом. Можно считать, что ошеломительный успех Джобса в третьем акте был обусловлен не увольнением в первом, а блистательным провалом во втором»²⁶⁷.

Для названия новой компании Джобс использовал слово *next* — «следующий», «следующая», ну а логотип *NeXT*, оставшийся в богатой истории компьютеров, появился чуть позже.

Никто больше не мешал Джобсу проявить себя во всей силе и оригинальности.

Это, несомненно, был плюс. Зато новая компания остро нуждалась в деньгах.

Когда стало ясно, что отношения с «Apple» окончательно разладились, Джобс начал продавать свои акции. На момент разрыва с компанией у него было примерно 6,5 миллиона акций «Apple», то есть примерно 11,3 процента её капитала. В результате он продал все акции, кроме одной, с тем (не лишённым издёвки) объяснением, что хочет сохранить за собой право читать годовые отчёты компании. Процесс продажи занял несколько месяцев, поскольку американский закон ограничивает количество акций, которые может продать за определённый срок один из (даже бывших) руководителей компании; всё же Джобс достаточно быстро выручил более 100 миллионов долларов, которые мог использовать для нового предприятия²⁶⁸.

Конечно, полностью свободным Джобс чувствовать себя всё равно не мог: соглашение, заключённое с «Apple», требовало, чтобы новая компания представляла «на экспертизу» компании образцы всех своих продуктов и разработок: не используются ли в них защищённые патентами технологии и процедуры. С этим можно было смириться.

Джобс сохранил ореол человека-легенды.

Когда мы тут говорим о легендах и мифах бизнеса, не надо думать, что речь идёт о чём-то мистическом, разве что если видеть мистику в самом функционировании человеческого общества. Стивен Джобс, благодаря своей молодости, связям в области новейших технологий, своему умению хорошо держаться на публике, всегда представлял собой весьма привлекательную фигуру для журналистов, гораздо более интересную, чем те же Джон Скалли или Артур Рок. Постоянное обсуждение в прессе слов и поступков Джобса (хороших, и не очень) превратило его в так называемую «величину» — положение, выгодное в бизнесе.

Одним из вопросов, которым озаботился Джобс, стал вопрос логотипа.

Обратиться с заказом он решил к очень известному дизайнеру Полу Рэнду.

Рэнду в то время перевалило за семьдесят, но за ним числились такие достижения, как создание логотипов *IBM*, экспресс-почты *UPS*, журнала «Esquire», компании «Westinghouse» («Уэстингхаус»). Помимо прочной славы, окружавшей Рэнда, Стивена Джобса привлекал и свойственный ему минимализм (близкий собственной эстетике Джобса), и, конечно, то, что Рэнд имел контракт с *IBM*. Джобс хотел связаться с президентом *IBM* Джоном Эйкерсом, но вопрос был благополучно решён одним из вице-президентов, разрешившим Рэнду, в виде исключения, принять заказ Джобса.

Рэнд сам прилетел в Пало-Альто. Там они гуляли с Джобсом по окрестным холмам.

Основная дизайнерская идея Джобса заключалась в том, что компьютер (точнее, системный блок нового компьютера) должен был иметь форму одного из совершенных многогранников, в данном случае — куба. Совершенных многогранников всего пять — тетраэдр, октаэдр, куб, додекаэдр и икосаэдр, но удобнее сочетаться с экраном, паковаться в коробку или сумку и прочно стоять на плоской поверхности может только куб, так что спорить было не о чем. Когда Джобс спросил, сколько вариантов Рэнд пришлёт ему на рассмотрение, тот ответил, что ни о каких вариантах речи вообще не идёт. Будет выполнена работа, которую Джобс в любом случае оплатит. А устроит его результат или нет — это его дело.

И Джобс согласился. И заплатил 100 тысяч долларов.

Заказ был выполнен за две недели, и в июне 1986 года Пол Рэнд снова прилетел к Джобсу. В присутствии сотрудников новой компании он вручил Стивену буклет объёмом около ста страниц. В буклете подробно объяснялся весь процесс создания нового логотипа. Настолько подробно, что десятки иллюстраций фактически и являлись теми самыми вариантами, которых якобы никогда не предоставлял своим заказчикам хитрый Пол Рэнд.

Кстати, именно Рэнд предложил идею использовать строчное *e*: выделить букву так, чтобы это сразу привлекло внимание, запомнилось, вызвало определённые ассоциации (они упоминались в буклете):

education;

excellence;

expertise;

exceptional;

excitement;

$$e = mc^2$$

и т. д.

Пол Рэнд настоятельно рекомендовал написание именно строчного *e* в названии компании (*NeXT*), но главной деталью, конечно, должен был стать куб, наклонённый на 28 градусов. По признанию Рэнда, идея сделать куб наклонным возникла у него только при печатании буклета, а вовсе не при первом разговоре со Стивом²⁶⁹.

Но главное, идея Джобсу понравилась.

Наклон ведь всегда привлекает внимание!

При этом на грани куба буквы располагались несколько иначе. И были цветные.

А ещё, в выборе такого написания (*NeXT*) могло сработать внутреннее глубокое «отрицание» Джобсом недавно появившейся серии новых компьютеров *IBM — XT*.

Параллельно разрабатывался корпус компьютера и разрабатывалось его содержимое — именно *под корпус*, поскольку дизайн для Джобса всегда стоял на первом месте.

С дизайном для *NeXT* Джобс попытался осуществить комбинацию, разыгранную им с Полом Рэндом и *IBM*, то есть он решил воспользоваться услугами компании «Frogdesign», работавшей по контракту с «Apple», — той самой компании, которой он в начале 1985 года помешал сотрудничать с Возняком. Стив даже написал удивительное письмо юристу «Apple» Элу Эйзенштадту, в котором указывал на то, что, зная, благодаря своему контракту, планы «Apple», глава «Frogdesign» Хартмут Эсслингер сможет избежать явного или неявного сходства разработок для *NeXT* и разработок для «Apple».

Этот маневр Джобс предпринял, как ни странно, в самом разгаре судебного процесса с «Apple» в ноябре 1985 года.

Немудрено, что ему отказали.

Впрочем, позже, благодаря тому что судебное дело между «Apple» и *NeXT* всё же завершилось деловым компромиссом, работать с «Frogdesign» Джобсу разрешили.

Стивен Джобс был одержим дизайном.

В случае с *NeXT* эта одержимость стоила ему немалых денег.

Помимо оплаты работ «Frogdesign», компании дорого обошлись специальные формы для корпуса (650 тысяч долларов), поскольку Стив настаивал на идеальном кубе (со стороной в один фут). Ещё 150 тысяч долларов ушли на специальную машину для сглаживания швов. К тому же

корпус компьютера надлежало изготавливать из лёгкого магниевомго сплава, да ещё чернёного²⁷⁰.

О «чёрном квадрате» Казимира Малевича многие слышали.

Стивен Джобс любил поиграть с метафизическими концепциями.

Большую роль в судьбе Джобса сыграла анимационная студия «Pixar» («Пиксар»).

Главной «движущей силой» этой студии был Эдвин (Эд) Кэтмелл (род. 1945).

Кэтмелл занялся компьютерной графикой в то время, когда Джобс и Возняк ещё учились в колледже. Поражённый работами Уолта Диснея, Кэтмелл с детства мечтал создавать настоящие полнометражные мультфильмы, но вот художнического таланта ему не хватало. Зато он рано и правильно оценил огромные возможности, предоставляемые художникам и режиссёрам бурно развивающейся компьютерной отрасли.

Рос Кэтмелл в Западной Виргинии — в мормонской семье, которая позже переехала в штат Юта. Физику и программирование изучал в университете своего штата, потом в частном Нью-Йоркском технологическом институте (*NYIT*). Этот институт, основанный в 1955 году, и сейчас считает одной из главных целей сочетание прикладной науки и искусства.

Вернувшись в Университет штата Юта, Кэтмелл учился в аспирантуре по программе, финансируемой оборонным агентством *DARPA*. Вместе с ним учились некоторые инженеры, сыгравшие свою роль в компании «Apple», например, Алан Кэй, перешедший позже в «Apple» из компании Xerox *PARC*. В 1974 году Кэтмелл защитил диссертацию по алгоритмам компьютерной визуализации искривлённых поверхностей, а годом позже возглавил лабораторию компьютерной графики в Нью-Йоркском университете. Детскую любовь он не забывал. Ещё в аспирантуре в 1972 году на пару с Фредом Парке Кэтмелл создал один из своих первых мультфильмов с помощью компьютерной анимации: трёхмерное движущееся изображение кисти руки. В 1976 году отрывок из него был использован в голливудском фильме «Мир будущего».

В компьютерной лаборатории ЛПТГ Кэтмелл познакомился ещё с одним творцом компьютерной анимации — Элви Рэем Смитом. Вместе они постоянно возвращались к теме создания художественного мультипликационного фильма с использованием компьютерной графики, но до этого пока было далеко — приходилось в основном экспериментировать с техникой. Но каждый год они посещали студии

Уолта Диснея, надеясь заинтересовать кого-то своими проектами. К сожалению, финансировать их никто не решался. И немудрено. Ведь пара килобайт оперативной памяти стоила в то время около 50 долларов.

Всё же друзья не теряли надежды.

Они даже перебрались из университетской лаборатории туда, где реально делаются фильмы. Это случилось, когда знаменитый режиссёр Джордж Лукас, снимавший в то время цикл «Звёздные войны», создал подразделение спецэффектов *ILM (Industrial Light and Magic)* при своей компании «Lucasfilm» («Лукасфилм»), Традиционные методы работы включали в себя прежде всего изготовление уменьшенных моделей и ручную раскраску кадров, а вот компьютеры позволили подойти к делу иначе. Поняв это, в 1979 году Лукас нанял Кэтмелла на должность директора специального подразделения своей компании, ну а тот, само собой, взял к себе Смита — директором по компьютерной графике.

Смит и Кэтмелл быстро научились сочетать техническую и художественную сторону.

Начали с технической.

Потребовалось создать управляемые компьютером оптический принтер, видеоредактор и аудиосинтезатор^[48]. С нуля организованный отдел назвали «Pixar» — как некую комбинацию идеи «пикселей», активно завоёвывающих тогда место в компьютерной графике, и идеи «радар», как некоей проекции.

И дело пошло.

«В апреле 1985 года компьютерный отдел, который теперь назывался “Pixar”, продемонстрировал *PIC (Pixar Image Computer)*, прототип цифрового оптического принтера. Способный обрабатывать изображения со скоростью 40 миллионов команд в секунду, он был в действительности специализированной графической машиной, основанной на работе с пикселями, которая могла работать в сочетании с рабочей станцией *DEC* или “Sun Microsystems”. Четыре процессора *PIC* одновременно могли работать с красной, зелёной и голубой компонентой, а также с уровнем прозрачности каждого пикселя, создавая потрясающе реалистичные изображения»²⁷¹.

Но работу затормозили дела чисто житейские.

В 1983 году режиссёр Лукас начал процедуру развода с женой. По калифорнийским законам ему пришлось делить собственность (пятьдесят на пятьдесят); он сразу решил вывести из-под этого дела некоторые активы, важные для кино. И выход нашёл оригинальный: предложил

отделу спецэффектов независимость. Действительно, почему бы такому замечательному отделу не стать независимой компанией? Разумеется, за денежную компенсацию.

Своих денег у Кэтмелла и Смита не было.

Вот тут и появился Стив Джобс.

О возможности покупки «Rixar» он услышал от Алана Кэя — в мае 1985 года, когда ещё возглавлял совет директоров «Apple». Джобс даже попытался убедить совет в целесообразности такой покупки. «Но руководство не проявило к покупке ни малейшего интереса, — жаловался он позже. — Главной их задачей тогда было выгнать меня из “Apple”»²⁷².

А в интервью «Newsweek» от 29 сентября 1985 года он сказал:

«Моё мировоззрение всегда сводилось к тому, что начало всему — хороший продукт. Я уважал и уважаю мнение своих клиентов, но ведь они не расскажут вам о следующем прорыве, который должен перевернуть всю отрасль. Поэтому нужно прислушиваться к их мнению с большой осторожностью, не горячиться, взглянуть на все со стороны, дать мыслям отлежаться, общаться с теми, кто разбирается в технических вопросах, но при этом не забывать о клиентах. Иногда меня обвиняют в том, что я недостаточно внимателен к мнению клиентов. Что ж, и это отчасти соответствует истине»²⁷³.

Пытался купить «Rixar» миллиардер Росс Перо, но эта сделка не состоялась, и к тому времени, когда Джобс ушёл из своей бывшей компании, «Rixar» всё ещё искал покупателя.

Джобс осторожно начал переговоры.

Для начала он предложил Лукасу всего десять миллионов: пять — за «неисключительное право использования технологий» (Лукасу) и пять — на капитализацию «Rixar». Кэтмеллу и Смигу (лицам заинтересованным) идея того, что «Rixar» просто сменит владельца, не понравилась, к тому же они достаточно были наслышаны о самодурстве (именно так!) Джобса. Всё же в конце концов стороны пришли к приемлемому компромиссу: Стив становился мажоритарным инвестором (с 70 процентами участия), остальные доли выкупали сотрудники «Rixar». В интервью газете «Time» («Тайм») Джобс и по ним прошёлся. «Они (Кэтмелл и Смит. — Г. П., С. С.) как девушки в джунглях. Но, думаю, я смогу помочь Алви и Эду стать настоящими бизнесменами»²⁷⁴.

«Я захотел купить “Rixar”, потому что увлёкся компьютерной графикой, — вспоминал Джобс. — Увидев ребят из “Lucasfilm”, я сразу понял, что эти люди по-настоящему умеют сочетать искусство и

технологии, меня это всегда интересовало. Новые задачи требовали огромных вычислительных мощностей, и я сразу понял, что время на их стороне. Мне нравился такой вектор развития».

Конечно, вклад самого Джобса в создание конкретной техники не мог быть значительным, но, как творческая личность, он заметно влиял на выбор технических решений, активно навязывал сотрудникам свои предпочтения, ну и, конечно, выстраивал нужные отношения своей компании с внешним миром.

В декабре 1986 года в журнале «Esquire» вышла большая статья журналиста Джо Носеры, озаглавленная (не без намёка) «Второе пришествие Стива Джобса»²⁷⁵. Тогда статья эта была с одобрением встречена Джобсом (он поссорился с журналистом позже, в 2008 году).

Носера очень живо описал обитателей Кремниевой долины:

«Встречаешь их там повсюду. Они молоды, не обременены семьями. Они любят джинсы и футболки и снимают квартиры по 400 долларов в месяц. Их видишь поутру на 101-м шоссе на пути к приземистым, уродливым зданиям, которые используются в [Кремниевой] долине под офисы, а потом, через десять, двенадцать или четырнадцать часов — на выходе из этих зданий. Почти всегда сумки набиты взятой на дом работой, то есть тем, чем они хотят заниматься дома после ужина.

Их притягивает Кремниевая долина. Они одержимые.

В [Кремниевой] долине полно денег, но влечёт их совсем не это. Правда, не это.

Долина полна природных красот, но красоты их тоже не трогают. Они здесь не для того, чтобы развлекаться. Они приехали работать. Работа приводит их в восторг, питает энергией. Наиболее счастливыми считают себя те, кто работает для более молодых и мелких компаний, “стартапов”, где 90-часовая рабочая неделя обычное дело, а интенсивность труда затягивает, как наркотик. Но, в конце концов, это не так уж и странно. В конце концов, они живут там, где большая часть людей видит свою работу не как часть жизни, а как её суть.

Просто в Кремниевой долине все такие».

Полюбовавшись Кремниевой долиной, Носера переходит к Джобсу:

«В Кремниевой долине, конечно, есть люди, которые представляют её, скажем так, в чистом виде. Они — монахи среди священников.

Таков Стивен П. Джобс.

Вот он председательствует на совещании руководства.

Вокруг стола ещё семь человек: пять мужчин и две женщины, самому старшему примерно 40 лет. Это ближний круг Джобса, ключевые сотрудники команды, которую он собирает с прошлого сентября — с тех пор, как покинул “Apple”, компанию, которую сам же создал в 1976 году. Теперь у него новая компания, и он назвал её — *NeXT Inc.*»²⁷⁶.

Впрочем, статья Носеры не была панегириком.

«Сейчас конец июля. Сотрудники компании *NeXT* пребывают в состоянии “старт-апа” уже восемь месяцев. Они создают новый компьютер. Не подумайте, что просто какой-то там обычный, нет, самый эффективный, величайший, самый быстрый, который вы когда-либо видели. Мы поднимем технологию на совершенно новый уровень, говорит Джобс с энтузиазмом, без всякой скромности. Планирование для Джобса так же амбициозно, как и сам компьютер: они собираются выпустить его к осени 1987 года. И уже сейчас ощущается, что времени не хватает, тем более что завод по выпуску нового компьютера всё ещё на стадии проекта. К тому же необходимо нанять ещё некоторое количество сотрудников — “великих людей”, “тех, кто разделяет наши ценности”, — чтобы добавить к тем тридцати, кто уже на борту. Впереди и технологические трудности, и организация продаж, и написание сложного программного обеспечения, и ещё миллион важных дел. И Стивен П. Джобс везде. Он советует, подталкивает, яростно критикует. Новый компьютер — центр его жизни, включая личную или то, что можно назвать таковой»²⁷⁷.

Ощущение технической революции владело тогда многими.

Даже Джон Скалли находил время и необходимость пророчествовать.

В сентябрьском выпуске 1987 года известный журналист, специализировавшийся в области компьютеров, Дэнни Гудмен, напечатал интервью с Джоном Скалли:

«Через 20 лет Советы (Советский Союз. — Г. П., С. С.) высадятся на Марсе... Оборот японской биржи превысит оборот американской... Активное внедрение оптических дисков революционизирует все персональные компьютеры...» И совсем уже интересное: «Развитие искусственного интеллекта быстро превратит персональный компьютер из информационной машины в стройную систему знаний, в которой большая часть работы будет производиться незаметно — программными агентами. Даже внешний вид компьютера изменится. Мы будем носить его на запястье или в кармане. Он будет использовать радиосигналы, чтобы получать информацию...»²⁷⁸

И снова — Джобс.

«По своей природе и склонностям Стивен Джобс один из тех, кто должен доминировать, где бы ни находился. Он с трудом может усидеть на месте. Один из его способов подавлять окружающих — непрерывное движение. Он садится, поджав под себя ноги, через минуту разваливается в кресле, а ещё через минуту вскакивает и принимается что-то писать на доске. У него масса странных привычек. Например, он грызёт ногти. И смотрит на говорящего так серьёзно, что тот поневоле начинает нервничать. Руки Джобса, почему-то имеющие желтоватый оттенок, постоянно двигаются...»

Возможно, желтоватый оттенок, подмеченный журналистом, был первым предвестием будущей страшной болезни.

«Когда он (Джобс. — Г. П., С. С.) слышит что-то для него интересное, он склоняет голову к плечу, сам наклоняется вперёд и позволяет лёгкой улыбке скользнуть по губам. Когда он слышит что-то, что ему не нравится, он щурится, этим выказывая своё недовольство. Наверное, из него не получился бы хороший покерный игрок. В речи его много странностей, много сленга»²⁷⁹.

Позже, работая уже над книгой о Стивене Джобсе, Джо Носера задался вопросом: в какой мере Джобс мог им манипулировать, стремился ли он в процессе интервью сознательно создавать только определённое впечатление?

«В 1986 году Стив Джобс выглядел особенно ранимым, нервным.

У него была подруга (Тина Редсе. — Г. П., С. С.), но личной жизни практически не существовало. Отношения с “Apple” складывались противоречиво; большей частью он отзывался о своей старой компании с пренебрежением, но при этом видно было, что он ждёт, когда “Apple” споткнётся, потому что это (на его взгляд) доказало бы его собственную незаменимость. Основание NeXT для него было и мстью, и психотерапией».

И далее:

«С юности Джобс испытывал постоянную глубокую потребность всё держать под контролем. Я видел это и в том, как он порой держался со мной. Я был как бы отгорожен плотной стеной от тех, с кем, по его мнению, я не должен был общаться. Конечно, я имел право доступа к совещаниям в NeXT, но именно Джобс тщательно выбирал, где и когда я могу присутствовать. Складывалось впечатление, что единственным человеком, с которым я мог разговаривать в компании NeXT, был сам Джобс. Этого достаточно. Если вы внимательно читаете мои статьи, то явно обратите внимание, что практически каждый голос в них (кроме

голоса самого Джобса принадлежит кому-то, кто больше у него не работает. Манипулировал ли он мной? Может быть.

Но вот перечитываю текст и не понимаю, каким образом.

Обычно Джобс допускал к себе журналистов, когда у него появлялся новый продукт. Но до завершения компьютера *NeXT* оставалось ещё много месяцев, в разговоре со мной ему нечем было особенно похвастаться, так что, наверное, мне просто посчастливилось говорить с ним в тот редкий момент, когда ему самому почему-то захотелось поговорить о себе.

Думаю, ему было одиноко»²⁸⁰.

А Уолтер Айзексон писал:

«В числе первых десяти сотрудников *NeXT* был специальный дизайнер по интерьерам для головного офиса в Пало-Альто. Хотя Джобс снял новое и вполне симпатичное здание, он решил его полностью распотрошить и перестроить. Стены были заменены стеклом, а ковровое покрытие — светлым деревянным паркетом. Всё повторилось, когда компания переехала в более просторное помещение в Редвуд-Сити в 1989 году. Здание было абсолютно новым, но Джобс велел перенести лифты, чтобы холл стал более эффектным. В качестве центрального объекта холла он заказал Йео Мин Пею (тому самому архитектору, который занимался планировкой его квартиры с видом на Центральный парк в Нью-Йорке, где Джобс никогда не жил. — Г. П., С. С.) лестницу, которая должна была как бы парить в воздухе. Подрядчик сказал, что такое невозможно, но Джобс ему ответил: ещё как возможно! И лестницу сделали»²⁸¹.

Стеклянные стены превращали рабочие помещения в подобие аквариумов, позволявших административным работникам в любой момент видеть, чем занимаются их сотрудники.

Прозрачность! Как в известном романе Евгения Замятина «Мы».

В романе Джорджа Оруэлла «1984», к которому не раз обращался Джобс, наблюдение велось уже при помощи неких «телескринов». Как говорится, привет от Большого брата. Навязчивая идея контролировать всё и вся проявила себя даже в фирменных магазинах «Apple Store».

«Стив часто говорил о создании такого окружения, в котором вы работали бы интенсивнее и дольше, чем когда бы то ни было, под ужасным давлением, никогда не пользуясь отпуском, редко — выходными. И вас это не угнетало бы, напротив, вы бы это любили!»²⁸²

О давлении сроков — отдельная речь.

На первом выездном заседании, состоявшемся в конце 1985 года (традиция совместных выездов, начатая в «Apple», успешно продолжалась) на небольшом курорте Пebbл-Бич, Стив ошарашил сотрудников заявлением, что первые их компьютеры должны поступить в продажу через 18 месяцев. Чего было в этом больше — желания обмануть судьбу, увлечь людей, проверить свою харизму? Точно не скажешь. И то, и другое, и третье, конечно.

А ещё и возможность некоего «технологического окна».

То, что такое «технологическое окно» существовало, это правда.

Но правдой могло быть и то, что «окно» это для *NeXT* было упущено: «Sun Microsystems», с которой *NeXT* фактически боролась за свою долю рынка (*workstations*, серверы для университетских сетей, сеть *ARPANET*, использование *UNIX*), ещё в 1986 году заключила контракт с американским Агентством национальной безопасности (*National Security Agency, NSA*) и продала ему на 500 миллионов долларов оборудования²⁸³.

Ещё одна идея Джобса того времени заключалась в том, чтобы производить собственные многофункциональные чипы, а не использовать обычные стандартные, всегда имеющиеся на рынке. То есть на промежуточном уровне оборудование и программное обеспечение *NeXT* должны были создаваться вместе и ни в коем случае не продаваться (и работать) по отдельности.

Впрочем, разработка таких чипов требовала слишком много времени, а его не хватало, к тому же нетерпеливый Джобс слишком часто менял свои конкретные требования. Нет даже смысла повторять тут в подробностях историю про специализированную автоматическую линию. Процесс сборки чипов основывался на японской системе «канбан», то есть каждый станок выполнял там свою операцию лишь тогда, когда следующий готов был принять очередную деталь.

Борьба за цвет, за эстетику тоже требовала расходов.

Приходилось рисковать. В конце концов, всё окупится позже.

Одержимый этими своими идеями, Джобс, как ни странно, не придал должного значения так называемой архитектуре *RISC (Reduced Instruction Set Computer)*, позволявшей резко повысить быстродействие процессоров,

хотя публикации (вполне открытые) уже появлялись в рамках проектов *RISC I* и *RISC II* Университета Беркли в Калифорнии. Над первой версией *NeXT* на базе *RISC*-архитектуры компания Джобса начала работу гораздо позже, только в 1990-е годы.

Джо Носера писал ещё об одном впечатлении.

Иногда журналисту казалось, что перепады настроения и даже сама резкость Стивена Джобса прикрывали некоторый его личный, природный изъян, недостаток, который он сам болезненно чувствовал. Другими словами, он, Стивен Джобс, всего лишь талантливый преобразователь, комбинатор ярких чужих идей, но не подлинный творец.

Действительно, трагедия.

Ведь Джобс стремился быть именно творцом.

Но при своём несомненном уме и таланте он «никогда не мог удержаться, чтобы не продемонстрировать этот свой жёсткий, уничтожающий ум в присутствии кого-то, кто, как ему казалось, оказывался не на высоте»²⁸⁴.

Вот ещё несколько фраз, удержанных вниманием журналиста.

«Когда вы занимаетесь чем-нибудь одним достаточно длительное время, говорит Стив, вам приходится отказываться от всех других жизней, которые вы могли бы прожить. Вам приходится ограничивать себя своего рода туннельным видением, думать об одном и том же, если хотите достичь чего-нибудь действительно значимого. Особенно если вам хочется быть не бизнесменом, а творческой личностью»²⁸⁵.

Джо Носера многое увидел в Джобсе.

Кое-что замечали и другие журналисты: «Чтобы изменить привычный стиль работы, Стиву пришлось бы менять саму свою природу — глубочайшую, самую сильную часть своего “я”. А на это он, к сожалению, не был способен»²⁸⁶.

Конечно, команда Джобса не уложилась в назначенные сроки, и выпуск компьютера *NeXT* состоялся только в октябре 1988 года.

И дело тут было не только в технических сложностях.

Уолтер Айзексон, например, не раз (правда, вскользь) упоминал в своей книге о неких помехах, чинимых Джобсу (не только ему одному, конечно) различными службами безопасности. В частности, в связи с работой в «*Pixar*». Ведь эта компания занималась и компьютерами, причём специализированными.

Компьютер *Pixar Image* стоил 125 тысяч долларов.

Деньги немалые.

Компьютером этим поначалу пользовались в основном аниматоры и графические дизайнеры, а потом заинтересовалась медицинская промышленность — для трёхмерного изображения данных компьютерной томографии и, наконец, разведка — для обработки информации с самолётов-разведчиков и спутников. Ради такого богатого клиента, как Агентство национальной безопасности, Стивену Джобсу пришлось даже выдержать проверку на благонадёжность.

«Собеседования с Джобсом наверняка развлекали агентов, — писал Уолтер Айзексон. — Следователь (сотрудник *NSA*. — Г. П., С. С.) задавал Стиву стандартные вопросы, например о наркотиках, а Стив отвечал — честно и невозмутимо.

«Последний раз я употреблял данное вещество тогда-то».

Или: «Нет, этот наркотик я не пробовал».

Развлекали такие расследования самого Стива? Вряд ли.

Судить можно по персональному делу, рассекреченному по запросу компании «*Wired*» (издающей компьютерный журнал «*Wired*»). 191 страница. А собраны они в связи с тем, что в 1989 году президент Джордж Буш-старший предложил ввести Стивена Джобса в члены экспортного совета. Цель проверки была, в общем, вполне обычная: не подвергался ли в прошлом знаменитый бизнесмен шантажу или иному давлению? — но поражает размах расследования.

«Более 29 человек были опрошены в процессе расследования, включая коллег Джобса, его соседей, его знакомых... Многие лица, допрошенные сотрудниками ФБР, отмечали использование Джобсом наркотиков в

прошлом... Положительно оценивая вклад Джобса в индустрию высоких технологий, они расходились в оценках его личности...»²⁸⁷

Некоторые детали интересны сами по себе.

В феврале 1985 года, ещё во время работы Джобса в «Apple», некий неизвестный человек позвонил ему из телефона-автомата в аэропорту (это было установлено) и заявил, что дом Джобса заминирован. Неизвестный требовал миллион долларов непомятыми купюрами, которые ему следовало в самое ближайшее время передать в скоростном пригородном поезде. Он утверждал, что дом будет немедленно взорван, если Джобс известит о случившемся полицию. Конечно, Джобс не поверил и известил ФБР.

Как он и думал, опасность оказалась не столь уж серьёзной.

А один из опрошенных, «...указав на известную бесчестность Джобса, пояснил, что не считает обязательным требовать честности и порядочности от политиков столь высокого уровня и всё равно рекомендует Джобса на пост, требующий высокой ответственности и доверия»²⁸⁸.

Наверное, самым унижительным для Джобса оказывались разные мелкие неточности, на которых его постоянно ловили сотрудники ФБР, — ведь по каждому отдельному случаю приходилось писать подробное объяснение.

И «Pіxar», и NeXT изначально оказались убыточными.

Уже в конце 1986 года Джобс начал частным порядком рассылать письма в инвестиционные фирмы с предложением купить за три миллиона десятипроцентную долю в NeXT. Вложиться, однако, никто не захотел.

Но потом инвестор появился.

Благодаря документальному телефильму «Предприниматели» режиссёра Джона Натана (род. 1940), известного специалиста по японской культуре.

В этом фильме снимался и Стивен Джобс, сразу почему-то привлёкший внимание эксцентричного тexasского миллиардера Росса Перо (род. 1930). Кстати, этот бизнесмен дважды выдвигал свою кандидатуру на пост президента США — в 1992 и 1996 годах. На выборах 1992 года он даже набрал 18,9 процента голосов, отобрав их у Буша-старшего, что помогло победе Билла Клинтона. Но главное, миллиардер Перо интересовался компьютерным бизнесом. В молодости сам работал в IBM, позже создал компанию «Electronic Data System» (потом продал её за два с половиной миллиарда долларов компании «General Motors»), а в 2009 году его компания («Perot Systems») приобрела компьютерную корпорацию «Dell».

Росс Перо любил рисковать. К тому же больше всего он жалел о том, что не удалось ему в своё время купить «Microsoft» или хотя бы большую часть её акций — это позволило бы ему заработать кучу денег, а заодно поучаствовать в захватывающем приключении.

Не желая показаться жадным, Джобс выждал неделю и только тогда пригласил тexasца приехать к нему. Он не стал приводить гостю никаких точных цифр, зато показал завод NeXT во Фремонте. Завод этот пока ещё не работал, но на Росса Перо произвёл правильное впечатление. И когда Джобс попросил 20 миллионов за 16 процентов NeXT, Перо требуемые деньги выложил. А на провокационные вопросы журналистов отвечал, что инвестирует в *качество*.

Следуя примеру Перо, два известных университета — Стэнфорд и Карнеги-Меллон — тоже вложили в дело почти полтора миллиона долларов.

Отдельно следует сказать о свободном и полусвободном программном обеспечении для *NeXT*.

Главное тут — система *UNIX*.

Без неё сложно понять роль Джобса в развитии программного обеспечения²⁸⁹.

Ещё в 60-е годы прошлого века началась работа над системами разделённого времени. В 1965 году *Bell Labs* (Лаборатория Белла), например, запустила проект *Multics*. Хотя в 1969 году он был закрыт (как неудачный), некоторые из его сотрудников (Кен Томпсон, Деннис Ритчи, Дуглас Макилрой и др.) решили предпринять ещё одну попытку. И новая операционная система была ими написана — на ассемблере для мини-компьютера *PDP-7* фирмы *DEC*. В пике *Multics* её назвали *Uni as*, хотя вскоре переименовали просто в *UNIX*.

Одним из важнейших нововведений *UNIX* оказалась система, названная *pipe*: коммуникационный канал между модулями программы. Эта система позволила быстро и точно решать проблемы, напрямую связывая программные модули, не создавая из них единой сложной программы, а язык ассемблера привязывал её к определённому типу компьютеров. Когда в 1972 году Деннис Ритчи создал язык программирования С («Си»), широко используемый до сих пор, ядро *UNIX* переписали именно на С, чтобы обеспечить бесперебойную работу.

Развитие науки и техники в США часто переплетается с судебными исками.

Например, *Bell Labs* относилась к телекоммуникационной компании-гиганту «АТ & Т» («Эй-ти-энд-ти»), и с 1951 по 1956 год Департамент юстиции США судился с «АТ & Т», упорно нарушающей антитрестовское законодательство. Только в 1956 году было, наконец, заключено мировое соглашение, по которому *Bell Labs* потеряла возможность отказывать своим конкурентам в выдаче лицензий на использование патентов. Кроме того, «АТ & Т» отказалась от участия во всех видах бизнеса, кроме обыкновенных телекоммуникационных сетей.

(Кстати, давным-давно два друга — Стивен Джобс и Стивен Возняк, — создав свой «голубой ящичек», покушались именно на права «АТ & Т»).

Презентация системы *UNIX* была проведена на IV симпозиуме *ACM* в

1973 году и вызвала такой интерес, что множество университетов и лабораторий обратилось к создателям за получением лицензии. Гигантская компания, которая не хотела затевать новый судебный процесс с Департаментом юстиции, «умыла руки», объявив, что не собирается сама заниматься разработкой программного обеспечения и будет предоставлять лицензии без гарантии. То есть теперь она была готова предоставлять всем пользователям совершенно свободный доступ к программному коду! Пожалуйста. Берите и совершенствуйте систему *UNIX*. В 1974 году была даже образована так называемая Группа пользователей *UNIX* (ныне *USENIX*), существующая до сих пор.

Создатели новой системы не были радикальными сторонниками просто свободного программного обеспечения, они требовали соблюдения известных четырёх принципов программного обеспечения:

- свободы запуска любой программы, с любой целью;
- свободы изучения работы любой программы, чтобы вносить в неё необходимые изменения;

- свободы распространения копий программы, чтобы ими пользовались все;

- свободы улучшать любую программу и обнародовать любые созданные улучшения для блага всего хакерского сообщества (что, конечно, предполагает доступ к программному коду).

В 1977 году на базе системы *UNIX* Билл Джой (род. 1954), тогда ещё дипломник в Университете Беркли, создал так называемый «программный пакет Беркли» — *BSD (Berkeley Software Distribution)*. К *UNIX* он добавил компилятор языка *Pascal*, текстовый редактор *vi (visual)* и интерфейс командной строки для *C Shell*.

Всё-таки первые версии *BSD* всё ещё были полусвободными, в том смысле, что ими разрешалось пользоваться бесплатно, иметь доступ к программному коду, но не рекомендовалось вносить в них какие-либо изменения.

В 1980-е годы сети начали активно развиваться.

Сперва оборонное агентство *DARPA* поддержало *BSD* для использования в *ARPANET*, затем Билл Джой (автор операционной системы *UNIX*) выступил (в 1982 году) одним из сооснователей *Sun Microsystems*, а годом позже Ричард Столлман запустил проект *GNU* — полностью свободной операционной системы, созданной «по мотивам» (но не на базе) *UNIX*. К 1989 году была разработана даже особая «публичная» лицензия, запрещающая любителям «прихватывать» программы, написанные в рамках проекта. Из наиболее известных достижений проекта *GNU* можно

назвать текстовый редактор *Emacs*.

В 1987 году известный разработчик Эндрю Таннебаум создал «полусвободную» ОС *MINIX* для *IBM PC*, а в 1990-е появился уже целый ряд совершенно бесплатных версий, которые можно было загружать в компьютер прямо из Интернета. «АТ & Т» такого «не выдержала» и, конечно, обвинила *BSD* в недопустимом использовании *UNIX*.

Во избежание затяжных и всегда очень дорогих судебных процессов разработчики начали создавать свои операционные системы уже на базе свободного программного обеспечения. Самую известную — *Linux* (Линукс) — создал в 1992 году финский студент Линус Торвальдс (род. 1969). К тому времени *GNU* Ричарда Столлмана всё ещё не хватало хорошей операционной системы, и *Linux* очень удачно влилась в неё. Сейчас под названием *Linux* обычно понимают именно такую комбинацию: *GNU / Linux*.

Журналистов всегда привлекали отношения Стивена Джобса с *IBM*, с Биллом Гейтсом и, конечно, собственная его личная жизнь.

О личной жизни чуть позже, а что касается отношений с *IBM*, то тут интересно, почему в такой важной теме не так уж часто возникает «Sun Microsystems» и почему так мало говорится о свободном программном обеспечении.

Отчасти, наверное, потому что история «Sun Microsystems», а следовательно, история «открытого» программного обеспечения в значительной степени связана с «Apple», правда, уже без Джобса. Билл Гейтс (с «Microsoft») и Стивен Джобс (с «Apple», а затем с *NeXT*) оба относились к «открытости» программного обеспечения отрицательно, при этом Джобс — гораздо радикальнее, поскольку всегда старался неразрывно связать программное обеспечение со своими компьютерами. «Microsoft» в этом не шла так далеко.

Вольно или невольно, *NeXT* покусилась на уже занятую нишу.

По многим характеристикам рабочая станция *Sun 4*, появившаяся в 1987 году, была близка к *NeXT* (к *NeXTcube* и к последующим версиям).

Демонстрация *NeXTcube* состоялась 12 октября 1988 года в Симфоническом зале имени Луизы М. Дэвис в Сан-Франциско. В сущности, *NeXTcube* еще не был законченным компьютером, скорее это был работающий прототип.

Окончательная версия операционной системы *NeXTSTEP* появилась только 18 сентября 1989 года, но Джобс с самого начала не уставал повторять, что его новый компьютер (пусть хотя бы не на десять, а на пять лет) опережает время²⁹⁰.

«Спецификации действительно выглядели впечатляюще, — писал Оуэн Линзмайер. — Процессор *Motorola 68030* на 25 мгц, 8 мегабайт оперативной памяти, расширяемой до 16 мегабайт, оптический диск *Canon* на 250 мегабайт, математический сопроцессор *Motorola 68882* и процессор *Motorola 56001* для цифровой обработки звука в реальном времени, обработка массивов, функции модема, факса и энкриптора. Всё — в 12-дюймовом кубе, в комплекте с отдельным монохромным монитором *Sony*, клавиатурой и мышью. Компьютер *NeXT* использовал операционную систему *Mach*, основанную на *UNIX 4.3* (на самом деле *BSD 4.3*. — Г. П., С.

С.), и обеспечивал мощную объектно ориентированную среду разработчику программ. Также на диске хранились полное собрание сочинений Шекспира, словарь, тезаурус, сборник цитат, документация, *WriteNow* (текстовый редактор), *Mathematica* (система символьных вычислений), сервер для реляционных баз данных, язык для систем искусственного интеллекта, компилятор языка С, персональный информационный менеджер и электронная почта с интегрированным голосовым сопровождением»²⁹¹.

Соответственно, станция *Sun* имела оперативную память от 8 до 32 мегабайт, жёсткий диск от 60 до 560 мегабайт (более быстрый, чем оптический диск *NeXT*) и низкую тактовую частоту — порядка 16 мегагерц, что, однако, компенсировалось многоядерными процессорами *MIPS*, использовавшими архитектуру *RISC*.

За счёт использования режима разделённого времени станция *Sun* могла обслуживать до пятнадцати терминалов, что обычно и делалось. А во многих университетах функционировали компьютерные классы, обслуживаемые всего лишь одной рабочей станцией; в целом *Sun Workstation* была ориентирована именно на поддержание локальных сетей.

Как гласила реклама в журнале «Computerworld» («Компьютеруорлд»): «Только у *Sun* есть все составные части для сети открытых систем... С учётом прогресса, который мы сделали в области цены/производительности, это позволяет нам построить сеть, способную включить наибольшее число компьютерных систем с наименьшими расходами...» Диаграмма, приведённая в той же рекламной статье, показывала сеть, включающую в себя серверы и рабочие станции *Sun*, *Mac*, *IBM PC*, ну и многое другое²⁹².

Вот в чём действительно была заметна разница — в цене.

Стивен Джобс объявил на презентации, что *NeXT* будет продаваться по цене всего 6,5 тысячи долларов. Но в эту цену не входили принтер (ещё две тысячи долларов) и внешний жёсткий диск (ещё 2,5 тысячи). Правда, Линзмайер упоминал как о конкурирующей модели о *Apple Mac Ix* — по минимальной цене 7769 долларов, но в каталоге на 1988 год²⁹³ цены на *Sun* вообще начинаются от десяти тысяч долларов, а наиболее дорогие варианты с двумя жёсткими дисками (*Sun 4*) по 688 мегабайт приближаются, ни много ни мало, к 100 тысячам.

То есть реальная конкуренция шла не по тем параметрам, о которых так гордо говорил Джобс. Радикальных технических инноваций в том, что предлагал *NeXT*, было гораздо меньше, чем уверял сам Стив.

Презентация нового компьютера, как всегда, была проведена с грандиозным размахом. Только компании, занимавшейся видеопроекционным обеспечением, Джобс заплатил 60 тысяч долларов. А подготовкой шоу занимался известный и модный театральный продюсер, специализировавшийся как раз в области видеоперформанса.

Выйдя на убранную чёрным сцену, Джобс прочёл длинную речь.

С его слов многим стало понятно, что своим основным конкурентом он считает «Sun Microsystems». Правда, чаще упоминались *UNIX*, разделение задач, открытая архитектура^[49], *MIPS*, *Ethernet*. Название *Sun* открытым текстом было упомянуто раз или два — как производитель слишком дорогих рабочих станций. Это вроде бы прояснило ситуацию. Но системы *Sun* уже стояли повсюду, локальные сети её успешно работали; чтобы внедриться на рынок, требовалось преодолеть мощный барьер.

UNIX Джобс охарактеризовал как мощную, сложную систему, обладающую, к сожалению, плохим пользовательским интерфейсом. И *Macintosh* тоже был не очень удобен для разработчиков программ.

Что ж, вот вам следующий шаг!

Вот вам наша новая операционная система — *NeXTSTEP*.

Джобс стащил чёрное покрывало с чёрного куба, стоявшего на столе, накрытом чёрной скатертью. Осветился экран компьютера, и под звучание песни «Фанфары обыкновенному человеку» Джобс наконец перешёл к собственно демонстрации.

Конечно, профессионалов сильно разочаровала слишком высокая цена, да и программное обеспечение ещё не было готово. Но Джобс умело маскировал все эти недостатки эффектной демонстрацией электронных писем с аудиоприложениями, записями речей Мартина Лютера Кинга и Джона Кеннеди, шумом грозы, красивыми графиками и всего такого прочего.

Презентация длилась два часа.

Как и ожидалось, она убедила не всех.

По крайней мере Билл Джой, руководитель научных разработок компании «Sun Microsystems», насмешливо окрестил новый продукт Стивена Джобса «Первой рабочей станцией для яппи^[50]». И Билл Гейтс тоже не скрыл разочарования. «Когда Стив показывал нам *Macintosh* в 1981 году, — заявил он в интервью «Wall Street Journal», — мы искренне восхитились, поскольку не видели раньше ничего подобного. Но продукт *NeXT* не такой. По большому счёту все его характеристики тривиальны».

И добавил: «“Microsoft” не будет писать обеспечение для *NeXT*».

А журналистка Кэти Хафнер из «Business Week» («Бизнес уик») заметила: «Неприятно, что Стив Джобс, как всегда, старается всё держать под контролем»²⁹⁴.

С Биллом Гейтсом конфликты возникали постоянно.

Может, потому, что Гейтс умел не поддаваться гипнозу Стива и не упускал повода поддеть его, уколоть, а может, и потому, что Джобс сумел разбогатеть и стать знаменитым быстрее Гейтса и ему некоторое время пришлось даже плясать под дудку Стива. Но в марте 1986 года компания «Microsoft» наконец вышла на биржу, увеличив свой капитал до 350 миллионов долларов, а в 1990-е годы Гейтс уже стал миллиардером.

Теперь имя Гейтса было на слуху, он находился на подъёме, в то время как Стив Джобс вроде бы выбыл из крупной игры. Деби Коулман, прежняя сотрудница Джобса, даже заявила: «Есть много людей, которые однажды совершат нечто совершенно невероятное, а потом мы больше о них не слышим. Вот Сэлинджер написал “Над пропастью во ржи”, а что он создал ещё?»²⁹⁵

Впрочем, расхождения между Гейтсом и Джобсом можно сформулировать проще. Гейтс строил свой бизнес на обращении программного обеспечения в полную собственность (с последующим лицензированием), а Джобс считал, что программное обеспечение вообще должно быть связано только со «своим» типом компьютеров, прежде всего с тем, который выпускает его компания. «Продукция Стива обладает отвратительным свойством. Несовместимостью, — указал Гейтс в интервью газете «Washington Post» («Вашингтон пост»), — Продукция Стива не поддерживает ни одно из существующих приложений»²⁹⁶.

Впрочем, Джобс пытался изменить положение.

Например, он вёл активные переговоры о лицензировании *NeXTSTEP* для *IBM* и *IBM*-совместимых компьютеров.

NeXTSTEP — полностью закрытая операционная система. Она была прямым продолжением четвёртой версии *BSD* — полусвободного «программного пакета Беркли»²⁹⁷. Но она действительно хорошо себя показала.

Исследования, проведённые кабинетом «Booz, Allen & Hamilton», подтвердили, что программисты могут работать в системе *NeXTSTEP* в два-три раза быстрее, чем в *Sun*. Даже журнал «Sun World» («Сан уорлд»), казалось бы, обязанный поддерживать именно машины *Sun*, признавал это.

Конечно, во всех таких интригах огромную роль играют личные

контакты.

Не так давно, например, Стивен Джобс тщетно пытался дозвониться до президента *IBM* Эйкера (чтобы тот разрешил дизайнеру Полу Рэнду работать над логотипом для *NeXT*), но теперь уже сам Эйкерс стал искать возможность с ним увидеться.

И их встреча произошла.

В июне 1987 года Эйкерс и Джобс присутствовали на приёме по случаю семидесятилетнего юбилея издательницы Кэтрин Грэм (1917—2001), куда были приглашены около шестисот человек, включая президента США Рональда Рейгана. Гости слетелись со всех концов страны.

Подобные приёмы — идеальное место для неформальных контактов.

«Я не мог удержаться, чтобы не сказать Эйкерсу о том, как он сильно рискует, полагаясь исключительно на программное обеспечение “Microsoft”. Не такое уж оно хорошее».

Эйкерс заинтересовался. Он давно хотел порвать зависимость от компании «Microsoft».

В результате Джобс и Трибл через некоторое время устроили специальную презентацию *NeXTSTEP* — для специалистов *IBM*.

Айзексон написал о ней в своей книге:

«Билл Лоу, человек, добившийся реализации проекта *IBM PC*, убедил своё руководство приобрести лицензию на *NeXTSTEP*. Эта система вполне могла сыграть роль троянского коня на компьютерном рынке, в то время плотно контролируемом “Sun Microsystems”, и, возможно, противостоять катку “Microsoft”. Сумма (60 миллионов долларов), которую *IBM* соглашается выплатить за лицензию на *NeXTSTEP*, заставляет думать, что этот гигант действительно отчаянно ищет альтернативу...»

Правда, Билл Гейтс на всех клонах *IBM PC* уже устанавливал программный продукт «Microsoft», его персональные компьютеры продавались вместе с *Windows*. Лицензия включалась в цену продукта, что не оставляло покупателю выбора. Только позже, в 1990-е годы, по инициативе сторонников свободного программного обеспечения тотальный контроль «Microsoft» был несколько ограничен.

Но пока Джобс упустил шанс.

Обычная смесь капризов, чрезмерных требований, резких перемен в планах привела в конечном счёте к срыву переговоров с *IBM*.

«Они послали в Пало-Альто 125-страничный контракт, подробно расписанный по пунктам, — писал Уолтер Айзексон, — но Джобс отбросил его, не читая. “Не годится”, — только и объявил он. И вышел из комнаты. Он хотел получить контракт совсем простой, на несколько страниц».

Самый сильный удар по возможному альянсу нанесло, впрочем, то, что информация о ведущихся переговорах дошла до Гейтса. Стив вполне разумно хотел держать свои планы в секрете до презентации *NeXT*, однако это ему не удалось. С давлением Гейтса справиться было трудно...

Вот Джобс и упустил шанс.

Журналист Джо Носера был не совсем прав, когда писал, что Стивен Джобс думает только о работе. Вполне возможно, что это сам Стив хотел произвести на журналиста такое впечатление. Чтобы прочувствовать положение Джобса, надо очень хорошо представлять, какими возможностями обладало общество (и государство) для воздействия на такую известную публичную персону, как Джобс. Здесь и расследования, проводимые АНБ и ФБР, и неутомимая журналистская «стиральная машина», крутящаяся без остановки, и постоянные судебные тяжбы, да ещё и шантажисты, прекрасно осведомлённые о твоём богатстве.

При этом Джобс, при всей своей «публичности», вовсе не был человеком открытым. После смерти Стива певица Джоан Баэз не раз говорила, что он так и остался для неё загадкой. Жёсткость, даже жестокость, и в то же время — глубокая чувствительность, даже сентиментальность.

12 ноября 1986 года умерла Клара, приёмная мать Стива.

Рак лёгких в 62 года. Ничего хорошего ждать не приходилось.

Стив много времени провёл у постели Клары, но даже тут он остался самим собой. «Когда вы с отцом поженились, ты была девственницей?» — задал он как-то чисто «джобсовский» вопрос. Клара через силу улыбнулась. До Пола она уже была замужем, её первый муж не вернулся с войны.

Фотографии приёмных родителей Стив хранил до самой смерти.

Когда в начале 1980-х годов Джобс начал поиск своих «биологических» родителей, он делал это втайне от приёмных, боясь их обидеть. Тоже — характер. Но поисками занимался настойчиво. Частный детектив никого не нашёл, но сам Джобс почти случайно обратил внимание на фамилию врача из Сан-Франциско — на своём свидетельстве о рождении. И позвонил этому врачу. К сожалению, многие больничные документы пропали при каком-то пожаре, сказал ему врач. Но разговор с Джобсом произвёл на врача такое впечатление, что он написал для Стива письмо и запечатал его в конверте, надписав: «Передать Стивену Джобсу после моей смерти». Так и случилось. После смерти врача (он был уже болен) вдова отправила письмо Джобсу. Вот тогда он и узнал, что его настоящей (биологической) матерью была обыкновенная незамужняя студентка из Висконсина — Джоан Кэрол Шибле.

Нанятый частный детектив разыскал Джоан.

А затем разыскал и отца.

Правда, с Абдулфаттахом Джоном Джандали Джобс не проявил желания встретиться, только выяснил, что у него есть самая настоящая родная сестра — Мона Симпсон, дочь Джоан и Джандали. Фамилию она носила материнскую, поскольку после развода с Джандали Джоан вышла замуж ещё раз^[51].

Джобс созвонился с сестрой, она жила в Лос-Анджелесе.

Согласно Айзексону (цитируем по его книге), Стивен сделал это в основном из любопытства. Но сам он не раз утверждал другое.

«Мне хотелось встретиться с биологической матерью главным образом для того, чтобы посмотреть, в порядке ли она, а ещё — поблагодарить за то, что она не решилась сделать аборт. В конце концов, ей было всего 23 года, когда ей пришлось родить меня».

«Эмоции переполняли Джоан, когда Стив появился на пороге её лос-анджелесского дома, — писал Айзексон. — К этому времени она знала, что оставленный ею сын богат и знаменит, только не понимала — почему. И сразу принялась изливать ему душу. Говорила, что её заставили подписать бумаги на усыновление, и она согласилась, лишь когда её заверили, что ребёнку будет хорошо в новой семье. Она всегда скучала по сыну и страдала из-за своего поступка. Она снова и снова извинялась перед Стивом, хотя он повторял, что всё понимает и вообще всё вышло как нельзя лучше. Наконец, успокоившись, Джоан рассказала, что у Стива действительно есть сестра — Мона Симпсон, писательница, живёт на Манхэттене. Моне она раньше не рассказывала о брате и лишь теперь позвонила ей: “У тебя есть брат. Он чудесный и знаменитый. Я привезу его в Нью-Йорк, чтобы вы встретились”. В те дни Мона мучительно заканчивала роман “Где угодно, только не здесь” — как раз о матери, о их переезде из Висконсина в Лос-Анджелес».

По словам Айзексона, Мона с подругами долго гадала, кто же такой этот её вдруг объявившийся богатый брат и почему мать говорит о нём так растерянно. Слышали, слышали мы о таких штучках. Все грешны. Но основными кандидатами в родственники, считала Мона с подругами, могут быть, наверное, только актёры, народ беспутный, может, даже сам Джон Траволта.

Гадания не длились долго. В декабре Стивен встретился с Моной Симпсон в Нью-Йорке. Встреч было даже две: сперва знакомство, затем участие в вечере, посвящённом выходу в свет романа «Где угодно, только не здесь».

Стив и Мона обнаружили друг в друге много общего.

«Джобс был потрясён тем, что обрёл родную сестру, которая оказалась так на него похожа. У обоих было сильно развито художественное начало, оба отличались наблюдательностью, были чувствительными и вместе с тем волевыми людьми. Ужиная в ресторане, они отмечали одни и те же архитектурные детали или интересные мелочи и возбуждённо их обсуждали. “У меня сестра — писательница!” — торжественно объявил Стивен коллегам»²⁹⁸.

В 1990-е годы Мона Симпсон написала ещё один роман — «Обычный парень». В главном герое, несомненно, угадываются черты Стива. «Считается, что “Обычный парень” написан именно о Стиве и о его отношениях с дочерью — Лизой Бреннан-Джобс»²⁹⁹.

Замечание интересное.

А вот с отцом (биологическим)...

Кстати, разыскала его (тоже при помощи частных детективов) Мона.

Оказывается, Абдулфаттах Джон Джандали, первый сириец, получивший докторскую степень по политологии в США, занимался теперь ресторанами. Вероятно, быстро понял, что в США на карьеру политолога ему рассчитывать не стоит. Да никогда он и не проявлял особых амбиций, складывающееся положение вполне его удовлетворяло.

Мона поехала к отцу одна.

Стив попросил о нём отцу не рассказывать.

«Я был богат и не доверял ему. Вдруг бы он стал шантажировать меня или рассказывать о нас журналистам»³⁰⁰.

Но на самом деле Джандали и Джобс уже встречались.

«Когда Джандали заговорил о своих предыдущих ресторанах, Мона услышала нечто ещё более удивительное. Среди его ресторанов, рассказал Джандали, были куда более изысканные, чем нынешнее заведение в Сакраменто. Отец очень сокрушался, что дочь не видела его в ту пору, когда он управлял средиземноморским рестораном к северу от Сан-Хосе. Это было чудесное место, сказал он. Туда приходили все успешные компьютерные люди. Даже Стив Джобс. И, заметив удивление Моны, добавил: “Да-да, он заходил ко мне, очень милый человек, давал хорошие чаевые”. Мона едва сдержалась, чтобы не выпалить: “Да ведь Стив Джобс — твой сын!”»³⁰¹.

Когда в 2006 году Джандали всё-таки узнал правду о Стивене Джобсе, он не стал предпринимать ничего такого, чего открыто опасался Стив. Но тогда после встречи с отцом Мона немедленно позвонила брату, и они

встретились в кафе «Espresso Roma» в Беркли. Джобс пришёл на встречу с дочерью Лизой, которая училась в школе, и Мона выложила им всё услышанное.

Джобс был по-настоящему потрясён.

Он действительно вспомнил некий ресторан около Сан-Хосе.

«Удивительно, — рассказывал он. — Я несколько раз обедал в том ресторане, даже помню хозяина. Он был сириец. Мы пожали друг другу руки».

Это всё, что касается отца.

А вот о Стиве и его дочери Мона Симпсон написала целый роман — «Обычный парень». Характеры в нём схвачены очень точно.

Некто Оуэн (подразумевается Джобс) берёт в поездку в Париж дочь-подростка Джейн (Лизу), там они поднимаются на Эйфелеву башню.

«— Смотри, — сказал Оуэн на верхней площадке, — мы это запомним.

Он достал две крупные банкноты, франки, яркие, как конфетные фантики, сделал из одной самолёт и пустил вниз, за металлическое ограждение.

— Теперь твоя очередь.

— Ну, нет, свою я оставлю себе, — ответила Джейн»³⁰².

Уолтер Айзексон тоже рассказывал нечто подобное: «В деловой поездке в Японию Стив и Лиза жили в элегантном отеле “Okura”. В суши-баре на первом этаже он заказал огромную порцию унаги-суши — с угрём. Стив так любил это блюдо, что считал копчёного угря практически вегетарианской едой. Суши были присыпаны мелкой солью или политы сладким соусом, и Лиза вспоминает, что они буквально таяли во рту. Так же таяла дистанция между отцом и дочерью. “Когда на столе выстроились эти блюда, я впервые рядом с ним почувствовала себя довольной и расслабленной. Изобилие, дозволенность, теплота после холодных салатов просигналили, что открылось некое прежде недоступное пространство. Он стал менее жёстким, даже человечным, когда сидел в комнате с чудесными потолками, с низенькими скамеечками, с суши и со мной”»³⁰³.

Отношения Джобса с близкими медленно, но менялись.

«Когда Лизе исполнилось восемь, в 1986 году, визиты Стива в дом дочери участились, Он уже не был погружен в изнурительную работу над *Macintosh* или в борьбу со Скалли за власть. Он работал в *NeXT*, где складывалась более спокойная и мирная обстановка, а главный офис располагался в Пало-Альто, совсем недалеко от дома Крисанн и Лизы. Дочь

росла пылкой и резвой и унаследовала немного отцовской дерзости. Она даже чуть походила на него — те же изогнутые брови, та же лёгкая ближневосточная худоба. Однажды Джобс привёз её на работу, чем сильно удивил коллег. Лиза запросто делала “колесо” в коридоре и пронзительно кричала: “Смотрите, смотрите на меня!”»³⁰⁴.

«Вскоре Лиза стала настолько интересна Стиву, — писал в своей книге Айзексон, — что он начал приглашать её на прогулки. Они катались на роликах по тихим улицам Пало-Альто, часто останавливаясь около дома Джоанны Хоффман или Энди Херцфельда. Когда он впервые привёл её к Хоффман, та моментально всё поняла. “Было очевидно, что она — его дочь. Ни у кого другого не могло быть такой челюсти. Фирменная челюсть”. Хоффман сама до десяти лет не знала отца, который ушёл из семьи, и очень переживала из-за этого, поэтому всегда уговаривала Джобса внимательнее относиться к дочери»³⁰⁵.

В Пало-Альто существовал некий как бы «свой» квартал.

Здесь жили люди, с которыми Стив какое-то время вместе работал.

И люди эти действительно могли сближаться и, даже отдаляясь, могли «дружить домами». Джобс, например, сохранил отношения с Херцфельдом, несмотря на то, что Херцфельд ушёл из «Apple» ещё до него.

Конечно, слово «дружба» неоднозначно.

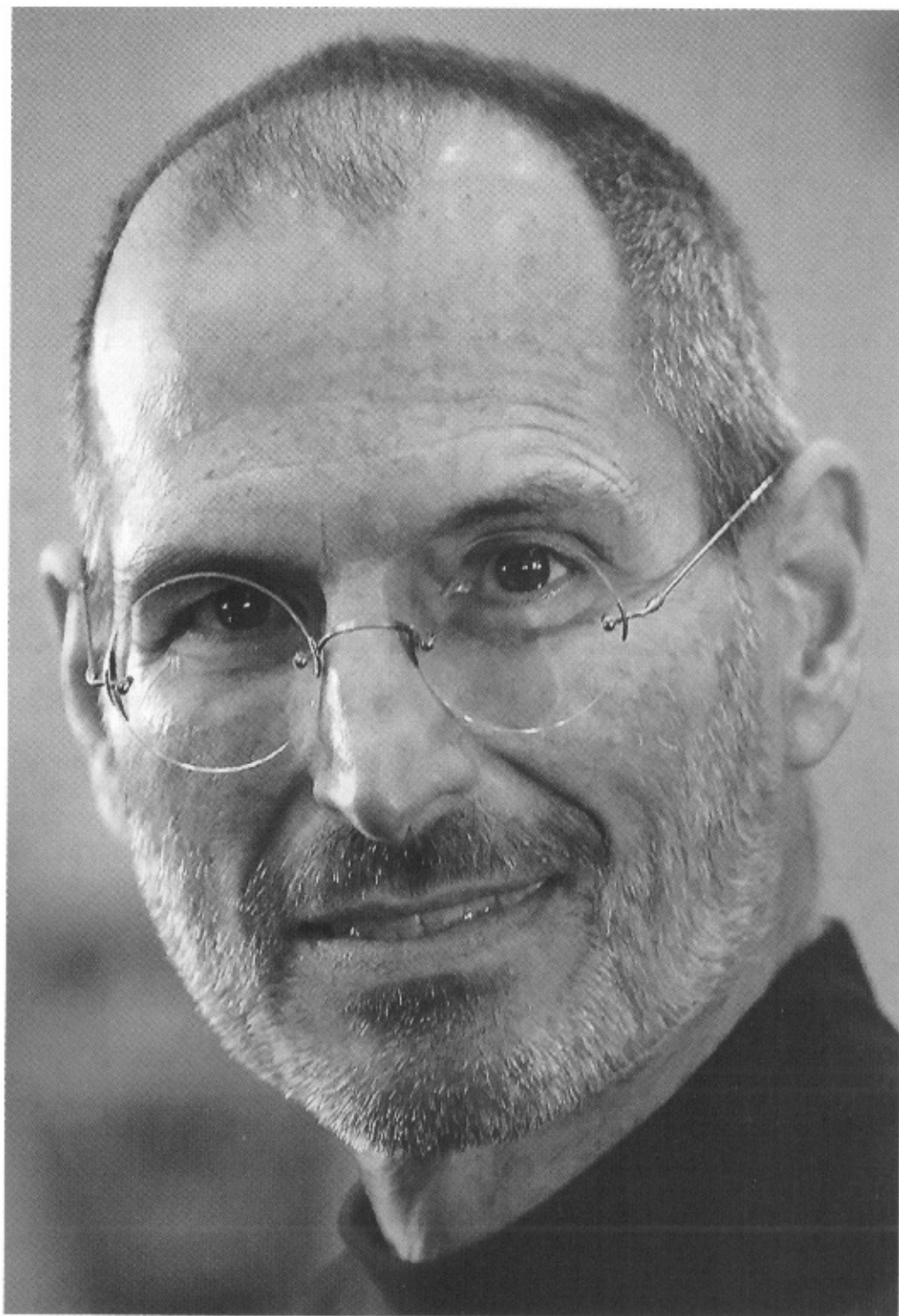
Конечно, это слово несёт в себе много смыслов.

В ближнем кругу Стива женщины всегда играли гораздо более важную роль, чем мужчины. Пожалуй, только своего отца (Пола Рейнольда) и сына (Рида Пола) Джобс считал «равноправными». Все остальные мужчины, даже если их называют «друзьями», всё равно — всего лишь деловые партнёры. Конечно, партнёрство тоже сопровождается большим или меньшим уровнем доверия, взаимопонимания, симпатии, но излишних эмоций в партнёрстве следует избегать, это известно, ничем хорошим такая «дружба» не кончится — вспомним историю отношений Джобса с Джоном Скалли. Ну а женщин Стив не воспринимал в качестве деловых партнёров.

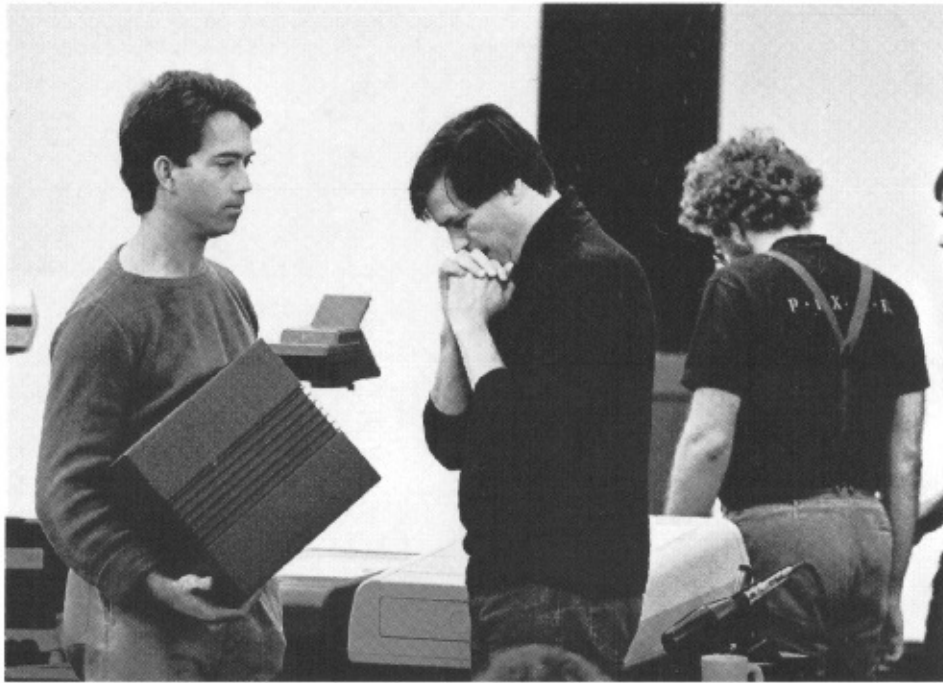
В молодости Джобс легко завязывал романы.

С женщинами он говорил о вещах, которыми никогда не делился со своими партнёрами и сотрудниками. Так было и с Барбарой Ясински, и с певицей Джоан Баэз, а ещё позже — с Дженнифер Иган, студенткой, в которую Стив влюбился летом 1983 года. Училась она на Восточном побережье, в Пенсильванском университете, но стажировалась в Сан-Франциско, а встречались они в основном во время поездок Джобса в восточные штаты.

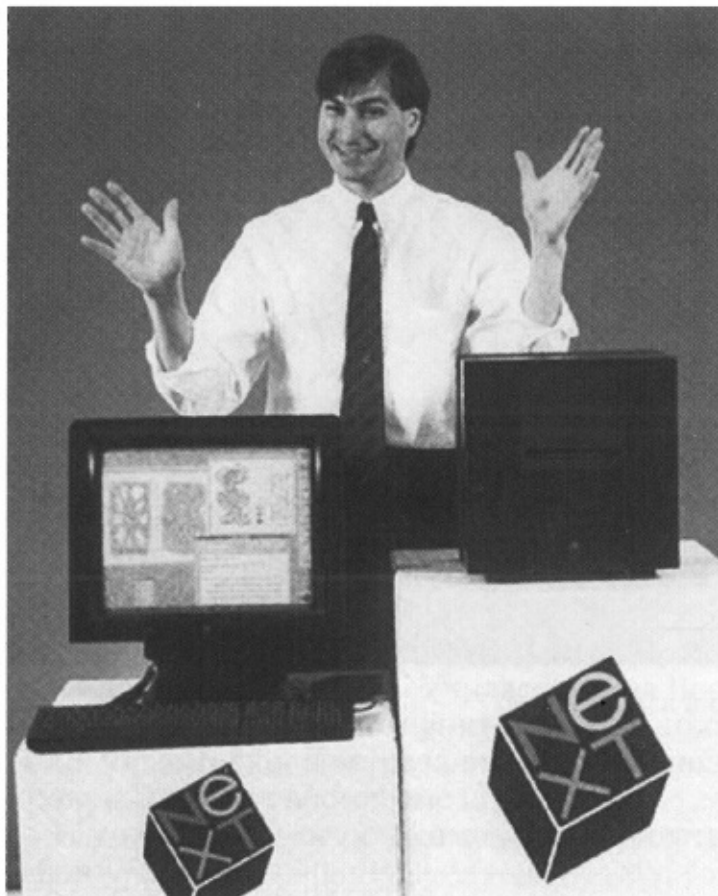
«Стив и Иган могли часами разговаривать ночью по телефону.



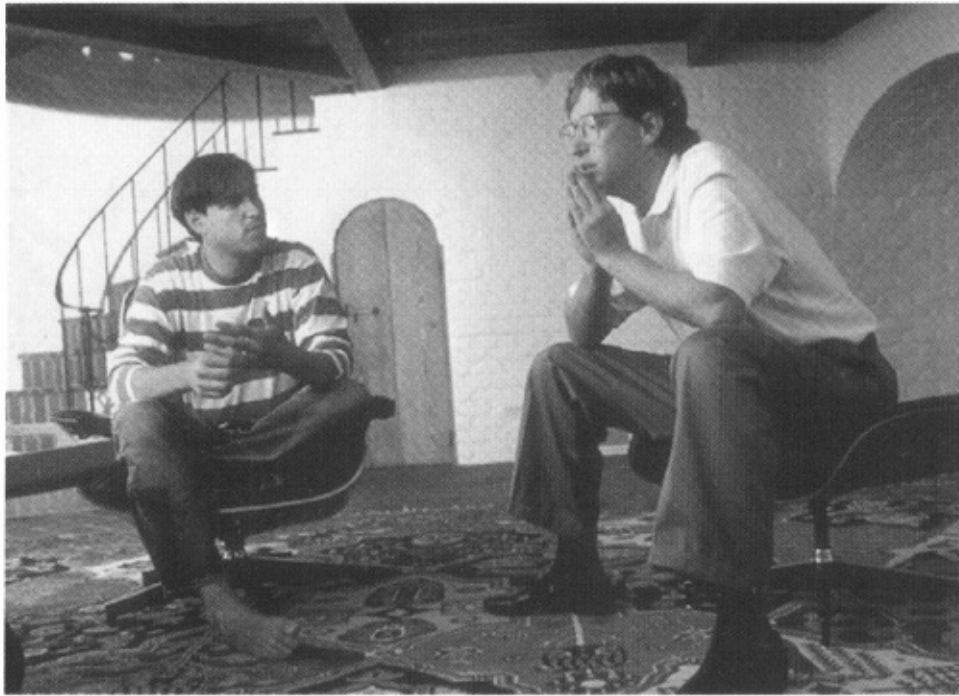
Человек, мечтавший изменить мир



Стив Джобс
знакомится
с прототипом
компьютера
NeXT. 1987 г.
Санта-Крус
(Калифорния)



Презентация
компьютеров
NeXTstation
и *NeXTcube*.
Октябрь 1988 г.
Сан-Франциско



С Биллом Гейтсом, основателем знаменитой компании «Microsoft», 1991 г.

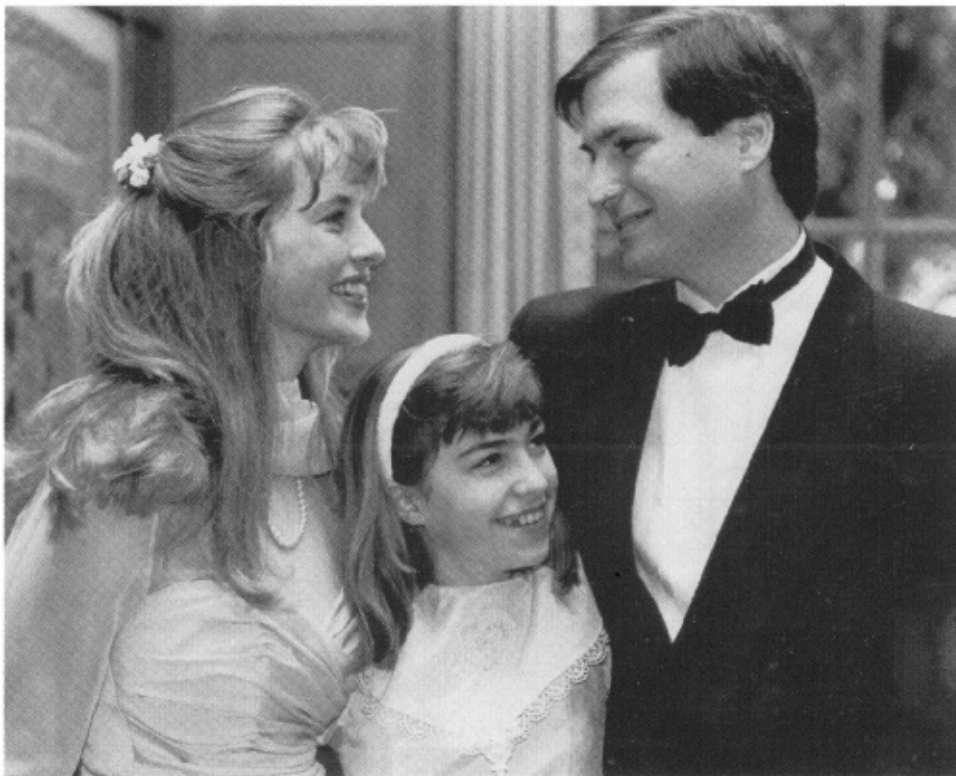
Со Скоттом Макнили, соучредителем компании
«Sun Microsystems», 1990-е гг.

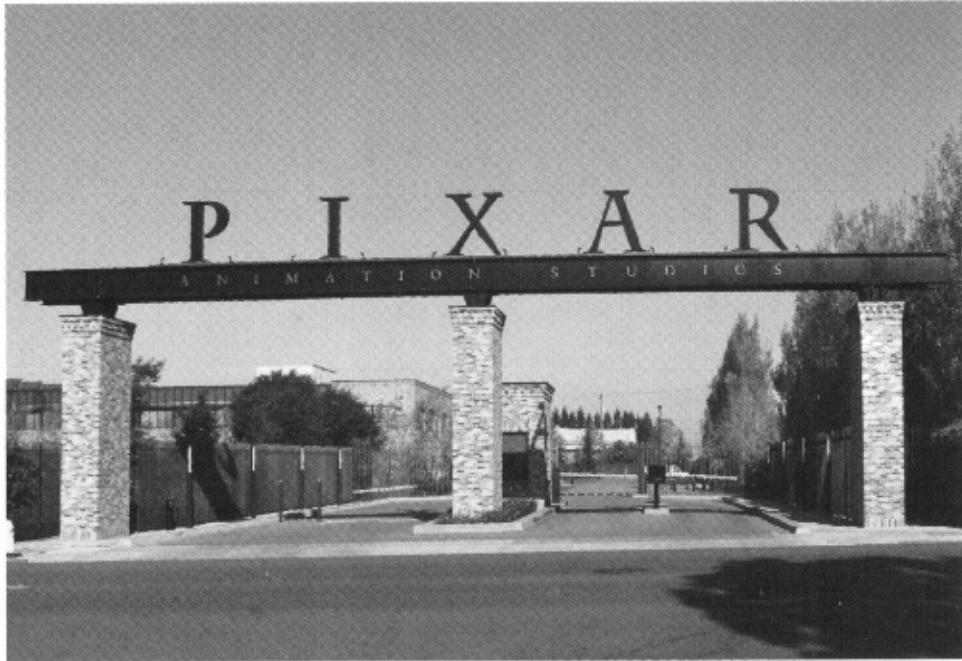




Бракосочетание Стивена Джобса и Лорен Пауэлл. Церемонию ведет буддийский монах Кобун Чино Отогава, духовный наставник Стива.
18 марта 1991 г.

С женой Лорен и дочкой Лизой. *18 марта 1991 г.*

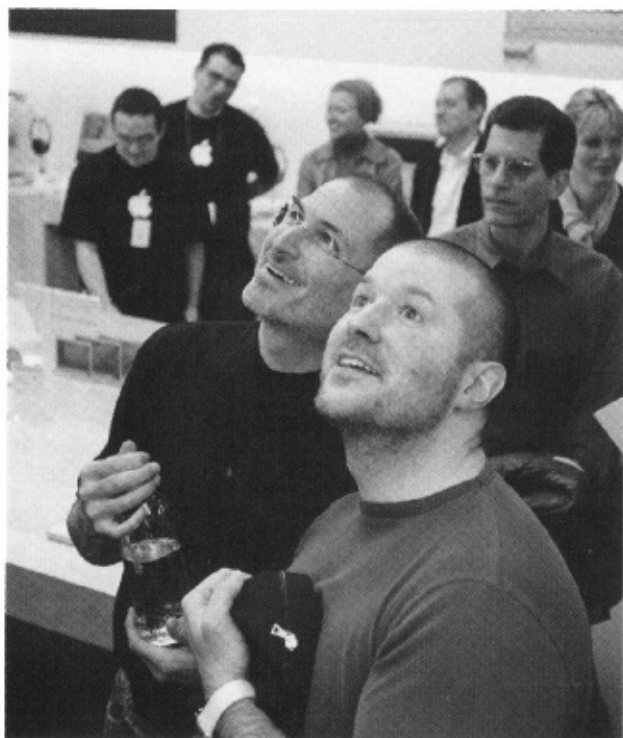




Анимационная студия «Ріхаг». Эмервиль (Калифорния)

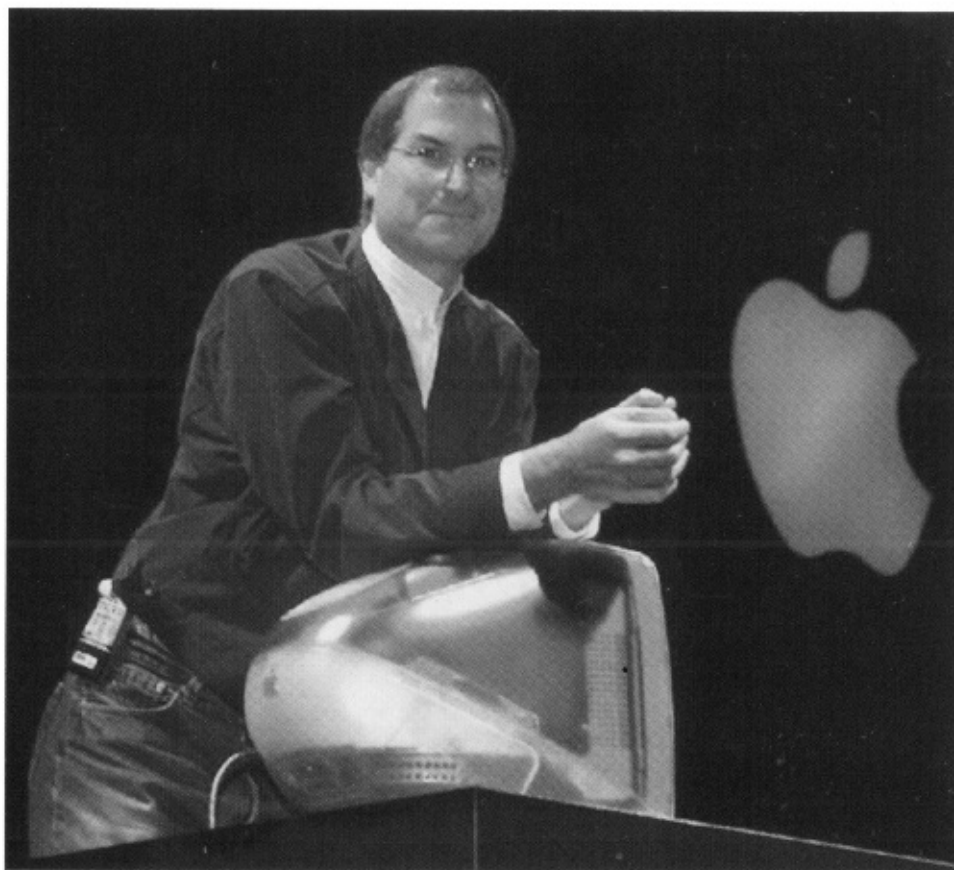
С аниматором Джоном Лассетером. 1996 г. Эмервиль





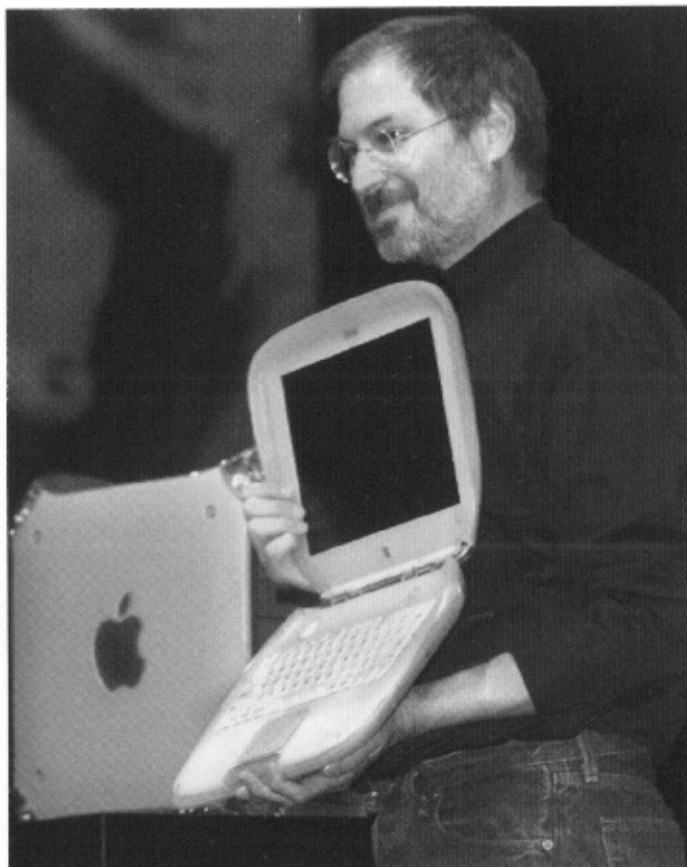
С Джонатаном
(Джонни) Айвом,
главой отдела дизайна
компании «Apple».
1997 г.

Представление *iMac*
на выставке *Macworld*.
Дизайн компьютера
разработан Джонни
Айвом. Январь 1999 г.
Сан-Франциско





С Эви Теванияном,
ответственным
за программное
обеспечение
компании
«Apple». 1999 г.

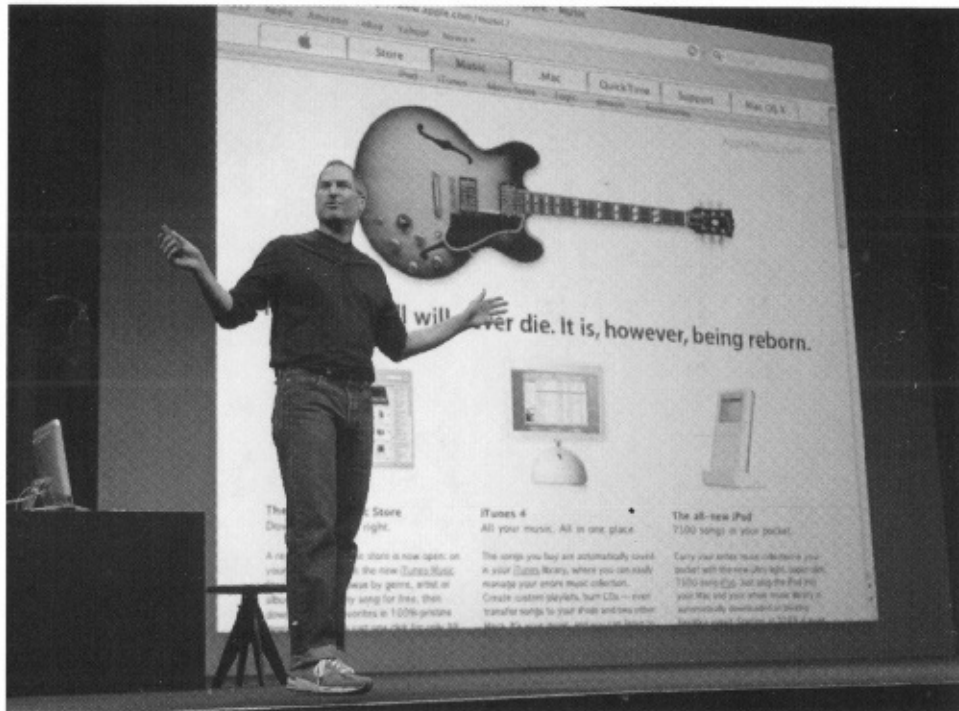


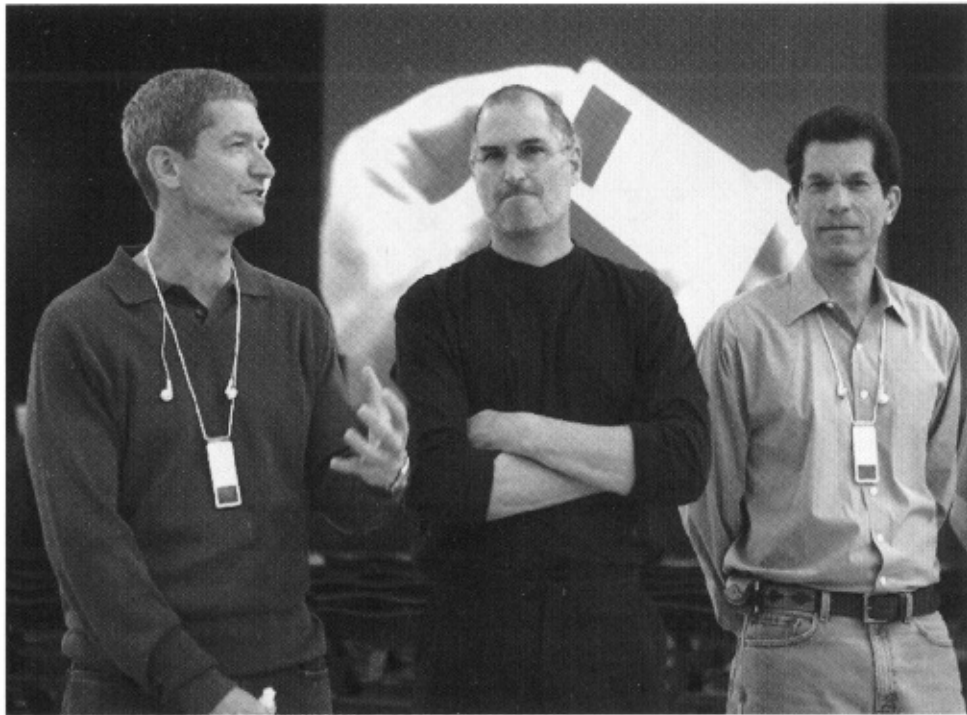
В 1999 году
компания «Apple»
разработала
iBook – первый
переносной
ноутбук
с возможностью
подключения
к беспроводной
сети через
встроенный
модуль *AirPort*.
Июль 1999 г.
Нью-Йорк



Рон Джонсон, Тим Кук, Стив Джобс и Фред Андерсон на открытии первого магазина «Apple Store». Май 2001 г.

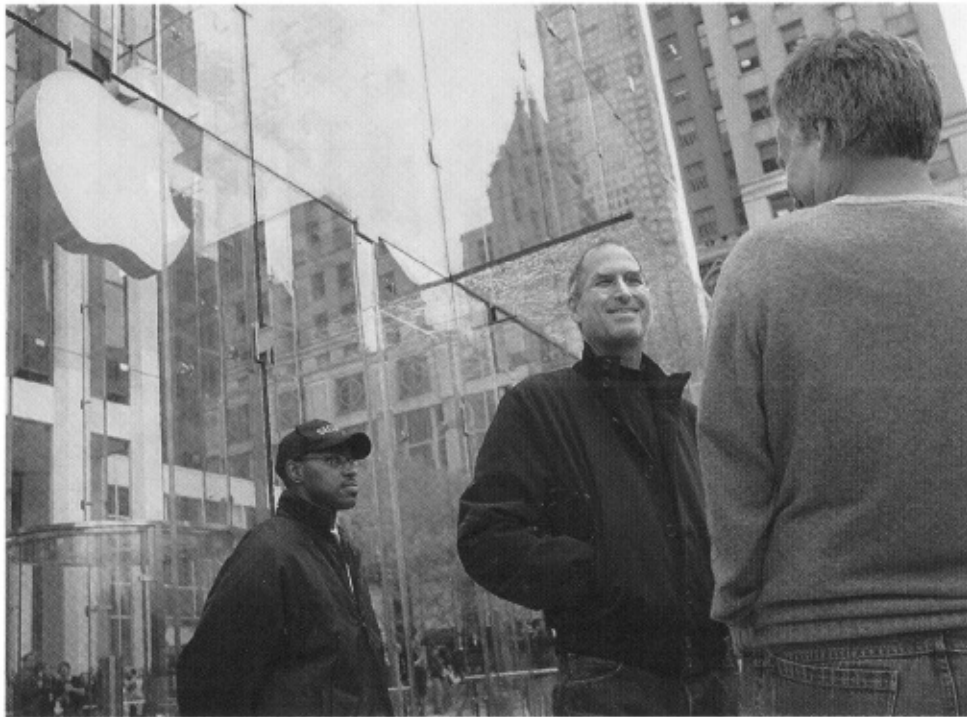
На открытии первого интернет-магазина «iTunes Music Store». Апрель 2003 г. Сан-Франциско

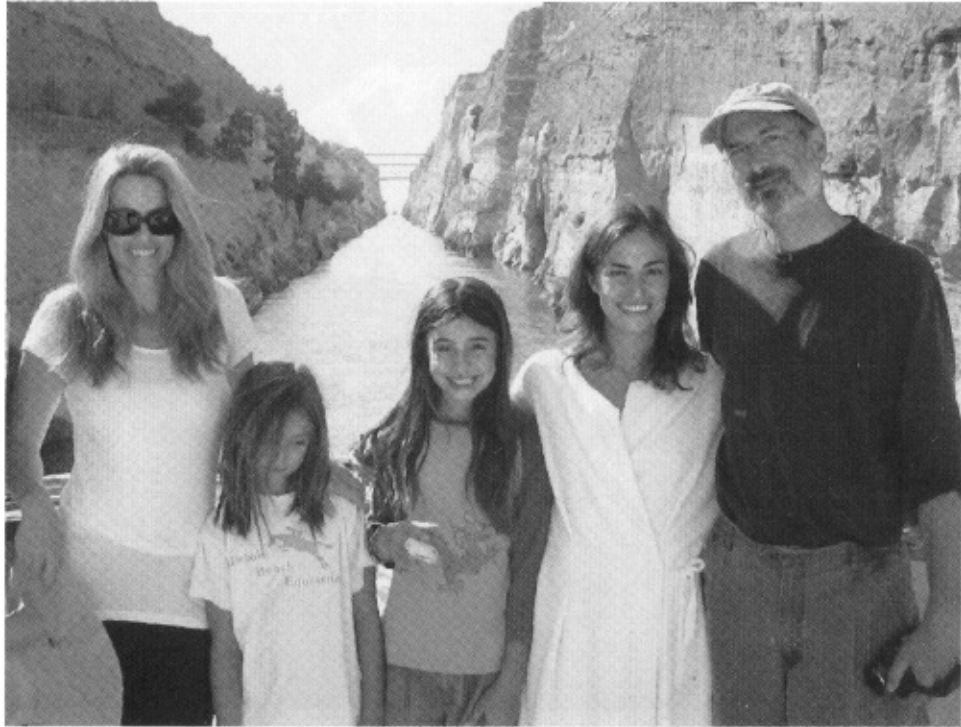




Стивен Джобс с исполнительным вице-президентом «Apple» Тимоти Куком (слева) и старшим вице-президентом Джоном Рубинштейном на открытии *Apple Expo* в Париже. *Сентябрь 2005 г.*

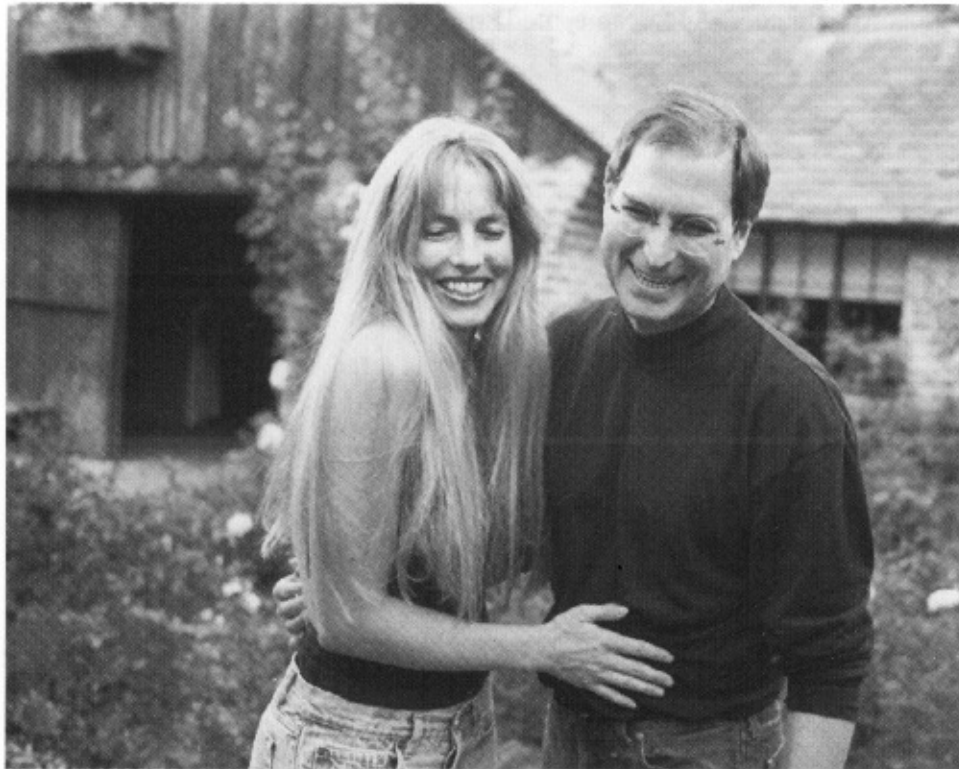
У нового магазина «Apple Store» на Пятой авеню в Нью-Йорке. *Май 2006 г.*

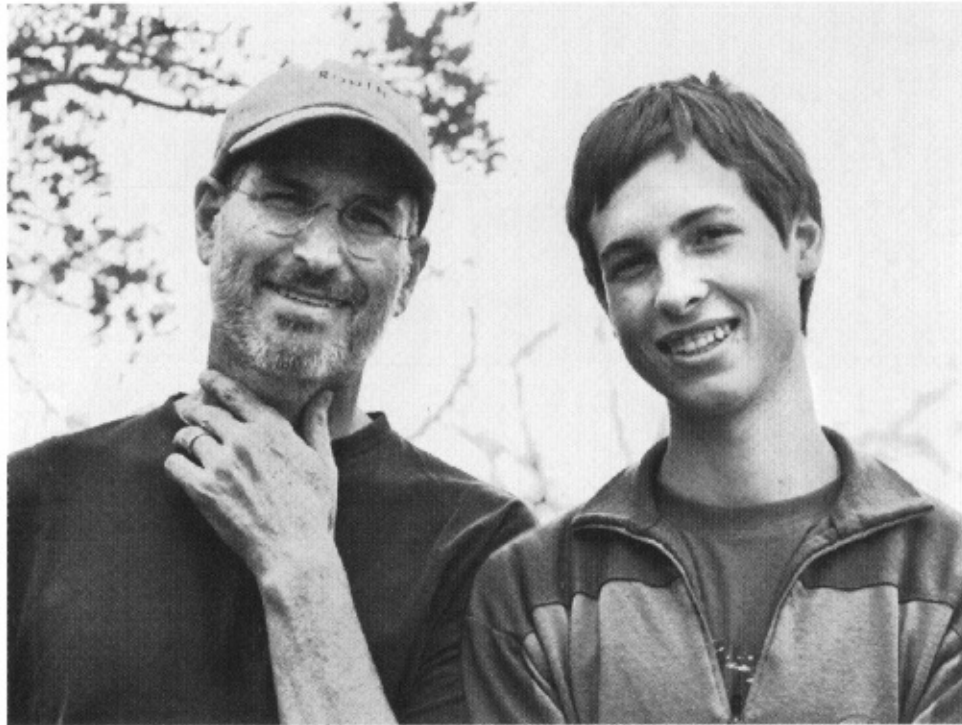




Лорен, Ив, Эрин, Лиза и Стивен Джобсы. 2006 г. Греция

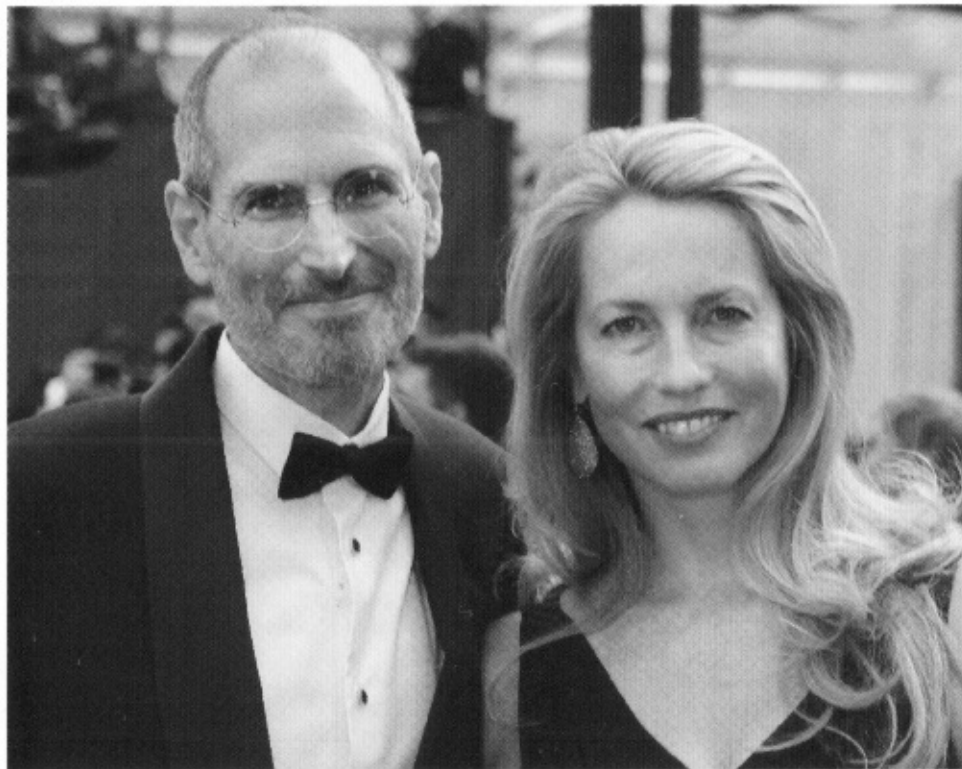
Семейная идиллия

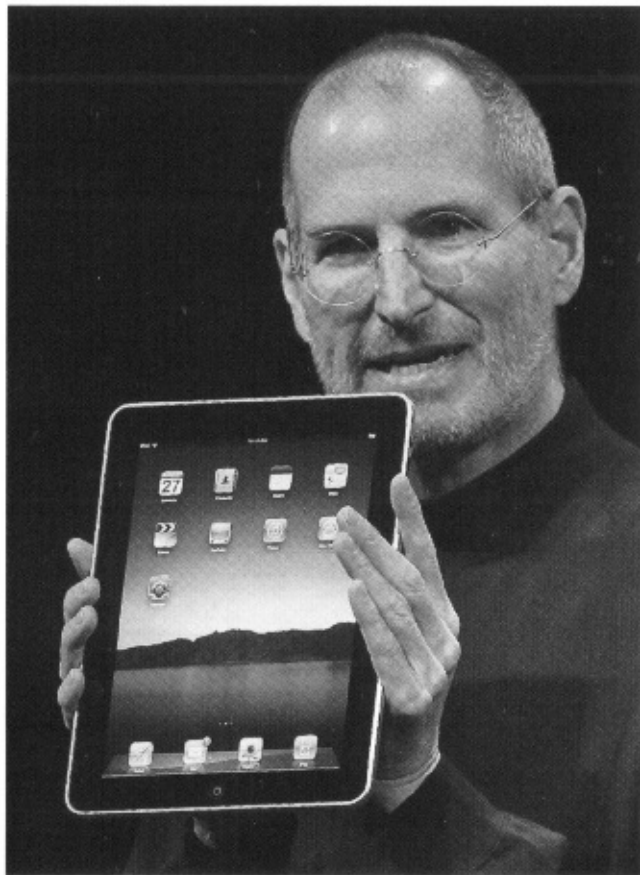




С сыном Ридом. 2007 г.

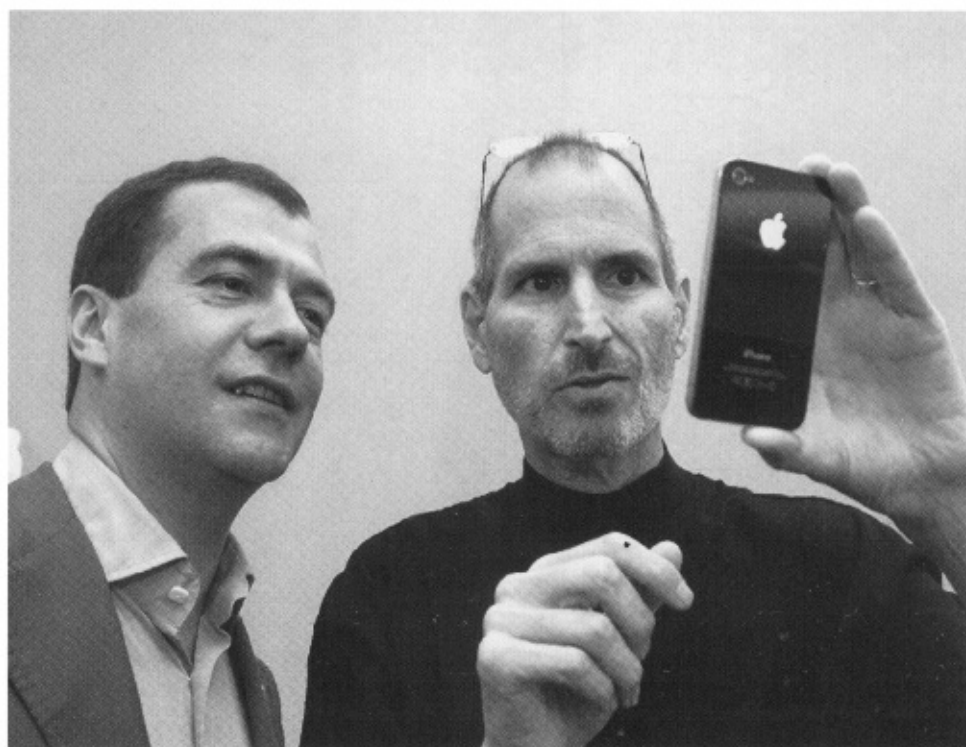
Блистательные Стив и Лорен

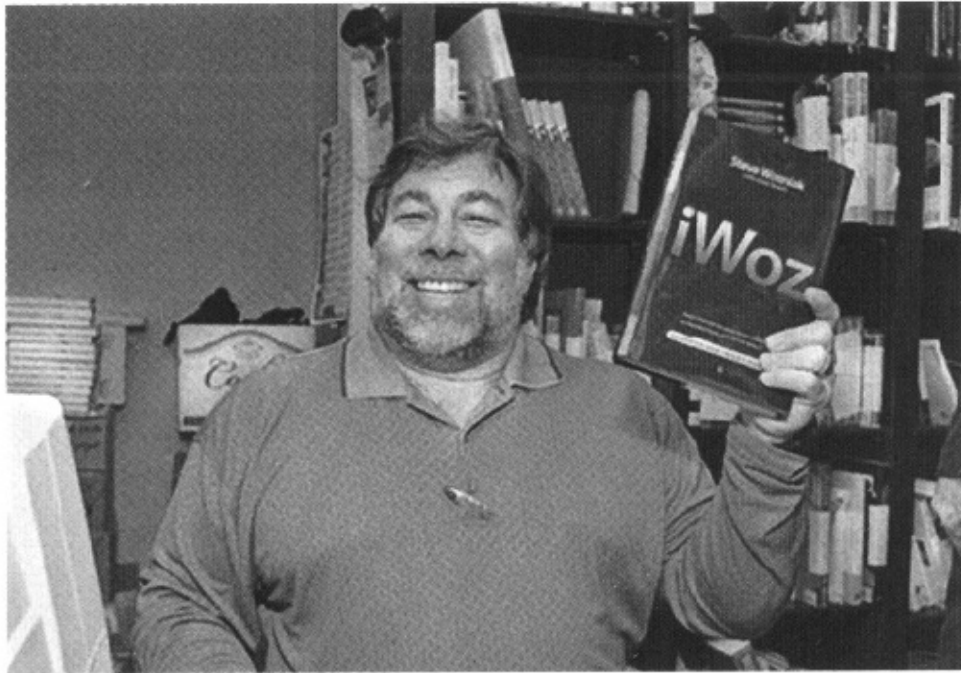




Стив Джобс
представляет
на выставке-
конференции
Macworld в 2010 году
планшетный
компьютер *iPad*.
Сан-Франциско

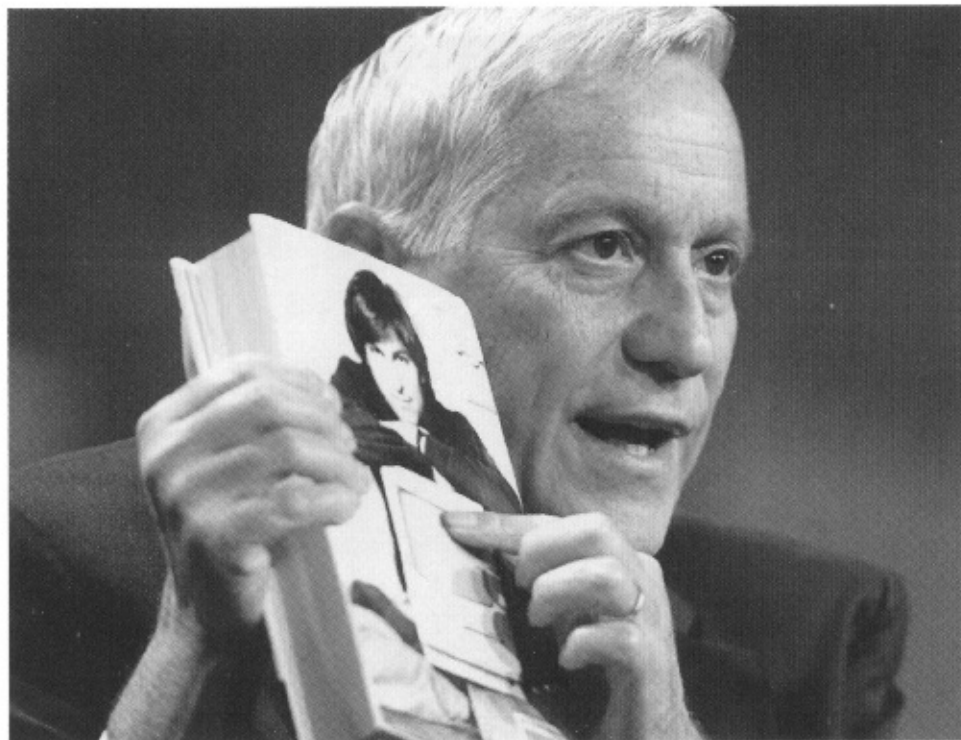
Стив Джобс
демонстрирует
iPhone 4
президенту России
Дмитрию Медведеву.
2010 г. *Купертино*

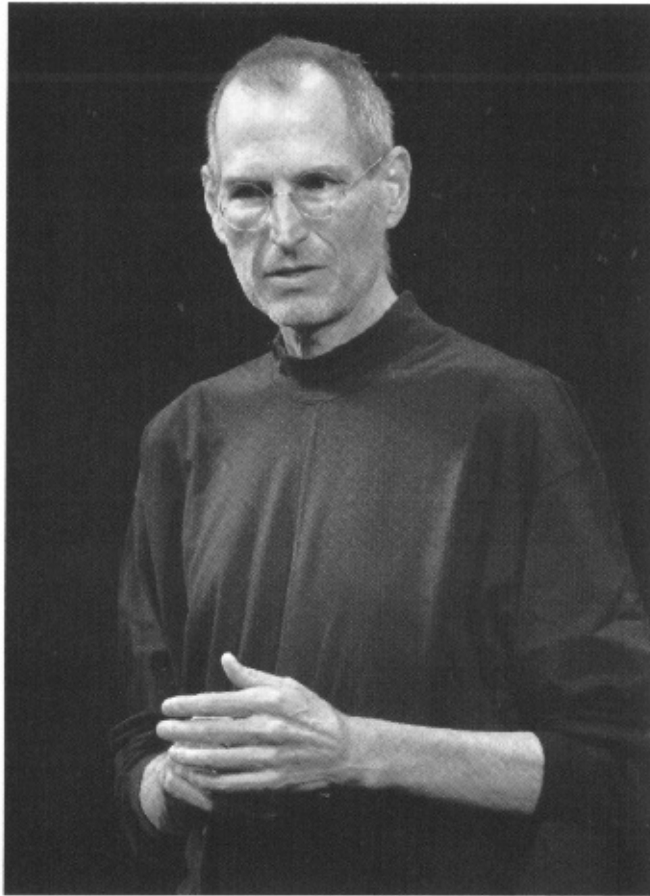




Стив Возняк со своей книгой 2006 года «Стив Джобс и я: Подлинная история *Apple*»

Уолтер Айзексон — автор официальной биографии Стива Джобса, увидевшей свет в 2011 году

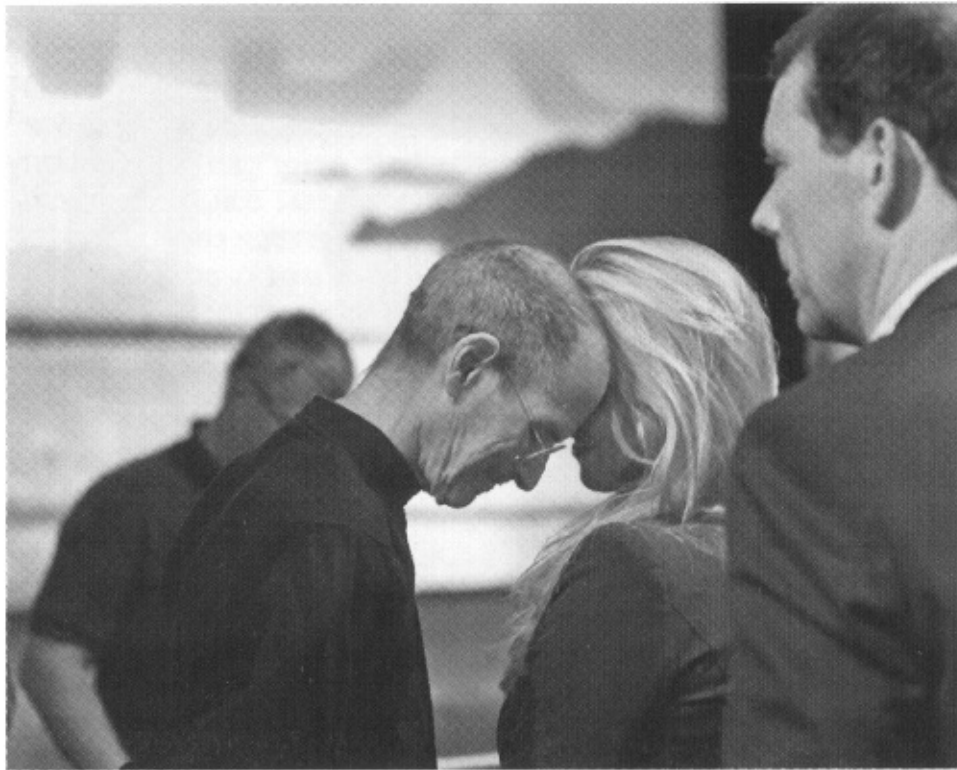




Джобс появился на публике последний раз в июне 2011 года на представлении проекта новой штаб-квартиры компании «Apple»

Штаб-квартира «Apple Inc.» в Купертино. Главный архитектор Норман Фостер

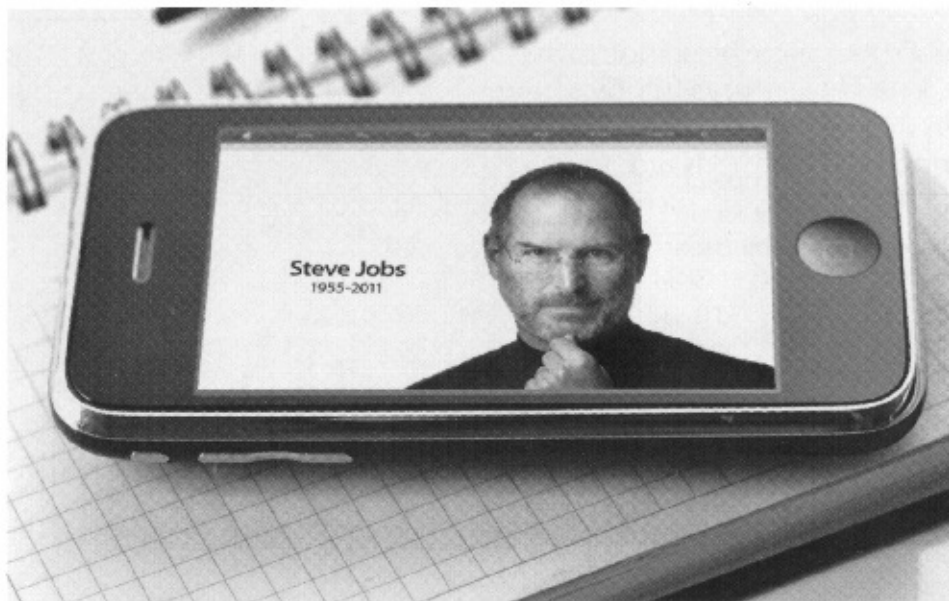




С женой и друзьями. 2011 г.

Офисы второго кампуса «Apple» в Купертино, открытого в 2017 году





Смартфон —
революционное
нововведение
Стива Джобса



Памятник
Стивену Джобсу
в Будапеште.
Скульптор
Э. Тот. 2011 г.

Одной из непростых тем была у них вера в то, что важно избегать привязанности к материальным предметам, — это Стив почерпнул из буддизма. Он пытался внушить Иган, что страсть к потребительству пагубна и, чтобы достичь просветления, надо научиться жить без привязанностей, исключить всё материальное. Он даже посылал ей кассету с записью наставлений своего учителя дзенского монаха Кобун Чино о том, какие проблемы возникают, когда желаешь какую-то вещь или обладаешь ею. Но Иган нельзя было убедить вот так сразу. Получается, ты, Стив, сам нарушаешь эту философию, производя компьютеры и прочие продукты, которые люди тут же начинают желать?»³⁰⁶

Отношения Стива с женщинами были полны эмоций.

Ничего общего с холодным манипулированием. Это особенно было видно в его отношениях с Тиной Редсе, метко подмеченных в романе Моны Симпсон.

«Хотя Оливия, вне всякого сомнения, была красива, Ной старался не завидовать Оуэну. Он знал её несколько лет и втайне считал, что она не слишком умна. Похоже, такие сомнения посещали и Оуэна:

— Я просто не знаю, достаточно ли она умна.

— Умна для чего? — спросил Ной.

Оуэн покачал головой:

— Иногда с кем-то можно проговорить всю ночь. А с ней?»³⁰⁷

Уолтер Айзексон описывал это реалистичнее:

«Он [Джобс] позвонил ей на следующий же день и пригласил на ужин. Тина отказалась, потому что у неё был друг, с которым они жили вместе. Через несколько дней Джобс пригласил её на прогулку в парке неподалёку и вновь предложил поужинать. На этот раз она сказала своему другу, что хочет пойти. Она вела себя очень честно и открыто. После ужина Редсе расплакалась, почувствовав, что спокойной жизни пришёл конец. Так оно и случилось. Через несколько месяцев она переехала к Стиву в его необставленный дом в Вудсайде. Это была моя первая настоящая любовь, говорил Джобс позднее. Никто на свете не понимал меня лучше, чем она»³⁰⁸.

Кстати, Тина очень походила на будущую жену Стива, Лорен Пауэлл.

Редсе росла в непростой семье, и с ней Стив делился своими переживаниями.

«Мы оба получили много душевных травм ещё в детстве, — вспоминала позже Тина. — Он говорил, что мы с ним плохо подходим для этой жизни, поэтому подходим друг к другу».

Они были страстно влюблены и не раз публично это демонстрировали. Сотрудники *NeXT* отлично помнят их объятия в холле. Но столь же горячими бывали их ссоры в кинотеатрах или перед гостями в вудсайдском доме. Всё равно Стив не переставал восхищаться её чистотой и естественностью.

Вполне здравомыслящая и земная Джоанна Хоффман придерживалась своей точки зрения на увлечённость Джобса этой возвышенной Редсе: «Стива всегда привлекали душевная неустойчивость и невротичность, которые казались ему проявлениями особой духовности».

Они вместе ездили в Европу.

Под мостом Мирабо тихо Сена течёт
И уносит нашу любовь...
Я должен помнить: печаль пройдёт
И снова радость придёт [\[52\]](#).

Там они даже обсуждали — не остаться ли им вообще в Париже?

Впрочем, идею эту Джобс всерьёз не принял. «Я — отражение того, что я делаю».

Уолтер Айзексон в своей книге привёл электронное письмо, которое Тина Редсе почти через 25 лет послала своему умирающему другу:

«Мы стояли летом 1985 года на мосту в Париже. Было облачно. Опираясь на каменный парапет, мы смотрели на зелёную воду внизу. Твой мир раскололся и замер, готовый сложиться заново, по тому образцу, который ты выберёшь. Мне хотелось убежать, сбежать от того, что произошло. Я склоняла тебя начать новую жизнь со мной в Париже, отрешиться от нас прежних, впустить в нас что-то иное. Я хотела, чтобы мы выбрались из мрачной пропасти твоего разрушенного мира и воплотились, новые и безмянные, в другой жизни, где я готовила бы для тебя простую еду и мы проводили бы вместе каждый день — как дети, которые играют просто так, ради самой игры. Мне хочется верить, что и ты представлял всё это, прежде, чем с улыбкой спросил: “А что я буду делать? Чем буду заниматься?” Мне хочется верить, что в тот момент, когда наше дерзкое будущее ещё не заявило на нас свои права, мы и правда прожили вместе ту простую жизнь, вплоть до глубокой и спокойной старости, в окружении детей и внуков, на ферме где-нибудь на юге Франции...»³⁰⁹

Во Франции есть такие полузаброшенные деревни, которые скупают иностранцы, чаще всего англичане (американцы тоже) — из-за относительной дешевизны и ради натуральных продуктов, так что идеи Тины не были просто мечтаниями. Но эгоцентризм Джобса никогда бы не дал возможности этим мечтаниям сбыться. Редсе не раз вспоминала, как нестерпимо больно было ей любить человека, сконцентрированного исключительно на себе самом.

Нарцисс... Типичный нарцисс...

С Тиной Стив жил в своём просторном доме в Вудсайде неподалёку от Пало-Альто. Это была усадьба в испанском стиле, построенная в 1925 году архитектором Джорджем Вашингтоном Смитом для «медного» магната Джеклинга. Двухэтажный дом площадью около 1600 квадратных метров с многочисленными балконами, галереями и двориком-патио. Он не раз упоминается в романе Моны Симпсон.

«Купив дом, он сохранил дворец Медного короля»³¹⁰.

Но ссоры, ссоры. Абсолютно всё могло стать предлогом для ссор.

По словам Айзексона, именно Тина Редсе убеждала Джобса проводить больше времени с дочерью. И сама поддерживала отношения с Лизой и с её матерью. Разве не любовь? И всё же, когда летом 1989 года Джобс сделал Тине предложение, она отказала.

«Когда они с Джобсом расстались, — писал Айзексон, — Тина активно участвовала в создании *Open Mind* — специальной сети помощи душевнобольным в Калифорнии. Как-то в психиатрическом справочнике она прочитала описание нарциссического расстройства личности и решила, что Джобс под него полностью подходит. “Это написано прямо про него и объясняет многие наши трудности. Я так ждала, что Стив станет заботливее, что он будет думать не только о себе, но это же всё равно как требовать от слепого человека, чтобы он стал видеть! Этим объясняется и его отношение к дочери Лизе. Всё дело в сопереживании. Стив не умеет сопереживать”»³¹¹.

Тина хорошо помнила своё нелёгкое детство.

«Я не могла стать хорошей женой для легенды по имени Стив Джобс. Да и не хотела. Это было бы ужасно во многих аспектах. Я всегда не выносила жестокости Стива. Я не хотела его обижать, но не могла спокойно видеть, как он обижает других людей. Это было мучительно».

В октябре 1989 года Стив познакомился со своей будущей женой.

Возможно, встреча с Лорен Пауэлл состоялась не совсем случайно.

«Лорен мила, но бывает очень расчётливой, — вспоминал Энди Херцфельд. — Мне кажется, она поставила себе такую цель — познакомиться со Стивом. Её соседка по комнате рассказывала мне, что у Лорен дома было много фотографий Стива из разных журналов и она мечтала с ним встретиться. Забавно думать, что великим манипулятором Джобсом тоже мог кто-то манипулировать».

Уолтер Айзексон об этом пишет ещё интереснее.

Стивена Джобса пригласили прочесть лекцию из цикла «Взгляд с вершины» («View from the Top») в бизнес-школе Стэнфорда. Взгляд с вершины — это понятно: Стив уже тогда входил в список богатейших людей Америки. К тому же там, в Стэнфорде, Джобса любили. Лорен с подружкой опоздали на лекцию, все места были заняты, они устроились в проходе. Когда дежурный попросил их пересесть, Пауэлл и её подруга спустились в первый ряд, там пустовало несколько зарезервированных мест. И когда Стивен Джобс приехал, он оказался рядом с Лорен. «Я увидел прекрасную девушку, и мы немного поговорили, пока меня не вызвали на сцену».

После лекции Джобса некоторое время удерживали на сцене вопросами, Лорен в это время вышла, затем снова вернулась в зал. Постояла и вышла снова. Именно тогда Джобс отмахнулся от слушателей и устремился за Лорен.

Остальное известно. На парковке Стив попросил Лорен дать номер телефона.

Встретиться можно было только в субботу, а текущий вечер был уже занят — ужин с сотрудниками *NeXT*. В русском переводе книги Айзексона говорится, что, испугавшись не увидеться в субботу, Джобс сам вернулся на парковку прямо с дороги, но в английском тексте всё выглядит иначе. Ни Стив, ни Лорен с парковки не уезжали. «Я подумал: да лучше я поужинаю с ней, чем с ребятами из *NeXT*. Подбежал к её машине и сказал: а как насчёт ужина прямо сегодня? И она согласилась. Стоял прекрасный осенний вечер, и мы отправились в Пало-Альто в модный вегетарианский ресторан “St. Michael’s Alley”».

Первым о знакомстве с Лорен узнал приятель Джобса программист Аветис (Эви) Теванян, а в окружении Лорен — её лучшая подруга Кэт Смит.

«Умная, но без особенных претензий, — так оценивал Айзексон будущую жену Джобса. — Крепкая и выносливая, чтобы выдержать Стива рядом, но и сама не чуждая дзен-буддизма, умеющая подняться над суетой. Хорошо образованная и независимая, готовая обустроить дом. Прочно стоящая на ногах, но не чуждая возвышенному. Высокая стройная красавица, к тому же любящая вегетарианскую пищу».

Лорен тоже выросла в неблагополучной семье.

Правда, в отличие от Тины Редсе, своего отца она любила. Пилот военно-морской авиации, он разбился, уводя неисправный самолёт от городских кварталов; зато неудачным оказался второй брак матери. Впрочем, на все эти события вполне здравомыслящая Лорен смотрела чуть ли не как на школу выживания.

Училась в Пенсильванском университете, специализировалась на экономике и финансах.

Окончив университет, работала в банке «Goldman Sachs» («Голдман Сакс»), занималась стратегиями трейдинга, но работа не приносила ей удовлетворения. Можно, конечно, добиться материального успеха, но ради чего? В результате подобных раздумий Лорен Пауэлл уехала в Италию, во Флоренцию, где прожила восемь месяцев. А вернувшись, пошла в Стэнфордскую школу бизнеса. Эмоции эмоциями, но главное — быть независимой...

В субботу, вместо заранее запланированного ужина, Лорен Пауэлл пригласила Стива к себе — в Пало-Альто. Заодно позвала ещё и подругу Кэт, специально приехавшую из Беркли. Она должна была делать вид, что они вместе снимают квартиру. Немного обмана, это не страшно. Да и поцелуям Стива и Лорен подруга не помешала.

Новый, 1990 год влюблённые встречали в «Chez Panisse» («Чез Панисс»), знаменитом ресторане Алисы Уотерс в Беркли. Были Лорен Пауэлл, Кэт Смит, Джобс и его дочь Лиза, которой тогда уже исполнилось одиннадцать. Как ни странно, Джобс и Пауэлл поссорились. Он ушёл, хлопнув дверью, а Лорен осталась ночевать у подруги. В девять утра (так описывал случившееся Уолтер Айзексон) раздался стук в дверь. Кэт открыла и увидела стоявшего под дождём Джобса с мокрыми цветами в руках.

«Можно поговорить с Лорен?»

Почему нет? Кэт чуть не два часа ждала их в гостиной.

В конце концов, надев пальто прямо на ночную рубашку, она отправилась за едой в «Peet's Coffee» («Пите кафе»). И напрасно торопилась, Джобс вышел из спальни только после полудня. «Кэт, — сказал он. — Ты знаешь, что отец у Лорен умер, а мать далеко. Ты лучшая её подруга. Я хочу жениться на Лорен. Благословишь нас?»

Конечно, Кэт их благословила, и Лорен переехала в Вудсайд к Стиву.

Сказать, что жизнь молодожёнов оказалась непростой, — значит ничего не сказать. Стива всё время бросало из крайности в крайность: то Лорен, то работа. Совмещать не умел. И то и другое — в невыносимых дозах. «Стив как лазерный луч. Когда направлен на тебя, ты греешься в его свете. Но когда переключался на что-то другое, становится очень-очень темно».

Но Джобсу повезло.

Так считала Джоанна Хоффман.

«Лорен умна и способна занять его интеллектуально. Она в силах выдержать его взлёты и падения, его тяжёлый характер».

С Хоффман соглашался и Энди Херцфельд.

«Внешне Лорен выглядит почти как Тина (Редсе. — Г. Л., С. С.), но она совсем другая. Она крепче, у неё есть броня».

В декабре 1990 года Стив и Лорен уехали на Гавайи.

Там, на тихим любимом Стивом курорте Кона-Виллидж, Лорен забеременела.

Наконец, на 18 марта 1991 года была намечена свадьба, а предшествовал ей мальчишник. То есть Стив, Эви Теванян и Ричард Крэнделл (преподаватель Рид-колледжа, в котором Стив когда-то учился) просто поехали в ресторан. Теванян специально нанял лимузин. Когда они лихо подкатили к дому Джобса, дверь открыла Лорен в мужском костюме и с приклеенными усами.

«Поеду с вами как ещё один парень».

Шутку оценили, но Лорен с собой не взяли.

«У Теваняна не получилось зарезервировать столик в вегетарианском ресторане “Greens” в Форт-Мейсоне, — писал Айзексон, — поэтому он сделал заказ в модном ресторане при одном из отелей. “Я не буду здесь есть”, — заявил Джобс, как только на стол поставили хлеб. Он заставил приятелей встать и уйти, к ужасу Эви Теваняна, который ещё не привык к манерам своего приятеля. Теперь уже сам Джобс повёл их в кафе “Jacqueline” в районе Норт-бич — там ему нравились фирменные суфле. Потом они проехали по знаменитому мосту Золотые ворота и остановились в баре в Саусалито, где заказали текилу, но пить не стали, лишь пригубили.»

Не такой уж это шикарный оказался мальчишник, вспоминал Теванян. Но Джобс был тронут. Он даже решил, что Эви — вполне подходящий жених для его сестры Моны Симпсон».

Но у Моны на этот счёт были свои планы.

18 марта 1991 года 36-летний Стивен Пол Джобс и 28-летняя Лорен Пауэлл официально стали мужем и женой. Свадьба состоялась в отеле «Ahwanhee Lodge» — в Национальном парке Йосемити. Здание 1920-х годов из камня, бетона и дерева, с огромными каминами, с шикарными видами (окна от пола до потолка) на скалу Хаф-Доум и водопад Йосемити. Гостей было человек пятьдесят, в том числе отец Стива и сестра. Мона, кстати, пришла со своим женихом, адвокатом Ричардом Аппелем, так что Теваняну ничего не светило. Впоследствии жених Моны переквалифицировался в сценариста. Кстати, Джобс настоял на том, чтобы в отель гости приехали все сразу в одном заказанном им автобусе — ему и здесь хотелось всё контролировать.

Свадьба проходила в солярии, снаружи валил густой снег.

Церемонию вёл гуру Кобун Чино, давний наставник Джобса. Он потрясал жезлом, громко бил в гонг, зажигал благовония и невнятно распевал что-то. «Кажется, он был пьян», — признавался Теванян. Свадебный пирог был приготовлен в форме гранитной скалы Хаф-Доум. Поскольку он был строго вегетарианским, даже без яиц и молока, многие гости сочли его несъедобным. Потом гуляли, и трое рослых братьев Пауэлл затеяли шумную и хулиганскую игру в снежки. «Вот, Мона, видишь? — сказал Джобс сестре. — Лорен происходит от Джона Неймета, а мы с тобой от Джона Мьюра». Он имел в виду прославленного игрока в футбол и одного из самых первых американских защитников дикой природы.

Мона Симпсон, конечно, и это отразила в своём романе. Только там жену героя звали Ева, и родила она девочку.

«Оуэн положил голову на руки. Учитывая его предпочтения в еде, есть он почти ничего не мог. Потом поднял взгляд и увидел Еву, которая как раз показывала их ребёнка двум старикам. всё, чего он сейчас желал, — защитить это дитя, такое новое, что ему, казалось, угрожает любая царапина. Любовь одной женщины победила любовь многих. Но самого его вырастила женщина, которая его не рожала. Он никому не принадлежал. Он жил теперь ради неё: ради её чистой любви, не являющейся отпечатком чего-то другого. Он чувствовал благодарность Еве уже за одно то, что она оказалась способна любить его»³¹².

Разумеется, жизнь всем этим не ограничивалась.

Коммерческие проекты проваливались один за другим, но Джобс держался на плаву, даже находил инвесторов. Например, в 1989 году японская фирма «Сапоп» («Кэнон») вложила в *NeXT* 100 миллионов долларов. Но вот Билл Гейтс предложение Джобса совместно участвовать в работе над приложениями для *NeXT* категорически отверг. «Твоя машина — барахло. У оптического диска слишком низкая латентность, а идиотский корпус слишком дорог».

Что ж, необходимо терпение.

Придите же, люди, где б ни были вы,
Признайте, что воды поднялись — увы!
Что скоро дойдут они до головы —
И чтоб вам сэкономить минуты,
Учитесь грести среди других рядовых,
В это время смены и смуты.

Джобс категорически не хотел совместимости своих машин с другими.

В журнальных интервью он старался как можно больнее уязвить конкурентов. Говорите: идиотский корпус? А у вас что? У вас вообще ерунда! Технологию следует сочетать с искусством.

Это закон!

И он постоянно искал.

Он постоянно присматривался. Он сразу, например, оценил мультимпликатора Джона Лассетера (род. 1957).

Джон пришёл в студию «Pixar» ещё в 1984 году, задолго до того, как Стив стал главным её владельцем. Ещё будучи студентом, Лассетер получил премию за короткометражный мультфильм «Леди и лампа» («Lady and the Lamp»). Он любил оживлять предметы и придавать им человеческие черты. Он поработал и в знаменитых студиях Диснея, но там его творческую свободу сильно ограничивали, и по-настоящему он нашёл себя

именно в «Pixar». Работая там, он регулярно участвовал в ежегодных конференциях по компьютерной графике (*Special Interest Group on Graphics and Interactive Techniques, SIGGRAPH*) и быстро привлёк внимание к своим короткометражкам, активно использующим трёхмерную компьютерную анимацию.

Самые известные работы Лассетера:

«Люксо-младший» («Luxo Jr.», 1986) — о двух настольных лампах, «родителе» и «ребёнке»;

«Сон Красного» («Red's Dream», 1987) — об уценённом одноколёсном велосипеде, мечтающем в глубине тихого магазина о цирковых выступлениях;

«Оловянная игрушка» («Tin Toy», 1988) — про младенца, от которого прячутся игрушки, потому что он их ломает;

«Бездевушка» («Knickknack», 1989) — о сувенирном пластмассовом снеговике, который, попав под наполненный водой колпак, пытается вырваться к другим, таким же, как он, сувенирным игрушкам.

Джобс беспощадно третировал своих инженеров, но если видел в них художников, резко менял отношение. С Лассетером он почти сразу нашёл общий язык. Он регулярно финансировал его фильмы, но денег катастрофически не хватало, особенно в компьютерном бизнесе студии «Pixar».

Вот только сухие факты.

В 1986 году выпущен специализированный компьютер *Pixar Image*. Цена — 122 тысячи долларов. Многовато. К концу 1987 года продано всего лишь около сотни экземпляров, не больше.

В 1988 году выпущен новый (удешевлённый) вариант компьютера *Pixar II*. Цена — 29,5 тысячи долларов. Тоже немало. Продано не более двухсот экземпляров.

В том же 1988 году выпущен программный пакет для трёхмерной визуализации и анимации *RenderMan*. Именно он послужил основой для промышленного стандарта, поскольку позволял работать с текстурой и цветом трёхмерных поверхностей. Стив полагал, что пакет непременно вызовет интерес покупателей, но ошибся, хотя в дальнейшем *RenderMan* использовался в производстве такого фильма, как «Парк Юрского периода».

В 1989 году в целях экономии были закрыты региональные представительства студии, уволены ряд сотрудников, занимавшихся именно разработкой компьютеров. В следующем году «Pixar» была вынуждена продать производство своих компьютеров компании «Viscom», за студией

Джобса остался только выпуск программного обеспечения и мультипликация. Затем был анонсирован пакет *Showplace*, кстати, совместимый с *Macintosh*, вынужденно, конечно.

В начале 1991 года по настоянию Джобса студия «Pixar» уволила сразу 30 своих сотрудников, включая президента компании Кольстада. Его место занял Эдвин Кэтмелл. Конечно, уволенные чувствовали себя обиженными.

«Стив типичный телепроповедник. Он хочет контролировать всех и вся. Мы не собирались быть его рабами».

Единственной перспективной частью бизнеса студии «Pixar» оставалась компьютерная анимация. И тут наконец повезло. На предложение выпустить часовой мультипликационный фильм (своих денег Джобсу уже не хватало) Дисней неожиданно ответил встречным предложением — снять полнометражный фильм, даже три фильма!

Хотя какое тут везение? Чистый расчёт.

Цена компьютерной анимации стабильно снижается, становится конкурентоспособной, короткометражки Лассетера пользуются всё большей популярностью...

К 1990 году Стив потратил на студию «Pixar» около 50 миллионов долларов из личных средств, порядка четверти состояния, которым располагал. По этой причине в переговорах со студиями Диснея он имел весьма слабую позицию. К тому же президент компании «Walt Disney Animation Studios» (Диснеевские студии) Джеффри Катценберг (род. 1959) был очень жёстким переговорщиком. Как и ожидалось, в итоге контракт между компанией «Pixar» и Диснеевскими студиями, заключённый 3 мая 1991 года, получился весьма неравноправным. «Disney» вкладывал в дело 17 миллионов долларов, «Pixar» отвечал за сценарий и производство, при этом контроль над маркетингом и прокатными лицензиями всё равно сохранял «Disney». «Pixar» получал только 12,5 процента выручки и столько же от продаж видео. К тому же к студиям Диснея отходили авторские права на сюжет, на героев и на доходы от сопутствующей торговли (сувениры с персонажами и т. п.).

Положение с *NeXT* выглядело несколько лучше.

Пресса после представления компьютера *NeXT* публике была настроена оптимистично, журнал «P. C. Letter» («Писи леттэ») даже предсказывал, что за 18 месяцев компания продаст не менее 25 тысяч компьютеров, а местный журнал «California Technology Stock Letter» («Калифорния технолоджи сток леттэ») вообще указывал — 50 тысяч за два года! Не обошлось и без курьёзов. Луиза Кёль, редактор «MacUser», смело заявила: «Эта машина заменит секс».

Но университеты не бросились раскупать предлагаемую *NeXT* продукцию — ведь новый компьютер оказался значительно дороже обещанного, к тому же мало с чем совместимым.

В 1989 году *NeXT* заключил контракт с коммерческой сетью «Businessland» («Бизнесленд»). Исполнительный директор этой сети Дэвид Норман тоже поначалу был уверен, что в ближайшие 12 месяцев получит доход не менее 150 миллионов долларов, но за весь 1989 год было продано всего 360 компьютеров.

При этом сама по себе машина была хорошая.

В 1990 году, работая в Европейском центре ядерных исследований в Швейцарии, британский программист Тим Бернерс-Ли (род. 1955) использовал компьютер *NeXT* для создания языка представления документов в виде гипертекста (*Hypertext Markup Language, HTML*), коммуникационного протокола (*Hyper Text Transfer Protocol, HTTP*) и системы сетевой адресации (*Universal Resource Locators, URL*). Затем он написал первый браузер, основанный на графическом пользовательском интерфейсе. В конечном счёте всё это и легло в основу современной Всемирной сети.

Конечно, в *NeXT* пытались исправить недостатки первой модели «куба»: в *NeXT station*, например, был добавлен жёсткий диск на 108 мегабайт и дисковод для гибкого диска на 2,88 мегабайта. Цена снизилась до 4995 долларов, у последующих моделей появились цветные дисплеи. То, что в это время предлагала «Apple», было немногим лучше, всё равно её продукция продавалась активнее. А доминировал на университетском рынке по-прежнему «Sun Microsystems». Те, кто в 1990-е годы работал в американских или европейских университетах, помнят, наверное, залы

светло-серых компьютерных терминалов *Sun*, среди которых сиротливо чернели компьютеры *NeXT*...

Не менее красноречиво выглядит статистика ухода сотрудников.

Когда в 1989 году «*Businessland*» начал продавать компьютеры *NeXT*, а затем операционную систему *NeXTSTEP 1.0*, из компании Джобса уволился Дэниел Левин — вице-президент компании *NeXT* по маркетингу.

Когда появились *NeXTSTEP 2.0*, компьютеры *NeXTstation*, *NeXTstation Color*, *NeXTcube* (с цветным монитором), *NeXTdimension*, ушла Сьюзен Барнс, а Росс Перо покинул совет директоров.

Когда в 1992 году появились модели «турбо» с повышенной скоростью работы и начали активно анонсироваться *NeXTSTEP 3.0* и *NeXTSTEP 486*, уволился Бад Триббл — вице-президент по программному обеспечению.

В 1993 году компанию покинул Рич Пейдж — вице-президент по выпуску компьютеров, после чего *NeXT* прекратила выпуск компьютеров, оставив за собой лишь программное обеспечение.

И так далее.

И так далее...

Как пел Боб Дилан:

Я вышел из грязи в князи в печали долгих ночей,
В ярости летних мечтаний, в отблеске зимних свечей,
В одиночестве горьком танца, пространства тусклом кольце,
В зеркалах разбитых невинности — на каждом забытом лице.

Я слышу шаги былого, будто дальний шумит прибор.
Оглянусь, я — один, это эхо или кто-то идёт за мной.
На весах, в равновесии зыбком, я подвешен, душа легка,
Словно ласточка в вечном паденье, словно зерно песка...

И так далее.

И так далее...

Глава восьмая

**«БЕРИ ПРИМЕР С БАБОЧКИ И
ПОСТОЯННО ПРЕОБРАЖАЙСЯ...»**

В 1996 году Стивен Джобс ответил на вопросы сотрудника журнала «Wired» Гари Вольфа:

«Вольф. Какой ещё большой сюрприз принесёт нам вся эта технология?»

Джобс. Проблема в том, что я стал старше. Мне 40 лет. А такие вещи не меняют мир. В самом деле, не меняют.

Вольф. Это разобьёт людям сердце.

Джобс. Сожалею, но это правда. Мы рождаемся, живём короткое время и умираем. И так происходило издавна. Технология не сильно это меняет — если меняет вообще. Технологии могут сделать жизнь легче, помочь связаться с людьми, с которыми мы не могли связаться как-то иначе. Если у вашего ребёнка врождённый дефект, вы можете от других родителей или от групп поддержки получить медицинскую информацию, новейшие экспериментальные лекарства. Это, конечно, может сильно влиять на жизнь, но каждый раз подавать всё это как нечто радикально новое только вредит делу. Для того чтобы быть важными, вещи не обязаны менять мир»³¹³.

«Вещи не обязаны менять мир».

Непривычный для Джобса «технологический пессимизм».

А ведь долгий период неудач близился для него к концу: в декабре 1995 года студия «Pixar» выпустила полнометражный мультипликационный фильм «История игрушек» («Toy Story»), а в июне 1993 года Джон Скалли, так сильно обидевший Джобса, покинул пост президента «Apple».

На самом деле Скалли был отличным менеджером.

К началу 1990-х годов популярность Джона Скалли (и информационных технологий) в США настолько возросла, что рассматривался вопрос о его выдвижении в качестве кандидата в вице-президенты США в паре с Биллом Клинтонем. По некоторым слухам, Клинтон отказался от Скалли только потому, что тот был дважды разведён³¹⁴ — существенная для Америки деталь. Кандидатом (затем вице-президентом) стал Альберт Гор, который, кстати, тоже имел репутацию технократа и даже успел отметиться в качестве инициатора Закона о высокопроизводительных вычислениях (*High Performance*

Computing and Communication Act), принятого в 1991 году. Считается, что этот закон в большой мере способствовал быстрому развитию Интернета.

После ухода Джобса из «Apple» компания жила проектами, начатыми ещё при нём. В 1976 году в лаборатории Xerox PARC был разработан лазерный принтер. Цена первых моделей оказалась слишком высокой, порядка десятков тысяч долларов, но Джобс в «Apple» сумел сделать её приемлемой — семь тысяч.

Всё равно принтер стоил чуть ли не вдвое дороже самого компьютера.

Ничего удивительного. Ведь этот лазерный принтер фактически и был тем же *Mac*, только без монитора. Разработал указанную модель «волшебник» Баррелл Смит, тоже покинувший «Apple». В её программном обеспечении революционным оказалось использование языка *PostScript*. Компактное описание изображений и шрифтов достигалось с помощью математических формул — вместо требовавшего огромной памяти пиксельного представления. Правда, для преобразования в пиксельную форму в момент печати опять же требовались немалые вычислительные возможности. Но *PostScript* был именно языком, его команды свободно интерпретировались на самых разных типах принтеров, включая промышленные, наподобие, скажем, линотипа для типографской печати.

Тогда же, в 1984 году, была создана первая издательская программа — *PageMaker*. Сделал это журналист и издатель Пол Брейнерд (род. 1947), обладавший необычным для журналиста того времени умением программировать. Потеряв место в компании «Atex», он с четырьмя инженерами, ушедшими из той же компании, создал свою собственную — «Aldus». Главная цель — развитие настольных издательских систем. Отсюда и название: в честь итальянского издателя эпохи Возрождения Альда Мануция.

Пол Брейнерд начал работу над *PageMaker* на *Mac*.

Получилось это почти случайно.

С двумя своими коллегами Пол заехал в офис «Apple» в Бивертоне (штат Орегон), им хотелось взглянуть на широко рекламируемый в то время компьютер. В тот раз компьютер они не купили, но торговый представитель «Apple» обещал навестить их в Сиэтле, и действительно навестил, даже предложил Брейнерду *Mac* для ознакомления. «Вот, можете позабавиться».

Брейнерд «позабавился» и остался доволен.

И неудивительно, в то время *Mac* был единственным персональным компьютером, у которого изображение на экране выглядело так же, как результат печати, точнее, как изображение в виде *bitmap*: WYSIWYG, *What*

You See Is What You Get. Идеально — для издательских систем.

Вскоре появились на свет такие программы, как *Think Tank* (для иерархически организованного планирования) и *FileVision* (позволяющая использовать «иконки» для создания самых различных баз данных).

Создание издательской программы *PageMaker* позволило компании «Apple» развить стратегию, позже названную «стратегией троянского коня». Благодаря наличию указанной программы крупные корпорации охотно покупали компьютер *Macintosh*. Как позже вспоминал Пол Брейнерд: «Купившие *Macintosh* с программой *PageMaker* через некоторое время приобретали ещё 30 компьютеров, а затем и все 300»³¹⁵.

В 1986 году компания «Apple» начала выпуск компьютера *Mac Plus*, а чуть позже появился *Mac 512K* — модель с расширенной оперативной памятью. Если про первый *Mac* говорили, что это гениальный компьютер (правда, чтобы так оценить его, пользователю самому следовало быть гением), то новые модели просто гораздо лучше соответствовали требованиям и возможностям обычного пользователя. К тому же к *MacPlus* можно было подключать жёсткий диск и у него почти вдвое была увеличена память (на гибком диске).

Джон Скалли, несомненно, был талантливым менеджером.

Но и он допускал ошибки, иногда очень серьёзные.

Чаще всего — от избытка осторожности.

Вот пример. Простой здравый смысл требовал добиться широкого признания операционной системы *Macintosh* в качестве стандарта для индустрии, наряду с *MS DOS*, менее совершенной, но широко распространённой в *IBM* и «Microsoft»³¹⁶. Путь был ясен, но Скалли не справился. Не справился потому, что не смог разобраться в альтернативах. «Одна состояла в том, чтобы предоставлять лицензию на операционную систему *Macintosh* всем желающим. Опыт *IBM* показывал, что, если конкуренты, особенно японские и корейские производители, начнут выпускать клоны *Mac*, многие пользователи покинут вас ради других, более дешёвых машин. Другой же подход требовал снижения цен на свои *Mac*. Зарабатывая меньше на каждом отдельном компьютере, можно было увеличить общее количество продаж»³¹⁷.

В конце 1980-х годов самый дешёвый *Mac* стоил примерно вдвое дороже появившихся «клонов» *IBM* с *MS DOS*, но Скалли решился снизить на них цену (до конкурентоспособной) только в начале 1990-х.

В конечном счёте нерешительность привела Скалли к фиаско.

Он противопоставлял манеру своего руководства стилю Стива. Он

презирал пиратскую этику, которая в немалой степени характеризовала прежнюю движущую силу «Apple». Вся эта героика, считал он, — стиль одинокого ковбоя. В самом начале героями компании «Apple» действительно были хакеры и инженеры, создававшие конкретную продукцию, но теперь героями становились команды.

Впрочем, и во времена Скалли настоящие прорывы осуществлялись единицами или парами «волшебников», которые со страстью следовали своей интуиции, иногда продолжая работу даже над теми проектами, которые закрыли менеджеры: например, над компьютером *Macintosh I* — первым *Mac* с отдельным монитором (параллельно, правда, разрабатывался *Macintosh SE*) и над компьютером *Macintosh Classic*. В сущности, эти работы велись втайне от руководства. Только когда конкуренция дешёвых клонов стала слишком серьёзной, руководство «Apple» поддержало «волшебников». В итоге в 1990 году *Macintosh Classic* поступил в продажу по цене от тысячи до полутора тысяч долларов. Один из его создателей, инженер П. Бейкер, не без сарказма говорил, что «лучший ключ к тому, чтобы что-то было принято, — ставить руководителей перед свершившимся фактом».

Конечно, уходу Скалли из «Apple» сильно поспособствовали откровенно провальные проекты.

Один из них — переносной компьютер *BookMac* (в его названии уже слышен отзвук слова «ноутбук»), Стивен Джобс пытался убедить совет директоров «Apple» дать зелёный свет этому проекту ещё в 1985 году, но тогда убедить никого не смог, проект заглох. Только в 1986 году Жан Луи Гассе вернулся к идее перезапустить отложенный проект, назвав будущий компьютер *Laguna*. Весить он должен был не 13 килограммов (как в первом варианте), а всего три. К сожалению, в процессе разработки победили всё-таки сторонники идеи максимальной автономии — в ущерб весу: из-за установки свинцово-кислотного аккумулятора автомобильного типа компьютер *Laguna* весил около восьми килограммов.

С самого начала *Laguna* оказался странной смесью некоторых очень интересных инновативных качеств и в то же время явных, бросающихся в глаза недостатков. Жидкокристаллический экран, например, был спроектирован по принципу активной матрицы, когда каждый пиксель контролируется отдельным транзистором. Это должно было обеспечить высокое качество изображения, но фирма «Sharp» («Шарп»), выпускавшая заказанные экраны, так и не смогла устранить некоторых дефектов. В итоге Жан Луи Гассе, считавшийся наиболее вероятным преемником Джона Скалли, в 1990 году был уволен.

«Наша первая попытка создать переносной компьютер оказалась абсолютно мертворождённой»³¹⁸.

Сразу после увольнения Гассе Джон Скалли сам себя назначил главным технологом «Apple». При этом он (возможно, подражая Джобсу) выбрал для себя лично особо приглянувшийся проект и бросил на него все силы и финансы.

Речь идёт о проекте *Newton* («Ньютон»).

Жан Луи Гассе заметил по этому поводу: «Скалли всегда испытывал страстное желание дать своё имя какой-нибудь вещи»³¹⁹.

«Во многих отношениях история компьютера *Newton* оказалась очень похожей на историю *Macintosh*. *Newton* создавался как настоящее революционное устройство, которое только “Apple” и могла произвести, но постоянно обнаруживавшиеся дефекты исправлялись инженерами слишком

медленно. Это позволило конкурентам захватить рынок *PDA (Personal digital assistants* — персональных цифровых помощников. — Г. П., С. С.)»³²⁰.

Несмотря на провал, проект *Newton* оказался всё же предвестником многих будущих *i*-новшеств (*iPod, iPad, iPhone* и т. п.), которые обычно связывают с именем Стивена Джобса. Не имеет значения, что сам он терпеть не мог некоторые идеи, использовавшиеся в том же *Newton*, к примеру, распознавание рукописного текста с экрана (чтобы писать на экране, к *Newton* прилагался специальный стилос), важно то, что *Newton* способствовал созданию нового сектора рынка. В частности, он предназначался для работы в беспроводных сетях, совсем как будущий вай-фай. Правда, в первоначальных вариантах для связи предполагалось использовать инфракрасные сенсоры.

В «Apple» и без Джобса продолжались поиски нового.

Например, в целях избавления от исключительной опоры на *Mac* там тщательно рассматривалась идея создания специальной «умной» сети в сотрудничестве с телекоммуникационными компаниями, причём так, чтобы «связь с ней поддерживалась через небольшое устройство, которое можно держать в руках».

Не правда ли, вызывает некоторые ассоциации?

Мы имеем в виду мобильный телефон.

В мае 1990 года совет директоров «Apple» одобрил предложение Джона Скалли: бросить все нужные средства на поддержку нового компьютера. Планировалось, что *Newton* поступит в продажу всего через два года — 2 апреля 1992 года, по цене примерно полторы тысячи долларов. Сразу начали разрабатывать три варианта — большой, который мы сейчас назвали бы планшетом (9 на 12 дюймов), средний (6 на 9 дюймов) и карманный (4,5 на 7 дюймов). С самого начала Скалли предрекал большой успех «своей» машине. На ежегодной зимней Выставке бытовой электроники в Лас-Вегасе он даже во всеуслышание заявил, что наметившаяся конвергенция компьютеров, коммуникаций и «производства контента» к началу XXI (уже такого близкого) века создаст рынок, ни много ни мало, в три триллиона долларов.

Конечно, конкуренты встревожились.

Но к указанному сроку продукт Скалли на рынке не появился.

Первая презентация *Newton* состоялась только 29 мая 1992 года, причём показан был лишь прототип, да и тот работал со сбоями.

Но круги по воде пошли.

«Испуганные конкуренты начали развивать свои собственные *PDA*... «AT & T» передала свой хорошо работающий чип «хоббит» (названный так в честь героя романов Толкина. — Г. П., С. С.) компании *GO*... «Casio» объявила о планах (вместе с «Tandy») усовершенствовать пользующийся популярностью карманный органайзер... «Microsoft», никогда не упускавшая возможности вклиниться в чужой успех, объявила о *WinPad*... Даже «General Magic», учредителем которой была «Apple», передала свою операционную систему *Magic Cap* для использования на беспроводном *Envoy* (выпускавшемся компанией «Motorola») и на *MagicLink* фирмы

“Sony”...»³²¹

Ко всему этому специальная программа *Calligrapher* (для распознавания рукописных записей) начала разрабатываться Степаном Пачиковым³²² в Москве. Созданная им компания «Параграф» (вот они — перестройка, новые времена!) работала по контракту с «Apple».

В связи с катастрофическим отставанием от графика, основные силы компании «Apple» были теперь брошены на малый вариант *Newton*, названный *Junior*. Но и тут одна за другой множились проблемы, например, уменьшившиеся вычислительные возможности не позволяли реализовать многие приложения. Только в январе 1993 года на зимнем показе в Лас-Вегасе «Apple» смогла выставить безупречно работающий прототип.

Окончательной датой выхода компьютера *Newton* назначили 29 июля, но в апреле из «Apple» ушёл один из ведущих специалистов группы — Теслер, а 3 июня компании «Casio» («Касио») и «Tandy» («Тэнди») начали продажу *Zoomer PDA*. К этому времени дела «Apple» ухудшились. Продажи компьютеров старых моделей уже не компенсировали текущих расходов. И когда были объявлены реальные потери за квартал (188,3 миллиона долларов), совет директоров вынудил Джона Скалли оставить пост президента.

Это произошло 18 июня 1993 года.

Заменил Скалли инженер Майкл Спиндлер.

Даже прозвище Спиндлера говорило о многом — Дизель.

А компьютер *Newton* появился перед пользователями только 2 августа на выставке-конференции *Macworld (Macworld Conference & Expo)*, посвящённой платформе *Macintosh* и продуктам для неё, — под названием *Message Pad*^[53].

Мы не случайно начали упоминать мобильные телефоны.

«Внушительно выглядящее устройство в корпусе из чёрного пластика имело ширину 4,5 дюйма и длину 7,5 дюйма (11,25 на 18,75 сантиметра) и весило меньше фунта. Имелся монохромный жидкокристаллический дисплей, реагирующий на лёгкий нажим, размером 240 на 336 пикселей. Внутри стоял процессор *ARM 610* на 20 мегагерц, с ПЗУ на 4 мегабайта и 640 килобайтов оперативной памяти. Сериальный порт *LocalTalk* позволял подключаться к другим устройствам... Имелись слот для карты и соответственно карты памяти, карты для беспроводного соединения или модема... А ещё инфракрасный передатчик, позволявший связываться с другими *Newton* — на расстоянии примерно до одного метра и передавать информацию до 9600 бит в секунду»³²³.

Звучало обнадёживающе.

«Я стал старше. Мне 40 лет».
Меняют ли мир новые технологии?
Разумеется, меняют. Но всё же: «Мне 40 лет».

В час исповеди горчайшей, в час моей глубочайшей нужды,
Когда озеро слёз под ногами ростки затопило мечты,
Гибнущий голос во мне упорно до чего-то пытается докричаться,
Учит морали отчаяния, тщится в опасностях разобраться...

Учит...
Тщится...
Пытается...

В сентябре 1991 года у Джобсов появился сын — Рид Пол.
А вскоре к ним переехала жить старшая дочь Стива — Лиза.

«Когда Лиза училась в восьмом классе, — писал Уолтер Айзексон, — Джобсу позвонили из школы. Начальство считало, что ей было бы лучше уехать из дома матери. Отправившись с Лизой на прогулку, Джобс внимательно расспросил её и предложил к нему перебраться. Лиза, которой было уже четырнадцать^[54], два дня думала, потом согласилась. Она уже заранее знала, в какой комнате поселится — по соседству с папиной. Однажды, когда в доме никого не было, она заходила и даже примерялась к этой комнате, полежав на голом полу»³²⁴.

Отношения Стива с дочерью никогда не были гладкими. Да и с матерью, Крисанн, её отношения в то время обострились.

Стив со своей стороны всячески старался подорвать влияние Крисанн на дочь. Конечно, не очень честно, но способы достижения цели никогда его не смущали. Позже, в 1996 году, он писал журналисту из «Wired»: «У меня есть семнадцатилетняя дочь. Она ходит в частную школу несколько лет. Эта школа — лучшая, которую я видел в жизни, её считают одной из ста лучших школ Америки. Плата — 5,5 тысячи долларов в год, это много для большинства родителей. Но тут дело не в деньгах, а в уровне

образования»³²⁵.

Всё-таки не оставляет ощущение, что Джобс любит себя *собой*.

В 1995 году у Джобсов родилась дочь Эрин Сиена, а в 1998-м — Ив (Ева).

«Рид, — писал в своей книге Уолтер Айзексон, — походил на отца: пронзительный и умный, с выразительным взглядом, гипнотическим шармом, но отличался от Стивена приятными манерами и скромностью. В нём рано проявилась тяга к творчеству: в детстве Рид любил переодеваться в разные костюмы и исполнять соответствующие роли, отлично учился, интересовался естественными науками. Он научился копировать пристальный взгляд отца, однако не было в нём ни капли жестокости...

Эрин Сиена была спокойнее брата и всегда остро переживала нехватку отцовского внимания. У отца она унаследовала интерес к дизайну и архитектуре и научилась соблюдать эмоциональную дистанцию, чтобы как-то сгладить его отчуждённость...

Ну а младшая Ив — волевая, весёлая и заводная. Она не из пугливых и никогда не требовала к себе какого-то особенного внимания, но умела при этом общаться с отцом, договариваться с ним, даже подшучивала над ним. Отец говорил, что именно Ив когда-нибудь возглавит “Apple”, если, конечно, не станет президентом Соединённых Штатов...»

Трудно найти прямую связь между успехом мультипликационного фильма «История игрушек» и семейными отношениями Джобса, но такая связь, несомненно, существовала. Правда, выражалась она в основном в постоянной готовности защищать то, что Стив *признал своим*. Качества предпринимателя не раз вступали в противоречие с другими, более человеческими качествами его личности.

Успех «Истории игрушек» многое изменил.

А ведь совсем недавно Джобс готов был продать «Pixar».

Он готов был отдать «Pixar» за ту же цену, которую на неё потратил, то есть примерно за 60 миллионов долларов. К сожалению, «Pixar» с самого начала находилась в жёсткой «вассальной» зависимости от гигантских Диснеевских студий.

Зависимость эта держалась на контрактах, лицензиях, на долях в бизнесе; даже лицензией на анимационную систему, выпускаемую «Pixar», владели Диснеевские студии.

А Джобс не хотел чувствовать себя вассалом.

Кстати, создание «Истории игрушек» стало возможным благодаря почти случайному разговору, состоявшемуся между Джобсом и Джефффри Катценбергом, полномочным представителем компании Диснея, вторым человеком в этой компании — после президента Майка Эйснера.

Однажды Джефф Катценберг, начальник отдела фильмов в компании «Walt Disney», писал в своей книге Уолтер Айзексон, пригласил Джобса в студию в Бербанке (Калифорния), чтобы тот посмотрел на их технологии в действии. Сотрудники компании устроили для Джобса хорошую экскурсию, а он, думая о чём-то своём, вдруг спросил: «“Disney” довольна “Pixar”?»

Катценберг, конечно, ответил, что да.

Тогда Джобс спросил: «А как ты думаешь, мы в “Pixar” довольны “Disney”?»

Катценберг и на этот раз ответил, что да.

Но Джобс ответил: «Нет, мы недовольны».

И добавил: «Давайте сделаем с вами фильм. Вот тогда мы будем довольны».

Катценберг заинтересовался. К тому же он хорошо знал Джона

Лассетера, режиссёра-мультипликатора «Рихаг» и ему нравились эффектные короткометражки Лассетера, созданные при помощи компьютерной анимации; он даже пытался переманить режиссёра к себе, но Стив крепко держал при себе тех, за кем признавал художественный талант.

Для переговоров пригласили Кэтмелла, Джобса и Лассетера.

Катценберг умел держаться «демократично», умел правильно подходить к партнёрам, но всё-таки переговоры вёл Джобс. Алви Рэй Смит (доктор философии, кстати) вспоминал позже: «Сходство между Катценбергом и Джобсом бросалось в глаза. Оба удивительно одарённые болтуны». А Лассетер вспоминал: «Простому зрителю вечные споры Стива и Джеффа внушали благоговейный ужас. Они походили на фехтовальный поединок».

Правда, Катценберг при этом был вооружён острой саблей, а Джобс — деревянной рапирой. Что, в общем, было понятно. Находясь на грани банкротства, компания «Рихаг» нуждалась в сделке гораздо больше, чем студии Диснея. К тому же они могли запросто финансировать всё предприятие, а «Рихаг» — нет.

Всё же сделка состоялась.

Весьма неравноправная, конечно.

По соглашению, заключённому в мае 1991 года, компания «Walt Disney» становилась единственным владельцем будущего фильма и его персонажей. Выплачивая «Рихаг» всего 12,5 процента от продажи билетов, студии «Walt Disney» контролировали весь творческий процесс и могли «зарубить» проект на любой стадии.

Но такова была реальность. Приходилось мириться.

Идею фильма предложил Лассетер, он же написал сценарий.

Нельзя сказать, что такой уж оригинальный — ожившие игрушки и их приключения. Любой ребёнок слышал о Щелкунчике или о Стойком оловянном солдатики. В американской литературе подобных историй тоже хоть пруд пруди. К примеру, «Поле боя» («Battleground») Стивена Кинга, в котором игрушечные солдатики запросто расправляются с наёмным убийцей. Кстати, в «Истории игрушек» тоже появлялись игрушечные солдатики, но тут они шли на разведку, чтобы помочь остальным игрушкам. Да и сама идея смены поколений, вражды и ревности игрушек тоже была не нова.

Лассетер сумел освежить давнюю идею.

У каждой вещи, у игрушки тоже, есть свой смысл, своя цель.

Так считал и сам Джобс. Если бы предмет мог думать, чувствовать, он, несомненно, хотел бы выполнять своё предназначение. Смысл стакана, к

примеру, в том, чтобы содержать воду, и, будь у стакана душа, он бы радовался, когда он полон, и огорчался, когда пуст. Смысл монитора — взаимодействовать с человеком. Смысл одноколёсного велосипеда — чтобы на нём ездили в цирке. А назначение всяких игрушек — быть с детьми. Самый страшный кошмар — вдруг их выбросят или заменят новыми. Подойдёт жанр так называемого «приятельского» фильма, решил Джобс. То есть уже известного всем фильма о мужской дружбе, в котором столкновение старой любимой игрушки с блестящей, но новенькой, непривычной, может обернуться настоящей драмой.

В «Истории игрушек» сталкиваются старый потрёпанный ковбой Вуди и новенький — астронавт Базз, *Buzz Lightyear*. Имя *Lightyear* можно перевести на русский язык как, скажем, «Светогод», хотя в русском дубляже встречается и просто «Светик». А *Buzz*, разумеется, напоминает о Баззе Олдрине и высадке американцев на Луну. В «Pixar» в то время работал какой-то десяток сотрудников, а их требовалось более ста. Каждая сцена (а их набралось более полутора тысяч) создавалась на станциях *Silicon Graphics* и *Sun*⁴, затем кадры обрабатывались в редакторе *Avid* и анимировались с помощью мощной программы *RenderMan*, разработанной, кстати, в «Pixar». Из-за постоянного контроля и прямого давления Катценберга и его помощников сюжет едва не испортили. По каким-то причинам сотрудники Диснея решили превратить Вуди в самого настоящего злодея, противостоящего доброму Баззу. Дошло до того, что Вуди выталкивал Базза из окна со словами: «В этом мире игрушка игрушке волк!» Возможно, сработало тут чисто американское клише: вечная, нескончаемая борьба света и тьмы, добра и зла.

Поняв, что фильм не получается, Джефф Катценберг решил закрыть проект, но в дело вмешался Стив. Он не хотел ещё одного поражения. В течение нескольких месяцев он финансировал производство только из собственного кармана. В результате сценарий был возвращён Лассетером к варианту, близкому к исходному.

Оценив это, студии компании «Walt Disney» продолжили финансирование.

Ну а сам Джобс окончательно понял, что пора «Pixar» добиться реальной независимости от Диснеевских студий. Правда, они «стоили» десятки миллиардов долларов, а Джобс располагал какой-то сотней миллионов. Так что фильм «История игрушек» значил для Джобса гораздо больше, чем просто коммерческий проект.

Он всё ещё не оставлял мечты о грандиозном технологическом перевороте.

«Я испытывал такое, когда мы выпустили первый лазерный принтер в “Apple”, — признавался Джобс в интервью журналу «Wired». — Смотришь на этот принтер и думаешь: вот в простом ящике скрыты просто невероятные новые технологии, а пользователям нет нужды знать про них! И сейчас то же. Над этим фильмом работало больше *PhDs*, чем над каким-либо любым другим фильмом, но зрителям нет никакой нужды знать о технологиях. Им надо полюбить фильм»³²⁶.

Для Джобса в «Истории игрушек» было много личного.

У семьи мальчика Энди (хозяина Вуди и Базза) есть соседи, среди них другой мальчик, Сид. Он злой, конечно. Он бесцеремонно калечит свои игрушки и игрушки своей сестры, превращая их в несчастных уродов, которых одобрил бы сам Иероним Босх. По ходу действия этот злой Сид берёт Вуди и Базза в плен, собираясь искалечить и их.

Не тень ли это Билла Гейтса тревожила Стива?

И ещё важная деталь. В фильме не упоминались отцы Энди и Сида.

«Наблюдая, как оживают Вуди и Базз, Стив понял, видимо, что может изменить всю киноиндустрию, — писал Уолт Айзексон. — Как только очередную сцену заканчивали, Стив принимался её пересматривать. “Сосчитать не могу, сколько вариантов ‘Истории игрушек’ я просмотрел, прежде чем фильм появился на экране, — вспоминал позже друг Стива Ларри Эллисон (глава фирмы «Oracle»). — Это превратилось в настоящую пытку. Я заходил к Стиву, и меня тут же сажали смотреть какую-нибудь сцену, улучшенную на очередные десять процентов. Стив был одержим желанием добиться полного совершенства. Меньшее его не устраивало»³²⁷.

Конечно, эстетические предпочтения Джобса не могли не пересекаться с интуицией предпринимателя. Это выделяло его из общего ряда, более того, это время от времени приводило к исключительным результатам. К тому же с годами Стив всё лучше и лучше чувствовал, что именно нравится публике.

В общем, он решил, что выход на экран «Истории игрушек» в ноябре будет лучшим поводом сделать «Pixar» публичной компанией.

«Я нервничал, говорил ему, что надо дождаться второго фильма, — вспоминал Джон Лассетер. — Но Стив возражал. Где ещё взять деньги, чтобы вложить в новый фильм, а заодно пересмотреть договор со студиями Диснея?

Да, конечно, риск был, но всё же меньше, чем нам тогда казалось.

Стив действительно набрался опыта. Он не пытался с прежней

агрессией навязывать своих мнений, но:

он твёрдо знал, что может правильно оценить визуальное качество фильма (многолетний опыт работы с первоклассными дизайнерами и множество экспериментов с промышленным дизайном, в которых участвовал сам, — не шутка);

он знал, что публика всегда в восторге от новейших передовых технологий, особенно если ей не надо вникать в детали. С компьютером можно ошибиться, что-то в нём может работать не так, но фильм — продукт законченный, публика его только смотрит;

ему самому нравился сюжет; он не любил сложностей, значит, считал он, и публике всё это понравится;

и ещё он знал, что, хотя его собственная легенда к этому времени несколько поизносилась и потускнела, но всё же она всё ещё могла усилить и умножить эффект от фильма;

и, наконец, он верил, что массовый интерес публики действует на инвесторов как мощный катализатор»³²⁸.

И успех пришёл. Джобс вышел на новый уровень. Отбрав должность у Кэтмелла, он взял на себя все полномочия исполнительного директора «Pixar». В интервью журналу «Fortune» он заявил: «Мы уверены, что “История игрушек” — это самый большой прорыв в мультипликации с того момента, когда Уолт Дисней сделал её достойной всеобщего обсуждения, выпустив свою “Белоснежку”».

Ещё до выхода фильма Джобс заговорил о выходе «Pixar» на биржу.

Ситуация складывалась удачно. На нью-йоркском просмотре президент компании «Walt Disney» Майкл Эйснер объявил, что премьера диснеевского фильма «Покахонтас» состоится в Центральном парке перед сотысячной толпой. Хороший масштаб. Но Стив был стопроцентно уверен, что «История игрушек» заслуживает ещё большего, гораздо большего.

В результате в ноябре прошло сразу две премьеры.

Одну, 19 ноября, организовали Диснеевские студии — в «El Capitan» («Эль капитан»), большом кинотеатре в Лос-Анджелесе; другую, на следующий вечер, организовал Стив — в похожем на «El Capitan» кинотеатре «Regency» («Редженси») в Сан-Франциско.

Конечно, премьеры эти различались кругом приглашённых знаменитостей.

В Лос-Анджелесе присутствовали знаменитые актёры, среди них Том Хэнкс и Стив Мартин, а в Сан-Франциско отметились знаменитости Кремниевой долины: Ларри Эллисон, Эндрю Гроув, Скотт Макнили, сам Джобс, понятно. При любой возможности Стив не уставал подчёркивать, что его «История игрушек» это фильм именно «Pixar», а не студий «Walt Disney».

До выхода «Pixar» на биржу (29 ноября) оставалось немного.

Джобс готовился. Он понимал, что за десяток дней студии Диснея попросту не успеют, не смогут ему помешать в предстоящем деле, ну, а потом... потом вопрос можно будет перевести в другую плоскость, скажем, в плоскость пересмотра прежнего контракта.

Интуиция не подвела Джобса.

Успех «Истории игрушек» превзошёл все ожидания.

Одна только американская премьера принесла «Pixar» 30 миллионов долларов. Очень скоро «История игрушек» оставила за собой и «Бэтмена», и «Аполлон-13». В цифрах это выглядело так: 192 миллиона долларов на внутреннем рынке и 362 миллиона на мировом.

На обзорном сайте *Rotten Tomatoes* (вообще-то не склонном к похвалам) все 73 опрошенных эксперта дали фильму положительную оценку. Ричард Корлисс («Time») назвал «Историю игрушек» самой

гениальной комедией года. Дэвид Энсен («Newsweek») писал, что фильм «восхитительный». Дженет Мэслин («New York Times») рекомендовала его и детям, и взрослым, как «невероятно отважную работу в лучших диснеевских традициях».

Биржа отреагировала на событие столь же бурно.

«Как и при первом публичном размещении акций “Apple”, — писал Оуэн Линзмайер, — торжественное мероприятие было устроено в семь часов утра в Сан-Франциско в офисе ведущего андеррайтера. Первые акции планировалось выпустить по 14 долларов, чтобы они точно продавались, но Джобс настоял на 22 долларах, чтобы в случае успеха получить больше прибыли.

И угадал. За первые полчаса цена акций поднялась до 45 долларов, и торги были даже отложены из-за чрезмерного количества заказов на покупку. А в конце дня акции компании “Pixar” составили уже сказочные 1,2 миллиарда».

Теперь можно было приступить к переговорам с Майклом Эйснером. Джобс упорно ему доказывал, что «Disney» для «Pixar» — всего лишь дистрибьютор. «Он постоянно повторял: мол, мы в Pixar — настоящая команда, а вы — пустое место, — вспоминал позже Майкл Эйснер. — Но ведь именно мы вызвали к жизни “Историю игрушек”. Ведь именно мы дали фильму лицо и бросили в бой все наши подразделения, чтобы сделать фильм хитом».

Да, всё так.

Но Джобс торопился.

Он хотел провести переговоры с Эйснером сейчас, именно сейчас, пока не закончилась рыночная горячка. Он хотел сейчас, сразу, решить проблемы (а их было много) — при помощи договоров. Огромный успех «Истории игрушек» помогал ему. На волне грандиозного успеха он получил, наконец, возможность решать свои дела сам и провёл переговоры так, что они закончились контрактом на пять фильмов с «Disney» — на условиях равного участия в доходах, равных долей от продаж и даже, наконец, равного упоминания в титрах.

Но это было только начало.

Джобс ничем не хотел себя ограничивать.

Ко времени его успехов в «Pixar» появилась и стремительно развивалась Всемирная паутина. Создателем её (сейчас это признаётся всеми) был изобретатель Тимоти (Тим) Бернерс-Ли (род. 1955), работавший в Европейском совете по ядерным исследованиям (*Cornell Eugorëen pour la Recherche Nucleaire, CERN*). Это он ввёл в широкий оборот понятие гипертекста, разработал язык *HTML* и программу *WorldWideWeb*.

Развитие Сети ещё больше ускорилось, когда в 1993 году *CERN* опубликовал исходный код *WorldWideWeb* — как свободное программное обеспечение. Тогда же Национальный центр суперкомпьютерных приложений (*National Center for Supercomputing Applications, NCSA*) в США выпустил программу *Mosaic*, которую вполне можно было называть браузером. А в 1994 году появилась первая версия браузера *Opera*, существующего и поныне.

Все эти программы искали файлы, в том числе текстовые.

Справлялись они неплохо, но проблемой оставалась недостаточная стандартизация языка, а отсюда — несовместимость разных браузеров. Только в 1994 году Тим Бернерс-Ли (основатель сетевого консорциума *W3C*) при поддержке таких организаций, как *CERN*, Американское агентство оборонных исследований *DARPA*, Еврокомиссия и Массачусетский технологический институт, сумел добиться нужной стандартизации.

Уже к 2001 году в Сети насчитывалось около полумиллиарда сайтов.

Гораздо раньше, в 1996 году, в интервью журналу «Wired», Стивен Джобс говорил Гари Вольфу о некоем объектно-ориентированном языке, который разрабатывался в *NeXT* и который должен был, по сути, описывать любые Web-объекты.

«Вольф. Какие ещё возможности там открываются?

Джобс (спрашивает сам). А как вы думаете, кто окажется основным бенефициаром Сети? Кто выиграет больше всех?

Вольф. Люди, у которых есть что...

Джобс. ...продать!

Вольф. ...разделить с другими...

Джобс. ...продать!

Вольф. Вы имеете в виду — опубликовать?

Джобс. Нет. Продать! Это гораздо больше, чем публикация. Это коммерция. Люди перестанут ходить во множество магазинов. Они всё теперь будут покупать в Сети!»³²⁹

Такие рассуждения производили впечатление на инвесторов.

Правда, другие предсказания Джобса в том же интервью выглядят, скажем так, несколько романтичными, даже наивными. Может статья, намеренно, ведь нельзя упускать из виду и романтически настроенных клиентов, которые ещё помнили свободолюбивый клип «1984» и даже пиратскую романтику *Macintosh*.

«*Вольф.* А как насчёт Сети в качестве великого демократизатора?

Джобс. Во всём, что я делал в жизни, всегда был элемент демократизации. Сеть — невероятный демократизатор. Маленькая компания может выглядеть в Сети как большая и быть столь же доступной. Большие компании могут тратить сотни миллионов долларов, выстраивая свои каналы сбыта. Сеть демократизирует всё это»³³⁰.

Всё это время Джобс постоянно помнил об «Apple».

Это было его детище. Это была его непроходящая травма. И этот Скалли... Ведь он сам усадил его в кресло генерального директора...

Кстати, Майк Марккула невысоко оценивал последние годы Джона Скалли в «Apple»: «Да, он проделал огромную работу в первые пять лет, но после этого по какой-то причине выпустил мяч. До сих пор не могу сказать почему»³³¹.

Майклу Спиндлеру, сменившему Джона Скалли, тоже нечем было похвастаться, по крайней мере с точки зрения инвесторов. То, что происходило в «Apple», можно было смело назвать разбродом и шатанием. К уходу Скалли убытки компании превысили 180 миллионов долларов. При Спиндлере положение несколько выправилось, но в 1996 году ушёл и Спиндлер. Занявший его место Гильберт (Гил) Амелио (род. 1943) объявил о невиданных, неслыханных ранее убытках — более чем 740 миллионов долларов!

Отсутствие чёткой стратегии.

Банальность корпоративной политики.

«Не технологии были проблемой, а сама стратегия компании... — заметил однажды Стивен Возняк, имея в виду массовые увольнения сотрудников и нежелание снижать цены. — Мы были просто жирными котами, благоденствовавшими благодаря бизнесу, у которого в то время практически не было конкурентов».

Под давлением акционеров, а отчасти по собственной инициативе, у руководства «Apple» всё чаще возникала тема слияния с другими компаниями. Честно говоря, речь заходила уже о продаже компании. Это подтверждают слова Майка Марккулы. «Начиная с 1986 года, — вспоминал он, — у нас велись переговоры с DEC, “Kodak”, “Sony”, “Sun”, “Compaq”, IBM и с несколькими другими компаниями, которые я бы не хотел сейчас называть. Мы рассматривали самые разные варианты: от “давайте обменяемся своими технологиями” до “давайте объединимся”...»³³²

Вопрос был в том, кто возглавит будущую объединённую компанию, и в том, по какой цене придётся выкупать акции «Apple», — ведь акционерам совсем не улыбалось терять доход.

В итоге до «слияния» дело не дошло.

А вот обмен технологиями происходил.

Правда, и тут особенно гордиться было нечем.

Самым неудачным обменом можно, пожалуй, считать соглашение «Apple» с «Microsoft», заключённое в 1985 году, то есть ещё до ухода Джобса. Последствия указанного обмена сказались, правда, только в 1990-е годы, когда появились версии *Windows 3.x*, по-настоящему завоевавшие популярность. До этого графические интерфейсы на базе *Mac OS* считались просто вне конкуренции, а интерфейсы *Commodore* — неплохими.

Появление *Windows 95* сразу ухудшило ситуацию.

Для «Apple», конечно. Вид экрана под *Windows* в общем-то почти не отличался от *Mac*, зато *Windows* можно было установить на любом из выпускавшихся в то время персональных компьютеров. Конечно, «Apple» пыталась опротестовать соглашение 1985 года, но все суды с «Microsoft» были проиграны. Впечатление бестолковости год от года усиливалось. Если до менеджмента и доходила какая-то инициатива, то, как правило (всё из-за той же бестолковости), она заканчивалась провалом.

А любую неудачу тут же раздували журналисты.

«Майкла Спиндлера прозвали Дизелем, — злорадствовали они. — А надо бы — Крушением поезда»³³³.

«Apple» особенно конфликтовала с компанией «Microsoft» из-за клонов *Mac* и сотрудничества «Apple» с *IBM* (в связи с *Power PC*).

Невозможно не процитировать удивительный меморандум Билла Гейтса, предъявленный им Джону Скалли и Жану Луи Гассе в июне 1985 года (кстати, в обход Стива Джобса). В меморандуме этом рассматривался вопрос о лицензировании операционной системы *Mac*, то есть о том, насколько независимо от своего собственного производителя и от производителя программного обеспечения может работать тот или иной компьютер. Заметим, что Джобс всегда был сторонником очень жёсткого контроля; в этом Скалли и Гассе занимали с ним схожую позицию.

«Джону Скалли, Жану Луи Гассе

От Билла Гейтса, Джеффа Рейкса

25 июня 1985 года.

<...>

Контекст

“Apple” определяет своё положение в компьютерной индустрии в качестве лидера инновационных технологий. Из этой позиции следует, что в “Apple” должны разработать стандарт новой, передовой технологии. То есть в “Apple” должны создать новую “революционную” архитектуру, что неизбежно влечёт несовместимость с существующими архитектурами.

“Apple” должна сделать стандартом *Macintosh*. Но никакая компания, выпускающая персональные компьютеры, даже *IBM*, не может создать стандарт без независимой поддержки. Никакая компания неспособна завоевать независимую поддержку, достаточную для признания стандартом.

Значительные инвестиции в “стандартный персональный компьютер” (особенно независимая инженерная поддержка) дают невероятный импульс соответствующей архитектуре. В частности, архитектура *IBM PC* продолжает получать огромные инвестиции и приобретает дополнительный импульс. (Хотя независимые инвестиции в *Apple II* и результирующий импульс — это другой важный пример). Инвестиции в

архитектуру *IBM* включают разработку аппаратуры различной степени совместимости, программ и периферии; подготовку пользователей и торгового персонала; и что наиболее важно — отношение к продукции и её восприятие, которые с трудом можно изменить.

Все недостатки архитектуры *IBM* быстро исправляются благодаря независимой поддержке.

Замкнутая архитектура мешает аналогичным инвестициям в *Macintosh*. Архитектура *IBM*, в сравнении с *Macintosh*, получает, возможно, в сто раз больше инженерных ресурсов.

<...>

Выводы

Компания “Apple” должна сделать открытой архитектуру *Macintosh*, чтобы получить независимую поддержку, необходимую для того, чтобы набрать импульс и установить стандарт.

<...>

Рекомендация

“Apple” следует лицензировать технологию *Macintosh 3-5* для разработки *Mac*-совместимых компьютеров...»³³⁴

В конце меморандума Билл Гейтс приводил список компаний, с которыми он рекомендует связаться Apple, и даже персонально указывал — с кем из сотрудников. Личные отношения — это ведь тоже часть бизнеса.

Скалли и Гассе на этот меморандум даже не ответили.

Возможно, потому, что большие доходы (прибавочная стоимость) *Mac* в то время вполне устраивали и их, и инвесторов.

Очень может быть, что в 1985 году Билл Гейтс давал правильный совет, но момент был упущен. В «Apple» не были склонны лицензировать программное обеспечение, особенно *Mac OS*. «Я знаю, что меня считают Большим шайтаном в вопросе лицензирования, — признавался Жан Луи Гассе. — Но я никогда не был “за” или “против” лицензирования. Я просто не понимал, какой в этом смысл»³³⁵. Время уходило, споры продолжались.

В 1990 году уже в своём (конфиденциальном) меморандуме Дэн Эйлер, вице-президент по стратегии и корпоративному развитию «Apple»,

предлагал:

лицензировать только операционную систему *Mac OS*; лицензировать и *OS*, и сам компьютер; создать ещё один «бренд» *Macintosh*; учредить компанию под кодовым названием «Макрософт», с целью перенести *Mac OS* на архитектуру, основанную на процессорах *Intel* (*Mac* всё ещё сохранял верность процессорам *Motorola*).

При этом Дэн Эйлере выражал твёрдую уверенность, что именно при такой стратегии *Apple* за три года сможет завоевать треть рынка.

Но Скалли и Спиндлер идею эту «зарезали».

Это, впрочем, не помешало «*Apple*» изменить курс примерно через год, когда руководство компании начало переговоры с *IBM* по поводу слияния (тогда не сошлись в цене) и технического сотрудничества. В *IBM* в то время разрабатывался *PowerPC* (с использованием процессоров *Intel* и архитектуры *RISC*, которую также широко использовал «*Sun Microsystems*»). «В «*Apple*» были уверены, — писал Линзмайер, — что *IBM* в конечном счёте запустит свою собственную линию клонов *Mac*, чтобы обеспечить более широкий рынок для чипа *PowerPC*, поэтому не особенно спешили связываться с компаниями менее престижными. Кроме того, Спиндлер и Скалли всё ещё надеялись убедить *IBM* купить всю «*Apple*», оставив их руководителями отдела персональных компьютеров»³³⁶.

Что ж, у менеджеров свои представления о росте.

Когда Майкл Спиндлер стал президентом «*Apple*», он ещё раз попытался протолкнуть высказанную им идею, но теперь натолкнулся на активную оппозицию своих помощников, которые боялись (не без оснований), что часть рынка, до сих пор принадлежащая «*Apple*», не только не расширится, но значительно сузится, уменьшив продажи.

«На встрече акционеров 26 января 1994 года Майкл Спиндлер объявил, что «*Apple*» надеется заключить договор с одним из главных производителей ПК, чтобы дать им лицензию на *Power Mac* к концу года. Спиндлер надеялся привлечь известную марку вроде «*Compaq*», *DELL*, «*Gateway*» или *IBM* в качестве первого получателя лицензии на выпуск *Mac*. И правда, когда *IBM* и «*Apple*» вернулись за стол переговоров, Спиндлер готов был отдать им лицензию на *Mac OS*, если, соответственно, *IBM* согласится развивать свой проект *CHRP* (*Common Hardware Reference Platform* — Общей аппаратной платформы. — Г. П., С. С.), вместо исключавшего *Mac* проекта *PReP* (*PowerPC Reference Platform*). *IBM* могла согласиться с этим, но «*Apple*» настаивала, чтобы *CHRP*-машины при этом поступали в продажу именно с операционной системой *Mac OS*, в то время как *IBM* хотела оставить такой выбор за потребителем. В итоге с «*Apple*»

оказалось так трудно вести переговоры, что *IBM* начала рассматривать другие варианты»³³⁷.

Компании «Apple» пришлось налаживать производство *Mac* с использованием собственной *Power*-архитектуры на базе процессора *PowerPC*. Первым в этой линии стал ноутбук *Power Book 5300*. В нём было реализовано множество интересных новшеств, включая подключение и отключение расширений на ходу, без перезагрузки (*hot-swappable*). Но неприятности ожидали создателей с совершенно неожиданной стороны: литий-ионные батареи *Sony*. Один из предыдущих проектов (компьютер *Laguna*) провалился из-за чрезмерно тяжёлой кислотной батареи автомобильного типа. Ну а батареи *Sony* в *Power Book 5300* оказались пожароопасными.

Скоро инвесторам всё это надоело.

И вот тогда у Джобса появился шанс.

Вернуться в «Apple».

Навязчивое желание.

Кстати, возвращение Джобса в им же созданную «Apple» давно предсказывалось некоторыми журналистами, правда, больше в юмористическом ключе. К примеру, Гай Кавасаки, колумнист журнала «Macworld» («Макуорлд»), опубликовал пародийный пресс-релиз, в котором сообщалась невероятная новость: компания «Apple» покупает NeXT и делает Стивена Джобса своим генеральным директором! При этом поражённый Майк Марккула якобы спрашивал: «Ты хочешь до конца своих дней продавать приукрашенный UNIX или пойдёшь дальше со мной, чтобы всё-таки изменить мир?» А неукротимый Стивен Джобс отвечал Майку: «У меня семья, мне нужен постоянный доход».

Шутка, конечно.

Но Джобс не собирался отсиживаться.

Он не оставил мысли изменить мир, он был способен на такое!

В интервью журналу «Fortune» он так и заявил: «У меня есть план, который может спасти “Apple”. И есть не только план. Есть совершенный продукт и совершенная стратегия. Только в “Apple” никто не хочет меня слушать»³³⁸.

Вот ещё несколько цитат о бывшей компании Джобса.

«Компания “Apple” — вроде Италии. Очень творческая, но никакого порядка, сплошной хаос». — Реджис Маккенна³³⁹.

«Совету директоров “Apple” пора понять: Гил Амелио, Доктор, не может быть президентом компании». — Чарлз Спарк³⁴⁰. (А ведь именно Гил Амелио имел инженерное образование и репутацию «менеджера-преобразователя», даже *PhD*, почему его и прозвали Доктором.)

«Существует единственный человек, который может привести компанию в порядок. Спасти “Apple” может лидер, способный объединить сотрудников, прессу, пользователей и разработчиков». — Оуэн Линзмайер.

Конечно, таким лидером мог быть только Стивен Джобс.

Уж никак не Майкл Спиндлер или сменивший его Амелио.

Эти оба уже получили свои спасительные «золотые парашюты».

Большие деньги — наглядное свидетельство влияния профессиональных менеджеров. Контракт Гила Амелио в этом смысле

оказался даже более весомым, чем контракт Спиндлера.

Около 12 миллионов у Амелио против пяти у Спиндлера.

Даже сам Амелио признавал, что потребовал, пожалуй, слишком много, по крайней мере с точки зрения общественности. И оправдывал себя только тем, что, в сущности, оказался «кризисным менеджером».

«У нас оставалось мало наличности; качество нашей продукции было низким; развитие операционной системы следующего поколения отставало от графика и было в полном беспорядке; знаменитая протестная корпоративная культура “Apple” делала управление почти невозможным; а наши продуктные линии и усилия по развитию раздробились настолько, что действия компании оказались полностью несфокусированными»³⁴¹.

В общем, Италия. Перед приходом Муссолини.

Амелио попросил 100 дней, чтобы разобраться в ситуации и предложить разумное решение. Анонсируя упоминавшиеся выше рекордные потери в 740 миллионов долларов, он не забыл указать на то, что они, эти потери, возникли в основном до его прихода. Из них 388 миллионов составила уценка непроданных *Mac*, 130 миллионов — реструктуризация (были уволены 2,8 тысячи сотрудников), остальное — операционные потери. В «Apple» прибегли даже к выпуску облигаций, так как запаса наличности (592 миллиона) хватило бы на каких-то пять-шесть недель функционирования. Только в сентябре 1996 года Гил Амелио объявил долгожданную новость: в третьем квартале «Apple» получила небольшой, но доход (25 миллионов).

Гил Амелио, вне всякого сомнения, являлся порождением той же самой корпоративной культуры, что и Скалли, и Спиндлер, и методы их не сильно отличались. Как и они, он привёл с собой «своих», которым полностью доверял; к примеру, работы по операционной системе возглавила Эллен Хэнкок, перешедшая вместе с ним из «National Semiconductor».

Надежды «Apple» строились на операционной системе *Copland*.

Но в то время как материальная часть *Mac* действительно прошла несколько циклов усовершенствований, «Copland» опиралась в основном на прошлые достижения. «То, что “Copland” всё ещё хорошо работала через десять лет после своего создания, служило лишь свидетельством её изначальной элегантности и усилий инженеров “Apple”, добавлявших новые возможности без потери совместимости. Но нельзя без конца строить на одном и том же фундаменте...»

Сроки были упущены.

Все работы велись в спешке.

Из-за трудностей и задержек новую операционную систему решили выпускать по частям. Вначале — *Harmony (system 7.6)*, затем, в январе 1997 года, — *Tempo (Mac OS 8.0)*. Впрочем, разобравшись, наконец, в истинном положении дел, Эллен Хэнкок решила, что развивать «Copland» дальше — дело безнадёжное; проще купить подходящую операционную систему на стороне.

И тут вновь появился Стивен Джобс.

И не с пустыми руками.

Компания *NeXT*, которую он возглавлял, занималась в то время почти исключительно операционной системой *OpenStep*. Поначалу «Apple» больше заинтересовалась предложениями Жана Луи Гассе, создавшего в это время собственную фирму — «Be», тоже занимавшуюся программным обеспечением. Гассе однажды уже пытался продать свою операционную систему *BeOS* Спиндлеру в 1995 году, но для её полной готовности нужны были два-три года. «Apple», несущую огромные убытки, это не устраивало. Фактор времени был для неё главным. К тому же Гассе активно вздувал цену на свой продукт.

«Когда фирма “Be” начала разыгрывать из себя недотрогу, сотрудники компании “Apple” кинулись изучать альтернативные варианты. Эллен Хэнкок распорядилась, чтобы её сотрудники внимательно рассмотрели предложения “Microsoft” *Windows NT*, *Solaris* фирмы “Sun Microsystems”, даже неудачницы *Taligent*. А незадолго до Дня благодарения (28 ноября 1996 года. — Г. П., С. С.) Гилу Амелио позвонил Джобс»³⁴².

Дело наконец сдвинулось с места.

Уже 2 декабря Стив встретился с Амелио, Эллен Хэнкок и Дугласом С. Соломоном (вице-президентом по стратегическому планированию и корпоративному развитию) — в конференц-зале на восьмом этаже офиса «Apple» рядом с кабинетом Амелио. В первый раз с 1985 года Джобс появился в знакомом кампусе. *NeXT* — единственная надежда «Apple», сразу заявил он. Если, конечно, «Apple» действительно хочет получить правильную операционную систему.

Слова Джобса (как и демонстрация *OpenStep*) произвели впечатление.

20 декабря 1996 года «Apple» официально объявила о своём намерении приобрести *NeXT Software* и привлечь Джобса в качестве советника. Правда, цена покупки — 427 миллионов долларов — казалась несколько завышенной для небольшой и не слишком доходной компании, но, как отметил тот же Линзмайер, «было трудно оценить значение [для пиара] самого факта возвращения Стивена Джобса в компанию, которую он же сам и основал за 20 лет до этого».

Стивен Джобс от этой сделки получил лично для себя более 100 миллионов долларов наличными и полтора миллиона — акциями «Apple». Конечно, при этом он взял на себя обязательство не продавать полученные акции в течение полугода. Остальные средства пошли акционерам *NeXT*, на оплату долгов и всё такое прочее.

Итак, Джобс вернулся.

«В качестве советника...»

Он вновь был в своей «Apple».

Конечно, Стив сразу поинтересовался у Амелио: может ли он войти в совет директоров? На первый раз не получилось, совет высказался против Джобса ещё боялись. А вот роль советника всех устраивала.

Подписав сделку, Гил Амелио объявил: «Мы открываем новую главу в истории “Apple”». И так объяснил сделанный сотрудниками компании выбор: «Анализируя развитие операционных систем, мы обнаружили, что “Apple” и *NeXT* предлагают технологии, продукты и услуги, на удивление дополняющие друг друга. Чем больше мы анализировали продукты наших компаний, тем лучше понимали, что каждая сильна именно в той области, в которой другая сталкивается с проблемами. “Apple” нуждалась в современной операционной системе, а у *NeXT* уже имелась такая система — с современными сервисами и приложениями; в то же время *NeXT* очень нуждалась в обширном парке обновлённых персональных компьютеров, а “Apple” — один из главных производителей...»

Джобс высказался ещё энергичнее: «Значительная часть индустрии уже более десяти лет живёт за счёт компьютера *Macintosh* (он знал, чем можно гордиться. — Г. П., С. С.). Теперь пришло время новых изобретений. С нашим слиянием передовое программное обеспечение *NeXT* обручится с мощной материальной базой “Apple”, с её маркетинговыми каналами, чтобы обеспечить по-настоящему революционный прорыв, перескочив через уже существующие платформы. Я по-прежнему питаю к компании “Apple” глубокие чувства, и возможность сыграть роль в формировании её будущего вызывает у меня огромную радость»³⁴³.

Но кто будет определять главный курс?

7 января 1997 года Гил Амелио, президент «Apple», выступил в Сан-Франциско на открытии выставки *Macworld*. К сожалению, то, что могло стать звёздным часом Амелио, стало его провалом. Длинный доклад разочаровал слушателей. Амелио говорил долго и путано, он вновь и вновь указывал на убытки (120 миллионов долларов в последнем квартале), вновь и вновь демонстрировал уже известные прототипы различных проектов.

После Амелио выступил Джобс.

Буквально за полчаса он объяснил собравшимся, как «Apple» вполне сможет объединить систему *Copland* с *NextStep* и создать действительно новую операционную систему — *Rhapsody*.

Правда, у Амелио был запасён ещё один ход.

Сразу после выступления Джобса он объявил, что другой основатель «Apple» — Стивен Возняк — тоже согласился вернуться в компанию, и тоже в роли советника. «Я рассчитываю, что вместе со Стивом [Джобсом] он будет часто заглядывать к нам. Вроде шмеля, который перелетает с цветка на цветок, перенося немного пыльцы»³⁴⁴.

Амелио был удовлетворён недовольством Джобса.

Но Джобс многому научился. Он хорошо знал правила игры.

«Я буду давать советы Гилу в меру своих сил, — смиренно (смирняя себя, конечно) заметил он, — до тех пор, пока он будет нуждаться в них».

Амелио не возражал.

Уже в феврале он объявил о перестановках в руководстве.

Объявил сам, но многие увидели за всеми этими подвигами волевою руку Стивена Джобса. На руководящие позиции выдвигались теперь ближайшие его соратники, хотя сам Стив пока не получал даже зарплаты.

К Эллен Хэнкок, кстати, он отнёсся как к самому обыкновенному менеджеру. Инженерный опыт Эллен его попросту не устраивал. К тому же он терпеть не мог рядом с собой людей, которым... ну, скажем так, был чем-то обязан... Так что сферу деятельности Эллен поделили между Эви Теваняном, отвечавшим в *NeXT* за программное обеспечение, и Джоном Рубинштейном, возглавлявшим производство компьютеров.

Вообще сфера деятельности и ответственности людей Гила Амелио была резко сужена, в то время как ставленники Стива выдвигались на ключевые позиции. Приёмы для этого использовались разные. Например, за Марко Ланди, директором «Apple» по маркетингу, оставили только зарубежную торговлю. Это был настолько болезненный удар по репутации Марко Ланди, что он (как и ожидал Джобс) уволился уже через две недели.

Помимо перестановок в руководстве, усилилась корпоративная стратегия сокращений, и отвечал за это теперь (несомненно, по воле Джобса) именно Гил Амелио. Когда в марте 1997 года «Apple» отказалась от услуг почти трёх тысяч сотрудников, недовольство на себе ощутил именно Гил.

Сам Джобс, где только мог, отрицал желание занять должность президента компании. Несомненно, он рвался к ней, но отрицал это. Он опять вошёл в свою прежнюю любимую роль. Он был виден всем. Его

видели. Он хотел, чтобы его видели. Он любовался собой. Пусть все в «Apple» знают, от кого в *его компании* зависит удача, зависит успех.

«Люди хотят видеть во мне нечто вроде Супермена».

Он знал это. Он проницательно оглядывал собеседников.

Незадолго до возвращения Джобса компания «Apple», в которой всегда относились крайне сдержанно к выдаче лицензий на использование своих технологий, начала всё же менять стратегию. Была, например, сделана попытка договориться с *IBM*. При Майкле Спиндлере лицензию на выпуск клонов *Mac* получила корпорация «Power Computing» («Пауэ компьютеринг»). Другую лицензию отдали фирме «Radius», производившей мониторы для *Mac*. 13 ноября 1995 года на осенней компьютерной выставке *COMDEX* в Лас-Вегасе уже сразу три компании — «Apple», «IBM» и «Motorola» — обнародовали согласованную спецификацию для совместной платформы. А в январе 1996 года «Apple» предъявила публике (совершенно открыто) даже ревниво оберегаемую от чужих взглядов операционную систему *Mac* — на базе *PPCP*.

При Гиле Амелио были открыты ещё незавершённая система *Copland* и законченный вариант *System 7.5.x*. «Эта сделка позволяла компании «Motorola» продавать *Mac OS* вместе с её собственной продукцией... и передавать лицензию другим производителям, которые купили материнские платы...»³⁴⁵

В конце мая 1996 года лицензию у «Apple» приобрела тайваньская компания *UMAX*, начавшая уже в июне выпускать недорогие клоны *MacSuper*.

Получила лицензию *IBM* — на использование *Mac OS*.

С каждой такой лицензионной продажи «Apple» получала 50 долларов.

Конечно, выгодно. Но звучали и недовольные голоса: дескать, вместо клонов пользователи могли покупать настоящие *Mac*. Даже Гил Амелио предпринимал (не очень решительные, правда) шаги, чтобы пересмотреть соответствующие пункты в лицензионных договорах. В мае 1997 года в кулуарах конференции разработчиков «Apple» уже сам Джобс заявил, что производители клонов за привилегию выпускать клон *Mac* должны платить больше.

Джобс уже чувствовал силу.

Как в лучшие времена, он обращался к производителям как к «пиявкам».

Но президентом «Apple» всё ещё оставался Гил Амелио, это мешало Джобсу.

Правда, теперь он опирался на мощных союзников. Одним из них был его новый «корпоративный друг» — Ларри Эллисон (род. 1944), президент фирмы «Oracle» («Оракл»). Когда в журнале «Fortune» появился памфлет журналиста Брента Шлендера «Что-то прогнило в Купертино», направленный против Гила Амелио, журналист ссылался как раз на приватные разговоры с Эллисоном. Из них следовало, что шансов у Стивена Джобса и Ларри Эллисона взять под контроль «Apple» на самом деле не слишком много, ну, может, около 30 процентов. При этом Эллисон якобы утверждал, что вообще-то он и сейчас готов купить «Apple». Да и почему нет? Фирма «Oracle» находится в отличной финансовой форме, он, Эллисон, легко соберёт нужные средства, у него на примете есть группа инвесторов, готовых в любой удобный момент поддержать его. Амелио даже заподозрил, что истинным намерением Эллисона является не столько возможная покупка, сколько очередная попытка поколебать уверенность совета директоров в перспективности его (Амелио) собственной работы в качестве президента «Apple». Некая, вполне просчитываемая последовательность самых разных действий и слухов явно указывала на заранее продуманную комбинацию.

Джобс отказывался от каких-либо комментариев, но знал, что делает.

В День независимости совет директоров «Apple» начал 36-часовой цикл телефонных переговоров, чтобы обсудить, наконец, создавшуюся ситуацию. А уже утром 6 июля Эдгар С. Вулард-младший (род. 1934), член совета, позвонил Амелио и сообщил неожиданную новость: «Мы думаем, Гил, вы должны уйти. Вы многое сделали, чтобы помочь “Apple”, но продажи так и не выросли»³⁴⁶.

Конечно, Амелио пытался объяснить, что продажи начинают расти только после того, как исправлены все основные недостатки, но Вулард настаивал. Компания нуждается в высоких продажах... Компании нужен волевой маркетинговый лидер... Ну и всё такое прочее...

Когда в разговоре промелькнуло имя Джобса, Амелио всё понял.

Вот как выглядело обсуждение в совете директоров (в июне, ещё до телефонного марафона) в передаче Айзексона: «На заседании совета директоров, когда Гила ещё не было в зале, Вулард рассказал, как он оценивает ситуацию. “Если Гил [Амелио] останется гендиректором, то, по моему, вероятность того, что мы избежим банкротства, только 10 процентов. Если мы уволим его и убедим Стива занять это место, шанс выжить — 60 процентов. Если же мы уволим Гила, но не вернём Стива, наши шансы — 40 процентов”. Именно после этих слов совет уполномочил Вуларда обговорить со Стивом его окончательное возвращение».

Джобс, конечно, пытался уверять Амелию, что не имеет никакого отношения к его увольнению, но это не развеяло подозрений Гила. «Я бы сказал, что данные говорят об обратном».

После увольнения Амелию большинство функций президента временно взял на себя финансовый директор «Apple». Джобс продолжал оставаться советником. Что-что, а ждать он умел. И если кого-то нисколько не удивила его победа, так только Стивена Возняка.

«Гил встретил Стива.

Раз так, это всё — игра окончена».

Когда Вулард позвонил Джобсу и сообщил, что совет директоров считает правильным призвать на должность генерального директора именно его, Стив ответил уклончиво:

«Да, я помогу... Но не в качестве генерального директора... Нет, нет... Мне удобнее оставаться просто советником... Пусть даже без оклада...»

Сотрудникам «Pіxar» (он по-прежнему возглавлял эту компанию) Джобс отправил трогательную служебную записку: «Мы всегда остаёмся вместе».

А Уолтеру Айзексону, своему биографу, так объяснил свою позицию:

«Мы только-только сделали “Pіxar” открытым акционерным обществом, я был счастлив оставаться её генеральным директором. Я не знал ни одного человека, который занимал бы должность генерального директора сразу в двух открытых акционерных обществах, пусть даже временно (актёрство, самолюбование могло умереть в Джобсе только вместе с ним. — Г. Л., С. С.). Какое-то время я никак не мог решить, чем мне хочется заниматься. Мне нравилось проводить время с семьёй. Я разрывался. Я понимал, что дела у “Apple” плохи, но не знал, стоит ли из-за этого (игра, игра, конечно. — Г. П., С. С.) отказываться от приятного образа жизни. Что подумают акционеры “Pіxar”? В итоге я посоветовался с людьми, которых уважал, и, в конце концов, рано утром в субботу позвонил Энди Гроуву. Я представил ему свои “за” и “против”, но уже где-то посередине он прервал меня: “Стив, да наплевать нам на этот ‘Apple’!” Я был просто ошарашен. И сразу понял, что мне на “Apple” точно не наплевать. Я основал эту компанию, и я хотел её сохранить. Почему бы и не вернуться, хотя бы временно, ну для того хотя бы, чтобы найти для них генерального директора?»

Айзексон не сильно поверил Джобсу.

«Утверждение Стива, что ему нравится проводить время с семьёй (тем более отказываться от приятного образа жизни. — Г. П., С. С.), — писал в своей книге Айзексон, — прозвучало не очень убедительно. Лучший “отец года” из него никак не мог получиться. Конечно, Стив стал внимательнее к своим детям, особенно к Риду, но главным для него оставалась работа. Только работа. С младшими дочками он общался мало, Лиза вообще уклонялась от общения с ним, жена раздражала. Ко всему прочему, Стив не

любил разбираться с запутанными проблемами. Это относилось как к производимой им продукции и дизайну, так и к семейным отношениям. Если появлялись сомнения, он предпочитал молчать, игнорируя трудную ситуацию».

В этих рассуждениях Уолтер Айзексон (возможно, сознательно) как бы забывает о главной давней мечте Стивена Джобса — изменить мир. Айзексону самым важным кажется его желание вернуть максимальный контроль в «Apple».

«Стив во всём привык видеть либо чёрное, либо белое. Человек всегда был для него либо гением, либо идиотом, а продукция — восхитительной или дерьмовой. Но более сложные вопросы, обладавшие многими оттенками и нюансами, как, например, женитьба, покупка правильного дивана, решение возглавить компанию часто ставили его в тупик»³⁴⁷.

9 июля, после выступления Гила Амелио, сообщившего наконец сотрудникам о своём уходе, на сцене появился Джобс.

Он вышел на сцену в шортах, кроссовках и в чёрной водолазке. Он держался с достоинством. Сверху вниз он посмотрел в зал и произнёс: «Ну, расскажите, что здесь не так». И, не слушая тех, кто попытался ответить, заявил: «Дело в продукции!» Собственно, голоса из зала его не интересовали. «Это не продукция, а отстой!» Он был уверен в каждом своём слове. «Эта продукция больше не сексуальна!»

И только после этого перешёл к делу.

В заявлении, которое получила компания от Джобса, говорилось о его согласии продлить сотрудничество с «Apple» на срок до 90 дней, то есть до тех пор, пока не будет нанят новый генеральный директор.

А пока он — «советник во главе команды».

Он даже не стал занимать большой угловой кабинет Гила Амелио — достаточно кабинета рядом с залом заседаний. Плевать на большой кабинет. Джобс прекрасно понимал, что реальная власть определяется не размерами кабинета.

Для начала он решил пересмотреть цены опционов на акции сотрудников.

В ту пору такое было вполне законной практикой, однако компании всё же старались избегать таких действий. Слишком много это вызывает опасений у самых верных сотрудников. Да и на одно только изучение вопроса уйдёт около двух месяцев.

Услышав такое, Джобс взорвался: «Вы с ума сошли!»

И заявил: «Если вы не хотите помогать мне, я просто не вернусь на рабочее место уже в понедельник. Мне надо принимать тысячи решений, гораздо более сложных, чем это, и если вы даже в этом не в состоянии мне помочь, зачем мне оставаться с вами?»

На следующий день ему перезвонил Вулард: «Мы даём добро».

Но добавил: «Кое-кто из совета, Стив, не в восторге».

Не в восторге, это было мягко сказано. Уже 25 июля один из членов совета директоров — Д. Е. Льюис, президент «National Public Radio», подал в отставку. «Решил спрыгнуть с поезда сам, не дожидаясь, когда его вытолкнут», — объяснил его отставку Оуэн Линзмайер.

Джобс принял это спокойно, с пониманием.

Он ни с кем не собирался нянчиться. Даже с советом.

Разрыв с Джобсом в тот момент означал ликвидацию компании, и совет уступил. С неудовольствием, это ясно. И с условием: пусть рядом с Вудардом (ему в помощь) сядет ещё один директор. В итоге дела и репутация «Apple» зависели теперь не только от Вуларда (совет перестал ему доверять), но ещё и от Гарета Чана. Этот Чан в итоге оказался совершеннейшим нулём, но чему удивляться.

«Джобс бывал резок и холоден по отношению к тем, кто вставал у него

на пути, — писал Айзексон, — однако с теми, с кем он начинал, часто бывал сентиментален. В категорию любимчиков попадал, разумеется, Возняк, хотя их пути давно разошлись, а ещё Энди Херцфельд и некоторые другие члены команды *Macintosh*. А ещё попал в эту категорию Майк Марккула. “Я чувствовал, что он меня жестоко обманул, но он был мне как отец, и я заботился о нём”. Когда потребовалась отставка Майка, Джобс сам поехал в его дом на Вудсайдских холмах, чтобы смягчить новость. Как обычно, он предложил прогуляться. “Во время прогулки он и сказал мне, что собирает новый совет, чтобы, наконец, начать дело по-новому, — рассказывал позже Марккула. — Он беспокоился, что я плохо на это отреагирую”».

Тогда же они обсудили, на чём должны сфокусировать усилия.

Компания должна выдержать любые перемены. Какой тут может быть формула успеха? Марккула ответил: компании-долгожители умеют обновляться! К слову, «Hewlett — Packard» делает это постоянно. Поначалу — оборудование, затем — калькуляторы, наконец, компьютеры. В компьютерном бизнесе «Microsoft» уже потеснил «Apple». Тебе, Стив, придётся обновить компанию и перейти на производство иных потребительских товаров или устройств. Бери пример с бабочки и постоянно преобразайся!

В конце июля Джобса наконец избрали в совет директоров.

Прежний совет был распущен. Новым занимались Джобс и Вулард.

Но главное, теперь в совете директоров оказались люди Джобса. Возвращение Джобса удалось. Ларри Эллисон, Билл Кэмпбелл, Джером Б. Йорк, Стивен Возняк — в роли советника; на ключевых постах проверенные соратники по *NeXT* — Митч Мэндиш (ответственный за продажи) и Фил Шиллер (всемирный маркетинг).

Акции «Apple» сразу подскочили.

С 13 до 20 долларов.

Настоящей сенсацией стало сообщение Джобса о сделке с Гейтсом.

До этого «Apple» не раз судилась с компанией «Microsoft», прежде всего за незаконное использование элементов и идей графического интерфейса *Mac* в *Windows*. Выстраивать отношения между компаниями было нелегко, никуда не исчезла и зависимость от политиков, весьма существенная для крупных корпораций. Понимая это, Джобс пригласил в Пало-Альто Джоэла Кляйна, главного обвинителя по начатому против «Microsoft» масштабному антимонопольному делу. «Не стремитесь сорвать огромный штраф с “Microsoft”, — сказал он гостю. — Лучше покрепче свяжите их судебными разбирательствами. Это позволит нам (“Apple”) выступить с конкурирующей продукцией».

И вот пришёл час, Джобс и Гейтс договорились.

Реальная проблема заключалась не столько в конкурирующей продукции, сколько в том, выгодны или не выгодны им постоянные взаимные угрозы.

«Компания “Microsoft” отказывалась подписывать соглашение о разработке программ *Word* и *Excel* для будущих операционных систем *Macintosh* — это могло разрушить “Apple”. В защиту Билла Гейтса, однако, надо сказать, что им двигали не просто коварные побуждения. Он не хотел заниматься разработкой программ для будущей операционной системы, учитывая тот факт, что никто, включая постоянно меняющееся руководство “Apple”, толком не знал, что будет представлять собой новая операционная система. Сразу после покупки *NeXT* Амелио и Джобс вместе полетели в “Microsoft”, но тогда Гейтс не смог разобраться, кто из них главный. Несколько дней спустя он позвонил Джобсу. “И что, мне делать приложения для операционной системы *NeXT* самому, что ли?” — спросил он. По воспоминаниям Гейтса, Джобс отпустил “откровенно издевательское замечание в адрес Гила” и предположил, что ситуация скоро прояснится»³⁴⁸.

Разумный вариант.

Несомненно, он устроил всех.

А Билл Гейтс понял, наконец, с кем нужно договариваться.

«Я позвонил Биллу, — цитировал Джобса Айзексон. — Я сказал ему, что собираюсь всё переделать. Билл всегда был равнодушен к “Apple”.

Ведь это мы предложили ему заниматься приложениями. Первыми приложениями “Microsoft” были *Excel* и *Word* для *Macintosh*. Так что, я позвонил Биллу и сказал: “Мне нужна помощь”. До этого “Microsoft” постоянно нарушала договорённости о патентах. Я сказал Биллу, что если мы и дальше будем продолжать судебные процессы, то через несколько лет точно отсудим миллиард долларов по патентному праву. Ты это знаешь, и я это знаю. Но “Apple” не сможет продержаться так долго, если мы продолжим войну. Так что, давай уладим это прямо сейчас. Мне нужно обязательство, что “Microsoft” и впредь будет разрабатывать программы для *Macintosh*. Ну, разумеется, я надеюсь ещё и на инвестиции».

Гейтс согласился.

Подготовка сделки заняла четыре недели.

Последние детали согласовывались вообще в последний момент.

Наконец, окончательный текст был передан факсом из Сиэтла в Бостон — всего за три часа до выступления Джобса на *Macworld*. О громкой и неожиданной для многих сделке Джобс объявил в самом конце своего выступления.

Позже он сожалел, что менее тщательно, чем обычно, обдумал визуальную сторону выступления, но времени на обдумывание попросту не было. Отсюда и неприятные накладки. Когда Джобс дал слово Гейтсу, огромное лицо Билла возникло за спиной Стива — на телевизионном экране, поскольку выступление транслировалось через спутник.

Будто Большой брат из знаменитого клипа.

Но наплевать на накладки! Главное было сделано.

На фоне куда более фундаментального противостояния со сторонниками свободного программного обеспечения у Гейтса и Джобса нашлось очень много общего. «Пора отказаться от формулы, что победа “Microsoft” означает поражение “Apple”». С этого момента «Microsoft» могла выпускать версии *Microsoft Office* и *Internet Explorer* для *Mac* в течение ещё пяти лет. В обмен «Apple» делала *Internet Explorer* браузером *Mac* по умолчанию. Ну и всякие другие мелочи. «Microsoft», к примеру, готова была выплатить «Apple» оставшуюся в секрете сумму (по слухам, 100 миллионов долларов), чтобы уладить дело о нарушении патентов, а ещё 150 миллионов — за акции серии А, без права продажи их в течение трёх лет³⁴⁹.

После всего этого акции «Apple» подскочили до 26 долларов за каждую.

Это придавало уверенности покупателям *Mac* в том, что они не останутся без программного обеспечения. Даже Джон Скалли высказался

одобрительно: «Стив умеет произвести впечатление». Заодно Джобс одним махом расправился с надоевшими ему производителями клонов. Он всегда называл их «пиявками» и теперь нанёс окончательный удар. После того как Стивен (Кинг) Канг, глава «Power Computing», организовал протесты в защиту клонирования, он позвонил Эду Вуларду и сообщил, что «Apple» теперь вообще прощается с лицензионным бизнесом. Совет директоров уступил, и в сентябре Джобс добился соглашения, по которому «Power Computing» получала 100 миллионов долларов за отказ от лицензии и передачу «Apple» своей клиентской базы. После этого Джобс отозвал лицензии и у других производителей клонов. «Самое дурацкое дело позволять производителям каких-то паршивых компьютеров использовать нашу операционную систему».

8 августа компания «Apple» объявила, что меняет рекламное агентство.

Теперь «Apple» возвращалась к агентству *Chiat/Day*, с которым связана была работа над знаменитым клипом «1984». Агентство, кстати, называлось уже по-другому — *Omnicom Group's TBWA Chiat/Day*, но Ли Клоу (креативный директор) всё ещё там работал.

Он-то и нужен был Джобсу.

«Мы должны доказать, что “Apple” всё ещё жива и что она — особенная».

И Клоу согласился прилететь в Купертино. Позже, вспоминая это, Джобс даже прослезился. «Я был потрясён. Было ясно, что Ли Клоу действительно любит “Apple” (чисто джобсовское преувеличение. — Г. П., С. С.). А ведь он — король рекламы».

Кампания под девизом «Думай иначе» началась 28 сентября.

Энергия, с какой Джобс взялся за дело, вызывает изумление, тем более что скептиков на тот момент, конечно, хватало. «Задача [спасения “Apple”] настолько трудна, что для [её решения] понадобится белокурый японский бисексуал 25-летнего возраста, обладающий не менее чем пятнадцатилетним опытом», — витиевато заявлял Жан Луи Гассе. А президент «Western Digital» («Вестерн диджитал») Чарлз Хаггерти на ходу подхватывал его иронию: «Да, “Apple” — компания возможностей. Но придётся нанять самого Бога, чтобы их реализовать». Высказался даже Майкл Мерфи, журналист, специализирующийся по бизнесу высоких технологий: «“Apple”, как никогда, отчаянно нуждается в великом менеджере на каждый день — визионере, лидере, политике. Но боюсь, единственного кандидата, который мог бы управлять указанной компанией, распяли ещё две тысячи лет назад».

Что ж, и журналисты, и бизнесмены без зазрения совести пользуются идеями и образами, которые не защищены патентом.

Как только Гил Амелио покинул «Apple», Джобс провёл ревизию всего, что производилось компанией. Одного за другим призывал он в конференц-зал начальников отделов и требовал подробных отчётов.

Главной целью этой ревизии было выяснить, какая именно продукция «Apple» достаточно качественна, достаточно рентабельна, чтобы продолжать её выпуск. После того как Джобс получил общее представление, он побеседовал с теми же сотрудниками ещё раз. Он держал себя сдержанно, но каждый чувствовал, что от их ответов сейчас зависит многое.

«Если бы вам пришлось отказаться от половины всей выпускаемой вами продукции, от чего бы вы в первую очередь отказались?»

«Если бы у вас не было никаких проблем с финансированием, что бы вы прежде всего пустили в производство?»

Иногда Джобс прерывал говорящих, рисовал диаграммы, объяснял разницу между конкретной выручкой и доходом. В ходе ревизии он выяснил, что количество видов выпускаемой «Apple» продукции просто огромно. «Тогда я начал спрашивать. Почему, например, я должен рекомендовать модель 3400, а не 4400? В каких случаях пользователи больше интересуются моделью 6500, а не 7300? За несколько недель никакой ясности я не получил. Тогда я сказал себе: если, работая в “Apple”, я не понимаю своих собственных экспертов, то каково же приходится пользователям?»

В итоге из шестисот образцов выпускаемой «Apple» продукции в списке осталось всего десять.

Уолтер Айзексон так писал об этом:

«“Стоп! — крикнул Джобс, прервав обсуждение очередного продукта. — Чушь всё это!” Он схватил фломастер, прошёл к доске и провёл две линии, горизонтальную и вертикальную, разбив пространство на четыре более или менее равные части. Колонки он озаглавил “Потребитель” и “Профессионал”, а ряды — “Стационарный” и “Портативный”. Задача, по словам Джобса, состояла в том, чтобы создать четыре идеальных продукта, по одному для каждой ячейки.

В конференц-зале воцарилась гробовая тишина.

Таким же потрясённым молчанием встретил план Джобса и совет

директоров.

Гил Амелио в своё время настаивал, чтобы на каждом заседании мы одобряли введение всё новых и новых продуктов, рассказывал Вулард. Гил постоянно твердил, что нам просто необходимо расширять ассортимент. А тут явился Стив и заявил: хватит! Будем сокращать! Ему говорят: “Стив, это рискованно”. Он отвечает: “У меня (заметьте, у меня. — Г. П., С. С.) получится!” В итоге инженеры и менеджеры сосредоточили усилия только на четырёх областях. Ячейку “Стационарный компьютер для профессионалов” должен был заполнить *Power Macintosh G3*. “Портативным устройством для профессионалов” должен был стать *PowerBook G3*. В качестве настольного компьютера массовый пользователь получал *iMac*, а в качестве портативного — *iBook*».

С этого и началась знаменитая линия продукции «Apple» с приставкой «i».

Когда 16 сентября Стивен Джобс получил пост временно исполняющего обязанности президента компании, то себя он обозначил именно так — *iCEO*! Если это расшифровать как *Chief Executive Officer*, то приставка *i* (от слова *interim* — промежуточный, временный) будет полностью отвечать его эстетике.

Итак, рекламная кампания «Думай иначе» началась в сентябре 1997 года. Идею предложил Ли Клоу. Джобс действительно умел выбирать партнёров.

«Я был потрясён, — признавался он позже. — До сих пор не могу думать без слёз: и об искреннем отношении Ли, и о его непревзойдённой идее. Пусть редко, но мне встречается время от времени такая чистота духа и любви, что хочется плакать. Ну просто пробирает насквозь. В тот раз я это увидел — чистоту, которой мне в жизни не забыть. Я пустил слезу у себя в кабинете, когда Ли поделился со мной своей идеей, и даже теперь плачу, стоит только об этом вспомнить»³⁵⁰.

Те, кто *думает иначе*, часто зарабатывают репутацию безумцев.

Но ведь сам призыв — *думай иначе* — заключал в себе и некий парадокс.

Думать иначе — это ведь и нежелание (Джобс не боялся сопоставлений) пользоваться именно компьютером, вообще отрицание роли технологий, а рекламная кампания «Apple» предназначалась для улучшения продаж именно компьютеров и технологий. Тех, кто вправду *думает иначе*, всегда меньшинство, но Джобс и Ли Клоу чувствовали, что пользователям хочется ощущать себя причастными...

К чему?

К безумию?

Да нет, не к безумию.

К *творческому* безумию!

Это отнюдь не одно и то же.

Все кому не лень цитировали тогда известное высказывание физика Нильса Бора: «Ваша идея, конечно, безумна. Весь вопрос в том, достаточно ли она безумна, чтобы оказаться верной».

«Apple» — один из величайших брендов, считали Джобс и Ли Клоу.

Они намеревались ещё выше поднять репутацию «Apple», а не просто рекламировать её продукцию. Во главу угла ставились не возможности компьютера, а возможность настоящего самовыражения для обладателей «умной» машины. Речь шла о творческом потенциале.

Джобс и Клоу вспомнили многих «безумцев», *думавших иначе*.

В течение года, с 1997-го по 1998-й, было выпущено 29 плакатов.

На каждом — чёрно-белый портрет Джобса с логотипом «Apple» и слова «Think different» в верхнем левом углу. Логотип был единственным цветным пятном плаката. Немногим позже, в 2000 году, Джобс и Клоу выпустили несколько отдельных «преподавательских» серий³⁵¹ с портретами знаменитостей.

Серия 1

Амелия Мери Эрхарт (1897—1937) — первая женщина-пилот, перелетевшая Атлантику, и писательница;
Альфред Хичкок (1899—1980) — кинорежиссёр;
Пабло Пикассо (1881 —1973) — художник;
Махатма (Мохандас Карамчанд) Ганди (1869—1948) — политик и духовный лидер;
Томас Алва Эдисон (1847—1931) — изобретатель.

Серия 2

Мария Каллас (1923—1977) — оперная певица;
Марта Грэм (1894—1991) — танцовщица и хореограф;
Джоан Баэз (род. 1941) — фолк-певица;
Роберт Эдвард (Тед) Тёрнер (род. 1938) — бизнесмен, создатель сетей кабельного телевидения;
Далай-лама XIV (Нгагванг Ловзанг Тэнцзин Гьямцхо; род. 1935) — духовный лидер последователей тибетского буддизма. Кстати, лауреат Нобелевской премии мира (1989). Правда, этот плакат не распространялся из-за проблем с получением лицензии и политических проблем.

Серия 3

Джеймс Маури (Джим) Хенсон (1936—1990) — мультипликатор, художник, режиссёр, продюсер, создатель телепрограммы «Маппет-шоу»;
Майлз Дэвис (1926—1991) — джазовый музыкант, трубоч.

Энсел Адамс (1902—1984) — фотограф и учёный-эколог;
Люсиль Болл (1911 — 1989) и Дези Арназ (1917—1986): первая — комедийная актриса и кинозвезда, второй — актёр, музыкант и продюсер;
Боб Дилан (Роберт Аллен Циммерман; род. 1941) — автор-исполнитель своих песен, художник, писатель и киноактёр. Этот плакат тоже не распространялся, так как Дилан не дал разрешения;
Пол Рэнд (1914—1996) — графический дизайнер.

Серия 4

Фрэнк Синатра (1915—1998) — певец, актёр, продюсер;
Ричард Филлип Фейнман (1918—1988) — физик, нобелевский лауреат(1965);
Джек Рузвельт (Джеки) Робинсон (1919—1972) — бейсболист, первый афроамериканец, начавший играть в высшей лиге;
Сезар Эстрада Чавес (1927—1993) — правозащитник, борец за социальные права и права мигрантов, сторонник веганства.

Серия 5 (официально не распространялась)

Чарлз Спенсер (Чарли) Чаплин (1889—1977) — киноактёр и режиссёр;
Фрэнсис Форд Coppola (род. 1939) — кинорежиссёр, продюсер, сценарист;
Джордж Орсон Уэллс (1915—1985) — актёр, продюсер, писатель;
Фрэнк Капра (1897—1991) — кинорежиссёр, сценарист, продюсер;
Джон Хьюстон (1906—1987) — кинорежиссёр, сценарист, актёр.
Кроме перечисленных в «преподавательскую» серию входили плакаты с физиком Альбертом Эйнштейном (1879—1955), исследовательницей социальной жизни шимпанзе Джейн Гудолл (род. 1934), одним из открывателей двойной спирали ДНК Джеймсом Уотсоном (род. 1928); а также с певцом Джоном Ленноном (1940—1980).

«Вряд ли кому другому в этом мире, — писал Айзексон, — удалось бы с такой великолепной дерзостью отождествить рекламную кампанию с личностями Ганди, Эйнштейна, Пикассо или далай-ламы. Джобс каким-то образом заставлял будущих покупателей верить в то, что они тоже

свободные, творческие, прогрессивные бунтари — может, уже потому, что используют именно эту определённую марку компьютера. Стив создал бренд, определяющий стиль жизни. Некоторые портреты не были даже подписаны. Эйнштейна, Ганди, Леннона, Дилана, Пикассо, Эдисона, Чаплина люди легко узнавали, но другие лица (не сразу узнаваемые) притягивали к себе не меньше, заставляли задуматься, а кто это: Ричард Фейнман, Мария Каллас, Фрэнк Ллойд Райт, Джеймс Уотсон, Амелия Эрхарт...»³⁵²

Джобс ревностно следил за тем, чтобы в дело шли только самые лучшие, действительно лучшие фотографии. Когда Ли Клоу объяснил, что фотография Маргарет Бёрк-Уайт, на которой Ганди сидит у прядильного колеса, принадлежит «Time & Life Pictures» («Тайм энд Лайф пикчерс») и недоступна для коммерческого использования, Джобс тут же позвонил Норману Перлстайну, главному редактору «Time & Life Pictures», и буквально вымолил у него сделать для «Apple» исключение. Звонил он и Юнис Шрайвер, добывая любимую фотографию Бобби Кеннеди. Общался с детьми Джима Хенсона, у Йоко Оно выпросил фотографию покойного мужа, Джона Леннона.

Всё это было очень непросто.

Но у Джобса получалось.

Для текста рекламного клипа предполагалось заимствовать что-нибудь подходящее по смыслу. Например, песню английского певца нигерийского происхождения Сила (Генри Олусегун Адеола Сэмюэл; род. 1963), которая так и называлась «Crazy». В ней Джобса особенно привлёк рефрен:

Мы не выживем никогда, разве только
Слегка безумцами станем...^[55]

Но получить права на использование (вот редкий случай!) не получилось.

Тогда Джобс обратил внимание на стихотворение Роберта Фроста (1874—1963) «Неизбранная дорога».

Быть может, потом, в стариковской ворчбе
Я вспомню развилку и обе дороги,
Вздыхнув по упущенной сдуру судьбе, —
Но путь я нехоженный выбрал себе,
Что только и важно в конечном итоге^[56].

Но текст Фроста показался Стиву недостаточно энергичным.

После долгих поисков Джобс решил сам написать обращение к «безумцам».

Возможно, вдохновился он поэмой³⁵³ поэта Дилана Томаса (1914—1953), того самого, чьим именем Боб Дилан воспользовался в качестве своего сценического псевдонима. Эта поэма обращена к незнакомцам (*To You, Strangers*) и содержит удивительные перечисления; видимо, их необычный ритм и привлёк Джобса.

Вот это воззвание. Перевод наш, поскольку все существующие русские

переводы не очень точны:

Это — обращение к безумцам.
К тем, кто не укладывается в рамки.
К бунтарям. К смутьянам.
Круглым затычкам в квадратных дырках.
К тем, кто видит вещи иначе.
Они не любят правил. Они не уважают
существующего положения дел.
Их можно цитировать, можно спорить с ними,
прославлять, проклинать,
но невозможно их игнорировать.
Поскольку они несут перемены.
Толкают вперёд человечество.
Кто-то видит в них только безумцев,
а мы видим гениев. Потому что только те,
кто достаточно безумен (чтобы думать, что он
может изменить мир), — меняют этот мир.

В английском языке иногда используется грамматически странное словосочетание *think different*. Чтобы сказать *думать иначе*, правильнее было бы сказать *think differently*. Но Джобс выбрал первый вариант. Он прекрасно знал, что странность привлекает внимание.

Чтобы прочесть текст, хотели привлечь актёра Робина Уильямса, но он отказался. С Томом Хэнксом тоже не вышло. В конце концов выбрали актёра Ричарда Дрейфуса. Но когда запись была уже сделана, Джобсу пришло в голову, что прочитать воззвание сможет он сам. Но, подумав, он всё же запустил версию Дрейфуса.

«Если возьмём мою, то люди решат, что это про меня. А я тут ни при чём. Это — про “Apple”».

Реклама и дизайн — вот сильные стороны Джобса.

«Когда в сентябре 1997 года Джобс стал временным генеральным директором “Apple”, — писал Айзексон, — он устроил собрание представителей высшего руководства. На собрании присутствовал глава отдела дизайна — тридцатилетний британец, искренне преданный своему делу. Звали его Джонатан Айв, Джонни, и он как раз собирался уйти из “Apple”. Ему претило то, что в погоне за постоянной прибылью сотрудники компании перестали обращать внимание на дизайн собственного товара. Выступление Джобса заставило Джонни изменить планы. “Как сейчас помню, — не раз вспоминал он. — Стив вдруг объявил, что наша цель не просто делать деньги, а производить качественную продукцию. Такая философия меня устраивала”. Неудивительно, что Айв и Джобс быстро подружились»³⁵⁴.

Джобс вообще любил удивлять людей.

По поводу им же убитого проекта *Newton* он как-то заметил:

«Если бы не критическая ситуация в “Apple”, я бы довёл эту штуку до ума. Я нутром чуял, что технология машины всё-таки неплохая, но бездарные менеджеры всё испоганили. Прикрыв проект, я попросту освободил от ненужного дела сразу нескольких хороших инженеров. Теперь они могли работать над перспективными мобильными устройствами».

Самому Джобсу работы тоже прибавилось.

Он одновременно тащил и «Apple», и «Pixar».

«Было трудно. Очень трудно. У меня была семья. А в мае 1998 года родилась ещё одна дочь — Ив. Я уходил на работу в семь утра и возвращался в девять вечера. Я слова не мог сказать, так выматывался. Я даже не мог поговорить с Лорен (вспомним его же слова: «Мне нравилось проводить время с семьёй»). — Г. П., С. С.). Всё, на что меня хватало, это полчаса тупо посидеть перед телевизором. Такой ритм убивал меня. Я носился то в “Pixar”, то в “Apple” на своём чёрном кабриолете *Porsche*. У меня обнаружили камни в почках. Я мчался в госпиталь, мне кололи в задницу демерол, через какое-то время камень выходил...»³⁵⁵

Работа! Работа! Работа!

Тогда Джобс и подорвал своё здоровье.

Но как удержаться? Почему действительно не заполнить хотя бы один из четырёх секторов таблицы, вычерченной им самим? Тем более что идея, высказанная Айвом, просто зачаровала Джобса: компьютер с экраном из цветного плексигласа! *Думай иначе!* Почему не создать объект, совершенно ни на что не похожий, поразить пользователей, как когда-то поразил тех же пользователей *Mac* с вертикальным корпусом?

Новый компьютер, конечно, должен быть «интернетным».

Возможно, у него будет отсутствовать жёсткий диск, но зато вся электроника будет заключена в полупрозрачный яйцевидный корпус. Хорошо бы сделать эту новую машину недорогой, тогда сотни тысяч обыкновенных студентов и преподавателей смогут ей пользоваться.

Чутьё подсказывало: это верный путь.

И Джобс преодолел сопротивление совета директоров.

Чему-чему, а корпоративным играм он уже давно научился. Прежде всего, разработки должны вестись в секрете. За время его отсутствия сотрудники «Apple» забыли о дисциплине. «Loose lips might sink ship!» Чётко и ясно. «Болтун — находка для шпиона». Примерно такой плакат Джобс повесил в своём кабинете.

За утечку информации — немедленное увольнение!

Поверив в Джонатана Айва, Джобс дал ему полную свободу.

Любой цвет, любая форма, любой материал! Всё к услугам дизайнера. «Джонни даже начал бывать у нас дома, — вспоминала Лорен. — Стиву в голову не приходило обидеть Айва».

А Стив действительно не жалел похвал.

— Айв умён, он разбирается в бизнесе, в маркетинге. Он с ходу усваивает самые сложные знания. Он лучше кого бы то ни было понимает, чем мы в «Apple» занимаемся. Если есть у меня родственная душа — это Джонни. Мы почти всё придумываем вместе и только потом собираем остальных. «Ну, как вам это?» Джонни способен увидеть весь проект сразу целиком, не упустив ни одной детали. После меня он обладает самой большой реальной властью в «Apple». Никто не смеет указывать, чем ему следует заниматься.

А вот что говорил сам Айв:

«Почему мы считаем, что простота — это хорошо?»

Да потому, что, когда мы имеем дело с предметами, нам важно чувствовать, что мы управляем ими. Упорядочивая хаос, мы находим способ подчинить себе предмет. Простота — это не только наглядный стиль. Это не минимализм или отсутствие беспорядка. Чтобы достичь простоты, необходимо прорыть туннель в недрах сложности. Чтобы быть

по-настоящему простым, нужно добраться до самой глубины. К примеру, если вам не хватает каких-нибудь винтиков, вы рискуете создать нечто чрезмерно сложное и запутанное. Куда лучше сосредоточиться на простоте, понять её, разобраться, из чего она состоит. Чтобы избавиться от второстепенного, нужно проникнуть в суть предмета».

Всё как у Джобса.

То же переплетение эстетики и контроля.

Но Джонатана Айва задевало, когда кто-то со стороны называл Джобса, именно Джобса, одного только Джобса генератором их общих идей. «Это плохо сказывается на имидже компании». Но при этом Айв признавал, конечно, что только Джобс мог по-настоящему реализовать любую идею. «Во многих компаниях великолепные находки просто тонут в общей суете».

И в конце концов, Джобс активно участвовал в процессе.

«Когда создавался блок питания для *Apple II*, Стив заботился не только о технических характеристиках, он также много думал о дизайне. Его имя указано в патенте на блок питания, используемый в *MacBook*, в патенте на магнитный разъем (“который так приятно щёлкает при подсоединении провода к компьютеру”). К 2011 году имя Джобса можно было найти в документах на 212 самых разных изобретений»³⁵⁶.

Первоначально Айв выбрал для *iMac* цвет *Bondi Blue*^[57].

А на стыках полупрозрачного корпуса — бело-серебристый.

Модель изготовили достаточно быстро. Отчасти на неё пошли уже имевшиеся наработки — *CHRP* (общая с *IBM* платформа) и процессор *PowerPC G3*. Правда, гибкий диск опять не предусматривался^[58]. Зато предлагались два входа *USB*, а также *CD* и *DVD* (чтение и запись).

15 августа 1998 года *iMac* поступил в продажу.

Цена — 1299 долларов. Вес — около 17 килограммов.

Этот *iMac* имел ещё и ручку для переноски. По мнению самого Стива, благодаря этой ручке *iMac* казался особенно дружелюбным. Зачем бояться того, что можно унести с собой?

Трогательная деталь: на демонстрацию новинки Джобс пригласил многих старых сотрудников «Apple», даже тех, кто теперь разделял взгляды его противников. В зале в первом ряду сидели Майк Марккула, Майкл Скотт (Скотти), Стивен Возняк, а в глубине зала — Энди Херцфельд...

В 1998 году, после двух лет поистине ошеломительных потерь, у «Apple» наконец выдался прибыльный квартал. Было получено 45 миллионов долларов дохода, правда, в основном благодаря избавлению от старой продукции.

Но и новый *iMac* оказался успешным.

В течение первых шести недель было продано 278 тысяч экземпляров, а до конца года — ещё 800 тысяч. Радовало и то, что по итогам опросов треть покупателей новой продукции никогда раньше не покупала компьютеров. Несомненно, их привлекал необычный дизайн. Ну и реклама. К тому же *iMac* и его операционная система на удивление быстро совершенствовались. *Mac OS 8.1... Mac OS 8.5 Allegro... Mac OS 8.5.1... Mac OS 8.6... Mac OS 9.0 Sonata...* Появился мощный поисковик *Sherlock...* Тактовая частота процессоров *iMac* за один год выросла от 233 до 500 МГц... Заработал (в марте 1999 года) *Mac OS X* сервер... И, как это ни странно, именно в годы этого огромного напряжения всех сил была реализована ещё и такая необычная идея, как компьютерные магазины «Apple Store»!

Предшествовали им такие «зародышевые» формы, как сайт *Apple Store* (интернет-продажи на базе программы *WebObjects*), созданный в *NeXT*, и «магазин в магазине», начавший действовать по договору с сетью магазинов «CompUSA». В 148 магазинах этой сети был создан особый отдел, отданный только продукции *Macintosh*.

Успех превзошёл все ожидания. Уже в первые три месяца было получено 12 миллионов заказов, а в магазинах «CompUSA» продажи *Mac* подскочили с 3 до 14 процентов. Ко всему прочему, за счёт мощной централизации (понятно, инициатива Джобса) решения в «Apple» принимались теперь феноменально быстро.

Джонатан Айв придумал ещё четыре новых цвета для *iMac* — помимо бондийского синего. Понятно, необходимость выпускать компьютер одновременно в пяти разноцветных корпусах ставила перед производителями и распространителями ряд крайне сложных задач, не говоря уже просто о проблеме хранения запасов на складах. В большинстве компаний последовали бы долгие исследования, многочисленные собрания, бесчисленные оценки возможных прибылей и расходов, но Джобс, увидев

предлагаемые Айвом цвета, пришёл в такой восторг, что тут же собрал всю верхушку «Apple» в дизайн-студии. «Мы будем делать все эти цвета!» — радостно сообщил он.

Такой чёткости Джобс требовал от всех сотрудников «Apple».

Какая к чёрту дипломатия? Время дороже. Исключительность «Apple», её динамика важнее мелких (да и крупных) конфликтов. Решив, что «Airborne Express» недостаточно быстро поставляет «Apple» запасные детали, Джобс, не раздумывая, приказал менеджеру разорвать контракт. «А если они начнут с нами бодаться, намекни, что больше ни одного сраного цента они от нас не увидят».

Эпоха ещё терпела неполиткорректность.

Джобс был не просто менеджером.

Скорее — основателем и владельцем компании.

Многие его конфликты — это конфликты именно с классом (или социальной прослойкой) менеджеров. Правда, единоличным владельцем Джобс тоже не был, не те времена. Его авторитарное управление держалось в основном на характере, на им же созданной легенде, которая сама по себе формировала новые легенды. И хотя от Джобса претерпели многие, пресса и даже его противники признавали, что именно ему удалось спасти «Apple».

Так что пришла пора становиться полноценным *CEO*.

Помощники были. И один из самых активных — Тимоти (Тим) Кук (род. 1960).

Он вырос в семье рабочего в Робертсдейле, штат Алабама, небольшом городке между Мобилом и Пенсаколой, в полчаса езды от Мексиканского залива. В Обурне Кук учился организации промышленного производства, степень *MBA (Master of Business Administration — мастер делового администрирования)* получил в Дьюке, следующие 12 лет проработал в *IBM* и только незадолго до собеседования с Джобсом устроился в компанию «Compaq». Тимоти Кук был очень практичным человеком. Компания «Compaq» казалась ему вообще самым перспективным местом, собственно, он выбрал её на долгие годы, но обаяние Стивена Джобса буквально за пять минут заставило Кука послать к чёрту всякое благоразумие.

Он перешёл в «Apple».

Вот оно, настоящее дело!

Вот уникальная возможность поработать с гением!

«Тим занимался снабжением. Нам нужен был такой человек, — позже вспоминал Джобс. — Я сразу понял, что мы с ним одинаково смотрим на многие вещи. Я всегда знал, чего мне не хватает, и он о себе знал такое. Мы начали сотрудничать, и очень скоро я стал ему доверять. Нам легко было говорить о стратегических задачах самого высокого уровня, я полностью на него полагался».

Кук не был женат. И Джобс считал это плюсом.

В конце концов, человек без семьи может полностью отдаваться

работе.

Основной причиной того, что Джобс так долго цеплялся за это своё определение — «временный», была всё-таки некоторая неуверенность в будущем «Apple». Абсолютно всё просчитать не может даже гений. Но приближался 2000 год, новое столетие, и становилось ясно, что «Apple» встаёт на ноги. Значит, решил Джобс, перестав быть «временным», он сможет уже без всяких помех заниматься созданием продуктов, идущих гораздо дальше компьютеров.

Эд Вулард был в восторге от принятого Джобсом решения, а совет директоров незамедлительно выделил Джобсу большой пакет акций. Правда, Джобс, как всегда, удивил всех. «Я бы предпочёл самолёт, — сказал он Вуларду. — У меня только что родился третий ребёнок. Я очень не люблю летать коммерческими рейсами, а мне нужно время от времени возить семью на Гавайи. Когда летишь на восток, хочется лететь с пилотом, которому доверяешь».

Ларри Эллисон, член правления совета директоров, чьим личным самолётом Джобс часто пользовался, поддержал Джобса: «Учитывая достижения Стива, мы должны вручить ему не один, а хоть пять самолётов! В конце концов, он спас “Apple” и ничего не получил взамен».

В итоге Джобс получил не только новенький *Gulfstream-V*, но ещё и опционы (по льготной цене) — на 14 миллионов.

И тут Вулард и другие члены совета директоров снова были сильно удивлены.

Скромница Стивен Джобс, до этого демонстративно удовлетворявшийся одним символическим долларом в год, в ответ на предложенные 14 миллионов попросил 20.

«Но ты же раньше говорил, что тебе вообще не нужны акции!»

«Это раньше. А теперь я передумал».

И началась (продолжилась) текущая работа.

В январе 2000 года на Международной выставке-конференции *Macworld* в Сан-Франциско Стивен Джобс представил операционную систему *OS X*, отчасти основанную на программном обеспечении, купленном у *NeXT* тремя годами раньше. Создал эту систему (её называли *Darwin*) инженер Эви Теванян. Она обладала хорошо защищённой памятью, продвинутыми сетевыми интерфейсами, многозадачностью, собственно, всем тем, чего не доставало компьютеру *Macintosh*.

Но главную новость Стив приберёт напоследок.

Уолтер Айзексон так написал об этом:

«Ах да, совсем забыл добавить... — Знакомый всем театральным жест.

— И в “Ріхар”, и в “Apple” я чувствую себя комфортно... Поэтому с радостью объявляю, что сегодня отбрасываю, наконец, приставку *временный*... — Он поправил очки в тонкой металлической оправе и, услышав аплодисменты, придал лицу скромное, даже смущённое выражение. — Я каждый день хожу на работу. Я каждый день встречаюсь с самыми талантливыми людьми на свете. Так что принимаю вашу благодарность от лица всех сотрудников “Apple”...»

«Pixar» Джобс упомянул не случайно.

Как раз в эти дни разгорелся конфликт с Джеффри Катценбергом.

Джеффри Катценберг как сооснователь (с ним ещё — Стивен Спилберг и Дэвид Геффен) представлял студию «DreamWorks» («Дримуокс»). Почти случайно интересы «DreamWorks» столкнулись с интересами «Pixar». И та и другая студии одновременно выпускали на экраны полнометражные анимационные фильмы. О насекомых, как пошутил кто-то из журналистов. «Pixar» — «Приключение Флика» («Bug's Life»), «DreamWorks» — «Муравей Антц» («Antz»; название — просто искажённое английское слово *ants* — «муравей»).

Одновременное появление двух похожих мультиков, конечно, могло сказаться на финансовом успехе. Джобс незамедлительно напал на Катценберга. Он считал себя вправе быть первым, тем более что шумиха в прессе, как всегда, играла в его пользу.

Однако оба фильма оказались успешными.

«Блестящая дизайнерская работа — прямо широкоэкранный райский сад, населённый десятками уродливых, причудливых, даже недалёких созданий, — писал критик Ричард Корлисс. — Всё же, по сравнению с “Приключениями Флика”, картина “DreamWorks” смотрится несколько устаревшей, ну, вроде как радио, потому (по финансовым сборам) “Флик” и обогнал “Антца”: 163 миллиона долларов в США и 363 миллиона в остальном мире»³⁵⁷.

А в ноябре 1999 года вышла «История игрушек-2».

Сборы этой ленты, ни много ни мало, — 485 миллионов долларов.

Теперь Джобс решил, что его «Pixar» имеет право получить «дворец» для своих проектов. Почему нет? Если есть «дворцы» у Диснеевских студий, пора иметь такой же (только лучше) и нам. Занимаясь «дворцом» (кстати, очень функциональным, без всех этих диснеевских наворотов), он начал продвигать другую мощную идею: «Apple Store» — специализированные компьютерные магазины! Хватит платить деньги дилерам-посредникам, пора распространять продукцию самим!

Ибо время пришло перемен...

Джобс терпеть не мог отсутствия контроля.

А ведь небольшие магазины вымирали, их активно поглощали крупные торговые сети, вроде той же «Walmart». Правда, «CompUSA» чувствовала себя неплохо, но отделы *Mac* в её магазинах далеко не полностью контролировались компанией «Apple». Джобс мучился от одной только мысли, что его чудесный продукт стоит на полках между какими-то жалкими изделиями компаний «Dell» и «Compaq» и всякие невежды рассказывают покупателям о *каждом* из них.

Почему о каждом?

Почему не отдельно о *Mac*?

В 1999 году Джобс безо всякой шумихи провёл множество личных собеседований со специалистами и пришёл к выводу: «Apple» нужны собственные магазины! Значит, нужен человек, способный реализовать эту идею.

И нужного человека Джобс нашёл.

Рон Джонсон — вице-президент отдела продаж компании «Target».

«Со Стивом легко было общаться, — вспоминал Рон. — Стив врывался в комнату в своих рваных джинсах и в чёрной водолазке и прямо с порога принимался объяснять, зачем “Apple” нужны крутые магазины. Если “Apple” преуспееет, утверждал он, то случится это только благодаря инновациям. А как их ждать, если мы впрямую не общаемся с покупателями?»

В интервью журналу «Fortune» в марте 2007 года Джобс заявил: «“Apple” всё больше и больше зависит от гигантских торговых площадок, от компаний, у которых нет какого-то особенного интереса заниматься именно нашей продукцией. Мы должны сами что-то делать, иначе окажемся жертвами».

Свои слова он не бросал на ветер.

В конце 1999 года начались работы над новым зданием «Pixar».

Джобс следил за каждым шагом строителей. Ни одна деталь не ускользала от его пронизывающего взгляда. Он был твёрдо убеждён, что «правильные» здания сами по себе вносят огромный вклад в общечеловеческую культуру, то есть (его собственные слова) они сами меняют мир. Сотрудники диснеевских студий жаловались на то, что не любят свои кампусы, потому что чувствуют себя в них разобщёнными, оторванными друг от друга. Что ж, и это учтём! Джобс решил построить большое здание вокруг некоего атриума, специально спланированного так, чтобы там ничто не мешало случайным встречам. Несмотря на то что Стив был жителем цифрового мира, писал в своей книге Айзексон, он

чрезвычайно ценил случайные встречи.

Творчество любит случайные встречи, считал он.

Задача создания, а затем запуска специализированных магазинов «Apple Store» оказалась всё же более сложной, чем думал Джобс. Хотя бы потому, что покупка компьютера пока — событие достаточно важное и редкое, ради такой покупки вполне можно поехать и в магазин на окраине.

Но Джобс хотел торговать в центре города!

Плывать на стоимость аренды! Магазины «Apple» должны находиться в самых оживлённых местах. На окраину поедет не каждый, а в центре всё под рукой.

Уединившись в переговорной, Джобс и Рон Джонсон принялись перебирать возможности. Производственных продуктов набиралось не так уж много, значит, надо создавать магазины, рассчитанные на малое количество товаров. Это ничего, решили они. Пусть там будет много свободного пространства. В такой обстановке покупателю легче будет знакомиться с тем, что ему предлагают.

К сожалению, далеко не все точно знают, что производит «Apple», рассуждал Джобс. Кое-кто вообще считает, что это какая-то секта. Значит, наша задача — показать возможным покупателям, что компания «Apple» — это всегда круто, а уютный магазин, в котором буквально всё можно будет потрогать и покрутить в руках, — самое лучшее решение. Наши магазины должны быть необычными и модными и при этом не давить на психику покупателя.

Ну, скажем, как «Gap» — магазины одежды и модных аксессуаров.

Сумел же Миллард (Микки) Дрекслер (род. 1944), уроженец Бронкса, превратить марку «Gap» в настоящее явление американской культуры.

Но совет директоров неожиданно высказался против создания своей собственной сети магазинов. Чуть ли не единственным, кто поддержал Стива, оказался именно как раз Дрекслер.

«Я чесал в затылке и думал, что всё это чистое безумие, — вспоминал Арт Левинсон, генеральный директор биотехнологической корпорации «Genentech» («Дженетек»), которого Джобс тоже (как и Дрекслера) пригласил в совет директоров. — Мы [“Apple”] были тогда слабым игроком. Поэтому я и сказал, что не поддерживаю эту идею».

Вулард тоже сомневался. «Фирма “Gateway” попробовала, и у них ничего не получилось. А компания “Dell” продаёт свои компьютеры

напрямую, нет у них никаких магазинов, а всё у них получается».

Но Джобса эти слова не остановили.

Он видел новое интересное поле деятельности.

Он мечтал приложить к делу свою одержимость дизайном.

В ходе строительства центра «Pixar» он в своё время настоял на особенной отделке поверхности стальных балок, а теперь (думая о магазинах) вспомнил о чудесном серо-голубом песчанике из Тосканы, который так ему понравился лет пятнадцать назад, трудным летом 1985 года, когда, уже изгнанный из «Apple», он уехал в Европу.

Дизайн будущих магазинов разрабатывало архитектурное бюро «Vohlin Cywinski Jackson» («Бохлин, Кински, Джексон»), но, конечно, все основные решения принимал Джобс. Он контролировал абсолютно всё — от самых первых эскизов до момента продажи товара.

«Компания “Oracle”, в которой работал Ларри Эллисон, — писал Айзексон, — занималась разработкой программного обеспечения для портативных кассовых терминалов, они должны были заменить кассовые стойки. Стив проявил себя и тут. Он постоянно нажимал на Эллисона, убеждая его найти способ ещё и ещё ускорить процесс покупки, убрать из этого процесса ещё что-нибудь лишнее, будь то передача продавцу кредитной карты или распечатка чека. Минимум процедур! — только так должен происходить расчёт»³⁵⁸.

Кстати, в магазинах «Apple Store» внутреннее пространство сразу было организовано вокруг всяких возможных применений, а не только основной продукции «Apple». Четыре стороны света подразумевают всю Землю, пространство магазина — неограниченную экспансию. Ради реализации такого принципа Джобс даже отсрочил открытие первых магазинов «Apple Store» почти на четыре месяца.

Вопреки многочисленным скептикам проект оказался успешным.

Первый магазин открылся 19 мая 2001 года в огромном торговом центре «Tyson’s Corner» («Тайсоне корнер») — в пригороде Вашингтона. Второй в тот же день (правда, на три часа позже из-за разницы часовых поясов) — в Калифорнии, в Глендейле, богатом пригороде Лос-Анджелеса.

Сияющие белые прилавки.

Прекрасные деревянные полы.

Огромный плакат «Думай иначе» с фотографией Джона Леннона.

Популярные магазины «Gateway» («Гейтуэй») за неделю посещали в среднем 250 человек, магазины «Apple Store» с первого дня утроили число покупателей. К концу года прибыль составила более миллиарда долларов.

Джобс откровенно торжествовал.

К дизайну всех двадцати пяти открытых компанией «Apple» магазинов он имел самое прямое отношение. «Он значился ведущим изобретателем даже в заявках на патенты по лестницам, — указывал Уолтер Айзексон. — В одной заявке описывалась прозрачная лестница, ступени и опоры которой были спаяны титаном, в другой — многослойный стеклянный блок, при необходимости выдерживающий очень большую нагрузку».

В 2006 году на Пятой авеню на Манхэттене открылся магазин, соединивший в себе сразу несколько эстетических пристрастий Джобса: необычные лестницы, стекло, многозначительный минимализм. Магазин этот работал круглосуточно, без выходных и полностью оправдал большие надежды, связанные с его удачным местоположением. Каждую неделю через него проходило примерно по 50 тысяч человек.

В 2011 году, через десять лет после открытия самого первого «Apple Store», в разных странах мира работало уже 326 магазинов компании «Apple». Самый большой — в Лондоне, на площади Ковент-Гарден, самый высокий — в Токио, в квартале Гинза. В общем-то они приносили не более 15 процентов общей прибыли, но, создавая шумиху, постоянно привлекая к себе внимание, чрезвычайно способствовали продвижению всего, что производила «Apple».

В коммюнике, появившемся в прессе за четыре дня до открытия первого магазина «Apple Store», говорилось:

«Купертино, Калифорния,

5 мая 2001 года.

Apple® сегодня объявила, что в этом году откроет 25 розничных магазинов по всем США, причём первые откроются уже в субботу 19 мая в “Tysons Corner”, “McLean”, “Virginia” и в “Glendale Gallerie”, “Glendale, California”. “Магазины ‘Apple’ — это новый путь к покупке компьютера” — так говорит президент “Apple” Стив Джобс. Вместо того чтобы выслушивать лекции о мегагерцах и мегабайтах, покупатели смогут сами научиться всему, что можно сделать с помощью современного компьютера: создать фильм, записать *CD*, опубликовать цифровые фото на своей сетевой странице. Опытные и знающие продавцы будут демонстрировать *Macs*® с новыми приложениями, такими как *iTunes* и *iMovie*™, а также *Mac*® *OS X* — новую революционную операционную систему *Apple*. Все *Mac* связаны с Интернетом, а некоторые подключены к устройствам, составляющим элементы цифрового стиля жизни, к таким как цифровые фотоаппараты, видеокамеры, проигрыватели *MP3* и карманные органайзеры.

В магазинах компании “Apple” будет продаваться более трёхсот единиц программного обеспечения других производителей, включая лучшие образовательные программы для детей. На многих компьютерах демонстрируются наиболее популярные приложения и таких разработчиков, как *Microsoft Office* и *Adobe Photoshop*.

В магазинах “Apple” работает несколько секций.

Продукция. В секциях “Home” и “Pro” покупатели могут исследовать весь набор компьютеров *Macintosh*, дисплеев и *AirPort*™, всю революционную технологию беспроводной связи “Apple”.

Решения. Четыре отдельные секции позволят покупателям исследовать новейшие решения в сфере цифрового образа жизни. Здесь вас научат тому, как извлечь из *Mac* то, что вам нужно. Вы сможете создавать фильмы прямо на рабочем столе, используя цифровую камеру, создавать удобные фотоальбомы на персональном сайте, размещать любимые песни, знакомить своих детей с новейшими образовательными программами и компьютерными играми. Здесь же — большой выбор лучших видеокамер,

фотоаппаратов, плееров *MP3* и *PDA*, созданных не только “Apple”, но и другими производителями.

Бар гениев. Тут вы запросто можете задавать любые вопросы гениям *Mac* и связываться с местным обществом поклонников нашей продукции. Бар гениев укомплектован лучшими знатоками компьютеров. Ну а если даже они не смогут ответить на какой-то вопрос, для вас всегда открыта горячая линия со штаб-квартирой компании.

Театр. Тут вам продемонстрируют на гигантском экране (10 футов по диагонали) новейшие изобретения компании “Apple”, такие как, например, по-настоящему революционная операционная система *Mac OSX*.

Программное обеспечение. В этом секторе вы получите доступ к многочисленным (около трёхсот) программам для компьютера *Mac*, включая малый бизнес, развлечения, повышение квалификации, создание веб-сайтов. (Замечание: на 3 августа 2001 года секция программного обеспечения *Apple Retail Stores* включает уже почти 600 названий).

И так далее. Для этой зоны специально отобраны самые необходимые ключевые продукты: принтеры, сканеры, планшеты, кабели, бумага, чернила и другие аксессуары.

“Apple’s retail stores” имеют запас всех продуктов “Apple” и сторонних производителей, достаточный, чтобы обеспечить немедленное выполнение ваших заказов. Мы всегда готовы передать наш огромный опыт студентам, преподавателям, творческим профессионалам и потребителям с помощью удобного и надёжного программного обеспечения»³⁵⁹.

В 2001 году на конференции «Macworld» Джобс объявил о новой своей идее: компьютер — как узел, организующий настоящую «цифровую» жизнь.

Мечта изменить мир не оставляла Джобса.

Впрочем, рассуждения на эту тему велись давно — ещё с героической эпохи хакерства, с конца 1960-х. Незадолго до выступления Джобса, на *Consumer Electronics Show (CES) 2000*, в своём ключевом докладе Билл Гейтс уже торопил «новую эру синхронного использования ПК и потребительской электроники, когда все устройства будут связаны беспроводной связью и ты всё время в Сети»³⁶⁰.

Но Гейтсу не удалось реализовать своё видение вокруг *IBM PC* и его клонов, а Джобсу вокруг его *Mac* — удалось. В конце концов, сила Стивена Джобса всегда заключалась не столько в собственных оригинальных замыслах, сколько в умении ухватиться за интересную идею, пусть даже чужую (так часто происходило), и с огромной энергией претворять её в жизнь. И в особенно усилившемся с годами умении чувствовать все желания потребителя, даже неосознанные.

Одним из первых крупных нововведений, начавших постепенно заполнять свободные клетки в вычерченной Джобсом таблице, стал *iPod*. В коммюнике для прессы, которое мы выше цитировали, упоминается приложение *iTunes* для работы с музыкальными файлами; без этого приложения айпод вряд ли бы завоевал такую популярность. Кстати, слово *Pod* в данном контексте можно перевести ещё и как «шлюпка», «отделяемый модуль» — с красивой отсылкой к космической фантастике.

А всё начиналось с музыки.

В конце 1990-х Стивен Джобс, настоящий меломан, задумался о проблеме музыкального пиратства — в Интернете прежде всего. Страсти подогревались, с одной стороны, жёсткой позицией крупных компаний, контролировавших выпуск дисков и видео и активно скупавших авторские права, а с другой — появлением программ для обмена файлами напрямую между отдельными пользователями.

Гиганты индустрии записей, такие как «Warner» («Уорнер»), «Universal» («Юниверсал») и другие, занимали в этом деле самую жёсткую позицию. Да это и понятно. В цене *CD* или *DVD* (порядка 20 долларов)

большей частью заложена именно стрижка купонов с копирайта. Кроме того, упомянутые гиганты попросту не выпускали записей, которые не казались им доходными, отсюда постоянное стремление любителей обойти навязанные ограничения.

«100 тысяч долларов в возмещение ущерба и упущенной выгоды за каждый загруженный с нарушением *copyright* фрагмент...»³⁶¹

С обвинениями, направленными против пиратов, выступили даже некоторые известные исполнители — Элтон Джон, Лу Рид, группа «Metallica» («Металлика»), Парадокс, если смотреть со стороны. Ведь основной доход всё равно получали не исполнители, к тому же музыкальное пиратство давало повод держателям прав ещё больше снижать авторские отчисления.

Джобс выбрал нечто среднее.

«Наша позиция с самого начала состояла в том, что 80 процентов людей, которые воруют музыку в Интернете, не хотят воровать, не хотят быть ворами. Дело в том, что соблазну получить музыку бесплатно почти невозможно сопротивляться. Это же удовольствие. И немедленное. Не надо идти в магазин дисков. Музыка уже оцифрована, так что нет нужды конвертировать *CD* в цифровой файл. Это настолько удобно и просто, что только дурак не воспользуется такой возможностью...»³⁶²

Для Джобса музыка была ещё одной прекрасной областью, в которой искусство и техника могли идти рука об руку.

«Я никогда не считал, что искусство и технология — это две разные вещи. Леонардо да Винчи был великим художником и большим учёным. Микеланджело — специалистом по вырезке камня в карьерах. Все лучшие компьютерные инженеры, которых я знаю, — музыканты. Одни лучше, другие хуже, но для всех музыка является важной частью их жизни...»³⁶³

Разработка айпода началась в 1999 году.

Первоначально должен был использоваться формат *MP3*.

Привычные проигрыватели того времени больше напоминали персональные компьютеры, так что идея состояла в том, чтобы создать для любителей музыки нечто новое, удобное, вполне карманное, вроде плеера. Вот и занялись этим две команды: программистская во главе с Джеффом Роббином — для разработки *iTunes*, и инженерно-дизайнерская с Джоном Рубинштейном — для создания *iPod*. Кстати, Джон Рубинштейн, посетив компанию «Toshiba», узнал о недавнем появлении у них миниатюрного жёсткого диска — всего 4,5 сантиметра в диаметре.

— Я знаю, как создать нужный плеер, — заявил он. — У меня теперь

есть всё для этого. Не хватает чепухи, самой малости, всего-то там каких-то десяти миллионов долларов!»

— Тогда вперёд! — так ответил Джобс.

И «Apple» для простоты (ну, и для того, чтобы не допустить на рынок вполне возможных конкурентов) тут же купил у «Toshiba» все права на производство дисков, о которых сообщил Рубинштейн. При этом был нанят (в качестве технического главы проекта) талантливый инженер Тони Фадедл. (Неталантливых в «Apple» в общем-то не принимали.) Идея сразу увлекла Тони. «Этот проект всё изменит, — сказал он Джобсу. — Через десять лет компания “Apple” будет уже музыкальной, а не компьютерной компанией!»

Выпуск *iPod* наметили на осень 2001 года.

Для начала Джобс решил вместо *MP3* использовать более редкий формат *AAC*. Это позволяло не только улучшить качество воспроизведения, но и сделать продукт «Apple» несовместимым с продукцией конкурентов.

На какое-то время студия Джонатана Айва стала чуть ли не самым засекреченным помещением в кампусе «Apple». В отдельно стоящее здание с затемнёнными окнами можно было войти только по электронному пропуску. Джобс сразу предложил отказаться от обычных («металлического» вида) компьютерных аксессуаров. Прецедент, кстати, был — полупрозрачный *iMac*. «Пусть и *iPod* выглядит таким простым, таким светящимся, чтобы трудно было даже вообразить, что он изготовлен [на заводе]»³⁶⁴.

В результате появился белый корпус.

И минимальное число кнопок.

«Люди ошибаются, думая, что дизайн всегда относится к внешнему виду устройств. Мы думаем иначе. Мы думаем, что дизайн — это то, как функционирует устройство»³⁶⁵.

Первые магазины «Apple Store» открылись до появления *iPod*.

Месяцы до объявленной даты выпуска стали для «Apple» настоящим авралом.

Джобс не только контролировал, он активно участвовал в работе всех команд, работавших над *iPod*.

Всё должно быть учтено.

Всё должно работать идеально.

Название *iPod* появилось, кстати, только на последнем этапе.

Джобс давно носился с идеей некоего «цифрового хаба» — компьютера, к которому могут подключаться гаджеты. «Название *iPod*, — вспоминал он, — придумал один из редакторов рекламного отдела из Сан-Франциско, Винни Чико. Он пришёл к выводу, что лучший пример такого цифрового хаба — это космический корабль и многочисленные “шлюпки” при нём. Пассажир может отдалиться от него, затем вернуться. Этого Чико пригласили на демонстрацию прототипа в “Apple”. Когда он увидел белый *iPod*, его и осенило. Он сразу вспомнил фразу из культовой “Одиссеи 2001 года” Кубрика: “Открой дверь модуля, Хал!”».

Конечно, по давней привычке Джобс отверг предложение Винни Чико. Но на самом деле он ничего не забывал и скоро вернулся к предложению Винни Чико — уже как к своему.

Тони Фаделл увеличил для *iPod* оперативную память. Джобс настоял на том, чтобы инженеры сделали более приятным щелчок при подключении каски с наушниками. К тому же *iPod* стал первым устройством «Apple», у которого отсутствовала клавиша включения/отключения. Если айподом не пользовались, он просто переходил в спящий режим.

Первый показ *iPod* состоялся в Купертино — во вторник 23 октября 2001 года.

Печальные дни. Прошло совсем немного времени после разрушения террористами башен-близнецов Всемирного торгового центра. Что-то в стране изменилось. Но дело всегда остаётся делом. После новой цифровой революции на мировом музыкальном рынке нет лидера, указывал Джобс. Вот и хорошо. Вот и замечательно. Таким лидером станет «Apple». На *CD* или *Flash* помещается порядка пятнадцати песен, на плеере *MP3* — почти полторы сотни, в музыкальном автомате с дисками — порядка тысячи, а в карманном *iPod* — больше тысячи! И размер — всего с колоду карт. И весит он меньше, чем мобильный телефон!

К Рождеству *iPod* поступил в продажу, и Джобс начал убеждать фирмы звукозаписи разрешить продажи именно через *iTunes*.

Хотите серьёзных аргументов? Пожалуйста!

Вот вы утверждаете, что ваши записи защищены. Пустые слова. Любой *CD* можно скопировать. Создание программы, которая взломает защиту, — всего лишь вопрос времени.

Другой (несколько «иезуитский») аргумент — несовместимость *iTunes* и *iPod* с персональными компьютерами. Здесь инженеры «Apple» (Джобс теперь тоже заботился о копирайте — для «Apple») тщательно проследили за тем, чтобы эта связь оставалась односторонней: с *Mac* на *iPod* музыкальные фрагменты можно было загружать, а наоборот — никак!

«Я никогда не свяжу *iPod* с *PC*.»

Первый музыкальный интернет-магазин «*iTunes Music Store*» открылся в начале апреля 2003 года. Покупатель свободно мог выбрать любой из 200 тысяч предлагаемых магазином музыкальных файлов — по 99 центов за загрузку каждого. Купив, вы могли тут же составить альбом по своему вкусу. Никаких проблем! Батарейки *iPod* хватало на десять часов работы.

Аналитики предсказывали, что за первые шесть недель работы *iTunes*

Music Store продаст более миллиона музыкальных фрагментов; аналитики ошиблись — миллион ушёл за пять дней. Только тогда Джобс позволил наконец совместимость *iTunes Music Store* с *Windows*. То есть пользователей *Windows* переманивали в «Apple». А заодно это нейтрализовало попытки Билла Гейтса создать что-то подобное в «Microsoft».

Миллионный *iPod* был продан в июне 2003 года.

И сразу стало ясно, что создан новый символ.

Мировые звёзды появлялись теперь на публике с *iPod* в руках.

Карл Лагерфельд, Алисия Кейс, Робби Уильямс, Уилл Смит, Стивен Спилберг — все присоединялись к торжеству Стивена Джобса. Он не зря мечтал изменить мир, оставить свой след во Вселенной — у него получилось! *Apple II* (с Возняком), *Macintosh* (с молодой командой «Apple»), теперь *iTunes*. Когда в сентябре 2003 года ведущий программы «Спасибо за информацию» (*Canal+*) спросил, осталось ли у него ещё что-то такое, Стив загадочно улыбнулся: «У нас ещё много работы с музыкой».

В год выхода *iPod* на рынок разгорелся очередной конфликт Джобса с президентом студий «Walt Disney» Майклом Эйснером. Выступая в феврале 2002 года перед сенатской комиссией по пиратству в Интернете, Эйснер достаточно насмешливо прокомментировал рекламную кампанию *iTunes*.

Копировать... Смешивать... Записывать... Эти слова звучали (на взгляд Эйснера) весьма двусмысленно. *Rip... Mix... Burn...* Но ведь *Rip* можно прочесть и как *rip off...* (воровать)...

Впрочем, Эйснер нервничал больше от того, что стремительно (даже очень) приближался срок пересмотра контракта компании «Pixar» со студиями «Walt Disney». «Приключения Флика», «История игрушек-2», «Корпорация монстров». Неоспоримый, почти непрерывающийся успех.

Эйснеру хотелось ослабить позиции «Apple».

Конечно, того же хотел и Джобс, но — в отношении Диснеевских студий.

Стив вновь чувствовал своё возрастающее влияние. Он снова ощущал, что может всё. Он даже нагло звонил племяннику Диснея — требовал уволить этого агрессивного Эйснера.

Сигнал Джобса был понят.

Переговоры начались весной 2003 года.

Предложение Джобса с самого начала выглядело демонстративно неприемлемым: «Pixar» должен получить все права на фильмы, а студиям «Walt Disney» будут отчисляться 7,5 процента — от доходов. Кроме того, исключительное право на дистрибуцию мультфильмов компания «Pixar» продлевала Диснеевским студиям всего на пять лет.

Как и ожидалось, Эйснер отказал по всем пунктам.

Это дало повод Джобсу прервать переговоры, и компания «Apple» приступила к поиску нового дистрибьютора. Стало понятно, что с «Pixar» теперь всерьёз считаются. Самое время наступать.

К сожалению, осенью 2003 года вдруг многое резко изменилось.

Не благодаря противникам Джобса, а благодаря природе, её странностям и причудам. Дело в том, что компьютерная томография почек и мочеочника (Джобс уже давно жаловался на боли в соответствующих местах) не выявила серьёзных проблем, зато в районе поджелудочной

железы Джобса врачи сразу увидели подозрительную тень.

«Стив, это серьёзно», — сказали врачи.

Кто-кто, а они-то знали, что опухоль поджелудочной железы быстро разрастается. Они настаивали на срочной операции.

Но Джобс ещё не понял того, что произошло.

Он почти перестал есть, его мучили постоянные острые боли, но на все уговоры он отвечал одно. «Операция? Подождём. Всё само пройдёт. Я не хочу, чтобы врачи копались в моём теле». Всю жизнь он не хотел вмешательства даже в «недра» выпускаемых им компьютеров, а тут его живое тело. Он даже позвонил давнему своему приятелю (познакомились в Индии) Ларри Бриллианту. К Богу ведут многие пути, сказал он приятелю. Лучше пользоваться этими путями без давления со стороны, в чём бы это давление ни выражалось.

Но Джобса уговорили.

31 июля 2004 года операция была проведена.

И сразу стало ясно, что время упущено: метастазы уже затронули печень.

Боли тоже не ушли. Мучительные. Терпение же никогда не было сильной стороной Стивена Джобса. Большую часть поджелудочной железы ему вырезали, морфий несколько снимал боль, зато убивал аппетит. Джобс на глазах терял силы. Вегетарианство теперь обращалось против него самого: морковный салат и яблоки не очень-то поддерживали истощённый организм. По этой же причине химиотерапия не вела к нужным результатам, поскольку Джобс начисто отвергал всю мясную и рыбную продукцию, а с ней и молоко. Специальный повар умудрялся находить всё новые и новые варианты питательных (так считалось) салатов, но угодить Джобсу было трудно. Чаще всего он просто молча сидел за столом и в любую минуту мог встать и уйти, ничего не коснувшись.

Какое-то время состояние Джобса скрывалось.

Но вездесущие журналисты прознали о его болезни.

Когда тайное стало явным, Джобс сам отправил сотрудникам своей компании электронное письмо, в котором официально наконец сообщил о проведённой операции. Он заверил сотрудников в том, что обнаруженный у него рак вполне поддаётся хирургическому лечению — «при условии своевременной диагностики».

«Как в моём случае», — подчеркнул он.

И добавил: «Надеюсь вернуться на работу уже в сентябре».

«Я попросил Тима Кука взять на себя управление текущими делами “Apple” в моё отсутствие, так что всё будет идти по плану. Никаких

изменений. Некоторым из вас я буду постоянно названивать уже в августе»³⁶⁶.

Удивительно, но после известий о болезни Джобса акции «Apple» упали совсем незначительно (примерно на 2,5 процента).

Но жизнь для самого Джобса кардинально изменилась.

После операции он две недели провёл в больнице. У него не было сил ходить, он просто сидел в кресле-качалке. Сил вообще не было. Вегетарианская диета создавала всё новые проблемы. Поскольку именно поджелудочная железа производит ферменты, позволяющие желудку переваривать пищу, удаление даже части этой железы немедленно затрудняет получение достаточного количества протеинов. Назначенная (и необходимая) химиотерапия ещё больше усугубила все эти и без того почти не решаемые проблемы.

Но жизнь не останавливалась.

Это тоже стало проблемой — для Джобса.

Он не привык наблюдать за делами со стороны. Он любил во всё вмешиваться, всё контролировать. Получив сообщение о том, что магазины «iTunes Music Store» продали уже более 200 миллионов музыкальных файлов, Джобс был поражён. До него наконец дошло: это *без него!*

200 миллионов продано — *без него!*

К счастью, презентацию нового *iPod* Джобс проводил уже сам.

Казалось, болезнь постепенно отступает. Пользуясь этим, Джобс арендовал театр в Сан-Хосе и пригласил Роберта Айгера (из студий «Walt Disney») для открытия презентации. К этому времени Эйснер был уже на пути к увольнению (совет директоров почти полностью лишил его полномочий), именно Айгера прочили в новые президенты. Появление самого Джобса в театре должно было стать сюрпризом для приглашённых.

Так и случилось.

Переждав бурю аплодисментов, Джобс (вес ещё слабый, но довольный) сам продемонстрировал новый *iPod*. Купить такой, сказал он, можно только в наших магазинах. И разочарованно развёл руками. Вот только самые лучшие, самые популярные сериалы пока, к сожалению, в «iTunes Music Store» не купишь.

«Ими пока торгуют Диснеевские студии, — и загадочно заключил: — ...Но мы хорошо знаем этих ребят!»

Присутствующие намёк поняли. Хватит раздоров! «Pixar» и «Walt Disney» могут договориться! И не только договориться. На состоявшихся вскоре переговорах речь зашла уже не только о продолжении деловых отношений, а о прямом слиянии этих компаний!

Инициатива, кстати, исходила от Роберта Айгера.

Додуматься до слияния оказалось не так уж сложно, объяснил он. Практически все самые популярные персонажи мультфильмов, выпущенных в последние годы, созданы ребятами из «Pixar». Так что, 24 января 2006 года слияние «Pixar» и «Walt Disney» стало свершившимся фактом. Эйснер к этому времени уже ушёл, и Роберт Айгер стал президентом.

«Бери пример с бабочки и постоянно преображайся».

Джобс не раз в тот год заявлял, что он уже «совсем вылечился», что он уже стопроцентно «в работе», тем удивительнее выглядит (особенно сейчас, когда мы знаем печальный финал всей этой истории) его решение рассказать в июне 2005 года о своей страшной болезни публично — на церемонии вручения дипломов студентам Стэнфордского университета.

Что подтолкнуло его к этому? Мы не знаем.

Но свою речь Джобс начал спокойно. И чёрная мантия, положенная в Стэнфорде, как-то особенно подчеркнула его спокойствие.

— Это честь для меня — находиться на церемонии вручения дипломов в одном из лучших университетов мира, — так начал Джобс. — К сожалению, я не отношусь к числу его выпускников, я учился в Рид-колледже всего полгода, а потом ещё вольнослушателем — 18 месяцев. Меня оставила биологическая мать, молодая незамужняя аспирантка. Бывшие выпускники колледжа, юрист и его жена, хотели меня усыновить, но этого не случилось. Я был передан другой паре, сразу пообещавшей дать мне образование...

Семнадцать лет спустя я всё же пошёл в колледж.

По наивности, я выбрал очень дорогой колледж, почти все сбережения моих приёмных небогатых родителей уходили на оплату учёбы. Через полгода я понял, что в этой моей учёбе нет смысла: я понятия не имел о том, чем хочу заниматься. Поэтому решил бросить учёбу и надеяться на то, что всё как-нибудь само собой образуется. Мне тогда было очень не по себе, но сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, что, может быть, принятое решение было одним из лучших в моей жизни. Когда меня отчислили, я уже мог не ходить на обязательные курсы, зато мог ходить туда, где мне было интересно...

У меня не было комнаты в общежитии, ночевать приходилось на полу в комнатах друзей. Я сдавал бутылки из-под колы по пять центов за штуку и покупал еду. Каждое воскресенье я ходил пешком по семь миль через весь город, чтобы поесть у кришнаитов. Еда там была замечательная. И многое из того, что я открыл для себя в те времена, впоследствии оказалось бесценным...

Рид-колледж тогда предлагал лучшее в стране образование в области

каллиграфии. Любой плакат, любая надпись на любом шкафчике в любом месте студенческого городка были замечательно выведены от руки по всем законам искусства каллиграфии. Я был отчислен, но решил изучать каллиграфию. Мне это было интересно. Каждый день я узнавал что-то новое. О шрифтах, о варьировании расстояний между различными сочетаниями букв, о том, наконец, что делает великолепную типографику именно великолепной. В этих занятиях были красота, история, тонкость искусства, недоступная науке. Меня это по-настоящему завораживало. Иногда мне казалось, что и это всё вряд ли мне пригодится, но десять лет спустя, когда мы разрабатывали первый *Mac*, знание каллиграфии даже очень пригодилось. *Mac* стал первым компьютером с красивыми шрифтами. Так что, не пойдя я на курсы каллиграфии, у современных компьютеров не было бы тех замечательных шрифтов, которые есть сегодня...

Так что, нужно верить. Всегда. Не важно, во что. В Бога, в Судьбу, в Жизнь, в Карму. Только вера придаёт нам мужество следовать зову сердца...

Выдержав паузу, Джобс продолжил:

— Мне повезло. Я рано нашёл любимое дело. Мне было всего 20 лет, когда мы с Возом (Стивеном Возняком. — *Г. П., С. С.*) основали «Apple» в гараже моих родителей. Мы здорово работали, и за десять лет наше «гаражное предприятие» превратилось в компанию стоимостью более двух миллиардов долларов, со штатом более шести тысяч человек...

А потом меня уволили.

Как можно уволить из компании человека, который сам её основал?

Да просто. Компания постоянно росла, и мы наняли одного, на мой взгляд, талантливого человека, чтобы он управлял компанией вместе со мной. Год или около того всё было в порядке. Но мы начали по-разному смотреть на будущее и в какой-то момент разругались. Совет директоров принял его сторону. И в 30 лет меня с шумом уволили. Всё, чему я посвятил свою сознательную жизнь, исчезло. Я чувствовал себя полностью опустошённым. Мне казалось, что я подвёл всё предыдущее поколение предпринимателей, ведь это они передали мне эстафетную палочку, а я её выронил. Я даже пытался извиниться перед Дэвидом Паккардом и Бобом Нойсом за то, что всё испортил. Мой провал был настолько публичным, что я подумывал и о том, чтобы сбежать из Кремниевой долины.

Но понемногу я стал приходить в себя.

Да, я был отвергнут, но я по-прежнему любил своё дело.

В тот момент я не понимал, что случившееся увольнение из «Apple» — это, может, лучшее, что со мной могло случиться. Я решил всё начать

сначала. Тяжкое бремя успеха сменилось чувством необыкновенной лёгкости: я опять новичок! В течение пяти лет я основал и развил компании *NeXT* и «Pіxar» и влюбился в прекрасную женщину, которая стала моей женой. Студия «Pіxar» выпустила первый в мире компьютерный мультфильм — «Историю игрушек». Сегодня «Pіxar» самая успешная мультипликационная студия в мире. В силу замечательного стечения обстоятельств компания «Apple» купила компанию *NeXT*, и я, никого ни о чём не спрашивая, вернулся в «Apple». Технология, которую мы разработали в *NeXT*, легла в основу нынешнего возрождения компании. А с Лорин у нас — замечательная семья.

Я уверен, что ничего этого не случилось бы, если бы меня не уволили из «Apple». Потрясение было большим. Лекарство оказалось ужасным на вкус, но, похоже, я в нём нуждался. Так что, никогда не теряйте веры. Ищите своё дело. Ищите то, что вы любите. Единственный способ быть по-настоящему довольным жизнью — делать то, что считаешь нужным и великим.

Так что не успокаивайтесь.

Переждав аплодисменты, Джобс продолжил:

— Лет в семнадцать я где-то вычитал мысль о том, что, если будешь каждый день проживать так, будто этот день у тебя последний, — однажды наверняка окажешься прав.

Это произвело на меня впечатление.

Тридцать три года я каждое утро смотрюсь в зеркало.

«Если бы сегодня был последний день моей жизни, захотел бы я заниматься тем, чем собираюсь именно сегодня заняться»? — спрашиваю я себя. И, как правило, отвечаю: «Нет! Нужно постоянно что-то менять».

Память о том, что все мы умрём, лучше всего помогает принимать важные решения. По крайней мере мне. Перед лицом неминуемой смерти абсолютно всё теряет значение — мнение окружающих, амбиции, страх позора или провала; остаётся только то, что по-настоящему важно. Память о том, что умрёшь, — это лучший способ избежать мысленной ловушки, которая заставляет тебя думать, что тебе всегда есть что терять.

Вот уж нет. Ты всегда голый.

Около года назад мне поставили диагноз — рак.

Сканирование отчётливо показало опухоль в поджелудочной железе.

До того я и понятия не имел о том, что у меня есть поджелудочная железа. Доктора сказали, что это почти наверняка неизлечимый вид рака и что жить мне осталось от трёх до шести месяцев. Мой врач даже посоветовал мне идти домой и привести в порядок свои дела. На языке

медицины это означало: «Иди и готовься к смерти». Скажи своим детям всё то, что хотел (и не успевал) им сказать. Тебе казалось, что у тебя всегда есть в запасе десяток лет и последующий десяток, а оказалось — всего пара месяцев. Это значит, подготовь всё так, чтобы твоей семье было проще со всем этим справиться.

А потом мне сделали операцию, и, слава Богу, я в порядке.

Это было самое близкое моё столкновение со смертью, и я надеюсь, что в течение последующих двадцати лет ещё ближе сталкиваться с ней мне не придётся. Пережив такое, могу увереннее, чем раньше, сказать, что никто в этом мире не хочет умирать. Даже люди, уверенные в том (есть такие), что их ждёт рай, не хотят умирать. Но тут ничего не поделаешь. Смерть — конечная остановка. Дальше никто не поедет. Так оно и должно быть. Смерть, несомненно, лучшее изобретение Жизни. Она — агент изменений. Она расчищает старое, чтобы дать место Новому. Сейчас Новое — это вы, но пройдёт немного времени, и вы тоже станете тем Старым, что нужно убрать с дороги. Я прошу прощения за некоторый драматизм моей речи, но так оно и есть. Ваше время ограничено, так что не тратьте его, проживая чью-то чужую жизнь. Не попадайте в ловушку догмы, не живите чужими мыслями. Не давайте чужим мнениям заглушать свой внутренний голос. И самое главное: имейте мужество следовать именно своему сердцу и уму. Каким-то образом они с первых твоих минут в этом мире знают, кем ты должен стать.

Всё остальное — вторично.

Во времена моей молодости, где-то в шестидесятых, выпускался замечательный журнал — «Каталог всего на свете». Он был одной из библий моего поколения. Парень по имени Стюарт Бранд издавал его неподалёку отсюда — в Менло-парке. Компьютерной вёрстки тогда ещё не существовало, так что всё делалось вручную, с помощью пишущих машинок, ножниц и поляроида. «Каталог» был для меня чем-то вроде нынешнего *Google*, только в бумажной форме. Он был идеалистическим изданием, то есть полным замечательных идей. Стюарт и его команда сделали несколько номеров журнала, а потом решили выпустить финальный. Это было уже в середине семидесятых, я был тогда парнем вашего возраста. На задней обложке журнала была помещена фотография сельской дороги, сделанная ранним утром. Самой обыкновенной дороги, по которой автостопом путешествуют любители приключений. Под фотографией было несколько слов. «Продолжайте оставаться голодными. Продолжайте делать глупости». Стюарт Бранд выходил из игры, и это можно считать его прощальным посланием. Остаться голодным.

Остаться глупым. Я всегда желал этого для себя. И теперь, когда вы уже выпускаетесь из этого университета, я могу повторить слова Стюарта Бранда.

Продолжайте оставаться голодными!

Продолжайте делать глупости!

Большое вам спасибо³⁶⁷.

Здоровье уходит.

Но дел, как всегда, много.

Начинается разработка *iPhone*.

На его фоне отступают другие проекты Джобса.

Например, *Power Mac G4 Cube* — компьютер-куб (8 на 8 дюймов). По исключительности своего дизайна этот *Mac* попал даже в Нью-Йоркский музей современного искусства. Или *iMac G4 Sunflower*. Плоский жидкокристаллический экран этого компьютера стоял на специальной «ножке».

О совершенная красота Подсолнуха!

А ещё iMac G5...

И *iMac G5c* процессором *Intel...*

Усилиями Стивена Джобса «Apple» постепенно превращалась в компанию, производящую как бы исключительно предметы роскоши. И *iPhone*, несомненно, стал «лебединой песней» Джобса.

К 2004 году около 16 процентов доходов компания «Apple» получала именно за счёт успешных айподов, но такое положение не могло сохраняться долго. Всё же *iPod* — это прежде всего платформа для загрузки информации, а 90 процентов пользователей хотели *извлекать* информацию. Кое-какие секретные работы, конечно, велись в «Apple» уже в 2002 году (к примеру, *iPod mini*, совмещавший и функции телефона), но по-настоящему ими занялись только с развитием технологии тактильных экранов.

«Apple» очень вовремя приобрела компанию «FingerWorks» («Фингеуокс»), которая самостоятельно разработала технологию «мульти-тач» (*multi-touch*) — интерфейс, реагирующий на одновременные прикосновения сразу нескольких пальцев. Теперь стало возможным одним движением поворачивать изображение, увеличивать его, уменьшать.

А всё началось с планшета, позже признавался Джобс.

— Однажды я подумал: а что, если вообще избавиться от клавиатуры и

печатать прямо на (тактильном) экране? Я поделился этими мыслями с сотрудниками, и вот месяцев через шесть мне принесли прототип такого экрана. И тогда я подумал: «Боже мой, да ведь со всем этим мы сможем создать действительно самый настоящий телефон!» И мы отложили проект планшета, потому что нас привлекала именно эта идея³⁶⁸.

Кстати, в то же самое время проект мобильного телефона с выходом в Интернет был запущен в европейском филиале «Apple».

Европа в те годы сильно опережала США по части мобильных технологий, вот Жан Мари Юло, в прошлом отвечавший за разработку *NeXTSTEP*, и его помощник Бертран Гиенеф и задумали создать телефон, который мог успешно взаимодействовать с *Mac*. В начале 2004 года во Франции под руководством инженера Бертрана Гиенефа была создана специальная группа. «Правда, нам пришлось подписать очень серьёзные документы по соблюдению секретности. Подписанные документы позволяли отправить в тюрьму любого из нас, проболтайся он только о проекте такого необычного телефона», — вспоминал позже Гиенеф¹⁶⁹.

Но скоро проект закрыли.

А вот Джобс продолжал работу.

В феврале 2005 года он (разумеется, тайно) встретился с главой сети мобильной телефонии «Cingular» («Сингулар») Стэном Сигманом. Оба понимали, что без предварительной договорённости с развитыми сетями братья за подобный проект бессмысленно. К тому же следовало скрывать начатое дело от компании «Motorola», контролировавшей весьма значительный сетевой сектор. «Работая над *iPhone*, сотрудники “Apple” доходили до настоящей паранойи. Часть работ вообще велась в герметически закрытых помещениях»³⁷⁰. По другим данным, некоторые инженеры работали в так называемых «клетках Фарадея», боясь радиоподслушки.

На разработку ушло около 150 миллионов долларов.

Контракт на эксплуатацию *iPhone* (на американской территории) был подписан с мобильной сетью «Cingular» весной 2006 года. Обычно условия диктовали именно мобильные операторы, но Джобс поменял привычные роли. В итоге компания «Apple» получила право получать по десять долларов в месяц с каждого телефонного контракта, в обмен на исключительную связь с названным оператором в течение пяти лет.

Публично показать *iPhone* решили на очередной конференции *Macworld* в январе 2007 года. Но неожиданно с резкой критикой на компанию «Apple» обрушились члены известной организации «Greenpeace» («Гринпис»). На своём сайте они опубликовали следующее письмо:

«Все обожают “Apple”. “Яблочная” марка создаёт чистейшие образцы дизайна. Но внутри, о, внутри — это совсем другое дело. И *Mac*, и *iPod*, и *iBook* — вся продукция компании “Apple” содержит многочисленные вредные химические вещества — фталаты, свинец, ртуть. Другие производители уже сейчас отказываются от всего этого. Почему? Да потому что все эти вещества очень опасны. Устаревая, компьютеры, плееры и мобильные телефоны обычно заканчивают свой путь в развивающихся странах, где работники за нищенскую зарплату занимаются их переработкой, отравляя самих себя. Зная это, “Apple” всё равно не отказывается от опасных для здоровья веществ. Их яблоко отравлено».

Один за другим возникали конфликты.

Каждый из них отнимал у Джобса много времени и сил.

К тому же осенью 2006 года на совещании, посвящённом текущему состоянию проекта *iPhone*, сам он пришёл к огорчительному выводу о том, что эта продукция «Apple» действительно ещё не на высоте. То батарея не перезаряжается, то приложения работают плохо.

Вывод: «У нас ещё нет продукта!»

А до назначенного показа остаётся всё меньше времени.

Джобс сам вникает во все детали, даже в самые мельчайшие.

Он чувствует себя плохо, но преодолевает боль. Он постоянно не в форме, но пока справляется. И к середине декабря прототип всё-таки подготовлен, и на этот раз всё прекрасно работает — и тактильный экран, и браузер, и «иконки». Даже скептический Стигман — к этому времени его фирма «Cingular» вошла в состав «AT & T Wireless» («Ай-ти энд ти уайлесс») — восхищен: «Это самый лучший аппарат из всех, которые я когда-либо видел!»

9 января 2007 года Джобс открыл презентацию:

— Сегодня мы опять вместе.

Сегодня мы вместе вершим историю.

В 1984 году мы запустили *Macintosh*. В 2001-м — *iPod*. А сегодня показываем сразу три революционных продукта:

iPod с большим тактильным экраном;
революционный мобильный телефон;
аппарат, создающий прорыв в интернет-коммуникациях.
И всё это — один и тот же аппарат!

И мы назвали его *iPhone*!

Когда аплодисменты утихли, Джобс продолжил:

— Компания «Apple» заново изобрела телефон.

Мы использовали самую лучшую систему целеуказания в мире.

Ту самую, с которой мы рождены. Ведь при рождении у каждого из нас сразу есть десять пальцев. Мы изобрели технологию «мульти-тач». Она феноменальна. Она функционирует волшебным образом. Она точнее любой другой экранной технологии. Она не обращает внимания на случайные жесты. И скажу вам ещё такую вещь: всё это запатентовано!

Во время демонстрации Джобс простым касанием «иконки» запустил фрагмент из альбома «Битлз» «Sgt Pepper's». Потом показал поворот экрана просто наклоном телефона.

В итоге — грандиозный успех.

Но скоро Джобс с ужасом заметил на экране *iPhone* царапины.

Заказ на устойчивое к царапинам стекло (*gorilla glass*) пришлось разместить в Китае. Нарезка тоже осуществлялась на китайских предприятиях, и окончательная сборка — в «Foxconn City» («Фоксонн сити»), китайском комплексе. Джобс, кстати, не отказался от своего вечного желания сохранять за собой полный контроль: корпус *iPhone* нельзя было открыть даже для смены батареи.

29 июня 2007 года, пропустив все объявлявшиеся до того сроки, долгожданный *iPhone* всё-таки поступил в продажу.

Перед магазинами всю ночь стояли огромные очереди.

Джобс с женой тоже заглянул в один из своих магазинов — в Пало-Альто.

Энди Херцфельд, оказавшийся там же, усмехнулся: «Билл (Гейтс. — Г. П., С. С.) простоял тут в очереди всю ночь». Джобс удивился: «Я же отправил ему эту штуку». Херцфельд ответил: «Он купил шесть штук».

Блогеры немедленно окрестили *iPhone* «телефоном Иисуса».

Но неутомимые конкуренты «Apple» не уставали повторять, что при цене в 500 долларов эта джобсовская «игрушка» вряд ли будет пользоваться достаточно широким спросом. «Это самый дорогой телефон в мире. К тому же он не подходит деловым людям, у него нет клавиатуры».

Но уже к концу 2010 года в магазинах «Apple» было продано более 90 миллионов *iPhone*, хотя, конечно, аппарат этот трудно было назвать телефоном для бедных. А ещё появились новости, заставившие знатоков вспомнить давние, казалось, уже минувшие битвы между «свободным» и «фирменным» программным обеспечением. Один хакер (под ником *DVDJon*) всё-таки взломал защиту *iPhone*. А другой сообщил, что он нашёл способ заставить *iPhone* работать с самыми разными операторами, а не только с «AT & T Wireless». А некий программист вообще умудрился устанавливать на взломанных *iPhone* им же придуманную игру — расстрел аналогов *iPod*, производимых компанией «Microsoft».

Дальше — хуже. В Китае *iPhone* начали продавать из-под полы.

Разумеется, произведены они были без разрешения компании «Apple», зато запросто совмещались с китайским оператором «Unicom» («Юником»), «Apple» в ответ открыла интернет-магазин «Apple Store» с легальными приложениями («набор девелопера») по цене всего в один доллар. Более того, появились обновления, умеющие запросто стирать все пиратские приложения.

Эй, собирайтесь, люди,
Сюда, где бы вы ни бродили,
Ведь вода поднялась,
И никто от неё не уйдёт.
Эти воды всех нас До мозга костей промочили.
Выбор прост — кто не хочет спастись, тонет,
А кто хочет спастись — плывёт,

Ибо время пришло перемен...

Джобс это видел.

Глава девятая

«БЕДНЫЙ МЁРТВЫЙ ЦВЕТOK...»

Талант, богатство, независимость — привлекают.

Со всех точек зрения. Самых разных людей. Самые разные «органы».

18 марта 2008 года Стивена Джобса вызвали в Комиссию по ценным бумагам и биржам (*Security and Exchange Commission, SEC*). Разумеется, комиссию интересовали вовсе не технические его идеи.

«Представитель SEC. Возвращаясь к прошлому, хотим понять кое-что. Поначалу вы вернулись в “Apple” как консультант, а не как президент?

Джобс. Когда “Apple” приобрела NeXT, она («Apple». — Г. Л., С. С.) находилась в ужасном состоянии. Я пытался помочь “Apple”, обеспечивая работу в этой компании тем сотрудникам NeXT, которые могли быть ей наиболее полезными. В этом заключалась моя основная роль.

Представитель SEC. Совет директоров уволил Гилберта Амелио?

Джобс. Да.

Представитель SEC. И тогда вы стали президентом?

Джобс. Нет. В то время я был озабочен выходом компании “Pixar” на биржу. Мне не было известно случаев, когда одно и то же лицо возглавляло бы одновременно две компании. У меня складывалось впечатление, что, если я приму пост президента “Apple”, акционеры и служащие “Pixar” могут решить, что я их бросаю.

Представитель SEC.

Джобс. Я не мог так поступить. Поэтому принял пост исполняющего обязанности президента “Apple”. Предполагалось, что в течение девяноста дней я помогу компании найти постоянного президента.

Представитель SEC. И как прошли поиски?

Джобс. Меня постигла неудача.

Представитель SEC. Вы хотите сказать, что не нашли никого, кто подходил бы для этой работы?

Джобс. Да, именно так. Дела “Apple” шли плохо, всё это знали. К тому же кандидаты, которых нам предлагали агентства по найму [для высших кадров], были не особо талантливыми.

Представитель SEC. То есть они были не в состоянии преобразовать “Apple”?

Джобс. Именно так.

Представитель SEC. А что произошло по истечении девяноста дней?

Джобс. Я остался в компании “Apple” и сохранял должность исполняющего обязанности президента много лет».

После такого вступления сотрудники комиссии принялись задавать вопросы об акциях, которые распределялись среди высшего руководства «Apple» в октябре 2000 года. Да, подтвердил Джобс, такие акции распространялись. И сыграли свою роль. Роль «позолоченных наручников».

«*Джобс.* Положение “Apple” было крайне неустойчивым. Меня это беспокоило, поскольку Майкл Делл, один из наших главных конкурентов, пытался переманить в Техас ещё и Фреда Андерсона, нашего финансового директора. Я боялся, что мы потеряем своих руководящих специалистов из-за нашей экономической ситуации и из-за активности конкурентов. Сотрудники, которых пытались переманить, играли в “Apple” ключевую роль.

Представитель SEC. Кто были эти ключевые лица?

Джобс. Тимоти Кук, вице-президент по текущим операциям, Фред Андерсон, финансовый директор, Джон Рубинштейн, ответственный за аппаратное производство, а также Эви Теванян, ответственный за программное обеспечение. Забыл ли я кого-нибудь? Возможно. Но главная забота была в этих людях. Юридический отдел “Apple” оказался не в состоянии оформить передачу “подарочных” акций в требуемый момент, время ушло, курс поднялся. Именно по этой причине решено было датировать передачу акций задним числом: вместо 7 февраля 17 января. В результате лица, о которых мы говорим, смогли получить прибыль. Они были нужны компании».

Другая часть досье, заведённого на Джобса, касалась октября 2000 года.

Как известно, в течение первых трёх лет возвращения в «Apple» Джобс не хотел получать никакой зарплаты, кроме символической — один доллар в год. Однако в январе 2000 года, после того как он объявил, что готов принять должность президента, совет директоров предложил Джобсу частный самолёт *Gulfstream V* стоимостью в 88 миллионов долларов и 20 миллионов акций компании (почти шесть процентов от общей доли). Правда, в 2001 году, когда Джобс смог получить эти акции, их цена, как говорилось выше, упала почти вдвое. Тогда совет директоров выделил Джобсу ещё 7,1 миллиона акций. Из-за финансовых сложностей и требований Джобса переговоры между ним и компанией продлились до декабря 2001 года, когда курс снова поднялся. Датировав выделение акций месяцем раньше, юрисконсульт компании Нэнси Хейнен дала этим Джобсу

возможность заработать (на бумаге. — Г. П., С. С.) около 20 миллионов долларов. Перед комиссией Джобс признал, что настаивал на таком развитии событий (ему казалось, что его недостаточно ценят).

«Джобс. Каждому нравится признание со стороны тех, кого он считает себе равными. Я потратил много времени и сил, заботясь о сотрудниках “Apple”, стремясь, чтобы они хотели продолжать карьеру именно у нас, и мне казалось, что совет директоров меня недооценивает.

Представитель SEC. О’кей.

Джобс. Я страдал от этого (типичные для Джобса слова. — Г. Л., С. С.). В итоге совет директоров выделил мне ещё кое-какие акции, но они упали в цене. Я отдал компании четыре или пять лет своей жизни, в ущерб семье, самому себе, но это никого не заботило. Я хотел, чтобы они для меня что-то сделали. Я проделал большую и хорошую работу. Я ждал, что сами скажут: “Стив, мы тут подумали о новой субсидии для тебя”. Если бы они так поступили, я чувствовал бы себя лучше».

Проведённое расследование установило, что Джобс в самом деле мало что заработал на всех этих операциях. В 2003 году он обменял полученные им акции на десять миллионов акций с ограниченной доходностью. Сотрудники комиссии убедились, что Джобс проиграл при этом обмене.

Впрочем, наказание было назначено.

Но не Стивену Джобсу, а Нэнси Хейнен, осуществлявшей датировку задним числом, и Фреду Андерсону, прежнему финансовому директору «Apple». Нэнси была оштрафована на два миллиона долларов, а Фред — на три с половиной.

«Если Стивен Джобс знал о выборе дат или даже рекомендовал их, — указывалось в заключении комиссии, — это не несло за собой последствий с точки зрения финансовой отчётности». Компанию «Apple» даже поблагодарили за «быстрое всестороннее, исключительное сотрудничество» и за «ввод в действие новых систем, призванных помешать повторению этого недобросовестного поведения».

Честь Джобса была спасена³⁷¹.

Как ни старалась компания «Apple» скрыть болезнь Джобса, в марте 2008 года сведения о ней просочились в печать: появилась большая статья в журнале «Fortune». Конечно, Джобс не оставил эту статью без внимания. Болезнь болезнью, но он всё ещё пытался контролировать происходящее. Он даже пригласил в Купертино Энди Серуэра, главного редактора журнала, и заявил ему, что его болезнь — это его болезнь и он считает её своим личным делом.

Но журналисты так не считали.

Они смотрели на происходящее по-своему.

Тем более что Джобс всё чаще отказывался от нужных встреч.

Почему отказывался? «Да не хочу слушать глупости и нелепости».

Когда Стивен отказал во встрече даже известному журналисту Бренту Шлендеру («Fortune»), ему позвонил Гейтс: «Со Шлендером стоило бы поговорить, Стив. Что мне сказать ему о твоём отказе?»

Мрачный юмор ещё не оставил Джобса: «Скажи этому Бренту Шлендеру, что я сволочь!»

Но Стив был мрачен. К началу 2008 года и ему самому, и его лечащим врачам стало ясно, что болезнь прогрессирует. В борьбе с ней использовались самые на то время передовые методы медицины, но время было упущено. Организм не справлялся с болезнью. Появлялись новые метастазы, боли усиливались, окончательно пропал аппетит. Даже морфий помогал ненадолго.

В июне 2008 года Джобс поразил собравшихся на презентации *iPhone 3G* своей ужасной, казавшейся неестественной худобой. Том Джунод («Esquire») написал в своём отчёте, что Стив на сцене напомнил ему «тощего пирата в одежде, которая прежде была его броней».

Конечно, «Apple» реагировала на происходящее.

Появилось заявление компании, что потеря веса Джобсом обусловлена «болезненными, но рядовыми проблемами со здоровьем». Всеобщего любопытства это не уняло, тогда компания в очередной раз напомнила о том, что болезнь Джобса — это его личное дело.

Стив к этому моменту потерял почти 20 килограммов.

Пресса не могла этого не видеть. После июньского выступления, когда вид чрезмерно исхудавшего Джобса буквально потряс собравшихся, за дело

взялся журналист Джо Носера, тот самый, который в 1996-году не жалел для Стива комплиментов.

Теперь он был настроен иначе.

«Компании “Apple” нельзя верить. Они скрывают правду о самочувствии своего руководителя. Вообще при мистере Джобсе компания стала жить в атмосфере секретности.

Раньше это шло ей на пользу. К примеру, слухи о том, какие именно новинки “Apple” представит на очередной ежегодной конференции *MacWorld*, относились к лучшим маркетинговым средствам компании. Но теперь секретность плохо сказывается на управлении. Акционеров нельзя обманывать. Если от акционеров скрывают правду о самочувствии главы компании — это уже попытка уклониться от правды».

Джобс сам позвонил Носере.

Как всегда, он не церемонился.

«Джо! — сказал он. — Вы считаете меня наглецом, которому якобы закон не указ, а я считаю, что вы просто жалкий писака, который постоянно роется в чужом грязном белье и водит читателей за нос».

Всё же после столь впечатляющего начала Джобс добавил, что сам готов рассказать журналисту о своей болезни, но при условии, что рассказанное им не попадёт на страницы журнала.

Носера согласился.

В своей статье (осторожной, как и обещал) он даже подчеркнул то, что «хотя проблемы со здоровьем Джобса рядовыми не назовёшь, его жизни они не угрожают». Всё равно из-за слухов о здоровье Стивена Джобса цена акций «Apple» упала со 188 долларов в начале июня до 156 долларов в конце июля 2009 года.

Пришлось принимать меры. Вынужденные, конечно.

Прежде всего уже нельзя было отмалчиваться. 5 января 2009 года на интернет-сайте компании «Apple» появилось открытое письмо самого Стивена Джобса.

«Как многие из вас знают, в течение последнего года я терял вес. Причина этого была неведома ни мне, ни моим врачам. Несколько недель назад я решил, что выяснение и исправление данной ситуации пора поставить в список моих первоочередных задач. Было проведено множество медицинских анализов, и врачи, наконец, выяснили, в чём тут дело. Гормональный дисбаланс! Вот что лишает моё тело необходимого количества белков, столь важных для здоровья. Изощёрённый (так было сказано в письме. — Г. П., С. С.) анализ крови подтвердил указанный диагноз».

Что ж, Боб Дилан не случайно пел:

Некоторые люди наслаждаются дождём,
другие просто промокают...

Так что:

Не давай слабину, чувак!

Кстати, в октябре в Пало-Альто Джобс (почти случайно) впервые встретился с кумиром всей своей жизни.

«Я ужасно нервничал, — рассказывал он. — Я боялся, что Дилан поглупел, превратился в карикатуру на самого себя, как это часто бывает. Но он оказался умнейшим человеком. Он много рассказывал мне о своей жизни, о том, как он сочинял песни. Они просто шли через меня, всех дел — только записать! И добавил: к сожалению, в последние годы этого не происходит. Помолчал и добавил: но петь-то я их могу».

После долгих и не очень приятных переговоров с юристами в письме, адресованном пока лишь сотрудникам «Apple», Стивен Джобс всё же вынужден был объявить, что оставляет руководство компанией.

«Нездоровое любопытство, — жаловался он, — вызванное моим заболеванием, сильно задевает не только меня и мою семью, но и всю компанию».

Но выглядел он неважно.

Плохо выбритый, истощённый, он почти не показывался на людях.

Какой уж тут «гормональный дисбаланс»! Акционеры теперь откровенно волновались. Ведь речь шла о компании «Apple», речь шла о весьма больших деньгах, а американцы не любят терять деньги. Ни по каким причинам. Болезнь тоже не оправдание. Мы не хотим, чтобы от нас, акционеров, что-то скрывали! Комиссия по ценным бумагам незамедлительно начала расследование по факту укрывательства от акционеров «Apple» некоей «значимой информации», другими словами, сокрытия серьёзной болезни руководителя. Это же Америка. Разве что Боб Дилан понимал происходящее:

Ненавижу болтовню про равенство,
Единственное, в чём люди равны,
Так это в том, что все когда-нибудь умрут.

Состояние Джобса серьёзно менялось.

Он терял силы. Он часто жаловался и плакал.

«Если уж взялся доить корову, убедись, что выдоил молоко полностью».

Конечно, неплохо сказано, но Боб Дилан тоже не успокаивал. Стивен Джобс оказался перед каменной стеной, как хочешь кричи, даже эха не было. Оказывается, не всё доступно воле и деньгам. Жизнь идёт сама по себе. Даже обожаемый Боб Дилан высказывался теперь в адрес изменяемого Джобсом мира весьма критично.

«Разочаровывает и лишает сил видеть то, как молодые люди идут по улицам со своими мобильными телефонами и айподами в руках, с головы до ног завёрнутые в файлы и видеоигры. Всё это крадёт их личность, не позволяет им настроиться на волны реальной жизни...»

«Всё это крадёт их личность», — слышать такое было тяжело.

Но всё складывалось именно так. Лорен Пауэлл Джобс не раз говорила о том, что Стив никогда не умел входить в положение реальных окружающих его людей. Он всегда жил сам по себе. Как особый цветок на особой клумбе. Неудивительно, что это вызывало у окружающих сложную реакцию. Особенно на фоне нескрываемых устремлений Джобса изменить мир.

К сожалению, чисто физических сил на это не хватало.

Отсюда жалобы и слезливость Джобса. Дома, по свидетельству Лорен, он постоянно жаловался на то, что скоро умрёт. Иногда (ненадолго) вдруг будто просыпался, но очередной приступ боли — и всё возвращалось.

«Я вырос в потрясающее время. Мы воспитывались на идеях дзен и на ЛСД».

Теперь такие слова звучали даже не наивно, скорее — бессмысленно. А ведь кроме мучительной боли на Джобса давил ещё и страх многих и многих акционеров «Apple» потерять свои дивиденды.

В 2009 году Лорен сама позвонила Айзексону: «Уолтер! Если ты хочешь написать книгу о Стиве, поторопись».

Она лучше других знала, чего стоит Стиву каждый прожитый им день.

И ещё она знала, что Стив, как это ни странно, хочет увидеть книгу о себе.

Книгу, которая окончательно бы закрепила за ним репутацию человека, менявшего, меняющего, даже изменившего мир. Четыре года назад Уолтер Айзексон (написавший известные биографии Эйнштейна, Генри Киссинджера, Бенджамина Франклина) уже отказывался от предложения написать книгу о Стивене Джобсе. «Ещё молод. Рано о нём ещё писать». Но теперь эти понятия не работали.

«Поэтому я и решил написать о Стивене Джобсе».

К этому Айзексон добавил: «Стив сказал, что это будет моя книга, он в неё и заглядывать не будет».

Но слова словами, а Джобса ждала новая операция.

Теперь врачи настаивали на пересадке печени и очень торопили своего пациента.

В январе 2009 года Джобс был включён в список ожидающих трансплантации печени в штате Калифорния, но слишком мало было доноров с его группой крови, к тому же предпочтение в то время получали больные циррозом и гепатитом. И с этим ничего нельзя было поделать. Всё упиралось в жизни человеческие, и даже такой богатый и известный человек, как Стивен Джобс, не мог обойти возникшую очередь.

«То, что тебе нравится моя музыка (или компьютеры, *iPod*, *iPhone* и т. п. — Г. П., С. С.), не значит, что я тебе что-то должен» — так пел Боб Дилан.

Но Джобсу повезло. Благодаря друзьям (прежде всего Джорджу Райли, юристу) Джобса, пациента из Калифорнии, включили в очередь пациентов штата Теннесси. В конце концов, американец имеет право лечиться в любом штате. И как раз в марте 2009 года в дорожной аварии в том же штате Теннесси погиб мужчина примерно двадцати пяти лет. Органы погибшего в тот же день поступили в распоряжение трансплантологов.

На личном самолёте Стивен и Лорен вылетели в Мемфис.

Прямо на лётном поле их ждала машина. Все нужные бумаги

оформляли прямо по дороге в больницу. Затем — осмотры, анализы, консультации. Наконец, в начале апреля в медицинском центре Мемфиса (*Methodist University Hospital Transplant Institute*) — операция. Она прошла успешно, но врачей это не обрадовало: они обнаружили новые метастазы...

В процессе проведения операции тоже возникли сложности.

«Я чуть не умер, — вспоминал позже Джобс. — Во время обычной процедуры желудочный сок попал в мои лёгкие. Лорен была рядом. Вскоре привезли детей, потому что врачи опасались, что я не дотяну до утра. Рид (сын Джобса. — Г. П., С. С.) прилетел на частном самолёте. Девочки тоже прилетели. Все думали, что это, быть может, последний шанс для них пообщаться со мной, пока я ещё в сознании».

«Искусство — это непрекращающийся хоровод иллюзий».

Боб Дилан знал, о чём поёт. Но хоровод иллюзий — это и жизнь.

Человеку, привыкшему абсолютно всё держать под своим контролем, всегда тяжелее, чем обычному человеку. Джобс постоянно был раздражён. Нетерпимость его выросла беспредельно. Почти до галлюцинаций. Когда пульмонолог начал надевать на Джобса маску (наркоз), он её сорвал. Почему? Да потому, что у неё дурацкий дизайн. Какая разница, чёрт возьми? А вот есть разница! Джобс настаивал. Принесли другую маску. Она ничем не отличалась от первой, но это было не важно.

Если ты хочешь найти кого-то, кому можно верить,
прекрати обманывать себя.

Болезнь уже на всём сказывалась.

Выдуманное и реальность смешались.

Перед Джобсом ставили (как он этого требовал) фруктовые коктейли сразу семи-восьми разновидностей. Джобс брал один, подносил ко рту, ставил обратно. «Невкусно». Пробовал другой. «Дерьмо!» Третий — тоже дерьмо.

Все понимали, что дело не в коктейле.

Это Джобс всё ещё настаивал на своём влиянии.

Он, умирающий нарцисс, всё ещё считал себя центром мира.

Помните, как он подходил к выбору цвета для своих *iPod*?

«Вы и представить себе не можете, сколько оттенков у чёрного цвета. И у белого тоже. А потом наступает очередь отделки поверхности. Должна ли она быть блестящей, матовой, слегка шероховатой или гладкой? Я работаю по 18 часов в сутки, рассматривая образцы».

С перебором коктейлей дело обстояло не проще. Однажды кто-то из докторов не выдержал:

«Да какая разница, чёрт возьми, вкусно это или нет! Просто считайте, что это лекарство».

В конце мая 2009 года Джобс на самолёте вернулся домой.

Будто специально к этому радостному событию на экраны 29 мая вышел анимационный фильм «Вверх» («Up») производства студии «Pixar». Опять успех. 293 миллиона долларов и «Оскар» в номинации «Лучший анимационный фильм».

Акции компании заметно поднимались.

Тим Кук, замещавший Джобса, объяснил это так:

«Мы верим, что наше предназначение на этой земле — создавать великую продукцию. Мы постоянно пробуем новое. Мы уверены, что простое лучше сложного. Мы считаем, что должны контролировать технологии, лежащие в основе наших изобретений, поэтому работаем только в тех сферах, куда можем привнести что-то полезное. Мы не распыляем силы на тысячи разных проектов, а концентрируемся на нескольких по-настоящему важных для нас. Группы сотрудников работают в самом тесном контакте и постоянно взаимно обогащают опыт, что позволяет “Apple” развиваться так, как не способны развиваться другие компании. Нас удовлетворяет только отличный результат. Нам хватает мужества признавать свои ошибки, и мы постоянно стремимся меняться к лучшему...»

Хорошие новости поддерживали.

9 сентября Джобс официально вернулся в «Apple».

Представляя новую серию *iPod Nano* с видеокамерами (в девяти различных оттенках анодированного алюминия), он, конечно, сорвал аплодисменты.

«Если бы не людское великодушие, меня бы здесь сейчас не было, — сказал он. — Я надеюсь, что каждый из вас способен на такое же благородство, каждый может стать донором органов».

И, переждав аплодисменты, негромко добавил:

«Вот я встал на ноги. Вернулся домой. Наслаждаюсь каждым днём жизни».

Казалось, радость возвращения должна примирить Джобса, сделать его добрее.

Он ведь сам говорил: «По-настоящему красив лишь тот, кто красиво поступает».

Да ладно, бог с ними, с красивыми поступками. Но где доброта? Первое время после возвращения Джобса сотрудники были уверены: тяжёлые страдания, перенесённые Джобсом, несомненно, сделают его внимательнее. Но это, как прежде, оказалось иллюзией. Он ничуть не стал мягче. Он срывался и орал на любого, кто имел несчастье в чём-либо возразить ему, даже просто не понравиться.

«Я полон творческих планов!» — и понимающая улыбка.

Но стоило возразить, улыбнуться не так, и Джобс взрывался.

27 января 2010 года в Сан-Франциско прошла презентация планшетного компьютера *iPad*.

На обложке журнала «Economist» («Экономист») Джобса изобразили — *вернувшимся* (во всех смыслах). На нём длинное одеяние, нимб вокруг головы, а в руках то, что уже прозвали «планшетником Иисуса». Газета «Wall Street Journal» пусть с иронией, но писала: «Последний раз такая скрижаль (планшет. — Г. П., С. С.) вызвала ажиотаж, когда на ней были начертаны заповеди».

Но вопросы оставались.

Частично к продукции, частично к Джобсу.

Вернулся. Поправился. Полон творческих планов.

Все уже понимали явную преувеличенность этих слов.

И Боб Дилан пел о том же:

Я уже не молод, поэтому каждый раз,
просыпаясь утром, думаю:
«Отлично, Боб, просто отлично! Ты проснулся,
значит, ещё не скоро увидишь Элвиса^[59].
Ох, ещё не скоро.

Возможно и так.

Но мысли о конце не оставляли.

В октябре всё того же 2010 года Стивен Джобс создал (сама жизнь ему это подсказала) первую в мире систему регистрации доноров для трансплантации органов.

«Полон творческих планов...» Но в начале ноября опять резкий спад, невыносимые боли. Джобс перестал есть, пришлось перевести его на внутривенное питание. Поездка на Гавайи, на которую он надеялся, оказалась трудной и не принесла облегчения. Он совсем пал духом. Он изнемогал. Часто плакал. Говорил о близкой смерти. Что там поёт этот Дилан? «Ненавижу болтовню про равенство. Единственное, в чём люди

равны, так это в том, что все они когда-нибудь умрут...»

бянваря 2011 года открылся магазин «Mac App».

Это был настоящий успех. На презентации Джобс выложился.

Но буквально через неделю пришлось взять отпуск по состоянию здоровья.

В «Apple» его снова замещал Тимоти Кук. Казалось, теперь надолго. Но в марте Джобс снова нашёл силы презентовать обновлённый планшетный компьютер *iPad 2*.

«Пользователи могут думать, что творческий процесс — это когда собирается компания тридцатилетних парней и, развалившись на диванах, потягивая пиво, они начинают придумывать разные штучки, но это не так...»

Такие шутки уже не вызывали улыбок.

Постоянная изматывающая боль убивала все иллюзии.

Как жить, как думать в таком состоянии? «Ненавижу болтовню про равенство».

В августе Стивен Джобс направил (к сожалению, уже ожидавшееся) очередное письмо совету директоров «Apple».

«Я всегда говорил, — писал он, — что если когда-нибудь не смогу больше исполнять обязанности президента компании, то буду первым, кто вам об этом скажет. И вот такой день, кажется, настал. Я слагаю с себя обязанности президента “Apple”. Однако, если совет директоров сочтёт это возможным, я останусь (временно) в качестве председателя совета директоров и сотрудника “Apple”. Ну а что касается моего преемника, я настоятельно рекомендую вам Тимоти Кука. Уверен, что под его руководством “Apple” достигнет новых ярких успехов. Надеюсь оставаться свидетелем и участником всех этих достижений. В “Apple” я встретил лучших друзей и благодарен судьбе за возможность сотрудничества с вами...»³⁷²

«Apple»...

Друзья.

Жизнь продолжалась.

Но уже как борьба — тяжкая, непрестанная.

Возникали новые опухоли. Пронизывали ткань новые метастазы.

Морфий отбивал аппетит. Поджелудочная железа частично удалена, печень пересажена, пищевые белки практически не усваиваются. Усиленно принимаемые иммунодепрессанты открывают путь всем инфекциям. Надо есть, уговаривали Джобса близкие. Молоко, рыбу, мясо. Но Джобс ничего этого есть не мог. Всю жизнь он придерживался фруктовой диеты доктора Арнольда Эрета. «Эрет умер в 56 лет», — напоминала Лорен.

Ещё одна операция?

Сами врачи уже не верили в успех.

В Сети постоянно появлялись фотографии Джобса.

Явно умирающий человек. Но журналистов это не смущало. Это же Америка. Мы свободная страна. Мы хотим видеть то, что можем видеть. Один из врачей пытался обрадовать Джобса. Есть надежда, сказал он, что его вид рака будет вскоре признан хроническим заболеванием, которое можно будет контролировать до тех пор, пока пациент не умрёт по какой-либо другой причине.

«Я либо стану первым, кто победит такой рак, либо одним из последних, кто от него умрёт, — мрачно отреагировал Джобс. — Либо я доплыву первым, либо утону последним».

Что ж, бесконечность — не предел, говорил герой «Истории игрушек».

Джобс боролся. Он даже продолжал строить начатую яхту. В конце концов, какое-то будущее должно быть. Не доживу, так хоть яхту построю. Он давно мечтал о большой и роскошной яхте. Конечно, роскошной в его представлении. Контуры, обводы её должны были определяться только его вкусом.

Собственно, Джобс никогда не питал какой-то особенной любви к морским путешествиям, но свою яхту строил. Дизайнерские идеи не умирали в нём. В своё время он скучал в Мексике, в Океании, на Средиземном море. Иногда бросал яхты, на которых путешествовал, и улетал домой. Весь мир провинция. Всё в мире похоже, где бы ты ни

находился, куда бы ни попал.

«Однажды, правда, повезло. Мы плыли на юг вдоль побережья Италии, потом побывали в Афинах — дыра дырой, но Парфенон поражает воображение. Оттуда мы отправились в Турцию, в Эфес, где есть древние общественные уборные, облицованные мрамором, и посередине — место для музыкантов».

В Стамбуле Джобс пережил озарение.

Наняв экскурсовода, он внимательно изучил турецкие бани.

«И там я сделал настоящее открытие. Мы все там были в халатах, и нам приготовили турецкий кофе. Профессор объяснил, что нигде больше не делают такого кофе, а я подумал: ну и что? Даже молодым, даже в вашей Турции всем плевать на этот замечательный кофе! Весь день я наблюдал за стамбульской молодёжью. Все они пили то же самое, что и другие дети по всему миру, и все были одеты так, будто покупают одежду в магазине “Gap”, и у всех были мобильные телефоны. Они ничем не отличались от молодёжи другой страны. И тогда меня поразила мысль, что для всех этих молодых людей весь мир вообще одинаков. Ведь когда мы производим какие-то продукты, не существует такого понятия, как турецкий телефон или музыкальный плеер, который нравится только жителям Турции. Мы живём в одном общем мире».

Значит, надо постигать этот мир.

И менять его.

Он плакал.

Он жаловался.

Но это всё — боль.

Идеи всё равно его не оставляли.

В городской совет Купертино он представил проект новой штаб-квартиры компании «Apple». Гордыня его ещё не оставила. «Я хочу оставить штаб-квартиру, которая несла бы на себе мою личную печать и служила воплощением ценностей компании на протяжении нескольких поколений».

Для доводки проекта он нанял фирму сэра Нормана Фостера.

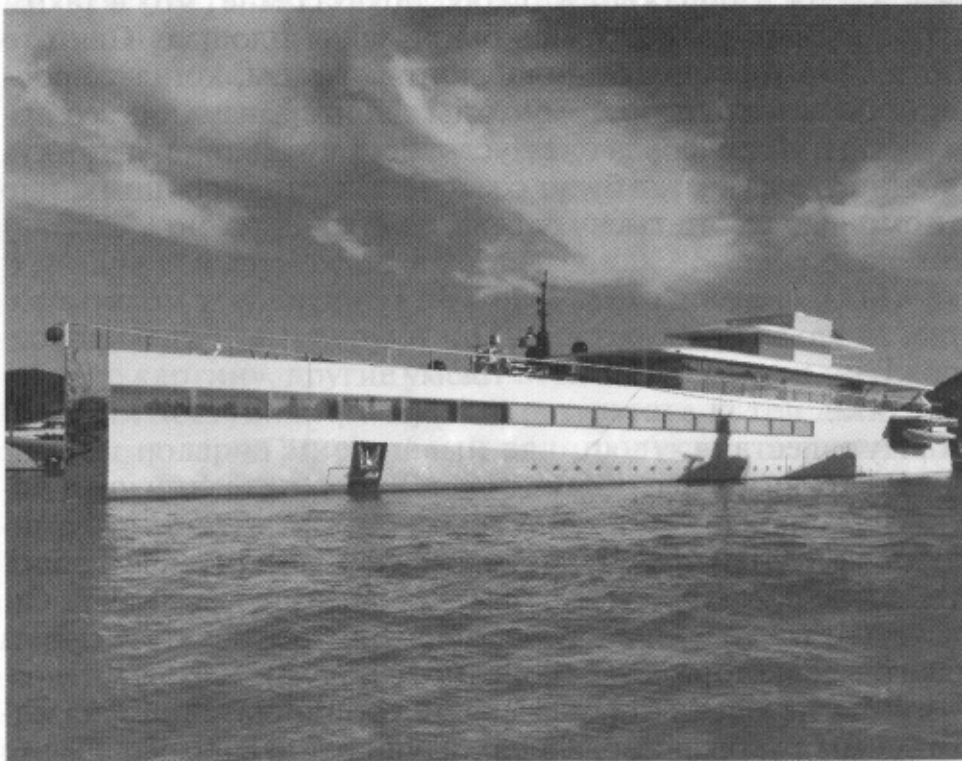
У сэра Нормана Фостера был хороший послужной список: восстановление Рейхстага в Берлине, строительство небоскрёба Сент-Мэри-Экс в Лондоне. Надёжная видная работа. Надёжный видный профессионал. Всё равно Джобс постоянно вмешивался в проект, отвергал одни варианты, предлагал другие.

«Когда он впервые показал мне макеты и чертежи штаб-квартиры “Apple”, — писал Уолтер Айзексон, — будущее здание по форме напоминало гигантский изогнутый гоночный трек из трёх соединённых полуколец с огромным внутренним двором в центре. Стены были стеклянными от пола до потолка, а внутри располагались ряды рабочих “капсул”, позволявших солнечному свету свободно струиться по коридорам. Благодаря этому образуются зоны для встреч, сказал он, и всем хватает солнечного света»³⁷³.



Реактивный самолет бизнес-класса *Gulfstream G550*, предоставленный фирмой «Apple» Джобсу в личное пользование

Яхта Стивена Джобса «Venus»



Джобс много времени отдал этому проекту.

«Новый дизайн, — писал Айзексон, — означал, что во всём здании не будет ни одного стекла с ровной поверхностью. Все изогнутые, все соединяются без швов. Джобса восхищало стекло; то, что он добился изготовления особенных стеклянных панелей для розничных магазинов “Apple”, вселяло в него уверенность, что можно будет произвести такие массивные изогнутые стёкла в большом количестве. Запланированный внутренний двор имел 320 метров в диаметре (почти три футбольных поля). С помощью наложения изображений Джобс показал мне, что в таком дворе вполне разместилась бы римская площадь Святого Петра. Он хорошо помнил фруктовые сады, когда-то росшие здесь вокруг, поэтому хотел нанять заслуженного арбориста из Стэнфорда с тем условием, что 80 процентов купленного им участка будут озеленены в естественном стиле с помощью шести тысяч деревьев...»

Яхта.

Путешествия.

Штаб-квартира.

Никогда не помнивший домашних дат, Джобс вдруг по собственной (неожиданной для всех) инициативе решил отметить двадцатую годовщину своей свадьбы с Лорен. Он даже написал специальную памятную записочку для себя и зачитал её на торжестве (конечно, с *iPhone*).

«Мы не очень хорошо знали друг друга 20 лет назад. Тогда мы руководствовались интуицией. Ты сразила меня наповал. Во время нашей свадьбы... шёл снег. Проходили годы, появились дети, бывали хорошие времена, бывали и трудные, но плохих времён не было никогда. Взаимные любовь и уважение выдержали всё. Мы так много прошли вместе. И вот мы снова там, откуда начинали 20 лет назад — став старше, мудрее, с морщинами на лице и на сердце. Теперь нам знакомы многие радости, горести, тайны и чудеса этой жизни, и мы по-прежнему вместе. Правда, я так и не спустился с небес на землю».

«Плохих времён не было никогда... Я так и не спустился с небес на землю...»

Джобс жил уже неминуемым прощанием. Много сделано. Хорошо бы ещё увидеть книгу Айзексона. «В книге этой, — предчувствовал Джобс, — наверняка будет много такого, что мне не понравится». И всё равно он хотел своими глазами увидеть подтверждение того, что он оставил какой-то свой след в истории.

К сожалению, с книгой ему не повезло.

Презентацию перенесли с 15 августа на 21 ноября.

А вот со списком совершенных им дел, приведённых в книге, Стив успел ознакомиться.

«Сага о Стиве Джобсе — это образец мифа о творении мира для Силиконовой долины: стартап в пресловутом родительском гараже, превратившийся в самую дорогую компанию в мире.

Не так уж много вещей Джобс изобрёл сам, зато он мастерски комбинировал идеи, искусство и технологии, изобретая будущее. Он спроектировал *Mac*, оценив силу графического интерфейса так, как это не сумел сделать “Херох”, он создал *iPod*, осознав, какое счастье иметь в

кармане тысячу песен, в то время как “Sony” со всем её капиталом и наследием не могла этого достичь. Одни руководители стимулируют новаторство, не упуская из виду общую картину, другие умеют оттачивать детали, — Джобсу были доступны оба пути. В результате за три десятилетия он подарил миру целый ряд продуктов, изменивших не одну индустрию:

Apple II, посредством которого плата Возняка была превращена в первый персональный компьютер;

Macintosh, породивший революцию домашних компьютеров и популяризовавший графический интерфейс пользователя;

“История игрушек” и другие блокбастеры “Pixar”, открывшие нам чудеса цифрового творчества;

магазины “Apple”, перевернувшие наши представления о роли фирменных магазинов;

iPod, принципиально новый способ слушать музыку; *iTunesStore*, давший второе рождение музыкальной индустрии;

iPhone, добавивший к мобильному телефону музыку, фотографию, видео, электронную почту и Интернет;

App Store, породивший новую индустрию создания контента;

iPad, интернет-планшет, представляющий платформу для цифровых газет, журналов, книг и видео;

iCloud, потеснивший компьютер с центральной роли заведующего всем контентом и синхронизирующий все наши устройства;

наконец, сама компания “Apple”, которую Джобс считал своим главным творением, место, где творческому вдохновению была обеспечена такая богатая питательная среда и такая широкая область применения, что компания благодаря ему сделалась самой дорогой в мире».

«Я верю в Бога, ну, 50 на 50», — однажды сказал Джобс Уолтеру Айзексону. Но почти всегда мне казалось, что наше бытие совсем не ограничивается только тем, что видно глазу. Мне нравится думать, что после нас что-то останется. Не может не остаться. Как-то не укладывается в голове, что ты накапливаешь и накапливаешь опыт и мудрость, а потом всё исчезает. Ужасно хочется верить, что какая-то частица тебя продолжает жить, что твоё сознание каким-то образом существует и дальше.

А то получается, как обыкновенный выключатель.

Щёлк — и тебя нет!

И усмехнулся.

«Поэтому, наверное, я и не ставил выключатели на устройствах *Apple*».

В июле доктора уже с трудом подбирали лекарства.

В ноябре Стивен Джобс практически отказался от еды. За ужином он просто молча ковырялся в тарелке, всё на ней оставляя.

К Рождеству он весил всего 52 килограмма и в начале 2011 года страдал так, что морфий уже не помогал. Иммуитет был полностью сломан. Впрочем, даже в этом состоянии Джобс считал, что голодать надо всем, это полезно. В конце концов он стал отказываться от лекарств, никого не слушал, часто плакал. В январе он опять взял отпуск (в который раз), оставив вместо себя в «Apple» всё того же Тимоти Кука. Болезнь привела его к мысли о комплексном лечении. Сейчас врачи лечат какую-то одну болезнь, а следует лечить всё в комплексе, сразу со всеми отклонениями. Но таких специалистов пока нет.

Джобс медленно уходил.

4 октября новинку — *iPfone 4 Gs* — публике представлял уже Тимоти Кук.

А 5 октября 2011 года Стивен Джобс в возрасте пятидесяти шести лет скончался.

В заявлении совета директоров компании «Apple» было сказано: «Блистательность, страсть и энергия Стива всегда являлись неиссякаемым ресурсом для инноваций, которые обогатили и изменили к лучшему жизнь каждого из нас. Мир стал совершеннее благодаря Стиву»³⁷⁴.

Ибо время пришло перемен...

К сожалению, на этот раз необратимых.

Бедный мёртвый цветок!
Когда позабыл ты, что ты цветок?
Когда ты, взглянув на себя, решил,
что ты бессильный и грязный старый локомотив,
призрак локомотива, тень некогда всемогущего
дикого американского паровоза?
Ты никогда не был паровозом, Подсолнух, —
ты был Подсолнухом!
А ты, Паровоз, ты и есть паровоз, не забудь же!
И, взяв скелет Подсолнуха, я водрузил его рядом с собою,
как скипетр, и проповедь произнёс для своей души,
и для Джека, и для всех, кто желал бы слушать.
Мы не грязная наша кожа,
мы не страшные, пыльные, безобразные паровозы,
все мы душою прекрасные золотые подсолнухи,
мы одарены семенами,
и наши голые волосатые золотые тела при закате
превращаются
в сумасшедшие тени подсолнухов,
за которыми пристально и вдохновенно наблюдают
наши глаза
в тени безумного кладбища паровозов над грязной
рекой при свете заката над
Фриско.

Но, конечно, не подсолнух.

Конечно, правильнее — нарцисс.

Подсолнух — это для Аллена Гинзберга, не для Джобса.

Нарцисс. Исключительно нарцисс, выросший в Кремниевой долине.

Именно — исключительно... исключительный... Когда Лорен родила Стиву Джобсу первого ребёнка, он даже имя для него не подобрал сразу. «Название для новой продукции так сразу не подберёшь». Мона Симпсон, сестра Джобса, в романе «Обычный парень» описала такого страдающего нарциссизмом трудоголика. «Он был слишком занят для того, чтобы спускать за собой воду в туалете». Стив не стал читать роман сестры, а вот изречения Будды он часто повторял. Среди них и такое: «Невозможно сказать, будто все явления истинны или все явления ложны». Просто все они подобны отражению луны в озёрной воде. Об отражениях ведь нельзя сказать, что они не существуют, но и само существование их призрачно.

Это относится и к Стивену Джобсу.

Вполне возможно, что главный след, оставленный им в нашем мире, — это миф о себе самом, миф, во многом им же самим созданный.

Иногда кажется, что он только тем и занимался, что развивал и укреплял этот миф.

Что ж, мировые игроки даже самого высокого класса никогда не стеснялись (да и не стесняются) подчёркивать важность своего участия в постоянном изменении реальности.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ New York Post. 2011. August 27.

² *Isaakson W.* Steve Jobs. London: Abacus; Little, Brown Book Group, 2015. (Reprint of the Simon and Shuster edition, 2011.) P. 3. Сразу хотим отметить, что отдельные цитаты мы даём по этому изданию (в нашем переводе), так как оно существенно отличается от русского издания книги Уолтера Айзексона и более точно передаёт события.

³ *Бреннан К.* Червивое яблоко: Моя жизнь со Стивом Джобсом. М.: Эксмо, 2014.

⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 1.

⁵ *Берберова Н.* Курсив мой: Автобиография. М.: Согласие, 2001. С. 558.

⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 5.

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley

⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 4.

⁹ Интервью в Смитсоновском институте, 20 апреля 1995 года. Цит. по: *Ichbiah D.* Steve Jobs: Quatre vies. Paris: Delpierre, 2016. P. 26.

¹⁰ Creating Jobs: Apple's Founder Goes Home Again // The New York Times Magazine. 1997. January 12.

¹¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 6.

¹² Ibid. P. 5-6.

¹³ Ibid. P. 6.

¹⁴ Ibid. P. 7.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid. P. 10-11.

¹⁷ *Brasseul J.* L'entrepreneur, figure centrale du capitalisme de marche // Problemes economiques. 2014. Mars.

¹⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 11.

¹⁹ Ibid.

²⁰ *Malone M. S.* Infinite Loop. N. Y.: Doubleday Business, 1999. Sect. 2.1.

²¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 12.

²² Ibid.

²³ Ibid. P. 4.

²⁴ Ibid. P. 4-5.

²⁵ *Green J.* Steve Jobs — sister weighs in on effort to preserve Apple co-founder's childhood home in Los Altos//The Mercury News. 2013. September 24. — <http://www.mercurynews.com>. Заметка основана на телефонном интервью с Патрисией Джобс.

²⁶ *Patty Jobs is Steve Jobs Sister.* Celebrities // Enewsdaily. 2012. September 29. — <http://enewsdaily.ca/patty-jobs-is-steve-jobs-sister-photo/>

²⁷ *Isaakson W.* Op. cit. P. 12.

²⁸ *Malone M. S.* Op. cit. Sect. 2.2.

²⁹ *Levy S.* L'Ethique des Hackers. Paris: Globe, 2013. P. 11—14. (Перевод книги: *Levy S.* Hackers, heroes of computer revolution. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1984.) Как более позднее, французское издание содержит некоторые дополнения. В Интернете существует русский перевод — <http://rus-linux.net/MyLDP/BOOKS/zip/hackers-heroes.pdf>

³⁰ *Levy S.* L'Ethique des Hackers. P. 37—45.

³¹ Ibid. P. 13.

³² *Стругацкие А. Н. и Б. Н.* Понедельник начинается в субботу. Любое издание.

³³ Борис Натанович Стругацкий — выпускник матмеха ЛГУ (1955). См.: *Стругацкий Б. Н.* О матмехе с любовью. СПб.: Полярная звезда, 2011.

³⁴ IBM 704 Manual. Printed by IBM Corporation, 1954, 1955.

³⁵ См.: *Лунаев В. В.* Очерки истории отечественной программной инженерии: 1940—1980-е годы. М.: Синтег, 2012.

³⁶ *Китов А. И., Кринуцкий Н. А.* Электронные цифровые машины и программирование. М.: Государственное изд-во физико-математической литературы, 1959.

³⁷ *Levy S.* L'Ethique des Hackers. P. 57.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid. P. 59.

⁴⁰ Ibid. P. 151.

⁴¹ Ibid.

⁴² *Кинг С.* Сердца в Атлантиде. М.: АСТ; Харвест, 2008.

⁴³ *Isaakson W.* Op. cit. P. 14—15.

⁴⁴ Ibid. P. 15.

⁴⁵ History of the 9100 A desktop calculator, 1968. —

<http://welcome.hp.com/country/us/en/welcome.html>

⁴⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 16.

⁴⁷ *Мориц М.* Возвращение в Яблочное королевство: Стив Джобс, сотворение *Apple* и как оно изменило мир. М.: Азбука-Аттикус, 2013 (Азбука Бизнес).

⁴⁸ *Лайонс Д.* За кулисами *Apple*, или Тайная жизнь Стива Джобса. Минск: Попурри, 2009.

⁴⁹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 17.

⁵⁰ Из поэмы Д. Томаса «Видение и молитва» («*Vision and prayer*»), перевод С. Соловьёва. Цит. по: Парадигма: Философско-культурологический альманах. Вып. 21. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. С. 207-225.

⁵¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 17.

⁵² *Бреннан К.* Указ. соч. С. 40.

⁵³ Там же. С. 48.

⁵⁴ *Young J. S.* *Steve Jobs: The Journey is the Reward.* Glenview, Illinois: Scott Foresman Trade, 1987. Ch. 2.

⁵⁵ *Возняк С., Смит Д.* Стив Джобс и я: Подлинная история *Apple*. М.: Эксмо, 2012. (Перевод издания: *Wozniak S. with Smith G.* *iWoz: How I invented the personal computer, co-founded Apple, and had fun doing it: Computer Geek to Cult Icon.* N. Y.; London: W. W. Norton & Company, 2006.) С. 7.

⁵⁶ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 12.

⁵⁷ Там же. С. 46.

⁵⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 17.

⁵⁹ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 49.

⁶⁰ Там же. С. 54.

⁶¹ Там же. С. 60.

⁶² Там же. С. 65.

⁶³ Там же. С. 65—66.

⁶⁴ *Сароин В.* Приключения Весли Джексона. М.: Иностранная литература, 1969. С. 116.

⁶⁵ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 70.

⁶⁶ Там же. С. 80.

⁶⁷ Там же. С. 81.

⁶⁸ Там же. С. 83.

- ⁶⁹ Бреннан К. Указ. соч. С. 57.
- ⁷⁰ *Isaakson W.* Op. cit. P. 23.
- ⁷¹ Esquire. 1971. October.
- ⁷² *Levy S.* L’Ethique des Hackers. P. 194.
- ⁷³ Esquire. 1971. October; *Levy S.* L’Ethique des Hackers. P. 194.
- ⁷⁴ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 91.
- ⁷⁵ Там же.
- ⁷⁶ Там же. С. 93.
- ⁷⁷ Там же. С. 96.
- ⁷⁸ Там же.
- ⁷⁹ Там же. С. 105.
- ⁸⁰ Там же. С. 106.
- ⁸¹ Там же. С. 107.
- ⁸² Там же. С. 109.
- ⁸³ Там же.
- ⁸⁴ Там же. С. 110-111.
- ⁸⁵ *Isaakson W.* Op. cit. P. 28.
- ⁸⁶ Бреннан К. Указ. соч. С. 16.
- ⁸⁷ Там же.
- ⁸⁸ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 259.
- ⁸⁹ Там же. С. 117.
- ⁹⁰ *Isaakson W.* Op. cit. P.31.
- ⁹¹ <https://themission.co/steve-jobs-dan-kottke-s-spirit-bookshelf-92e6f51e95be>.
- ⁹² *Isaakson W.* Op. cit. P. 31.
- ⁹³ Дхаммапада / Пёр. с пали, ввёл, и коммент. В. Н. Топорова. М.: Восточная литература, 1960 (Памятники литературы народов Востока).
- ⁹⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 33.
- ⁹⁵ Ibid. P. 35.
- ⁹⁶ По данным Музея компьютерной истории в Маунтин-Вью, Калифорния. — <http://www.computerhistory.org/timeline/1971/>
- ⁹⁷ <http://www.computerhistory.org/timeline/1973/>
- ⁹⁸ <http://www.computerhistory.org/timeline/1974/>
- ⁹⁹ <http://www.computerhistory.org/timeline/1975/>

- ¹⁰⁰ Возняк С., Смит Д. Указ. соч. С. 138—139.
- ¹⁰¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 42.
- ¹⁰² Ibid.
- ¹⁰³ http://www.aquarium.ru/misc/india_guide/haridwar.html
- ¹⁰⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 45.
- ¹⁰⁵ Доген, Сузуки Ш., Маезуми Т. Коаны дзен: Ум новичка: Цените свою жизнь. М.: Москва, 2005 (Мастера современного буддизма). С. 192.
- ¹⁰⁶ Там же. С. 6.
- ¹⁰⁷ Возняк С., Смит Д. Указ. соч. С. 143.
- ¹⁰⁸ *Levy S.* L’Ethique des Hackers. P. 148.
- ¹⁰⁹ Ibid. P. 149.
- ¹¹⁰ Ibid. P. 150.
- ¹¹¹ Ibid. P. 151.
- ¹¹² Ibid.
- ¹¹³ Ibid. P. 154.
- ¹¹⁴ Ibid. P. 155.
- ¹¹⁵ Ibid. P. 160.
- ¹¹⁶ Ibid. P. 162.
- ¹¹⁷ Стив Джобс: От первого лица / Сост. Дж. Бим. М.: Олимп-Бизнес, 2012. С. 28.
- ¹¹⁸ *Levy S.* L’Ethique des Hackers. P. 167.
- ¹¹⁹ Стив Джобс: От первого лица. С. 175.
- ¹²⁰ Там же. С. 176.
- ¹²¹ *Levy S.* L’Ethique des Hackers. P. 177.
- ¹²² Ibid. P. 178.
- ¹²³ Ibid. P. 179.
- ¹²⁴ Ibid. P. 185.
- ¹²⁵ Ibid. P. 186.
- ¹²⁶ Ibid. P. 187.
- ¹²⁷ Возняк С., Смит Д. Указ. соч. С. 147.
- ¹²⁸ Там же. С. 148.
- ¹²⁹ Возняк С., Смит Д. Указ. соч. С. 161; *Isaakson W.* Op. cit. P. 56.
- ¹³⁰ Возняк С., Смит Д. Указ. соч. С. 163.
- ¹³¹ Там же. С. 166—167.

- ¹³² Там же. С. 167.
- ¹³³ По словам Айзексона, отец Баума согласился одолжить пять тысяч долларов. Он также утверждает, что расходы на комплектующие оценивались в 15 тысяч долларов (*Isaakson W.* Op. cit. P.61).
- ¹³⁴ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 170.
- ¹³⁵ *Блюменталь К.* Стив Джобс: Человек, который думал иначе. М.: Астрель, 2012. С. 105.
- ¹³⁶ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 175.
- ¹³⁷ *McCracken H.* The Man Who Jump-Started Apple // PC World magazine. 2007. August 23.
- ¹³⁸ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 178.
- ¹³⁹ Там же. С. 178—179.
- ¹⁴⁰ Там же. С. 180.
- ¹⁴¹ Там же. С. 181.
- ¹⁴² Там же. С. 182.
- ¹⁴³ *Isaakson W.* Op. cit. P. 67.
- ¹⁴⁴ Стив Джобс: От первого лица. С. 28.
- ¹⁴⁵ *Isaakson W.* Op. cit. P. 66.
- ¹⁴⁶ Ibid. P. 69.
- ¹⁴⁷ Из интервью с Джессикой Ливингстон.
- ¹⁴⁸ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 185.
- ¹⁴⁹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 70.
- ¹⁵⁰ Стив Джобс: От первого лица. С. 55.
- ¹⁵¹ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 187.
- ¹⁵² Там же.
- ¹⁵³ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 188.
- ¹⁵⁴ *Wozniak S.* System Description: The Apple 11 // Byte. 1977. V. 2. № 5. P. 34—43.
- ¹⁵⁵ Introducing Apple II // Byte. 1977. V. 2. № 8. P. 14—16.
- ¹⁵⁶ *Мориц М.* Указ. соч.
- ¹⁵⁷ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 74.
- ¹⁵⁸ *McKenna R.* My biggest mistake // The Independent (UK). 1992. October 10, Saturday. — <http://www.independent.co.uk/news/business/my-biggest-mistake-regis-mckenna-1556795.html>
- ¹⁵⁹ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 81.

- ¹⁶⁰ Ibid. P. 83.
- ¹⁶¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 75.
- ¹⁶² Ibid.
- ¹⁶³ *Лайонс Д.* Указ. соч. С. 55—57.
- ¹⁶⁴ *McCracken H.* Regis McKenna's 1976 Notebook and The Invention of Apple Computer, Inc. <https://www.fastcompany.com/3058227/regis-mckennas-1976-notebook-and-the-invention-of-apple-computer-inc>
- ¹⁶⁵ Из выступления Стивена Джобса в передаче японского телеканала NHK «Society and Computer» 1996 года. — <http://www.bricklin.com/jobs96.htm>. Как замечает Бриклин, Джобс явно ошибся: речь идёт о 1979 году.
- ¹⁶⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 80.
- ¹⁶⁷ Ibid.
- ¹⁶⁸ *Engelbart D. C.* Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework // SRI Summary Report AFOSR-3223. 1962. October.
- ¹⁶⁹ *Maisel A.* Doug Engelbart: Father of the Mouse // SuperKids: Educational Software Review. — <http://www.superkids.com/aweb/pages/features/mouse/mouse.html>
- ¹⁷⁰ *Isaakson W.* Op. cit. P. 85.
- ¹⁷¹ *Burlingham B., Gendron G.* An Interview with Steven Jobs, Inc.'s Entrepreneur of the Decade // Inc. 1989. April 1.
- ¹⁷² *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 210.
- ¹⁷³ *Isaakson W.* Op. cit. P. 94.
- ¹⁷⁴ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 218.
- ¹⁷⁵ Там же. С. 213.
- ¹⁷⁶ *Bartimo J. Q & A:* Taylor Pohlman // Info World. 1984. December 10. P. 41.
- ¹⁷⁷ Ibid.
- ¹⁷⁸ *Linzmayr O. W.* Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company. San Francisco, CA: No Starch Press, 2004. P.41.
- ¹⁷⁹ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 215.
- ¹⁸⁰ Архив академика А. П. Ершова (1931—1988). — <http://ershov.iis.nsk.su/ru/arch>, раздел: Архив С. С. Лаврова (1923—2004). — <http://ershov.iis.nsk.su/ru/node/807055>. В своей записке Г. Р. Громов упоминает о более ранней записке, написанной в 1980 году, которую нам не

удалось отыскать. Позже, в 1984 году, Громов выпустил книгу «Национальные информационные ресурсы: проблемы промышленной эксплуатации» (М.: Наука, 1984), первую по тематике на русском языке, вызвавшую в то время бурные дискуссии. Ныне он проживает в Калифорнии, ведёт блог на темы информационных технологий. — <http://abcdefghijklm.livejournal.com/profile>

¹⁸¹ *Levy S. Insanely Great: The Life and Times of Macintosh: The Computer That Changed Everything.* N. Y.: Viking; Penguin Books USA, 1994. P. 123—124. Возможно, в этом комментарии намёк на историю с дочерью Джобса, которую Стив так долго не хотел признавать.

¹⁸² Вот некоторые характеристики компьютера *Lisa* выпуска 1983 года: жёсткий диск *Apple ProFile 5 MB*, расширяемый до 10 MB; *CPU 5 MHz 68000*; *ROM 16 KB*; *RAM 1 MB*, расширяемая до 2 MB (невероятный по тем временам объём для ПК); монохромный дисплей 12", 720x360 прямоугольных пикселей; два гибких диска по 860 KB. — <http://lowendmac.com/1983/apple-lisa/>

¹⁸³ http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story-Round_Rects_Are_Everywhere.txt

¹⁸⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 97.

¹⁸⁵ *Возняк С., Смит Д.* Указ. соч. С. 217.

¹⁸⁶ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 110.

¹⁸⁷ Reality distortion field. 1981. February. — www.folklore.org; *Isaakson W.* Op. cit. P. 107.

¹⁸⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 111.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Ibid. P. 135.

¹⁹¹ *Саттон Р.* Не работайте с м*даками: И что делать, если они вокруг вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. (Перевод книги: *Sutton R. The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't.* N. Y.: Business Plus, 2007.) С. 97.

¹⁹² *Herrfeld A.* Macintosh System Software Overview // *Byte Magazine.* 1984. V. 9. № 2. P. 40.

¹⁹³ Объявление было впервые опубликовано примерно через две недели после выхода *IBM PC* в продажу и несколько раз повторялось в дальнейшем. См.: *The Wall Street Journal.* 1981/August 24 (перевод авторов).

¹⁹⁴ *Herzfeld A.* Revolution in the Valley: The Insanely Great Story of How the Mac Was Made. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004.

¹⁹⁵ *Programmers at Work : Interviews with 19 programmers who shaped the computer industry / Ed. S. Lammers. Tempus Publishing, 1986.*

¹⁹⁶ *Isaakson W. Op. cit. P. 230.*

¹⁹⁷ *Armstrong L. Joan Baez: Dylan, Steve Jobs, Dr. King and Me // MOJO. 2014. June 02.*

¹⁹⁸ *Cocks J. The Updated Book of Jobs//Time. 1983. January 03.*

¹⁹⁹ *Sculley J. How I built Pepsi and Apple, and am now disrupting the healthcare industry. Interview to Business Insider editor in chief Alyson Shontell for the Podcast “Success! How I did it.” (09.08.2017). — <http://www.businessinsider.fr/us/john-sculley-interview-healthcare-pepsi-apple-steve-jobs-2017-8>*

²⁰⁰ *Ibid.*

²⁰¹ *Isaakson W. Op. cit. P. 137.*

²⁰² *Ibid. P. 138.*

²⁰³ *Sculley J. How I built Pepsi and Apple...*

²⁰⁴ *Isaacson W. Op. cit. P. 155.*

²⁰⁵ *Ibid. P. 138.*

²⁰⁶ *Ibid. P. 139.*

²⁰⁷ https://www.folklore.org/StoryView.py?story=Bouncing_Pepsis.txt (13.03.18).

²⁰⁸ *Isaakson W. Op. cit. P. 141.*

²⁰⁹ *Sculley J. How I built Pepsi and Apple...*

²¹⁰ Видимо, он имеет в виду анекдот, ходивший в «Apple» в то время. О нём упоминает Айзексон: «В чём разница между “Apple” и бойскаутами? За бойскаутами присматривают взрослые». (*Isaakson W. Op. cit. P. 142.*)

²¹¹ *Sculley J. How I built Pepsi and Apple...*

²¹² *Isaakson W. Op. cit. P. 143.*

²¹³ *McKenna R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Reading, MA: Addison — Wesley, 1991.*

²¹⁴ Интервью с Ридли Скоттом. — <http://www.openculture.com/2014/02/ridley-scott-talks-about-making-apples-landmark-1984-commercial.html> (23.03.2018).

²¹⁵ См.: *Linzmayr O. W. The MAC Bathroom Reader. Alameda, CA: SYBEX Inc., 1994. P. 127.*

²¹⁶ *Sculley J., Burne J. A. Odyssey: Pepsi to Apple: A Journey of Adventure, Ideas, and the Future. N. Y.: Harper & Row, 1987. P. 176— 177.*

- ²¹⁷ 4 Цар. 2: 11.
- ²¹⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 151.
- ²¹⁹ *Ibid.* P. 155.
- ²²⁰ *Rogers M, Conant J.* Will Apple's Macintosh beat IBM? // *Newsweek.* 1984. January 30.
- ²²¹ *Ibid.*
- ²²² *Ibid.*
- ²²³ Вот этот список: Peggy Alexio, Colette Askeland, Bill Atkinson, Robert L. Belville, Mike Boich, Bill Bull, Matt Carter, Berry Cash, Debi Coleman, George Crow, Donn Denman, Christopher Espinosa, Bill Fernandez, Martin P. Haeberli, Andy Herzfeld, Joanna K. Hoffman, Rod Holt, Bruce Horn, Harrison S. Horn, Brian R. Howard, Steven Jobs, Larry Kenyon, Patti King, Daniel Kottke, Angeline Lo, Ivan Mach, Jerrold C. Manock, Mary Ellen McCammon, Vicki Milledge, Michael R. Murray, Ronald H. Nicholson Jr., Terry A. Oyama, Benjamin Pang, Jef Raskin, Ed. Riddle, Brian Robertson, David H. Roots, Patricia Sharp, Burrell Carver Smith, Brian Steams, Lynn Takahashi, Guy L. Tribble, Randy Wigginton, Linda Wilkin, Steve Wozniak, Pamela G. Wyman, Laszlo Zsidek. (*Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 104—108.)
- ²²⁴ Cm.: *Kahney L.* Inside Steve's Brain. N. Y.: Portfolio, 2008.
- ²²⁵ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 121.
- ²²⁶ *Levy S.* L'Ethique des Hackers. P. 174.
- ²²⁷ *Isaakson W.* Op. cit. P. 170.
- ²²⁸ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 143.
- ²²⁹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 171.
- ²³⁰ *Ibid.* P. 157.
- ²³¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 172.
- ²³² Daniel Ichbiah ссылается на работу (не указывая страниц): *Young J. S.* Steve Jobs: The Journey is the Reward. Glenview, IL: Scott Foresman Trade, 1987.
- ²³³ *Sculley J., BurneJ. A.* Op. cit. P. 272—273.
- ²³⁴ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 154.
- ²³⁵ *Sculley J., BurneJ. A.* Op. cit. P. 249.
- ²³⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 185.
- ²³⁷ *Ibid.* P.251—252.
- ²³⁸ *Sculley J., BurneJ. A.* Op. cit. P. 269.
- ²³⁹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 189.

- ²⁴⁰ Ibid. P. 271—273.
- ²⁴¹ Ibid. P. 274—275.
- ²⁴² Краснов П. Советская вычислительная техника. История взлёта и забвения // Русский проект. — http://www.rusproject.org/analysis/analysis_2/sovetskie_komputery. С. 21.
- ²⁴³ Там же. С. 22.
- ²⁴⁴ Там же. С. 28—29.
- ²⁴⁵ Там же. С. 31.
- ²⁴⁶ Захаров В. Н. Школьная информатика в России — техническая база начального периода // Материалы Международной конференции SORUCOM 2011 (12—16 сентября 2011 года). Великий Новгород, 2011.
- ²⁴⁷ Захаров В. Н. Указ. соч.
- ²⁴⁸ PC Week, 11.10.2011. — <https://www.pcweek.ru/business/article/detail.php?ID=134419>
- ²⁴⁴ http://www.computer-museum.ru/galglory/jobs_2.htm
- ²⁵⁰ John Sculley interview // Red Herring, 1996. June.
- ²⁵¹ «В администрации для Стива Джобса места нет, ни сейчас, ни в будущем. Я не знаю, что он будет делать» — это слова Скалли в передаче Уолтера Айзексона. (Isaakson W. Op. cit. P. 192).
- ²⁵² Sculley J., Burne J. A. Op. cit. P. 313.
- ²⁵³ Gromov G. Silicon Valley: History and Future. — http://www.netvalley.com/silicon_valley_history.html
- ²⁵⁴ Sculley J., Burne J. A. Op. cit. P. 314.
- ²⁵⁵ Isaakson W. Op. cit. P. 168.
- ²⁵⁶ Sculley j., Burne J. A. Op. cit. P. 314.
- ²⁵⁷ Isaakson W. Op. cit. P. 197.
- ²⁵⁸ Sculley J., Burne J. A. Op. cit. P. 316.
- ²⁵⁹ Isaakson W. Op. cit. P. 198.
- ²⁶⁰ Ibid. P. 192.
- ²⁶¹ Linzmayer O. W. Apple Confidential 2.0... P. 157—158. Полный русский перевод (с незначительными отличиями) есть также в книге: Янг Д. С., Саймон В. Л. / Кона: Стив Джобс. Расчётливый бунтарь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Английское название использует тройную игру слов — «икона», «i...» как в *iPod*, *iPhone*, но ещё и «i con». *Con* здесь — французское ругательство, означающее «мерзавец», «мудак».
- ²⁶² Стив Джобс: От первого лица. С. 15.

²⁶³ Sculley J., Burne J. A. *Op. cit.* P. 316.

²⁶⁴ *Ibid.* P. 316-317.

²⁶⁵ *Linzmaye O. W. Apple Confidential 2.0...* P. 158.

²⁶⁶ *Ibid.*

²⁶⁷ *Isaakson W. Op. cit.* P. 201.

²⁶⁸ По мнению Линзмайера, продажа всей доли свидетельствует о том, что Джобсом в основном двигали эмоции. Для инвестиций в NeXT (и покупки студии «Рихаг») ему потребовалось всего около семнадцати миллионов, а через пять лет его акции в «Apple» стоили бы около миллиарда. Расчётливый бизнесмен мог бы подождать и посмотреть. (*Linzmaye O. W. Apple Confidential 2.0...* P. 207).

²⁶⁹ «Кто-то во время презентации сказал мне, что подкупило его (Стива. — Г. П., С. С.) именно это — наклонный логотип — что забавно, потому что вначале я сделал два варианта. Наклонным был только один, на оборотной стороне конверта. Но когда материалы для презентации печатались, кто-то спросил: “Почему бы вам не сделать всё, как на конверте?” Я согласился...» См.: *Heller S. Paul Rand + Steve Jobs. 20th century typographers.* 2011. October 11. — <http://www.printmag.com/featured/paul-rand-steve-jobs/>(13.05.2018).

²⁷⁰ *Isaakson W. Op. cit.* P. 204.

²⁷¹ *Linzmaye O. W. Apple Confidential 2.0...* P. 218.

²⁷² *Isaakson W. Op. cit.* P. 219.

²⁷³ Стив Джобс: От первого лица. С. 41.

²⁷⁴ *Time.* 1986. September 1.

²⁷⁵ *Nocera J. The Second Coming of Steve Jobs // Esquire.* 1986. December. Статья воспроизводится в книге: *Nocera J. Good Guys and Bad Guys. Portfolio.* London: Penguin Books, 2008 / P. 49—65; мы цитируем именно по этому источнику.

²⁷⁶ *Ibid.*

²⁷⁷ *Ibid.*

²⁷⁸ *Linzmaye O. W. Apple Confidential 2.0...* P. 163.

²⁷⁹ *Nocera J. Op. cit.*

²⁸⁰ *Ibid.*

²⁸¹ *Isaakson W. Op. cit.* P. 205.

²⁸² *Nocera J. Op. cit.*

²⁸³ <https://www.britannica.com/topic/Sun-Microsystems-Inc> (retrieved 18

may 2018).

²⁸⁴ *Nocera J.* Op. cit.

²⁸⁵ Ibid.

²⁸⁶ Ibid.

²⁸⁷ *Zetter K.* FBI File on Steve Jobs Notes use of LSD, Dishonesty... // Wired. 2012. September 02.

²⁸⁸ Ibid.

²⁸⁹ *Balzarotti D.* UNIX: A short history. — http://www.s3.eurecom.fr/~balzarot/softdev/material/0_1_unix_history.pdf (22.05.2018).

²⁹⁰ *Linzmayr O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 208.

²⁹¹ Ibid.

²⁹² Computerworld. 1987. August 31.

²⁹³ Sun U. S. Price List End User and OEM Version, Effective December 1, 1988.

²⁹⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 217.

²⁹⁵ Forbes. 1991. April 29.

²⁹⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 211.

²⁹⁷ *Balzarotti D.* Op. cit.

²⁹⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 234.

²⁹⁹ *Parrish R.* The Family Tree of Steve Jobs // Apple Gazette. 2011. October 12.

³⁰⁰ *Isaakson W.* Op. cit. P. 235.

³⁰¹ Ibid.

³⁰² *Simpson M.* A Regular Guy. N. Y.; Toronto: Vintage (Random House), 1997. P. 5.

³⁰³ *Isaakson W.* Op. cit. P. 238—239.

³⁰⁴ Ibid. P. 237.

³⁰⁵ Ibid.

³⁰⁶ Ibid. P. 240.

³⁰⁷ *Simpson M.* Op. cit. P. 35.

³⁰⁸ *Isaakson W.* Op. cit. P. 241.

³⁰⁹ Ibid. P. 241—242.

³¹⁰ *Simpson M.* Op. cit. P. 237.

³¹¹ *Isaakson W.* Op. cit. P. 243.

- ³¹² *Simpson M.* Op. cit. P. 363.
- ³¹³ *Wolf G.* Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing // *Wired*. 1996. January 02. — <https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/> (01.06.2018).
- ³¹⁴ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 158.
- ³¹⁵ *Ibid.* P. 222.
- ³¹⁶ *Ibid.* P. 224.
- ³¹⁷ *Ibid.*
- ³¹⁸ *Ibid.* P. 160.
- ³¹⁹ *Ibid.* P. 161.
- ³²⁰ *Ibid.* P. 183.
- ³²¹ *Ibid.* P. 192—193.
- ³²² О нём, например, см.: <https://snob.ru/profile/6090> (9.06.2018).
- ³²³ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 194.
- ³²⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 254—255.
- ³²⁵ *Wolf G.* Op. cit.
- ³²⁶ *Snider B.* The Toy Story Story. — www.wired.com/1995/12/toy-story/
- ³²⁷ *Isaakson W.* Op. cit. P. 264.
- ³²⁸ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 222.
- ³²⁹ *Wolf G.* Op. cit.
- ³³⁰ *Ibid.*
- ³³¹ The New York Times. 1997. September 1.
- ³³² *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 233.
- ³³³ Newsweek. 1996. January 29. Колонка комментатора S. Levy. Цит. no: *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 239.
- ³³⁴ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 245—247.
- ³³⁵ *Ibid.* P. 249.
- ³³⁶ *Ibid.*
- ³³⁷ *Ibid.* P. 251—252.
- ³³⁸ NeXT and Pixar CEO Steve Jobs // *Fortune*. 1995. September 18. Цит. no: *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 263.
- ³³⁹ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 263.
- ³⁴⁰ *Ibid.*
- ³⁴¹ *Ibid.* P. 265.
- ³⁴² *Ibid.* P. 276.

- ³⁴³ Ibid. P. 278.
- ³⁴⁴ Ibid. P. 267.
- ³⁴⁵ Ibid. P. 253.
- ³⁴⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 288.
- ³⁴⁷ Ibid. P. 291.
- ³⁴⁸ Ibid. P. 297.
- ³⁴⁹ *Linzmaye O. W.* Apple Confidential 2.0... P. 290.
- ³⁵⁰ *Isaakson W.* Op. cit. P. 302.
- ³⁵¹ [https://en.wikipedia.org/wiki/Think different](https://en.wikipedia.org/wiki/Think_different) (03.07.2018)
- ⁵⁵² *Isaakson W.* Op. cit. P. 305.
- ³⁵³ Точнее, прологом авторского сборника: *Thomas D. M.* Collected Poems: 1934—1952. London, Dent, 1952.
- ³⁵⁴ *Isaakson W.* Op. cit. P. 313—314.
- ³⁵⁵ Ibid. P. 307.
- ³⁵⁶ Ibid. P. 319.
- ³⁵⁷ Ibid. P. 395.
- ³⁵⁸ Ibid. P. 343.
- ³⁵⁹ Newsroom. — <https://www.apple.com/newsroom/2001/05/15> Apple-to-Open-25-Retail-Stores-in-2001/ (07.07.2018).
- ³⁶⁰ <http://www.itprotoday.com/windows-8/gates-headlines-ces-new-consumer-plans> (загружено 07.07.2018).
- ³⁶¹ <http://www.itprotoday.com/windows-8/gates-headlines-ces-new-consumer-plans> (загружено 07.07.2018); *Ichbiah D.* Op. cit. P. 246.
- ³⁶² Steve Jobs: The Rolling Stone Interview: He changed the Computer Industry. Now he's After the Music Business // Rolling Stone. 2003. December 3.
- ³⁶³ Steve Jobs at 44 // Time. 1999. October 10.
- ³⁶⁴ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 251.
- ³⁶⁵ Ibid.
- ³⁶⁶ *Isaakson W.* Op. cit. P. 420.
- ³⁶⁷ Английский текст речи см: <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/> Хороший русский перевод см.: http://www.subguru.ru/2008/01/blog-post_10.html (Мы внесли несколько небольших изменений, которые, на наш взгляд, делают перевод более точным).
- ³⁶⁸ All Things Digital: Conferences. 2010. June. Цит. по: *Ichbiah D.* Op.

cit. P. 278.

³⁶⁹ *Ichbiah D.* Op. cit. P. 279.

³⁷⁰ *Ibid.* P. 279—280.

³⁷¹ Прочитированные выше выдержки из протоколов *SEC* приводятся в издании: *Ichbiah D.* Op. cit. P. 291—295.

³⁷² Стив Джобс: От первого лица. С. 129.

³⁷³ *Isaakson W.* Op. cit. P. 612.

³⁷⁴ Стив Джобс: От первого лица. С. 7.

ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТИВЕНА ПОЛА ДЖОБСА

1955, 24 февраля — в Сан-Франциско (Калифорния, США) родился Стивен Пол (Стив) Джобс. Его биологические родители — американка Джоан Кэрол Шибле и сириец Абдулфаттах Джон Джандали отказались от ребёнка. Мальчика усыновили Пол и Клара Джобс и дали ему свою фамилию.

1957, 14 июня — родилась Мона, биологическая сестра Стивена (писательница Мона Симпсон). Стивен узнал о ней только через 20 лет.

Лето — Пол и Клара Джобс удочерили девочку и назвали её Патрисией.

1960 — семья Джобс переезжает в Маунтин-Вью — будущая Кремниевая долина (Калифорния).

1966 — переезд Джобсов в Лос-Альтос.

1968 — Стив впервые видит персональный компьютер (на самом деле это был один из выпускавшихся тогда настольных калькуляторов).

1969 — знакомство со Стивом Возняком, по прозвищу Воз.

1971, сентябрь — на пару со Стивеном Возняком Джобс создаёт тональный генератор для бесплатной (незаконной) телефонной связи.

1972, весна — знакомство с Крисанн (Крис Энн) Бреннан.

Осень — окончив школу, поступает в Рид-колледж (Портленд, штат Орегон). Он активно занимается восточными учениями, изучает различные способы «расширения» сознания.

1973 — проучившись год, бросает учёбу в Рид-колледже, но продолжает посещать курсы каллиграфии (как вольнослушатель).

1974, февраль—апрель — в компании «Atari» занимается разработкой видеоигр.

Апрель — поездка в Европу (от компании «Atari»), затем в Индию (в частном порядке). В Индии к Стиву присоединяется его приятель Дэниел Коттке. Они всерьёз увлечены дзен-буддизмом.

1975 — работа в «Atari».

1976, 1 апреля — Стивен Джобс, Стивен Возняк и Рональд Уэйн регистрируют компанию «Apple». Через несколько дней осторожный Уэйн

уходит из компании, продав свою долю (10 процентов) за 800 долларов.

28—29 августа — Джобс и Возняк демонстрируют сделанный ими *Apple I* на выставке в Атлантик-Сити (штат Нью-Джерси).

Ноябрь — к Джобсу и Возняку присоединяется молодой предприниматель-миллионер Майк Марккула.

1977, 3 января — Джобс, Возняк и Марккула подают заявку на регистрацию «Apple» в качестве корпорации.

Февраль — пост главного исполнительного директора (президента) компании «Apple» занимает Майкл Скотт, которого Марккула переманил из компании «National Semiconductor».

16—17 апреля — успешная презентация персонального компьютера *Apple II* в Сан-Франциско.

1978, январь — на Выставке бытовой электроники в Лас-Вегасе демонстрируется дисковод (5,25 дюйма), разработанный Возняком специально для *Apple II*.

17 мая — у Крисанн Бреннан родилась дочь Лиза. Джобс признает своё отцовство только по решению суда в 1980 году.

Осень — начало работы над *Apple III*.

1979, январь — программа *VisiCalc* (в совокупности со «своим» дисководом) способствует успеху компьютера *Apple II*.

Лето — начало работы над проектом *Lisa*.

Осень — после двух визитов Джобса в научно-исследовательский центр *Xerox PARC* «Apple» начинает активно использовать такие новшества, как графический интерфейс и компьютерная мышь.

Декабрь — начало работы по созданию компьютера *Macintosh (Mac)*.

1980, февраль — Стивен Возняк попадает в аварию на личном самолёте *Beechcraft Bonanza*. В процессе лечения память (временно потерянная) восстанавливается.

19 мая — выход на рынок компьютера *Apple III*.

Конец года — «Apple» проводит первую публичную продажу акций; рынок оценивает молодую компанию в 1,6 миллиарда долларов.

1981, февраль — Джобс возглавляет группу разработчиков компьютера *Macintosh*.

Март — Майк Марккула становится президентом компании «Apple», Джобс — председателем совета директоров. Июль — поступление в продажу первых *IBM PC*.

1982, 15 февраля — на обложке журнала «Time» портрет Джобса: «В 26 лет Стивен Джобс возглавляет успешную компанию, которая всего лишь шесть лет назад располагалась в гараже его родителей».

Лето — знакомство с известной певицей Джоан Баэз. Ей около сорока лет, но разница в возрасте не мешает их роману.

1983, январь — презентация компьютера *Lisa*.

8 апреля — по предложению Джобса компанию «Apple» возглавил бывший президент компании «Pepsi-Cola USA» Джон Скалли.

1984, 14 января — выход на рынок компьютера *Lisa 2*.

23 января — показ знаменитого рекламного клипа «1984» (режиссёр Ридли Скотт), с которого начинается рекламная кампания компьютера *Macintosh*.

1985, январь — знакомство с Тиной Редсе.

Март — президент США Рональд Рейган награждает Стивена Джобса и Стивена Возняка Национальной медалью.

Апрель — ссора с Джоном Скалли.

31 мая — совет директоров «Apple» освобождает Джобса от обязанностей руководителя подразделения, занимающегося разработкой компьютера *Mac*. «В 30 лет меня уволили из мною же созданной компании».

Лето — поездка в Европу, затем в СССР всё ещё в качестве представителя компании «Apple». В Париже — обед с Джорджем Бушем-старшим (тогда — вице-президентом), обсуждение того, как персональные компьютеры могут в будущем способствовать «либерализации» СССР. Встречи с советскими ведущими учёными в области вычислительной техники, выступление в МГУ. Переговоры о возможности поставок компьютеров *Apple II* в СССР в учебных целях.

12 сентября — на совете директоров объявляет о своём намерении уйти из «Apple» и создать собственную компанию. Вместе с Джобсом из компании уходят пять ведущих сотрудников.

17 сентября — создание компании *NeXT*.

1986, 7 февраля — приобретение у Джорджа Лукаса компании «Pixar».

12 ноября — смерть Клары Джобс, приёмной матери Стива. После разговора с Полом Джобсом (приёмным отцом) Стив встречается с Джоан Шибле (Симпсон), своей биологической матерью, а позже — со своей сестрой Моной.

1987, февраль — миллиардер Росс Перо вкладывает в *NeXT* 20 миллионов долларов.

1988 — официальная проверка Джобса спецслужбами — в связи с выдачей допуска высшего уровня секретности.

12 октября — презентация первого компьютера серии *NeXT* в Симфоническом зале в Сан-Франциско.

1989 — ФБР проверяет Стивена Джобса в связи с его назначением членом президентского Совета по экспорту (номинирован Джорджем Бушем-старшим).

Июнь — покупка японской фирмой «Canon» 16,67 процента акций компании NeXT.

Сентябрь — выпуск операционной системы NeXTSTEP 1.0, высоко оценённой специалистами.

Октябрь — знакомство с Лорен Пауэлл.

1990, 1 января — предложение Лорен Пауэлл стать его женой.

Сентябрь — презентация четырёх разновидностей «рабочих станций» NeXT. Выпущена операционная система NeXTSTEP 2.0.

1991, 18 марта — свадьба Стивена Джобса и Лорен Пауэлл.

3 мая — компания «Pixar» подписывает контракт (очень неравноправный) со студиями «Walt Disney» на производство трёх мультфильмов.

22 сентября — Лорен родила Стивену сына, его назвали Рид Пол.

Сентябрь — выпуск системы NeXTSTEP 3.0.

1993, 11 февраля — компания NeXT целиком сосредоточивает свою деятельность на программном обеспечении.

Октябрь — уход Джона Скалли из «Apple».

1994, январь — «Apple» объявляет о готовности раздавать лицензии на использование своей операционной системы (System 7) другим производителям компьютеров.

1995, январь — компания NeXT впервые объявляет, что закончила предыдущий год с прибылью.

19 августа — рождение Эрин Сиены, второй дочери Джобса.

Ноябрь — успех фильма «История игрушек»: 192 миллиона долларов от просмотров в США и 358 миллионов — в мировом прокате.

29 ноября — выход компании «Pixar» на биржу.

Декабрь — начало переговоров со студиями «Walt Disney», в результате которых прежний договор пересматривается: обе компании получают равные права на фильмы.

20 декабря — «Apple» покупает компанию NeXT. Таким необычным образом через 11 лет после увольнения из «Apple» Джобс возвращается в когда-то основанную им компанию.

1997, январь — после продолжительного перерыва Джобс и Возняк появляются вместе на всемирной выставке Macworld.

Весна — на Компьютерной ярмарке Западного побережья в Сан-Франциско появляется огромная вывеска с цветным логотипом «Apple» —

надкушенным яблоком.

16 сентября — Джобс официально возглавил компанию «Apple»; пока временно и с символической зарплатой — один доллар в год.

1998, 2 мая — рождение Ив (Евы), младшей дочери Джобса.

6 мая — презентация персонального компьютера *iMac* с необычным полупрозрачным корпусом.

Октябрь — выпуск новой операционной системы *Mac OS 8.5*.

1999, 5 января — компания «Apple» представляет пять цветовых вариантов компьютера *iMac*.

10 мая — поступление в продажу компьютера *Mac OS 8.6*.

21 июля — разработка портативного раскладывающегося компьютера *iBook*, прототипа ноутбуков.

Октябрь — появление на рынке *Mac OS 9.0*.

Ноябрь — выход фильма «История игрушек-2»: 485 миллионов долларов в мировом прокате.

2000, 5 января — Стивен Джобс официально становится генеральным директором «Apple».

2001, 19 мая — в торговом центре «Tyson's Corner» в пригороде Вашингтона Джобс открывает магазин «Apple Store». К концу года в разных городах открыто уже 25 фирменных магазинов.

23 октября — презентация плеера *iPod*. «Тысяча песен в вашем кармане!»

2002, 7 января — компания «Apple» анонсирует выход *iMac G4* — первого компьютера, оснащённого плоским жидкокристаллическим монитором.

2003, 28 апреля — в Сан-Франциско открывается специализированный интернет-магазин «iTunes Music Store».

Октябрь — в ходе медицинского обследования (проблемы с почками) медики выявляют у Стивена Джобса злокачественную опухоль поджелудочной железы.

2004, весна — болезнь прогрессирует, врачи настаивают на срочной операции.

Август — Джобс, наконец, соглашается на операцию, оставив руководство «Apple» на главу отдела международных операций Тимоти Кука.

31 июля — операция проведена успешно, но обнаружены новые метастазы.

2005, февраль — на рынок выходит плеер *iPod «Shuffle»*.

2006, 5 мая — слияние компаний «Walt Disney» и «Pixar».

2007, 9 января — запуск в производство новой модели *iPhone*. Компания «Apple Computer» переименована в «Apple Inc.».

5 декабря — имя Стивена Джобса внесено в почётный список Калифорнийского зала славы.

2008, 15 января — на рынок выходит облегчённый сверхтонкий *MacBook Air*, но слухи о болезни Джобса доходят до акционеров, и акции «Apple» падают.

2009, 5 января — на интернет-сайте своей компании Джобс размещает письмо, в котором уклончиво («гормональный дисбаланс») объясняет проблемы со своим здоровьем.

Февраль — врачи настаивают на новой операции.

Апрель — операция по пересадке печени в медицинском центре «Methodist» Мемфиса (штат Теннесси).

Конец мая — улучшение состояния здоровья.

9 сентября — после долгого перерыва возвращение к работе.

2010, 27 января — презентация планшетного компьютера *iPad*. На обложке журнала «Economist» Стив Джобс изображён в виде святого — в длинном одеянии и с нимбом вокруг головы.

24 июня — презентация *iPhone 4*.

Октябрь — Джобс вкладывает деньги в создание первой в мире системы регистрации доноров для тех, кто нуждается в трансплантации органов.

Начало ноября — резкое ухудшение состояния здоровья.

2011, 17 января — берёт очередной отпуск по болезни.

2 марта — несмотря на плохое самочувствие, Джобс представляет обновлённый планшетный компьютер *iPad 2*.

24 августа — обращение с открытым письмом в совет директоров и к коллективу компании «Apple»: «Я всегда говорил, что если не смогу больше исполнять обязанности директора компании “Apple”, то буду первым, кто вам об этом скажет. К сожалению, такой день настал».

Осень — ухудшение здоровья Стивена Джобса.

4 октября — новую модель *iPhone 4 Gs* публике представляет Тимоти Д. Кук.

5 октября — Стивен Пол Джобс скончался в возрасте пятидесяти шести лет в Пало-Альто (Калифорния).

ЛИТЕРАТУРА

Айзексон У. Инноваторы: Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию. М.: АСТ, 2015.

Айзексон У. Стив Джобс. М.: Corrus; Астрель, 2015.

Бим Д. Живи как Джобс: Уроки Стэнфордской речи. М.: Индивидуум паблишинг, 2016.

Блюменталь К. Стив Джобс: Человек, который думал иначе. М.: Астрель, 2012.

Бреннан К. Червивое яблоко: Моя жизнь со Стивом Джобсом. М.: Эксмо, 2014.

Возняк С., Смит Д. Стив Джобс и я: Подлинная история *Apple*. М.: Эксмо, 2012.

Галло К. iПрезентация: Уроки убеждения от лидера *Apple* Стива Джобса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Галло К. Правила Джобса: Универсальные принципы успеха от лидера *Apple*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Джобс С. Путь лидера: Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни. М.: Эксмо, 2012.

Джобс С. Стив Джобс о бизнесе: 250 высказываний человека, изменившего мир. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Джобс С. Тот, кто думал иначе. М.: АСТ, 2016.

Лайонс Д. За кулисами *Apple*, или Тайная жизнь Стива Джобса. Минск: Попурри, 2009.

Ландер К. О чём думает Стив. М.: АСТ; Астрель, 2012.

Мориц М. Возвращение в Яблочное королевство: Стив Джобс, сотворение *Apple* и как оно изменило мир. М.: Азбука-Аттикус, 2013 (Азбука Бизнес).

Речи, изменившие мир: От Сократа до Джобса: 55 важнейших выступлений в истории. М.: Эксмо, 2014.

Саттон Р. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Смит Д. Думай, как Стив Джобс. М.: АСТ, 2016.

Соколов Б. Стив Джобс: Человек-легенда. М.: Алгоритм, 2016.

Стив Джобс: От первого лица / Сост. Дж. Бим. М.: Олимп-Бизнес, 2012.

Циттлау Й. От Диогена до Джобса, Гейтса и Цукерберга: «Ботаники», изменившие мир. СПб.: Питер, 2012.

Шлендер Б., Тетцели Р. Становление Стива Джобса: путь от безрассудного выскочки до лидера-визионера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Эллиот Д., Саймон У. Стив Джобс: Уроки лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013.

Янг Д. С., Саймон В. Л. iКона: Стив Джобс: Расчётливый бунтарь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Galloway S. The Four. The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google. London: Transworld Publishers; Penguin-Random House, 2017.

Ichbiah D. Steve Jobs: Quatre vies. Paris: Delpierre, 2016.

Isaakson W. Steve Jobs. London: Abacus; Little, Brown Book Group, 2015.

Levy S. Hackers, heroes of the Computer Revolution. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1984. (В переводе на русский язык см.: [http:// rus-linux.net/MyLDP/BOOKS/zip/hackers-heroes.pdf](http://rus-linux.net/MyLDP/BOOKS/zip/hackers-heroes.pdf)).

Levy S. Insanely Great: The Life and Times of Macintosh: The Computer That Changed Everything. N. Y.: Viking; Penguin Books USA, 1994.

Linzmayr O. W. Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company. San Francisco, CA: No Starch Press, 2004.

Linzmayr O. W. The MAC Bathroom Reader. Alameda, CA: Sybex Inc., 1994.

Malone M. S. Infinite Loop. N. Y.: Doubleday Business, 1999.

Moritz M. Le jeu de la pomme: La grande aventure d'Apple Computer. Paris: Denoel, 1987. (French Translation of: *Moritz M.* The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer. N. Y.: William Morrow and Co., Inc., 1984).

Sculley J., Burne J. A. Odyssey: Pepsi to Apple: A Journey of Adventure, Ideas, and the Future. N. Y.: Harper & Row, 1987.

Simpson M. A Regular Guy. N. Y.; Toronto: Vintage (Random House), 1997.

Wozniak S., with Smith G. iWoz: How I invented the personal computer, co-founded Apple, and had fun doing it: Computer Geek to Cult Icon. N. Y.; London: W. W. Norton & Company, 2006.

Young J. S. Steve Jobs: The Journey is the Reward. Glenview, IL: Scott Foresman Trade, 1987.

Примечания

1

Некоторые армянские общины благодаря этому считают Джобса «своим».

Иногда её имя пишется как Крис Энн.

Заметим, что последняя Нобелевская премия по физике, полученная в 2000 году российским учёным (Ж. И. Алфёров, род. 1930), это как раз премия за работы по полупроводникам.

4

Перевод А. Сергеева.

В данном случае — разновидность учебника, который печатался в виде тетради, где уже были напечатаны задачи и вопросы, но оставалось место для ответов и решений.

6

Примерно 30 долларов в современных ценах.

Перевод С. Соловьёва.

Английское название *Homebrew Computer Club* можно перевести как «Клуб самопальных компьютеров» или даже «Клуб самоварных компьютеров»; у хакеров своеобразное чувство юмора.

Общепринятое название сборника «United States — Vietnam Relations: 1945—1967: A Study Prepared by the Department of Defense». Внимание широкой публики к этим документам было привлечено публикацией «Нью-Йорк таймс» и журнала «Тайм» (который вынес анонс на обложку) в 1971 году.

10

Один байт — блок из восьми битов.

Спутники связи уже действовали!

А. Гинзберг «Америка» (1956). Перевод В. Бойко.

Из официального бизнес-профиля Роберта Фридланда: «Основатель и президент корпорации “Ivanhoe Capital”; основатель и исполнительный директор “Ivanhoe Mines”; президент и сооснователь “I-Pulse”. Под руководством мистера Фридланда с 1993 года дирекция “Ivanhoe Capital” собрала с помощью различных финансовых инструментов более 25 миллиардов долларов на мировых финансовых рынках. Эти капиталы были инвестированы более чем в тридцати странах, главным образом в горнодобывающую промышленность, производство энергии и телекоммуникации».

Невроз, для которого характерны приступы переедания.

Программа компании «Microsoft».

Isaakson W. Op. cit. P. 37.

Не следует думать, что за этим не стояло никакого расчёта. Нолан Бушнелл мог использовать «дух времени» во вполне прагматических целях. Психотропные средства хорошо развязывают языки, а ФБР до сих пор испытывает проблемы с наймом программистов, не замеченных в употреблении наркотиков (это запрещается правилами организации), то есть раскованное до определённой степени поведение — фильтр против агентов правительства и конкурентов.

Его именем назван закон Энгельбарта, объясняющий естественный экспоненциальный характер роста человеческих возможностей.

Моделирование инструментальных телеметрических систем.

Человек на улице.

Переднюю панель позже заменили на более интересную: хромированную полосу с логотипом *MITS* и надписью *Altair 8800*.

Тоже своего рода предшественница Интернета и социальных сетей — на улицах и в торговых центрах поставили несколько терминалов, через которые можно было вводить короткие тексты, доступные для других пользователей.

Род. 1947.

Род. 1946.

Том Свифт — главный герой серии одноимённых книг для подростков, издававшихся в США с начала XX века. Этот юный гений постоянно изобретал что-то новое: мотоцикл с турбинным двигателем, моторную лодку, воздушный корабль, электрическое ружьё, фототелефон и пр.

Read Only Memory.

Постоянное запоминающее устройство.

Dynamic Random Access Memory.

Интересное расхождение. Возняк пишет о сумме 500 долларов за один компьютер (по словам Джобса). Вполне возможно, что память подводит Воза, но это заставляет задуматься о другом случае, о котором подробно рассказывает Уолтер Айзексон. Дело происходило летом 1975 года, то есть в то время, когда Возняк уже активно работал над *Apple I*. «Нолан Бушнелл... решил разработать версию *Pong* (видеоигры пинг-понг. — Г. П., С. С.) для одного игрока; вместо того, чтобы сражаться с противником, игрок должен посылать мяч в кирпичную стену; при каждом попадании должен был выпадать один кирпич. Бушнелл вызвал Джобса в свой офис, набросал на доске схему и предложил разработать игру. За каждый сэкономленный чип, сказал Бушнелл, если их будет меньше пятидесяти, Джобса ждал бонус. Бушнелл знал, что Джобс не ахти какой инженер, но предполагал, что Джобс привлечёт Возняка...» Джобс действительно позвал Воза и предложил поделить деньги за предстоящую работу. Он сказал, что работу надо сделать за четыре дня и использовать минимальное количество чипов. Он, однако, не сказал, что срок четыре дня он придумал сам, так как спешил на яблочную ферму, и ни слова не сказал о бонусах. Возняк с энтузиазмом взялся за дело. Работа была сделана, и Воз сумел обойтись всего сорока пятью чипами. «Прошло ещё десять лет, прежде чем Возняк узнал [из книги об истории “Apple”], что Джобсу заплатили бонусы. “Я думаю, что Стиву были нужны деньги и он просто не сказал мне правды”, — говорил позже Возняк. Даже когда он говорит об этом теперь, его речь прерывают долгие паузы, этот случай причиняет ему боль».

Согласно Уолтеру Айзексону, это был Джим Тейлор, менеджер по продажам фирмы, выпускавшей видеопроекторы.

«Commodore» — американско-канадская компания, основанная бизнесменом польского происхождения Джеком Трэмиелом (1928—2012), одним из уцелевших узников Освенцима. К началу 1970-х годов она активно выпускала калькуляторы для научных расчётов и собиралась открыть для себя рынок персональных компьютеров. В течение ряда лет поставляла свои персональные компьютеры по государственным контрактам для канадских школ.

На самом деле Марккулу звали Армас Клиффорд, но каким-то образом за ним закрепилось прозвище «Майк».

Марккула, опытный менеджер, привлёк своего старого знакомого Майкла Скотта, в прошлом директора по производству фирмы «National Semiconductor» («Нейшенел семикондактор»), как противовес излишне горячему Джобсу. Стив не решился возражать своему благодетелю.

Ньютон... Разум всегда путешествует через неизведанные моря...
Одиноко...

Патент US3541541 А.

Понятно, что Григорий Громов использовал военные аналогии, чтобы произвести большее впечатление на тогдашнее советское руководство. Забавно, однако, что Стивен Джобс примерно в это же время использовал совершенно другие сравнения. Например, в многочисленных интервью он часто сравнивал компьютер с велосипедом, который позволил человеку гораздо эффективнее использовать свою мускульную энергию.

«Женщина из музыкального бара».

Эту инициативу Джобса в Калифорнии поддержал губернатор Джерри Браун. Интересно отметить, что на федеральном уровне — Джобс хотел подарить компьютеры школам во всех штатах — её заблокировал известный сенатор-республиканец Роберт Джозеф (Боб) Доул (род. 1923). Позже Доул выступал кандидатом в вице-президенты и президенты США (неудачно), а во время последних выборов поддерживал кандидатуру Дональда Трампа. Одно из первых «пересечений» Джобса с большой политикой... Описываемые события происходят уже во время президентства республиканца Рейгана.

Боб Дилан «Со Сторожевой башни». Перевод Е. Гальцова.

Строго говоря, должность его называлась «исполнительный директор» (*CEO*), и в иерархии «Apple» он в это время подчинялся непосредственно Джобсу, который оставался председателем совета директоров с исполнительными полномочиями. На некоторое время при Майкле Скотте эти его полномочия урезали, но потом возвратили в полном объёме.

Лет через десять компания «Apple», последовав за остальными, вынесла большую часть своего производства в Юго-Восточную Азию.

Что видишь, то и получаешь.

Кому-то из читателей может показаться странным, что серьёзные интервью и статьи появляются в «Playboy», известном больше как эротический журнал. Это даёт повод вновь обратить внимание на специфику американской культуры (или, если хотите, образа жизни) — дело не в соблазнах эротики, а в том, что «целевая аудитория» вполне может позволить себе роскошь читать серьёзные тексты и при этом разглядывать эротические фото, видя в этом прежде всего знак определённого социального статуса.

Всесоюзный научно-исследовательский центр электронной
вычислительной техники, ныне — ОАО «НИЦЭВТ».

Институт электронных управляющих машин, ныне — ПАО «ИНЭУМ им. И. С. Брука».

ИНЭУМ разрабатывал серию малых ЭВМ СМ, совместимых (и большей частью скопированных) с *PDP-11* компании *DEC*, хотя в них использовалась отечественная элементная база.

Известно, например, о технологии последовательного «смыва» слоёв неизвестной микросхемы с целью реконструкции её структуры.

В то время для этих целей использовалась аналоговая техника. Например, оптический принтер — это комбинация одного или нескольких проекторов и кинокамеры, позволяющая снимать комбинированное изображение. Роль компьютера сводилась к управлению всем набором устройств.

Но для открытой архитектуры желательна широкая совместимость оборудования, а её-то продукции Джобса всегда не хватало.

Хорошо зарабатывающих молодых профессионалов, достаточно свободных, например, для того, чтобы брать работу на дом, которых противопоставляли хиппи.

Курьёзная деталь: муж Моны Симпсон, Ричард Аппель, участвовал в выпуске знаменитого сериала «Симпсоны» и использовал её имя для матери главного героя. (*Appel, Richard (2005). The Simpsons. The Complete Seventh Season DVD commentary for the episode «Bart on the Road» (DVD). 20th Century Fox.*)

Г. Аполлинер «Мост Мирабо». Перевод М. Кудинова.

Слово *Pad* очень многозначно. Оно может означать «блокнот», «дощечка для письма» и т. д.

То есть это 1992 год.

Перевод С. Соловьёва.

Перевод Е. Винокурова.

От цвета морской воды на популярном пляже в Австралии.

Один из авторов (Сергей Соловьёв) может свидетельствовать, что при знакомстве с *iMac* где-то в 1998 или 1999 году девайс вызвал у него раздражение именно отсутствием дисководов. Он воспринял это именно как неприемлемое вмешательство, форму контроля над личными данными.

Элвиса Пресли, к тому времени покойного.