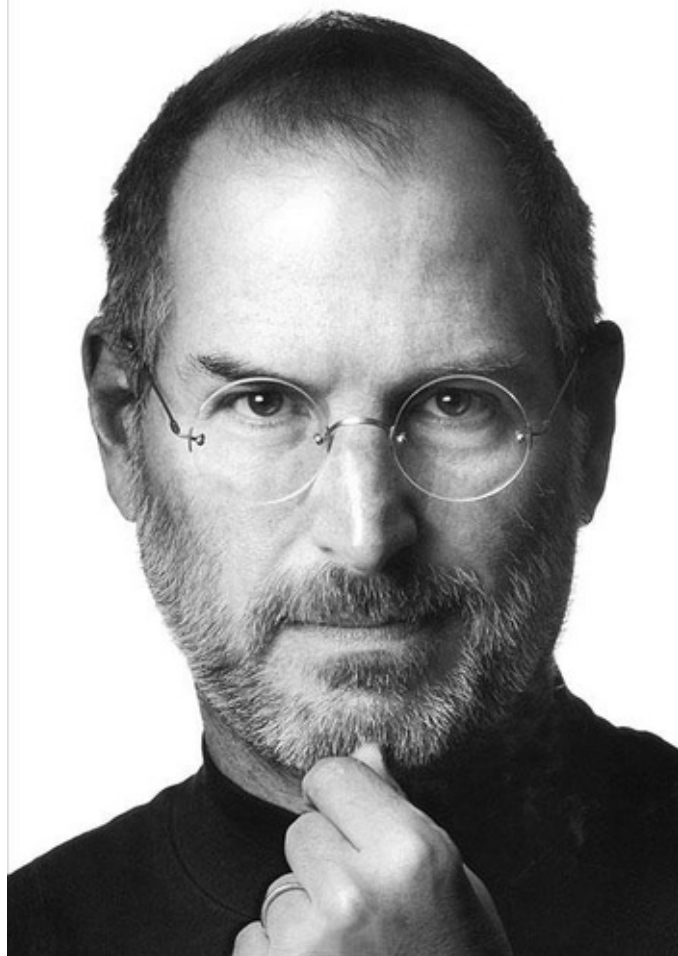


Стив Джобс Уолтер Айзексон



Уолтер Айзексон Стив Джобс

*Текст предоставлен издательством «АСТ»
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2691335
Уолтер Айзексон. Стив Джобс: Астрель, CORPUS; Москва; 2011
ISBN 978-5-271-39378-5*

Аннотация

В основу этой биографии легли беседы с самим Стивом Джобсом, а также с его родственниками, друзьями, врагами, соперниками и коллегами. Джобс никак не контролировал автора. Он откровенно отвечал на все вопросы и ждал такой же честности от остальных. Это рассказ о жизни, полной падений и взлетов, о сильном человеке и талантливом бизнесмене, который одним из первых понял: чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно соединить креативность и технологии.

Содержание

Действующие лица	4
Предисловие: как появилась эта книга	7
Глава 1. Детство. Брошен и выбран	12
Глава 2. Странная парочка. Два Стива	24
Глава 3. Исключение из школы. Включайтесь, настраивайтесь...	30
Глава 4. Atari и Индия. Дзен и дизайн игр	37
Глава 5. Apple I. Включись, настройся, улетай	45
Глава 6. Apple II. Заря новой эры	54
Глава 7. Крисэнн и Лиза. Тот, кого бросили...	63
Глава 8. Хегох и Lisa. Графические интерфейсы пользователя	67
Глава 9. Открытое акционерное общество. Богатый и знаменитый	73
Глава 10. Рождение Mac. Говорите, вам нужна революция...	77
Глава 11. Поле искажения реальности. Игра по своим правилам	82
Глава 12. Дизайн. Настоящие художники упрощают	87
Глава 13. Создание Mac. Путешествие – это награда	93
Конец ознакомительного фрагмента.	97

Уолтер Айзексон Стив Джобс

Безумцы, уверенные, что способны переделать мир, на самом деле его меняют.

Из рекламного ролика Apple «Думай иначе», 1997 год

Действующие лица

Клара Агопян-Джобс. Дочь армянских эмигрантов. В 1946 году вышла замуж за Пола Джобса. В 1955 году супруги усыновили Стива.

Джонатан «Джони» Айв. Ведущий дизайнер *Apple*, партнер и доверенное лицо Джобса.

Роберт Айгер. С 2005 года – преемник Эйснера на посту главы *Disney*.

Гил Амелио. В 1996 году стал исполнительным директором *Apple*, купил *NeXT*, вернул Джобса.

Билл Аткинсон. Один из первых сотрудников *Apple*, разработчик графических программ для *Macintosh*.

Крисэнн Бреннан. Девушка Джобса в школе Хоумстед, мать его дочери Лизы.

Лиза Бреннан-Джобс. Дочь Джобса и Крисэнн Бреннан. Родилась в 1978 году. Сначала Джобс ее не признавал.

Нолан Бушнелл. Основатель компании *Atari*. Образец бизнесмена для Джобса.

Джеймс Винсент. Младший партнер Ли Клоу и Дункана Милнера в рекламном агентстве *Apple*. Уроженец Великобритании. Меломан.

Стивен Возняк. Закончил школу в Хоумстеде. Гик и компьютерный гений. Джобс придумал, как лучше преподносить и продавать его удивительные монтажные схемы.

Жан-Луи Гассе. Глава *Apple* во Франции. В 1985 году после увольнения Джобса возглавил подразделение *Macintosh*.

Билл Гейтс. Еще один компьютерный вундеркинд 1955 года рождения.

Абдулфатта «Джон» Джандали. Биологический отец Стива Джобса и Моны Симпсон. Родился в Сирии, окончил Университет Висконсина. Впоследствии заведовал службой питания в *Boomtown Resort & Casino* неподалеку от Рено.

Ив Джобс. Младшая дочь Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Энергичная, подвижная, живая.

Патти Джобс. Приемная дочь Клары и Пола Джобса. Удочерена спустя два года после того, как усыновили Стива.

Пол Рейнголд Джобс. Приемный отец Стива. Родился в Висконсине. Служил в береговой охране.

Рид Джобс. Старший сын Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Унаследовал обаятельную внешность отца и доброту матери.

Эрин Джобс. Средняя дочь Стива Джобса и Лорен Пауэлл. Тихая, спокойная, серьезная.

Рон Джонсон. Нанят Джобсом в 2000 году для продвижения магазинов *Apple*.

Андреа «Энди» Каннингем. Рекламный агент в компании Реджиса Маккенны. Сотрудничала с Джобсом, когда появились первые компьютеры *Macintosh*.

Джеффри Катценберг. Глава *Disney Studios*. В 1994 году поссорился с Эйснером, уволился и стал соучредителем *Dream Works SKG*.

Ли Клоу. Дерзкий рекламный гений, автор кампании *Apple* «1984». Работал с Джобсом на протяжении 30 лет.

Дэниел Коттке. Лучший друг Джобса по университету Рид, путешествовал вместе с ним по Индии, один из первых сотрудников *Apple*.

Дебора «Деби» Коулман. Отважный менеджер команды *Mac* раннего периода. Впоследствии отвечала в *Apple* за производство.

Тим Кук. Главный операционный директор (с 25 августа 2011 года – генеральный директор) *Apple*. Надежный и спокойный человек. Принят Джобсом на работу в 1998 году.

Эдди Кью. Глава интернет-подразделения и вице-президент *Apple*. Правая рука Джобса во всем, что касается сотрудничества с компаниями – поставщиками контента.

Билл Кэмпбелл. Начальник отдела маркетинга в первый период работы Джобса в *Apple*. После возвращения в 1997-м – член совета директоров и доверенное лицо Джобса.

Эдвин Кэтмалл. Один из основателей *Pixar*; впоследствии глава *Disney*.

Джон Лассетер. Один из основателей и главных креативщиков *Pixar*.

Дэниел Левин. Директор по маркетингу, работавший с Джобсом сначала в *Apple*, потом в *NeXT*.

Реджис Маккенна. Ас рекламы, существенно повлиял на Джобса на раннем этапе и так и остался для него гуру.

Майк Марккула. Первый крупный инвестор и председатель совета директоров *Apple*. Непререкаемый авторитет для Джобса.

Майк Мюррей. Один из первых директоров по маркетингу *Macintosh*.

Пол Отеллини. Глава компании *Intel*. Помогал перевести *Macintosh* на процессоры *Intel*, но так и не заключил контракт на *iPhone*.

Лорен Пауэлл. Выпускница Пенсильванского университета. Работала в банке *Goldman Sachs* и в Стэнфорде. В 1991 году вышла замуж за Стива Джобса. Мудрая и добрая женщина.

Артур Рок. Легендарный инвестор *Apple* и один из первых членов совета директоров. Непререкаемый авторитет для Джобса.

Джонатан «Руби» Рубинштейн. Коллега Джобса по *NeXT*. В 1997 году стал главным разработчиком аппаратуры *Apple*.

Мона Симпсон. Родная сестра Джобса. О своем родстве они узнали в 1986 году и с тех пор тесно общаются. Писательница. В романе «Где угодно, только не здесь» описываются ее отношения с матерью, в «Обычном парне» – Джобс и его дочь Лиза, а в «Потерянном отце» – ее отец, Абдулфатта Джандали.

Джон Скалли. Руководитель *Pepsi*. В 1983 году Джобс взял его на пост генерального директора *Apple*. Поссорился с Джобсом и в 1985 году стал инициатором его увольнения.

Майк Скотт. В 1977 году Марккула назначил его президентом *Apple* и руководителем Джобса.

Баррелл Смит. Программист первой команды *Mac*. Человек выдающегося ума и ангельской внешности. Беспокойная натура; из тех, кто по-настоящему горит на работе. В 1990-х годах заболел шизофренией.

Элви Рэй Смит. Один из основателей *Pixar*. Конфликтовал с Джобсом.

Авадис «Эви» Теванян. Работал с Джобсом и Рубинштейном в *NeXT*. В 1997 году стал главным разработчиком программного обеспечения *Apple*.

Рон Уэйн. Познакомился с Джобсом в *Atari*. Вместе с Джобсом и Возняком стоял у истоков *Apple*, но недальновидно отказался от своего пакета акций.

Тони Фаделл. Инженер, в 2001 году принятый в *Apple* для разработки *iPod*.

Скотт Форсталл. Вице-президент *Apple* по *iOS*.

Роберт Фридланд. Выпускник университета Рид, управляющий на яблонево́й ферме, последователь восточной философии. Оказал большое влияние на Джобса. В настоящее время – владелец горнодобывающей компании.

Энди Херцфельд. Разработчик программного обеспечения, товарищ Джобса по первой команде *Mac*. Дружелюбный и веселый человек.

Элизабет Холмс. Девушка Дэниела Коттке в университете Рид, одна из первых работников *Apple*.

Род Холт. Инженер-электрик, нанятый Джобсом в 1976 году для работы над *Apple II*. Заядлый курильщик. Марксист.

Джоанна Хоффман. Член первой команды *Mac*. Отваживалась спорить с Джобсом.

Кобун Чино Отогава. Мастер сото-дзен из Калифорнии, духовный наставник Джобса.

Джоан Шибле Джандали Симпсон. Биологическая мать Стива Джобса. Уроженка Висконсина. Отдала сына приемным родителям. Вырастила сестру Джобса, Мону Симпсон.

Майкл Эйсер. Глава корпорации *Disney*. Жесткий и требовательный человек. Заключил сделку с *Pixar*, после чего поссорился с Джобсом.

Эл Элкорн. Главный инженер компании *Atari*. Создал компьютерную игру *Pong* и взял Джобса на работу.

Ларри Эллисон. Глава компании *Oracle*, близкий друг Джобса.

Предисловие: как появилась эта книга

В начале лета 2004 года мне позвонил Стив Джобс. За годы нашего знакомства с ним периодически случались приступы дружелюбия, особенно когда он планировал выпустить новый продукт и хотел, чтобы я поместил фото на обложку журнала *Time* или рассказал о новинке по *CNN*, где я тогда трудился. Но поскольку я больше не работал ни там, ни там, Стив объявлялся нечасто. Мы поболтали про Институт Аспена, куда я недавно перешел работать, и я пригласил его выступить с речью в нашем летнем лагере в Колорадо. Стив ответил, что приедет с радостью, но речей говорить не будет. Вместо этого предложил пройтись и побеседовать.

Мне это показалось странным. Я еще не знал, что все серьезные разговоры Стив предпочитает вести во время долгих прогулок. Как выяснилось, он хотел, чтобы я написал его биографию. У меня только что вышла книга о Бенджамине ФранкLINE, и я работал над следующей – об Альберте Эйнштейне. Разумеется, я в шутку поинтересовался, считает ли он себя преемником этих двух гениев. Я полагал, что карьера Джобса в самом разгаре, что впереди немало взлетов и падений, и отказался. Ответил, что, мол, не сейчас. Может, лет через десять-двадцать, когда он отойдет от дел.

Мы познакомились в 1984 году, когда он пришел в небоскреб *Time & Life* на обед с редакторами, чтобы прорекламирровать свой новый *Macintosh*. Стив был, по обыкновению, резок: он обвинил одного из наших журналистов в том, что тот раскрыл в своей статье факты, о которых Джобс предпочел бы умолчать. Но чем больше мы общались, тем больше мне нравились его напор и энергия, подчиняющая себе всё и вся. Мы поддерживали отношения и после того, как Стива выгнали из *Apple*. Собираясь явить миру очередной проект, будь то компьютер *NeXT* или фильм, снятый на студии *Pixar*, он снова обрушивал на меня все свое обаяние и приглашал в какой-нибудь суши-бар на Нижнем Манхэттене, чтобы сообщить: продвигаемая новинка – лучшее из того, что он когда-либо создал. И он мне нравился.

Когда Джобс вновь занял престол *Apple*, мы поместили его фото на обложку *Time*; вскоре он подал несколько идей, связанных с нашей серией статей о самых значимых людях столетия. Стив тогда уже запустил нашумевшую рекламную кампанию «Думай иначе» с портретами некоторых из тех, о ком писали и мы; ему было интересно проанализировать влияние знаменитостей на ход истории.

Хоть я и отказался написать его биографию, но мы периодически созванивались. Как-то я спросил его в письме, правда ли, что, как рассказала мне дочь, логотип *Apple* – знак уважения Алану Тьюрингу, английскому криптографу и пионеру информатики, который в годы Второй мировой войны взламывал немецкие шифры. Жизнь компьютерного гения закончилась трагически: в 1954 году он покончил с собой – съел яблоко, начиненное цианидом. Стив ответил, что был бы рад, если бы так и было, но это не пришло ему в голову. Так между нами завязалась переписка об истории создания *Apple*; я начал потихоньку собирать материал на случай, если когда-нибудь все-таки возьмусь за биографию Джобса. Когда вышла моя книга об Эйнштейне, Стив приехал на презентацию в Пало-Альто, улучив момент, отвел меня в сторонку и снова предложил написать о нем.

Его настойчивость меня озадачила. Всем известно, как ревностно Стив оберегает тайну личной жизни; к тому же я никогда бы не поверил, что он прочел хоть одну мою книгу. Может, когда-нибудь потом, ответил я. Но в 2009 году Лорен Пауэлл, жена Джобса, сказала мне напрямик: «Если ты собираешься написать книгу о Стиве, лучше поторопись». Он тогда как раз прошел второй курс лечения. Я поклялся: когда Джобс впервые заговорил о книге, я понятия не имел, что он болен. Лорен ответила, что об этом почти никто не знал. Стив

позвонил мне как раз перед тем, как лечь на операцию, он по-прежнему скрывал от всех, что у него рак, объяснила она.

И тогда я решил написать его биографию. Джобс пообещал, что не станет меня контролировать, даже не попросит показать рукопись, чем немало меня удивил. «Это твоя книга, – заявил он. – Я ее даже читать не буду». Но осенью он, похоже, оставил идею про книгу. Я тогда не знал, что у него началось обострение болезни. Стив перестал отвечать на звонки, и я на время отложил проект.

Джобс неожиданно позвонил мне в канун нового, 2009 года. Он был дома в Пало-Альто с сестрой, писательницей Моной Симпсон. Жена с детьми уехали кататься на лыжах, а Стив по состоянию здоровья не смог их сопровождать. Стив был в философском настроении; мы проговорили больше часа. Он вспоминал, как в двенадцать лет решил построить цифровой частотомер, нашел в справочнике телефон Билла Хьюлетта, основателя *HP*, позвонил ему и попросил прислать нужные детали. Сказал, что последние двенадцать лет, начиная с возвращения в *Apple*, были самыми эффективными в его жизни: было создано много новых продуктов. Но гораздо важнее, признался Стив, для него повторить то, что когда-то удалось Хьюлетту и его другу Дэвиду Паккарду: они основали компанию, которая оказалась настолько инновационной и креативной, что пережила своих создателей.

«В детстве я считал себя гуманитарием, но мне всегда нравилась электроника, – вспоминал Стив. – Как-то я прочитал, что пишет один из моих кумиров, Эдвин Лэнд из *Polaroid*, о том, как важны люди, решающие задачи на пересечении гуманитарных и точных наук. И решил, что как раз этим я и хочу заниматься». Казалось, Стив подбрасывает мне идеи для книги (кстати, в этом случае подсказка оказалась полезной). Когда я работал над биографиями Франклина и Эйнштейна, меня больше всего интересовало творческое начало в людях, в которых любовь к гуманитарным дисциплинам сочетается со способностями к точным наукам. Более того, я уверен, что это ключ к созданию инновационной экономики XXI века.

Я спросил Джобса, почему он хочет, чтобы именно я написал его биографию. «У тебя неплохо получается вызывать людей на откровенность», – признался Стив. Я не ожидал такого ответа. Я понимал, что мне придется опросить многих из тех, кого он когда-то уволил, обидел, бросил или просто разозлил, и боялся, что Стиву не очень-то понравится, если я вызову их на откровенный разговор. И действительно, когда до Джобса дошли слухи о том, с кем именно я беседую, он занервничал. Но спустя пару месяцев сам стал уговаривать людей со мной поговорить, даже бывших возлюбленных и врагов. Не пытался он и ограничивать меня. «Я в жизни сделал много такого, за что мне стыдно. Когда мне было 23 года, я бросил девушку, которая была от меня беременна, – вспоминал Стив. – Но скелетов в шкафу, которые нельзя было бы извлечь на свет, у меня нет».

В конце концов я записал около сорока интервью с ним. Некоторые проходили довольно формально, в его гостиной в Пало-Альто; другие – во время долгих прогулок, поездок или телефонных разговоров. За те полтора года, что я собирал материал для книги, мы со Стивом очень сблизились, стали откровенны, хотя время от времени я сталкивался с тем, что его давние коллеги по *Apple* называли «полем искажения реальности». Иногда он что-то неумышленно забывал, как это бывает со всеми нами; порой выдавал мне, да и себе, альтернативную версию событий. Чтобы проверить и дополнить его истории, я опросил более сотни его друзей, родственников, конкурентов, врагов, коллег.

Его жена Лорен, помогавшая мне в работе над проектом, также не хотела меня никак ограничивать или контролировать, не просила показывать ей рукопись. Она хотела, чтобы я честно рассказал не только о его победах, но и о неудачах. Лорен – одна из самых мудрых и рассудительных людей, которых я только встречал в своей жизни. «Некоторые подробности его биографии и черты характера довольно неприглядны, это правда, – говорила она. – Не

стоит их обелять. Ему случается исказить действительность, но история его жизни заслуживает того, чтобы о ней рассказали правдиво».

Удалось ли мне это – судить читателю. Уверен, что многие действующие лица этой книги могут иначе рассказать о тех или иных событиях или решат, что я попал в поле искажения реальности Джобса. С его биографией случилось то же, что с книгой о Генри Киссинджере (которая, кстати, в каком-то смысле стала неплохой подготовкой к этому проекту): я обнаружил, что люди настолько бурно относятся к Джобсу, будь то положительно или отрицательно, что зачастую это можно объяснить только «эффектом Расёмона», суть которого в том, что одно и то же событие воспринимается его участниками совершенно по-разному. Я, как мог, старался примирить противоположные точки зрения и не скрывал источников, к которым обращался.

Эта книга о жизни, полной падений и взлетов, о невероятно сильной личности и талантливом бизнесмене, чье стремление к совершенству и необузданная энергия совершили революцию в шести сферах, касающихся персональных компьютеров, анимации, музыки, телефонов, планшетников и электронных книг. Можно добавить седьмую сферу – продажи. Здесь Джобс не то чтобы произвел переворот, но переосмыслил концепцию магазинов. А еще открыл путь новому рынку цифрового контента – через приложения, а не только с помощью веб-сайтов. Он не просто создавал инновационную продукцию, он создал (пусть и со второй попытки) надежную, жизнеспособную компанию, вдохнул в нее собственную творческую энергию, нанял на работу креативных дизайнеров и передовых разработчиков, способных претворить его замыслы в жизнь.

Надеюсь, что эта книга о новаторстве. Сейчас, когда Соединенные Штаты изо всех сил стараются сохранить позиции в области инноваций, когда страны всего мира пытаются выстроить новые экономики эпохи цифровых технологий, Джобс является олицетворением творчества, воображения, изобретательности. Он одним из первых понял: чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно соединить креативность и технологии. И основал компанию, в которой игра воображения органично сочетается с новейшими достижениями техники. Он и его коллеги из *Apple* отваживались думать иначе и не просто усовершенствовали имеющиеся товары на основе анализа мнений фокус-групп, но создали продукты и услуги, о которых потребитель прежде не подозревал.

Джобса не назовешь идеальным руководителем или примером для подражания. Обуреваемый страстями, он мог и разозлиться, и расстроить тех, кто был рядом. Но все его изобретения несут на себе отпечаток его характера, его достоинств и недостатков, они взаимосвязаны, как взаимосвязаны программное обеспечение и комплектующие *Apple*. Все это – часть единой системы. Его история и назидательна, и поучительна. Из нее можно узнать многое об инновациях и о чертах характера, о лидерских качествах и жизненных ценностях.

Хроника Шекспира «Генрих V», история инфантильного и своенравного принца Хала, который стал королем, одновременно несдержанным и чутким, черствым и сентиментальным, робким, но способным вести за собой, начинается с призыва: «О, если б муза вознеслась, пылая, на яркий небосвод воображенья!»¹ Вознесение Стива Джобса к яркому небосводу воображенья начинается с истории о двух парах родителей и о детстве в Силиконовой долине, которая тогда только училась превращать кремний в золото.

¹ У. Шекспир, «Генрих V». Акт I, пролог. Перевод Е. Бируковой.

Стив Джобс



Пол Джобс со Стивом, 1956 год



Дом в Саннивейле и гараж, где начиналась компания Apple



Из альбома выпускников школы Хоумстед, 1972 год



С плакатом, который был сделан для школьного вечера

Глава 1. Детство. Брошен и выбран

Усыновление

Пол Джобс, демобилизовавшись после Второй мировой войны из береговой охраны, заключил с сослуживцами пари. Личный состав их корабля был списан на берег в Сан-Франциско, и Пол заявил, что за две недели найдет себе здесь жену. Статный, весь в татуировках, механик-моторист Джобс удивительно походил на актера Джеймса Дина. Но Клару Агопян, добродушную и веселую дочь армянских эмигрантов, привлекла вовсе не его внешность. Просто у Пола с друзьями оказалась машина, каковой у компании, с которой Клара собиралась на прогулку в тот вечер, не было. Десять дней спустя, в марте 1946 года, молодые люди обручились, и Пол выиграл пари. Брак оказался удачным; супруги Джобс прожили вместе более 40 лет, пока смерть не разлучила их.

Детство Пола Рейнголда Джобса прошло на молочной ферме в Джермантауне, штат Висконсин. Отец его был алкоголиком, нередко давал волю рукам, но, несмотря на это, Пол вырос спокойным и добрым. Правда, школу он бросил, недоучившись, и отправился странствовать по Среднему Западу; подрабатывал механиком, а в 19 лет поступил в береговую охрану (хотя и не умел плавать). Службу Джобс проходил на транспортном судне «Генерал М. К. Мегс», которое во время Второй мировой войны доставляло войска в Италию, к генералу Паттону. Пол зарекомендовал себя неплохим механиком и кочегаром, был представлен к награде, должен был получить повышение, но проштрафился и выше матроса так и не поднялся.

Клара, его будущая жена, родилась в Нью-Джерси; именно здесь осели ее родители, бежавшие из Армении от турок. Позже они перебрались в Сан-Франциско, поселились в районе Мишн-дистрикт. У Клары был секрет, о котором она предпочитала не распространяться: однажды она уже была замужем, но ее мужа убили на войне. Знакомство с Полом Джобсом дало ей возможность начать все заново.

Как многие из тех, кто пережил страшную войну, Пол и Клара мечтали только об одном – завести семью и жить спокойно. Денег у них было немного, так что они на несколько лет переехали в Висконсин к родителям Пола, а потом перебрались в Индиану: Джобс устроился механиком в *International Harvester*, компанию по производству грузовиков и сельхозтехники. На досуге Пол обожал возиться со старыми автомобилями: покупал, доводил до ума и продавал, что приносило дополнительный доход. В конце концов он ушел с работы и стал торговать подержанными машинами.

Кларе нравился Сан-Франциско, и в 1952 году она уговорила мужа вернуться в любимый город. Супруги поселились в районе Сансет, к югу от парка «Золотые ворота», на побережье Тихого океана. Пол устроился на работу в финансовую компанию – изымал автомобили неплательщиков. В свободное время по-прежнему покупал, ремонтировал и продавал старые машины. В целом на жизнь хватало.

Не хватало Полу с Кларой только одного. Оба очень хотели детей, но после внематочной беременности (когда яйцеклетка вызревает не в матке, а в фаллопиевой трубе) Клара осталась бесплодной. И к 1955 году, на десятом году брака, супруги решили усыновить ребенка.

Джоан Шибле, как и Пол Джобс, происходила из семьи немецких эмигрантов, которые осели в Висконсине и стали фермерами. Ее отец, Артур Шибле, перебрался в пригород Грин-Бей, где у них с женой была норковая ферма, а также небезуспешно занимался самой

различной деятельностью – от торговли недвижимостью до цинкографии. Мистер Шибле придерживался строгих правил, особенно в том, что касалось дочери, и поэтому с большим неодобрением отнесся к ее первой любви, некоему художнику, который вдобавок не был католиком. Поэтому неудивительно, что, когда Джоан, учившаяся в магистратуре университета Висконсина, влюбилась в Абдулфатту Джона Джандали, ассистента преподавателя, мусульманина родом из Сирии, суровый отец пригрозил лишить ее содержания.

Джандали был младшим из девяти детей в богатой сирийской семье. Его отцу принадлежали нефтеперерабатывающие заводы и множество других компаний, а также земли в Дамаске и Хомсе; одно время он даже контролировал стоимость пшеницы в регионе. Как и Шибле, Джандали серьезно относились к образованию: из поколения в поколение отпрыски семейства учились в Стамбуле и Сорбонне. Абдулфатта Джандали, хоть и был мусульманином, воспитывался в пансионе у иезуитов; степень бакалавра получил в Американском университете в Бейруте, после чего поступил в аспирантуру университета Висконсина по специальности «политология» и устроился там же ассистентом преподавателя.

Летом 1954 года Джоан отправилась с Абдулфаттой в Сирию. Два месяца они провели в Хомсе; мать и сестры Абдулфатты учили Джоан готовить блюда сирийской кухни. По возвращении в Висконсин девушка обнаружила, что беременна. Им с Джандали было по 23 года, но они решили пока не связывать себя узами брака. Отец Джоан был при смерти; он пригрозил лишить дочь наследства, если она выйдет за Абдулфатту. Сделать аборт так, чтобы никто из соседей-католиков об этом не узнал, было невозможно. Поэтому в начале 1955 года Джоан уехала в Сан-Франциско, где о ней позаботился некий добрый врач, который предоставлял матерям-одиночкам кров, принимал роды и помогал отдать детей на усыновление.

Джоан поставила одно условие: ее ребенок должен расти в семье людей с высшим образованием. По этому уговору врач нашел подходящую семейную пару, адвоката с супругой. Но после рождения малыша – мальчик появился на свет 24 февраля 1955 года – потенциальные приемные родители передумали: они хотели девочку. Вот так и вышло, что малютку усыновил не адвокат, а механик, не получивший даже среднего образования, и его добрая жена, трудившаяся простым бухгалтером. Пол и Клара Джобс назвали сына Стивеном Полом.

Возник вопрос: как быть с Джоан, которая настаивала, чтобы приемные родители ее ребенка непременно имели высшее образование? Когда женщина выяснила, что супруги Джобс не закончили даже среднюю школу, она отказалась подписывать документы на усыновление. Несколько недель дело не двигалось с мертвой точки, даже несмотря на то что Пол и Клара уже забрали Стива к себе. В конце концов Джоан уступила; Джобсы дали письменное обещание, что соберут денег и оплатят обучение сына в колледже.

Существовала и другая причина, по которой Джоан тянула с подписанием документов. Отец ее был совсем плох, и после его смерти она рассчитывала обвенчаться с Джандали. Она надеялась, – о чем впоследствии неоднократно говорила членам семьи, иногда даже со слезами на глазах, – что, как только они поженятся, она заберет сына обратно.

Но вышло так, что Артур Шибле скончался в августе 1955 года, спустя несколько недель после того, как были улажены все формальности с усыновлением. После Рождества Джоан и Абдулфатта Джандали обвенчались в церкви апостола Филиппа в Грин-Бей. На следующий год Абдулфатта защитил диссертацию по международной политике. У супругов родилась дочь Мона. В 1962 году Джоан и Абдулфатта расстались. После развода Джоан переезжала с места на место, нигде не задерживаясь надолго; впоследствии ее дочь, писательница Мона Симпсон, иронически описала эту бродяжническую жизнь в романе «Где угодно, только не здесь». А поскольку Стива усыновили официально и местонахождение его

новой семьи держалось в тайне, прошло двадцать лет, прежде чем он наконец увиделся со своими матерью и сестрой.

О том, что его усыновили, Стив Джобс знал с детства. «Родители не скрывали от меня, что я приемный ребенок», – вспоминал он. Стив рассказывал, как однажды, когда ему было лет шесть или семь, он сидел на лужайке возле дома с подружкой из дома напротив.

– Значит, твоим настоящим родителям ты не нужен? – спросила девочка.

– Что тут было! – вспоминал Стив. – Меня как током ударило. Я вскочил и в слезах кинулся домой. А родители посмотрели на меня серьезно и сказали: «Нет, ты не понимаешь. Мы специально тебя выбрали». Они сказали это несколько раз. Причем так веско, что я понял: это правда».

Брошенный. Выбранный. Особенный. Эти три слова повлияли на личность и самооценку Джобса. Его лучшие друзья считают: то, что родная мать бросила Стива сразу после рождения, оставило в его душе след. «Мне кажется, вечное стремление Стива контролировать все, что он делает, обусловлено характером и тем, что родители отказались от него, – говорит Дэл Йокам, коллега Джобса, проработавший с ним бок о бок не один год. – Он хочет контролировать все, что его окружает. Продукт труда для него – продолжение собственной личности». Грег Кэлхун, с которым Джобс сдружился после университета, усматривает другое следствие: «Стив много говорил о том, что настоящие родители его бросили. Признавался, что это причинило ему боль. Но это научило его ни от кого не зависеть. Он всегда поступал по-своему. Выделялся из толпы. Потому что с рождения жил в ином, собственном мире».

Кстати, когда Джобсу исполнилось столько же, сколько было его биологическому отцу, когда родился он (то есть 23 года), он тоже отказался от своего ребенка. Правда, потом все-таки стал заботиться о дочери. Крисэнн Бреннан, мать девочки, говорила, что Стив всегда переживал, что его отдали на усыновление, и это отчасти объясняет его поведение. «Тот, кого в детстве бросили, скорее всего, и сам бросит ребенка», – говорит она. Энди Херцфельд, в начале 1980-х годов работавший в *Apple*, был одним из немногих, кто поддерживал тесные отношения и с Бреннан, и с Джобсом. «Чтобы понять Стива, нужно прежде всего понять, почему он иногда не может сдержаться и бывает жесток и злопамятен. Все дело в том, что мать отказалась от него сразу после его рождения. Именно здесь кроется корень всех проблем в жизни Стива».

Сам Джобс с этим не согласен. «Некоторые считают, что я так много работал и разбогател, потому что от меня отказались родители. Поэтому, мол, я лез из кожи вон, чтобы они поняли, какой я замечательный, и пожалели, что меня бросили. Это полная чушь, – настаивает Стив. – Я знал, что меня усыновили, и чувствовал себя более независимым, но никогда – брошенным. Я всегда верил, что я особенный. И мои родители поддерживали во мне эту веру». Кстати, Джобс терпеть не может, когда Клару и Пола называют его приемными родителями или намекают, что они ему не родные. «Они – мои настоящие родители на сто процентов», – говорит он. О своих же биологических родителях отзывается резко: «Для меня эти люди – доноры спермы и яйцеклетки. Я никого не хочу обидеть, я просто констатирую факт. Доноры спермы, не более того».

Силиконовая долина

Детство, которое Пол и Клара Джобс обеспечили своему сыну, во многом было типичным для второй половины 1950-х годов. Когда Стиву исполнилось два года, они удочерили девочку по имени Патти, а три года спустя перебрались в типовой дом в пригороде. *CIT*, финансовая компания, в которой работал Пол, перевела его в отделение в Пало-Альто, но

жить там Джобсу-старшему было не по карману, поэтому он перешел в подразделение, расположенное неподалеку – в Маунтин-Вью, где жизнь была дешевле.

Пол Джобс пытался привить сыну любовь к автомобилям и вообще к технике. «Вот, Стив, теперь это твое рабочее место», – с этими словами он выделил мальчику верстак в гараже. Впоследствии Джобс-младший вспоминал, что всегда с восторгом смотрел, как отец с чем-нибудь возится. «У отца была инженерная жилка, – рассказывал Стив. – Он мог смастерить все что угодно. Если нам был нужен шкаф, он делал шкаф. Помню, папа строил забор и дал мне молоток, чтобы я ему помогал».

Прошло полвека, а этот забор на заднем дворе дома в Маунтин-Вью так и стоит. Показывая мне его, Джобс гладил шпатель и вспоминал урок, который преподал ему отец. Нужно тщательно отделять обратную сторону шкафа и забора, учил Пол. Неважно, что они не на виду. «Ему нравилось все делать хорошо. Даже то, что никто никогда не увидит».

Отец Джобса по-прежнему ремонтировал и продавал старые машины; стены в гараже были увешаны фотографиями его любимых автомобилей. Пол обращал внимание сына на дизайн машин – на их контуры, на отделку салона. Каждый день после работы он переодевался и шел в гараж, часто вместе со Стивом. «Я надеялся привить ему хоть какие-то навыки механика, но Стиву не очень-то хотелось пачкать руки, – вспоминал Пол. – Он никогда не любил копаться в моторе».

Действительно, Джобсу было неинтересно возиться под капотом. «Мне не нравилось ремонтировать машины, но я с радостью общался с папой». Он уже хорошо понимал, что его усыновили, но еще сильнее привязывался к отцу. Однажды Стив – ему тогда было лет восемь – нашел фотографию Пола времен службы в береговой охране. «На ней папа в машинном отделении, без рубашки. Очень похож на Джеймса Дина. Снимок меня потряс. „Ничего себе, – подумал я, – а ведь мои родители когда-то были молодыми и красивыми!“»

Через автомобили отец познакомил Стива с электроникой. «Папа не очень разбирался в ней, но частенько с ней сталкивался, когда чинил машины и прочую технику. Он объяснил мне самые азы, и меня это очень заинтересовало». Но еще интереснее оказались поездки за запчастями. «Каждые выходные мы отправлялись на свалку старых автомобилей – то за генератором, то за карбюратором, то еще за чем». Джобс вспоминал, как умело отец торговался. «У него это неплохо получалось, потому что он лучше продавца знал, сколько должна стоить та или иная деталь». Это помогло сдержать клятву, которую дали родители Стива. «Папа покупал за 50 долларов «форд фолкэн» или еще какую-нибудь развалюху не на ходу, несколько недель доводил ее до ума, а потом продавал уже за 250 долларов – разумеется, без всяких налогов. Так он заработал мне на учебу в колледже».

Дом Джобсов – номер 286 по Диабло – и другие здания по соседству были построены Джозефом Эйхлером. Всего же его строительная компания с 1950 по 1974 год возвела свыше 11 тысяч домов в различных уголках Калифорнии. Вдохновленный созданным Фрэнком Ллойдом Райтом образом простого современного дома для «рядового американца», Эйхлер строил недорогие дома с панорамными окнами от пола до потолка, открытой планировкой, бетонными полами и множеством раздвижных стеклянных дверей. «Эйхлер молодец, – заметил Джобс в одну из наших прогулок по окрестностям. – Он строил хорошие, удобные и дешевые дома. Простые, но со вкусом, они были доступны даже для семей с небольшим доходом. В его домах все было продумано до мелочей – например, полы с лучистым отоплением. Стелешь на них ковер – и вот тебе приятный теплый пол. В детстве мы любили играть на таком».

Джобс признавался, что восхищение домами Эйхлера укрепило в нем стремление делать стильные товары для массового потребителя. «Мне нравится, когда вещь красивая, при этом очень функциональная и недорогая, – говорил он, вспоминая элегантные и про-

стые здания Эйхлера. – Так была изначально задумана продукция *Apple*. Этого мы пытались добиться с первым *Mac*. И этого достигли с *iPod*».

Напротив Джобсов жил успешный риелтор. «Он звезд с неба не хватал, – вспоминал Стив, – но при этом зарабатывал кучу денег. И мой отец подумал: «А я чем хуже?» Папа старался изо всех сил. Ходил на вечерние курсы, сдал экзамен, получил лицензию и занялся недвижимостью. А потом рынок рухнул». На следующий год семейству пришлось туго. Стив тогда ходил в начальную школу. Мама устроилась бухгалтером в *Varian Associates*, компанию по изготовлению приборов для научных лабораторий. Родителям пришлось перезаложить дом. Однажды, когда Стив учился в четвертом классе, учитель спросил его: «Что тебе непонятно про Вселенную?» «Я не понимаю, почему мой папа ни с того ни с сего остался на бобах», – ответил Джобс. При этом он очень гордился, что его отец так и не усвоил услужливую манеру, которая помогла бы ему стать лучшим продавцом. «Чтобы торговать недвижимостью, нужно льстить и подхалимничать; у отца это никогда не получалось, потому что было противно его натуре. И мне это всегда в нем нравилось». Пол Джобс снова стал механиком.

Отец Стива был спокойным и добрым – черты характера, которые его сын высоко ценил, но едва ли перенял. Однако и решительности Полу было не занимать.

По соседству с нами жил инженер, занимавшийся фотогальваническими элементами в компании *Westinghouse*. Смахивал на битника. Холостой. У него была девушка. Иногда родители просили ее присмотреть за мной в их отсутствие. Родители работали, и я после школы на пару часов шел к соседям. Инженер, случалось, напивался и поколачивал свою подружку. Как-то раз она прибежала к нам среди ночи, перепуганная до смерти. За ней явился ее приятель, пьяный в стельку. Отец вышел и жестко объяснил ему: да, твоя девушка у нас, но тебя я не пушу. В общем, прогнал его, и все. Пятидесятые любят представлять в идиллическом свете. Но наш сосед-инженер был из тех бедолаг, которые окончательно запутались в жизни.

Местечко, в котором жили Джобсы, отличалось от тысяч таких же американских городков тем, что здесь даже самые непутевые оказывались инженерами. «Когда мы сюда переехали, повсюду были сады с абрикосами и сливами, – вспоминал Стив. – Но расцвета город достиг благодаря военным инвестициям». Джобс с восторгом узнавал историю здешних краев и мечтал, что когда-нибудь тоже сыграет в ней роль. Впоследствии Эдвин Лэнд из *Polaroid* рассказывал ему, как Эйзенхауэр попросил его помочь создать камеру для самолетов-разведчиков: нужно было понять, насколько реальна советская военная угроза. Пленку клали в контейнеры и отправляли в *NASA*, в научно-исследовательский центр Эймса в Санивейле, неподалеку от города, где жил Джобс. «Впервые в жизни я увидел компьютерный терминал, когда папа взял меня с собой в центр Эймса, – рассказывал Джобс. – Тогда я влюбился в компьютеры».

В 1950-е шло бурное развитие компаний, работавших на оборонную промышленность. В 1956 году неподалеку от центра *NASA* открылось подразделение компании *Lockheed*, занимавшееся баллистическими ракетами для подводных лодок; четыре года спустя, когда туда перебрались Джобсы, там работало 20 тысяч человек. По соседству располагались корпуса *Westinghouse*, где производили лампы и трансформаторы для ракетных комплексов. «Все эти военные предприятия были оснащены по последнему слову техники и изготавливали таинственную новейшую продукцию, – говорил Джобс. – Поэтому жить там было очень интересно».

Благодаря заказам оборонного комплекса в регионе оказались востребованными компании, так или иначе связанные с новыми технологиями. Этот процесс начался еще в 1938 году, когда в Пало-Альто перебрались Дэйв Паккард с женой. При их доме имелся сарай, где вскоре поселился друг Паккарда Билл Хьюлетт. Был там и гараж – как оказалось, не только полезное, но и знаковое место для населения Долины, – в котором приятели в конце концов собрали свое первое изделие – низкочастотный генератор. В пятидесятые компания *Hewlett-Packard* занималась производством различных приборов и быстро росла.

К счастью, нашлось в Долине место и для предпринимателей, чей масштаб деятельности уже перерос мастерские в гаражах. Декан инженерного факультета Стэнфорда Фредерик Терман первым включился в процесс, благодаря которому регион стал колыбелью технологической революции: он отдал около 300 гектаров университетской территории частным компаниям, которые могли бы запускать изобретения студентов в серийное производство. Первым арендатором стала *Varian Associates*, где работала Клара Джобс. «Терману пришла в голову гениальная идея, благодаря которой в конечном счете в регионе стали развиваться высокие технологии», – говорил Джобс. К тому времени, когда Стиву исполнилось десять лет, *HP*, чей штат насчитывал уже 9 тысяч человек, превратилась в ведущую компанию в своей области, работать в которой стремился любой инженер, мечтавший о финансовой стабильности.

Но прежде всего на развитие региона повлияло, конечно же, производство полупроводников. Уильям Шокли, один из изобретателей транзистора, работавший в корпорации *Bell Labs* в Нью-Джерси, переехал в Маунтин-Вью и в 1956 году основал собственную компанию, выпускавшую транзисторы на кремнии вместо германия, который стоил дороже. Но в конце концов Шокли, как ни странно, передумал и прекратил выпуск кремниевых транзисторов; из-за этого восемь его инженеров, в частности Роберт Нойс и Гордон Мур, уволились и создали собственную компанию – *Fairchild Semiconductor*. Со временем ее штат увеличился до 12 тысяч человек, но в 1968 году, когда Нойс потерпел поражение в борьбе за пост президента, компания разделилась на две отдельные фирмы. Нойс забрал Гордона Мура и основал корпорацию *Integrated Electronics*, сокращенно *Intel*. Третьим компаньоном стал Эндрю Гроув; в 1980-е годы благодаря ему компания вышла на новый виток развития, переключившись с изготовления интегральных схем памяти на микропроцессоры. Через несколько лет в Долине было свыше пятидесяти компаний, занимающихся производством полупроводников.

Бурный рост этой отрасли промышленности тесно связан с законом, который открыл Мур в 1965 году. Он начертил диаграмму скорости интегральных схем, основанную на количестве транзисторов, которые можно поместить в микросхему: каждые два года их количество удваивалось – траектория, которая, предположительно, должна продолжаться. В 1971 году этот закон получил подтверждение, когда корпорации *Intel* удалось целиком уместить центральный процессор на одну микросхему – *Intel 4004*, которую назвали микропроцессором. Закон Мура актуален и по сей день, а влияние функциональных характеристик на стоимость позволило двум поколениям молодых бизнесменов, среди которых были и Стив Джобс с Биллом Гейтсом, планировать затраты на свою передовую продукцию.

Благодаря производству микросхем у региона появилось новое название: в январе 1971 года Дон Хефлер, журналист еженедельника *Electronic News*, озаглавил серию статей «Силиконовая долина США». Главной коммерческой артерией долины Санта-Клара, протянувшейся на сорок миль от Саут-Сан-Франциско и Пало-Альто до Сан-Хосе, стала Эль-Камино-Реал, историческая дорога, некогда соединявшая 21 калифорнийскую миссию, а ныне оживленная магистраль, связывающая процветающие компании и стартапы, на долю которых в американских венчурных инвестициях приходится около тридцати процентов. «Меня вдох-

новляла история края, где я рос, – рассказывал Джобс. – И мне всегда хотелось стать ее частью».

Как многие дети, Стив перенимал увлечения окружающих его взрослых. «Большинство отцов семейств, обитавших по соседству, изготавливали всякие хитроумные приборы: устройства для преобразования солнечной энергии, аккумуляторы, радары. Меня все это очень занимало, и я постоянно приставал к взрослым с расспросами, как что устроено». Самый знаменитый из соседей, Ларри Лэнг, жил через семь домов от Джобсов. «В моем представлении это был идеал работника *HP*: радист-любитель, отличный инженер-электронщик, – вспоминал Стив. – Он приносил мне детали, с которыми я играл».

Когда мы проходили мимо бывшего дома Лэнгов, Джобс рассказал:

– Как-то он взял угольный микрофон, батарейку и динамик и поставил во дворе. Потом попросил меня что-нибудь сказать в микрофон; из динамика донесся звук.

От отца Стив знал, что микрофон без электронного усилителя работать не будет.

– Я пулей полетел домой и сообщил папе, что он ошибается.

– Нет, нужен усилитель, – отмахнулся отец, но Стив стоял на своем, и Пол обозвал его чокнутым. – Не будет он работать без усилителя. Тебя надули.

– Я не отставал, просил, чтобы отец сам сходил и посмотрел. Наконец папа согласился.

А когда увидел своими глазами, сказал: «Ничего себе!»

Джобс так хорошо запомнил этот случай, потому что тогда впервые осознал: папа знает не все. Вскоре мальчик понял еще кое-что: он умнее своих родителей. Стив всегда восхищался способностями и смекалкой отца. «Его нельзя назвать высокообразованным человеком, но я всегда считал, что папа очень умен. Он мало читал, но многое мог сделать своими руками. Не было такого механизма, в котором отец не сумел бы разобраться». Но после случая с микрофоном Стив догадался, что он на самом деле гораздо сообразительнее, чем родители. «Меня тогда словно осенило. Эта история врезалась мне в память. Я понял, что умнее родителей, и мне стало стыдно, что я мог подумать такое. Никогда этого не забуду». Впоследствии Джобс рассказывал друзьям, что именно это, а еще то, что его усыновили, усугубило ощущение, что он всегда будет сам по себе, что он стоит особняком как от семьи, так и от мира в целом.

Вскоре выяснилось еще кое-что. Не только Стив осознал, что он толковее своих родителей; он обнаружил, что Пол и Клара тоже это поняли. Джобсы души не чаяли в сыне и готовы были менять жизнь, чтобы лучше соответствовать потребностям талантливого, но своенравного ребенка. Они были готовы на все, лишь бы ему было хорошо. Супруги верили, что их сын – особенный. Об этом Стив тоже догадался. «Папа с мамой очень меня любили. И когда поняли, что я особенный, почувствовали свою ответственность. Старались купить мне все необходимое, устроить в лучшую школу. В общем, помочь мне раскрыть потенциал».

Итак, мальчик вырос с осознанием не только того, что его бросили, но и собственной исключительности. И, по его словам, это оказало куда большее влияние на формирование его характера.

Школа

Еще до того, как Стив пошел в школу, мама научила его читать. Но и тут все складывалось не так гладко. «Первые несколько лет мне было настолько скучно в школе, что я постоянно попадал во всякие истории». Вскоре выяснилось, что Джобс, как по воспитанию, так и по складу характера, не склонен подчиняться кому бы то ни было. «В школе я столкнулся с тем, чего никогда раньше не встречал: с необходимостью подчиняться. На меня давили авторитетом. И едва не отбили охоту к учебе».

Начальная школа Мона-Лома, в которой учился Стив, представляла собой ряд приземистых зданий в четырех кварталах от дома Джобсов. Мальчик боролся со скукой, разыгрывая учителей и одноклассников. «У меня был друг по имени Рик Феррентино, и вместе мы постоянно откалывали какие-то штуки, – вспоминал Джобс. – Например, расклеивали объявления «Завтра все должны принести в школу домашнее животное». Получался полный кавардак: собаки гоняли кошек, а учителя кипели от злости». В другой раз Рик со Стивом вывели у однокашников коды от их велосипедных замков. «Потом вышли на улицу и поменяли все замки местами, так что никто не мог забрать свой велик. Ребята до вечера разбирались, где чей». К третьему классу розыгрыши стали опаснее. «Как-то мы подложили под стул учительницы, миссис Турман, бомбочку. Бедняга чуть заикой не осталась».

Неудивительно, что за первые три года учебы Стива несколько раз исключали из школы. Но веру отца в выдающиеся способности сына не могло поколебать ничто, и Джобс-старший спокойно и хладнокровно объяснил учителям, что ждет от них того же. «Мальчик не виноват, – втолковывал Пол. – Это вы виноваты, что не умеете его заинтересовать». Стив утверждал, что не припомнит, чтобы его наказывали за школьные проделки. «Отец моего отца был алкоголиком и порол сына ремнем. А меня даже ни разу не отшлепали». Оба родителя, добавлял Джобс, «считали, что неправы учителя, которые заставляют меня запоминать всякую ерунду, вместо того чтобы поощрять любознательность». Противоречия, из которых складывалась его натура, уже тогда давали о себе знать: восприимчивость и безразличие, вспыльчивость и отстраненность.

К четвертому году учебы учителя решили развести Джобса и Феррентино по разным классам. В продвинутом классе преподавала Имоджен Хилл по прозвищу Тедди, женщина весьма горячего нрава. Джобс утверждал, что она стала одним из его добрых гениев. Понаблюдав за Стивом пару недель, учительница решила, что лучший способ договориться с ним – это взятка. «Однажды после школы она протянула мне сборник задач по математике и велела дома решить все до единой. Я подумал, что она рехнулась. Тогда миссис Хилл достала огромный леденец и пообещала, что, когда я все сделаю, получу его и еще пять долларов в придачу. Спустя два дня я отдал ей тетрадь с выполненными заданиями». А через несколько месяцев нужда во взятках отпала сама собой. «Мне захотелось учиться и радовать учительницу успехами».

За прилежание миссис Хилл поощряла способного ребенка наборами «сделай сам», с помощью которых можно было, к примеру, ошлифовать линзу и сделать фотоаппарат. «От нее я узнал больше, чем от любого другого учителя. Если бы не она, я бы точно в конце концов оказался за решеткой». Внимание учительницы укрепило Стива в уверенности, что он особенный. «В нашем классе она выделяла только меня. Видимо, что-то во мне разглядела».

И явно не только ум. Спустя годы миссис Хилл вспоминала, показывая всем фотографию с Дня Гавайев, как Стив, который пришел в школу без нужного костюма, тем не менее уговорил кого-то из детей поменяться и на фотографии стоит в первом ряду в центре в гавайской рубашке. Он буквально мог уговорить отдать последнюю рубашку.

К концу четвертого класса миссис Хилл устроила Джобсу экзамен. «Я его сдал с результатом десятиклассника», – вспоминал Стив. Теперь не только мальчику и его родителям, но и учителям стало ясно, насколько он одарен. И директор школы принял необычное решение: предложил Стиву перешагнуть через два класса и пойти после четвертого сразу в седьмой. Так было бы проще всего поддерживать в нем интерес к учебе. Но родители рассудили, что разумнее будет перескочить только через один класс.

Решение оказалось неудачным. Джобс и со сверстниками-то общался с трудом, а теперь оказался в компании ребят на год старше. Но еще хуже, что шестой класс – это уже средняя школа, и он перешел в Криттенден. От Мона-Лома ее отделяли какие-нибудь восемь кварталов, но в определенном смысле это был другой мир, район, где было полно этнических

банд. «Дрались тут каждый день. Равно как и вытряхивали у тех, кто послабее, мелочь в туалете, – писал журналист из Силиконовой долины Майкл С. Мэлоун. – Принес в школу нож – значит, ты настоящий мачо». Примерно в то время, как сюда поступил Джобс, несколько школьников попали в тюрьму за групповое изнасилование, а другие ученики сожгли автобус соседней школы, команда которой обыграла Криттенден на соревнованиях по борьбе.

Хулиганы не давали Стиву проходу, и в седьмом классе он поставил перед родителями ультиматум. «Я настаивал, чтобы меня перевели в другую школу», – рассказывает он. Но это им было не по карману. Пол и Клара едва сводили концы с концами. Однако к этому моменту мальчик уже усвоил, что рано или поздно они уступят. «Родители уперлись, но я пригрозил, что если мне придется ходить в Криттенден, я просто брошу учебу. Тогда они стали искать лучшие варианты, откладывали каждый цент, но купили за 21 тысячу долларов дом в районе попроще».

Семейство перебралось на несколько километров южнее, в бывший абрикосовый сад в южном Лос-Альтосе, превратившийся в район типовых домов, похожих друг на друга как две капли воды. Жилище Джобсов, номер 2066 по Крист-драйв, представляло собой одноэтажный дом с тремя спальнями и, что самое главное, выходящим на улицу гаражом с ролетными воротами, где Пол Джобс мог возиться с автомобилями, а его сын – с радиоаппаратурой. Удобно было и то, что новый дом находился в школьном округе Купертино-Саннивейл, одном из самых спокойных и лучших в Долине. «Когда мы сюда перебрались, на том углу еще росли сады, – показывал мне Джобс во время прогулки неподалеку от его старого дома. – Сосед, который жил вон там, учил меня, как готовить компост. Он выращивал совершенно потрясающие овощи и фрукты. Ничего вкуснее я в жизни не ел. Именно тогда я полюбил органические продукты».

Пол и Клара не были истово верующими людьми, но хотели дать сыну религиозное воспитание и поэтому по воскресеньям брали его с собой в лютеранскую церковь. Но когда Стиву исполнилось тринадцать, он туда ходить перестал. Джобсы выписывали журнал *Life*; на обложке июльского номера за 1968 год была фотография голодающих детей из Биафры. Стив принес журнал в воскресную школу и спросил пастора:

– Если я подниму палец, узнает ли Господь, какой именно из пальцев я хочу поднять, еще до того, как я сделаю это?

Пастор ответил:

– Ну разумеется, Господу все известно.

Тогда Джобс показал снимок из *Life*:

– Знает ли Господь о том, что эти дети голодают?

– Стив, я понимаю, что тебе трудно в это поверить, но Господь знает и об этом.

Тогда Джобс заявил, что не хочет верить в такого бога, и никогда больше не бывал в церкви. Правда, многие годы изучал и практиковал дзен-буддизм. Впоследствии, размышляя о своих духовных исканиях, Джобс говорил, что, по его мнению, лучше всего, если религия занята поисками истины, а не насаждением догматов. «Когда христианство сосредоточивается на принципах веры, вместо того чтобы стараться жить, как Иисус, видеть мир, как видел его Иисус, оно моментально теряет свою сущность, – сказал мне Стив. – Мне кажется, все религии – это лишь разные двери в один и тот же дом. Иногда я верю, что этот дом существует, иногда нет. Это великая загадка».

Отец Джобса в то время работал в соседнем городке Санта-Клара механиком в *Spectra-Physics*, компании, занимавшейся производством лазеров для электронного и медицинского оборудования. Он изготавливал модели изделий, которые придумывали инженеры. Сына восхищало его стремление к совершенству. «Лазеры требуют особой точности, – рассказывал Джобс. – Самые сложные – для нужд авиации или медицины. Папе, например, говорили: «Вот что нам надо, причем из одного листа металла, чтобы коэффициенты расширения везде

были одинаковыми». И он ломал голову, как это сделать». Большинство деталей приходилось придумывать с нуля, а это значило, что Полу нужно было также изготовить необходимые инструменты и штампы. Стиву это очень нравилось, но в мастерскую он заглядывал нечасто. «Было бы здорово, если бы папа научил меня работать на фрезерном и токарном станках. Но, к сожалению, я не ходил к нему на работу, потому что меня больше интересовала электроника».

Однажды летом Пол и Стив побывали в Висконсине на семейной молочной ферме. Деревенская жизнь не привлекала мальчика, но одно ему врезалось в память навсегда: как-то он увидел рождение теленка, и его удивило, что кроха через несколько минут поднялся на ноги и пошел. «Он этому не учился: это словно было запрограммировано в нем, – вспоминал Джобс. – Ребенок так не может. Никто моего восторга не разделил, но мне это показалось невероятным». Стив описывал свои ощущения так: «Будто некий орган в теле животного и какая-то область в его мозгу были спроектированы для совместной работы, поэтому теленку не пришлось учиться ходить».

В девятом классе Джобс перешел в старшую школу Хоумстед, на обширной территории которой стояли двухэтажные блочные корпуса, в те годы выкрашенные в розовый цвет; здесь занималось более двух тысяч учеников. «Строил ее архитектор, прославившийся проектами тюрем, – вспоминал Джобс. – Школа задумывалась как несокрушимая». Стив любил гулять пешком и каждый день проходил пятнадцать кварталов до школы.

У него было несколько товарищей-сверстников; познакомился он и со старшими ребятами, увлекавшимися контркультурой конца шестидесятых. Это было время, когда миры гиков и хиппи в определенных аспектах начали пересекаться. «Мои друзья были умны, – говорил Джобс. – Я интересовался математикой, точными науками, электроникой. Они тоже. Но, помимо этого, экспериментировали с ЛСД и прочими контркультурными штучками».

К этому времени ни один розыгрыш Стива не обходился без электроники. Как-то мальчик установил по всему дому колонки. А поскольку их можно было также использовать как микрофоны, у себя в шкафу он оборудовал рубку, в которой прослушивал, что делается в других комнатах. Однажды вечером, когда Стив в наушниках сидел и слушал, что происходит в родительской спальне, отец поймал его за этим занятием, пришел в ярость и потребовал все разобрать. Немало вечеров Стив провел в гараже Ларри Лэнга, инженера, жившего по соседству со старым домом Джобсов. Лэнг подарил ему угольный микрофон, который привел парнишку в восторг, и приобщил к конструкторам «сделай сам», с помощью которых можно было собрать и спаять любительский радиоприемник и прочие приборы. «Детали в наборах были маркированы по цвету, но в инструкции объяснялось, как это работает, – вспоминал Джобс. – И ты чувствовал, что можешь разобраться в любом устройстве, сделать что угодно. Смастерив пару радиоприемников, ты смотрел в каталог и думал, что тебе по плечу собрать и телевизор. Мне очень повезло, что в детстве я благодаря папе и таким вот конструкторам поверил в свои силы, в то, что я могу все сделать своими руками».

Лэнг также привел Стива в научно-исследовательский клуб *Hewlett-Packard (Hewlett-Packard Explorers Club)*. В кружке занималось человек пятнадцать; они собирались во вторник вечером в кафетерии компании. «На занятие приглашали инженера из какой-нибудь лаборатории, он приходил и рассказывал, над чем сейчас работает, – вспоминал Джобс. – Папа меня туда возил. Я был на седьмом небе от счастья. *HP* первой стала выпускать светодиоды. И мы обсуждали возможности их применения». Эта тема особенно занимала мальчика, поскольку отец работал в компании, производившей лазеры. Как-то вечером после занятия Стив подошел к инженеру, занимавшемуся лазерами, и попросил показать голографическую лабораторию. Но самое большое впечатление на Джобса произвели мини-компьютеры, которые компания разрабатывала. «Тогда я впервые в жизни увидел ПК. Он назывался 9100А и был, по сути, всего лишь навороченным калькулятором, но все-таки это был

первый настольный ПК. Он был огромный, весил килограмм двадцать, но мне показался верхом совершенства. Я просто влюбился в него».

Участникам кружка предлагали работать над собственными научными проектами, и Джобс решил собрать цифровой частотомер, определяющий количество импульсов электронного сигнала в секунду. Для этого ему нужны были детали, которые производили в *HP*; он снял трубку и позвонил прямо президенту компании. «Тогда люди не держали в секрете номера своих телефонов. Я открыл справочник, нашел Билла Хьюлетта из Пало-Альто и позвонил ему домой. Он ответил, проговорил со мной целых двадцать минут, прислал необходимые детали и предложил работу на заводе, где изготавливали цифровые частотомеры». Джобс устроился туда летом после первого школьного года в школе Хоумстед. «Папа утром привозил меня, а вечером забирал».

На заводе Стиву приходилось в основном «прикручивать гайки и болты» на конвейере. Коллеги относились к юному пронице, который устроился на работу по звонку боссу, с завистью и обидой. «Помню, как признался одному из контролеров: „До чего же я все это люблю!“ – и спросил, что нравится ему. Он ответил: „Трахаться“». Джобсу проще было найти общий язык с инженерами, работавшими этажом выше. «Каждое утро в 10 часов они пили кофе с пончиками. Я поднимался к ним пообщаться».

Работа Джобсу нравилась. Еще он разносил газеты – если шел дождь, отец отвозил Стива на машине, – а на второй год обучения в Хоумстеде по выходным и летом работал складским служащим в огромном магазине электроники *Haltek*. Этот рай для любителя электроники занимал целый квартал и напоминал барахолки, на которых Джобс-старший покупал запчасти для старых автомобилей. Чего здесь только не было! Новые, лишние, подержанные, сданные в утиль детали громоздились на полках лабиринтов стеллажей, лежали россыпью в корзинах, валялись на дворе. «За магазином, неподалеку от залива, располагалась огороженная территория, где можно было найти, к примеру, детали подводной лодки «Поларис», которую разобрали и сдали в утиль, – вспоминал Джобс. – Там были блоки управления, всевозможные кнопки. Окрашены они были в обычные военные цвета, зеленый и серый, но попадались красные и желтые плафоны и выключатели – такие большие старые рубильники: щелкаешь – и кажется, будто взорвал Чикаго».

У деревянных прилавков, заваленных толстыми каталогами в потрепанных обложках, покупатели торговались за выключатели, резисторы, конденсаторы, а иногда и за новейшие чипы памяти. Джобс-старший всегда старался сбить цену на автомобильные запчасти, и обычно ему везло, потому что он лучше продавцов знал, сколько должна стоить та или иная деталь. Стив брал с него пример. Он тщательно изучил все электронные детали, а уж любви поторговаться и выгадать свое парнишке было не занимать. Он ездил на блошинные рынки электроники, например в Сан-Хосе, выторговывал подержанную монтажную плату, в которую входили какие-нибудь ценные детали или микросхемы, и продавал своему директору в *Haltek*.

Когда Джобсу исполнилось пятнадцать лет, у него (не без помощи отца) появилась первая машина – двухцветный *Nash Metropolitan*, на который Пол установил двигатель *MG*. Стиву машина не очень нравилась, но отцу он в этом признаваться не хотел, равно как и не собирался упускать шанс обзавестись собственным автомобилем. «Теперь, много лет спустя, *Nash Metropolitan* кажется невероятно крутой тачкой, – говорил впоследствии Стив. – А в то время она казалась мне полным отстоем. Но это все-таки была машина, что само по себе было здорово». Через год Джобс-младший скопил достаточно денег, чтобы обменять *Nash* на красный «фиат 850 купе» с двигателем итальянской фирмы *Abarth*. «Отец помог мне купить и проверить машину. Помню, я был счастлив, что мне удалось самому на нее заработать».

В то же лето, между вторым и третьим годом обучения в Хоумстеде, Джобс попробовал марихуану. «Я тогда впервые поймал кайф. Мне было пятнадцать. С тех пор я стал курить

траву постоянно». Однажды отец обнаружил у Стива в машине косяк. «Это еще что такое?» – спросил он. «Марихуана», – невозмутимо ответил Джобс. Обычно спокойный, Пол вышел из себя. «Это была наша единственная настоящая ссора», – рассказывал Стив. Но в конце концов отец смирился. «Он хотел, чтобы я пообещал никогда больше не курить траву, но я отказался». К четвертому году обучения Стив попробовал ЛСД и гашиш и экспериментировал с депривацией сна. «Я стал чаще ловить кайф. Время от времени мы закидывались кислотой, обычно где-то в поле или в машине».

Последние два года в Хоумстеде Стив делал успехи в учебе и вскоре понял, что его влечет как к электронике и компьютерам, так и к литературе и творчеству. «Я полюбил слушать музыку и прочел много книг, не относившихся к науке и технике, например Шекспира, Платона. Мне очень понравился „Король Лир“». Еще Стив обожал «Моби Дика» и стихи Дилана Томаса. Я поинтересовался, чем ему близки король Лир и капитан Ахав, одни из самых своенравных и одержимых литературных персонажей, но он проигнорировал намек, и я не стал настаивать. «На четвертом году я стал ходить в класс углубленного изучения английского. Это было что-то невероятное. Преподаватель смахивал на Хемингуэя. Мы с ним катались на лыжах в Йосемити».

Один из курсов, которые посещал Джобс, стал в Силиконовой долине легендой. Это были занятия по электронике, которые вел Джон Макколлум, бывший летчик военно-морской авиации. В его манере преподавания было что-то от шоумена: ему нравилось возбуждать любопытство учеников, например, показывая им трансформатор Теслы. Его тесная кладовка, ключ от которой он давал только любимчикам, была битком набита транзисторами и прочими деталями, которые он регулярно пересчитывал. Он мог объяснить любое правило и показать его применение на практике, например, как соединять резисторы и конденсаторы в последовательную и параллельную цепь и как потом собрать усилитель или радиоприемник.

Кабинет Макколлума находился в покоем на сарае здания на краю кампуса, возле автостоянки. «Вон там мы занимались, – показывал Джобс. – А в соседнем классе учились автомеханики». Такое соседство наглядно демонстрирует смену интересов молодого поколения. «Мистер Макколлум считал, что электроника – это новая механика».

Старый летчик верил, что в школе должна быть военная дисциплина, а ученики обязаны уважать учителей. А Джобс так не думал. Он больше не пытался скрывать свое отвращение к любому рода принуждению, держался открыто, но несколько отстраненно и даже вызывающе и не признавал ничьих авторитетов. «На уроках он обычно занимался чем-то своим в уголке и не стремился общаться ни со мной, ни с одноклассниками», – вспоминал Макколлум. Джобсу он никогда не доверял ключ от кладовки. Как-то раз Стиву понадобилась деталь, которой в классе не нашлось; он позвонил в корпорацию *Burroughs*, расположенную в Детройте (причем звонок был за их счет), заявил, что разрабатывает новый продукт и хочет протестировать запчасть. Через несколько дней его заказ доставили авиапочтой. Макколлум поинтересовался, где Джобс раздобыл деталь, и тот признался – не без гордости, – как все было. «Я пришел в ярость, – рассказывал Макколлум. – Мои ученики не должны так себя вести!» А Джобс ответил: «Мне звонить им за свой счет слишком дорого. А у них денег куры не клюют».

Стив проучился у Макколлума всего год, хотя курс был рассчитан на три. Для одного из проектов он изготовил прибор на фотоэлементах, который, будучи освещен, включал цепь. Но с таким заданием справился бы любой старшеклассник, увлекающийся электроникой. Джобсу куда интереснее было экспериментировать с лазерами, о которых он узнал от отца. Стив с друзьями устраивали на вечеринках музыкальные световые шоу: лазерные лучи отражались от зеркал на колонках стереосистемы.

Глава 2. Странная парочка. Два Стива

Воз

Занимаясь у Макколлума, Джобс познакомился и подружился с выпускником, чьи поразительные способности стали в школе легендой. Мало того, он был вечным любимчиком учителя. Стивен Возняк, младший брат которого входил в одну с Джобсом команду по плаванию, был на пять лет старше и намного лучше понимал в электронике, но в душе оставался подростком, помешанным на компьютерах.

Как и Джобс, Возняк многому научился у отца. Но учились они разному. Пол Джобс не получил даже среднего образования, правда, разбирался в автомобилях и знал, как с выгодой купить нужные запчасти. Фрэнсис Возняк, которого все звали Джерри, с блеском окончил инженерный факультет Калифорнийского технологического института; во время учебы был защитником в футбольной команде, преклонялся перед инженерами, а на торговцев и бизнесменов смотрел свысока. В компании *Lockheed* Возняк-старший разрабатывал системы наведения ракет. «Отец говорил, что карьера инженера – высшее достижение, которого только можно желать, – вспоминал Стив Возняк. – Потому что именно они выводят развитие общества на новый уровень».

Одним из первых детских воспоминаний Возняка было, как он по выходным приходил к отцу на работу и рассматривал электронные детали: «Папа выкладывал их на стол, и я с ними играл». Мальчик зачарованно следил, как отец пытался добиться, чтобы форма сигнала на мониторе оставалась прямой линией и он мог продемонстрировать, что одна из рассчитанных схем работает как надо. «Я понимал: что бы папа ни делал, это правильно и важно». Если Воз, как его с детства все называли, спрашивал, зачем нужны резисторы и транзисторы, валявшиеся по всему дому, отец доставал доску и наглядно объяснял, как они работают. «Рассказ о резисторах папа начал с атомов и электронов. Когда я был во втором классе, он объяснил, что делают резисторы, безо всяких уравнений – просто нарисовал на доске».

От отца Воз усвоил и еще одно важное правило: лгать нехорошо. «Папа считал, что нужно всегда говорить правду. Чего бы это ни стоило. Это самое главное, чему он меня научил. Я по сей день никогда не вру». (Розыгрыши не в счет.) Еще Воз унаследовал отвращение к чрезмерному честолюбию – качество, отличающее его от Джобса. Спустя сорок лет после знакомства, на презентации очередного продукта *Apple*, Воз размышлял об их несхожести: «Отец всегда говорил мне: держись середины. Я не стремился вверх, к людям уровня Стива. Мой отец был инженером, и мне всегда хотелось быть только инженером. Я был слишком застенчив и не мог стать бизнес-лидером, как Джобс».

К четвертому классу Возняк превратился, как он это называет, в одного из «детей электроники». Он свободнее чувствовал себя с транзисторами, чем с девочками. Выглядел Стив довольно нелепо: коренастый, сутулый парень, большую часть времени проводивший над монтажными платами. В том возрасте, когда юный Джобс ломал голову над устройством угольного микрофона, которое отец не мог ему объяснить, Возняк с помощью транзисторов создал систему внутренней связи, куда входили усилители, реле, лампы и звонки. Система соединяла детские комнаты шести соседних домов. Когда Джобс увлекся конструкторами «сделай сам», Возняк собрал приемник и передатчик из деталей, производимых компанией *Hallicrafters*, и вместе с отцом получил лицензию радиолюбителя.

Дома Воз читал отцовские журналы по электронике; его увлекали рассказы о новых компьютерах, например мощном *ENIAC*.²

Поскольку булева алгебра далась Стивену на удивление легко, он восхищался простотой новых вычислительных машин. В восьмом классе, используя теорию двоичных чисел, он собрал калькулятор, на который ушла сотня транзисторов, двести диодов и двести резисторов на десяти монтажных платах. Изобретение получило первый приз на городском конкурсе, который проводили ВВС США, несмотря на то что среди конкурсантов попадались даже двенадцатиклассники.

Когда его сверстники начали встречаться с девушками и ходить на вечеринки, Воз почувствовал себя еще более одиноко: ему куда проще было собирать электросхемы. «Раньше у меня было много друзей, мы катались на велосипедах, общались и так далее, а тут я вдруг оказался в изоляции, – вспоминает он. – Кажется, так долго я никогда прежде не бывал один: никто со мной даже не разговаривал». Воз нашел отдушину в подростковых проделках. В двенадцатом классе он собрал электронный метроном – прибор, который помогает держать ритм во время занятий музыкой, – и заметил, что его тиканье похоже на работу часового механизма бомбы. Тогда он снял наклейки с нескольких больших батареек, связал их вместе и спрятал в шкафчики, настроив прибор так, что когда дверца открывалась, метроном начинал тикать быстрее. Вскоре его вызвали к директору. Воз решил, что опять выиграл главный школьный приз за знание математики. Но в кабинете его ждала полиция. Директор, мистер Брилд, увидев прибор, не растерялся, схватил «бомбу», выбежал, прижимая к груди батарейки, на футбольное поле и только там оторвал провода. Стив не удержался от смеха. В итоге его отправили в центр для несовершеннолетних правонарушителей. Ночь, проведенная за решеткой, запомнилась ему надолго. Воз научил сокамерников, как подвести к решетке провода от потолочных вентиляторов, чтобы каждого, кто до них дотронется, било током.

Шокировать окружающих для Воza было делом чести. Он гордился тем, что разрабатывает аппаратуру, а это значит, что периодически его бьет током. Как-то он придумал своеобразный вариант рулетки: четверо игроков должны были засунуть большие пальцы в щель; когда шарик выпадал на определенный сектор, одного из участников било током. «Инженеры-электронщики соглашались поиграть, а у программистов кишка оказалась тонка», – усмехался Возняк.

На четвертом году обучения Воз устроился на неполный день в компанию *Sylvania* и получил возможность впервые в жизни поработать на компьютере. Он выучил фортран³ по учебнику и прочитал большинство руководств по существовавшим тогда ЭВМ, начиная с первого коммерческого мини-компьютера *PDP-8* от корпорации *Digital Equipment*. Потом изучил инструкции к новейшим микросхемам и попытался модернизировать с их помощью компьютер. Он поставил себе задачу собрать такую же машину, используя как можно меньше деталей. «Я работал в одиночестве у себя в комнате, закрыв дверь», – вспоминает он. Каждый вечер Воз старался усовершенствовать чертежи, которые сделал накануне. К концу четвертого года обучения он достиг вершин мастерства. «Теперь я проектировал компьютеры, используя вполтину меньше микросхем, чем было у существующих моделей. Но все мои идеи оставались на бумаге». Друзьям он об этом не рассказывал. Ведь большинство мальчишек в 17 лет интересуются совсем другим.

В том году на День благодарения Возняк побывал в университете Колорадо. На праздниках университет не работал, но Стив нашел студента инженерного факультета, который

² *ENIAC*, сокр. от *Electronical Numerical Integrator and Computer* (Электронный числовой интегратор и вычислитель) – первый широкомасштабный электронный цифровой компьютер. Создан в 1946 году.

³ *Фортран* – *FORTRAN*, один из первых языков программирования.

показал ему лаборатории. Воз просил отца отправить его туда, но учеба в другом штате была семье не по карману. Тогда они заключили сделку: Стиву разрешат на год уехать в Колорадо, но потом он вернется домой и поступит в колледж Де-Анса. В конце концов Стиву пришлось-таки выполнить это условие. Приехав осенью 1969 года в Колорадо, он столько времени тратил на розыгрыши (например, распечатывал листовки с надписью «К черту Никсона»), что завалил пару экзаменов. Его оставили в университете, но с испытательным сроком. Кроме того, он придумал программу, вычислявшую числа Фибоначчи, которая тратила столько компьютерного времени, что руководство университета пригрозило выставить Стиву счет. Чтобы не рассказывать об этом родителям, Воз предпочел перевестись в Де-Анса.

Проучившись год в Де-Анса, Воз решил сделать перерыв и подзаработать денег. Он устроился в компанию, выпускавшую компьютеры для автомобильной промышленности. Один из коллег сделал ему замечательное предложение: он даст Стиву необходимые детали, чтобы тот собрал компьютер, который спроектировал. Возняк решил использовать как можно меньше микросхем, чтобы и себя проверить, и не злоупотреблять щедростью коллеги.

Большая часть работы была проделана в гараже друга, обитавшего по соседству, – Билла Фернандеса, который еще учился в Хоумстеде. Успехи приятели отмечали крем-содой *Cragmont*; ездили на велосипедах в магазин *Safeway* в Саннивейл сдать бутылки и на вырученные деньги покупали новые порции газировки. «Поэтому мы прозвали наш проект „крем-содовым компьютером“», – объясняет Возняк. По сути это был калькулятор: он умножал числа, которые вводили при помощи набора переключателей, и выводил результат в бинарной кодировке набором светящихся лампочек.

Когда работа над изобретением завершилась, Фернандес рассказал Возняку, что у него есть однокашник по Хоумстеду, с которым Возу стоит познакомиться. «Его зовут Стив. Он, как и ты, обожает устраивать розыгрыши и увлекается электроникой». Пожалуй, это была самая знаменательная встреча в Силиконовой долине с тех пор, как за 32 года до этого Хьюлетт пришел в гараж к Паккарду. «Мы со Стивом несколько часов сидели на тротуаре перед домом Билла и рассказывали друг другу истории из жизни – в основном о розыгрышах, которые мы устроили, и о своих изобретениях, – вспоминает Возняк. – У нас оказалось много общего. Обычно мне с трудом удавалось объяснить другим, что именно я сейчас придумываю, но Стив ловил на лету. Он мне понравился. Тощий, но крепкий и полный сил». На Джобса новый приятель тоже произвел большое впечатление. «Воз был первым из моих знакомых, кто разбирался в электронике лучше меня, – заметил он однажды (впрочем, преувеличивая собственную компетентность). – Он мне сразу понравился. Я чувствовал себя старше своих лет, а Воз держался как мальчишка, так что в целом мы были ровесниками. Стив был очень умен, но по манерам подросток».

Помимо компьютеров, друзья сошлись на любви к музыке. «Это было время расцвета, – вспоминает Джобс. – Это было все равно что жить в эпоху Бетховена или Моцарта. Правда. Нам еще предстоит это понять. Мы с Возом слушали музыку запоем». В частности, Возняк открыл для Джобса Боба Дилана. «Мы нашли в Санта-Крус парня, который анонсировал концерты Дилана, – рассказывал Джобс. – Все свои концерты Дилан записывал на пленку. Люди в его окружении попадались всякие, в том числе и не очень честные, и вскоре кассеты с этими записями ходили по рукам. И у этого парня все они были».

Охота за записями Дилана превратилась в совместное предприятие. «Мы прочесывали университеты Сан-Хосе и Беркли, узнавали, у кого есть пиратские записи Дилана, и собирали их, – вспоминал Возняк. – Покупали стихи Дилана и до ночи их толковали. Тексты Дилана пробуждают творческую жилку». Джобс добавил: «У меня было свыше ста часов записей, в том числе все концерты с гастролей 1965 и 1966 годов, где он играет на электрогитаре». Оба Стива купили себе катушечные магнитофоны *TEAC*. «Я записывал кассеты

на низкой скорости, чтобы больше уместилось», – рассказывал Возняк. Джобс разделял его увлечение: «А я вместо колонок купил пару отличных наушников, часами валялся на кровати и слушал Дилана».

Джобс организовал в Хоумстеде клуб, чтобы устраивать музыкально-световые шоу и розыгрыши (как-то они приклеили к цветочному горшку стульчак, выкрашенный золотой краской). Называлось это «Клуб Бака Фрая» – это была анаграмма имени директора. Возняк с товарищем по имени Аллен Баум, хоть уже и окончили школу, в конце третьего года обучения с удовольствием помогли Джобсу устроить прощальную шутку для выпускников. Показывая мне сорок лет спустя кампус Хоумстеда, Стив вспомнил об этой проделке и сказал, указывая на балкон: «Вот туда мы повесили перетяжку, которая скрепила нашу дружбу». На заднем дворе у Баума, на простыне, выкрашенной в бело-зеленый (цвета школы), приятели изобразили огромную руку с поднятым средним пальцем. Добрая еврейская мама Баума помогла им с рисунком, показала, как положить тень, чтобы рука выглядела естественно. «Я знаю, что это», – хихикала миссис Баум. Друзья придумали целую систему веревок и блоков, чтобы плакат торжественно опустился ровно в тот момент, когда выпускники пройдут мимо балкона, и написали крупными буквами *SWAB JOB* – инициалы Возняка, Баума и часть фамилии Джобса (фразу можно перевести как «работай поршнем»). Розыгрыш вошел в легенду, а Джобса в очередной раз на время исключили из школы.

Для другого розыгрыша Возняк собрал портативный прибор, испускающий телевизионные сигналы. С этим устройством в кармане он заходил в комнату, где люди смотрели телевизор, например в спальню студенческого общежития, и незаметно нажимал на кнопку. По экрану телевизора шли статические помехи. Когда кто-то вскакивал и хлопал по телевизору, Возняк отпускал кнопку, и появлялось изображение. Так повторялось несколько раз; но самое интересное начиналось дальше. Стив не отпускал кнопку, пока кто-нибудь не поправлял антенну. В конце концов аудитория решала, что нужно держать антенну, стоя на одной ноге или касаясь телевизора. Годы спустя на какой-то важной презентации, когда Джобсу никак не удавалось включить видео, он вспомнил эту историю и рассказал, как они всех разыгрывали: «Воз с этим прибором в кармане заходил в комнату, где несколько человек смотрели, скажем, «Звездный путь», и портил изображение. Кто-то вставал, чтобы все исправить, и Стив тут же отпускал кнопку, а стоило человеку сесть, он снова ее нажимал. – Тут Джобс скрючился пополам и закончил под общий хохот: – И спустя пять минут все уже были вот такие».

Синяя коробочка

Самый искусный розыгрыш с использованием электроники – и приключение, благодаря которому появилась на свет компания *Apple*, – был придуман в один прекрасный воскресный день, когда Возняк прочитал статью в журнале *Esquire*, который мама оставила для него на кухонном столе. Стоял сентябрь 1971 года; на следующий день Стив должен был ехать в Беркли, свой третий по счету университет. В статье Рона Розенбаума «Тайны синей коробочки» описывалось, как хакеры и телефонные мошенники научились бесплатно звонить по междугородней и международной связи, воспроизводя тоны, маршрутизовавшие сигналы в сети *AT&T*. «Дочитав до середины, я позвонил своему лучшему другу, Стиву Джобсу, и зачитал ему длинные выдержки из статьи», – вспоминает Возняк. Он знал, что Джобс, у которого тогда как раз начался четвертый учебный год в Хоумстеде, – один из немногих, кто способен разделить его восторг.

Герой статьи, хакер Джон Дрейпер, получил прозвище Капитан Кранч, потому что обнаружил, что звук игрушечного свистка, прилагавшегося к коробке с одноименными хлопьями для завтрака, совпадает по частоте с сигналом коммутатора, который переключает

звонки в телефонной сети (2600 Гц). С его помощью можно было обмануть систему и бесплатно звонить в другие города и страны. В статье также упоминалось, что частота других сигналов, маршрутизирующих звонки, указана в одном из номеров *Bell System Technical Journal*. Разумеется, *AT&T* немедленно обратилась во все библиотеки с просьбой изъять его.

Джобс загорелся желанием раздобыть номер журнала с указанием частот сигналов. «Спустя несколько минут за мной зашел Воз, и мы отправились в библиотеку *SLAC* (Стэнфордского центра линейных ускорителей), чтобы поискать его там», – рассказывал Джобс. Библиотека в воскресенье не работала, но друзья знали дверь, которая почти всегда была открыта. «Помню, как мы судорожно рылись на стеллажах; наконец Воз отыскал нужный номер. „Вот это да!“ – воскликнули мы, открыли журнал – и действительно обнаружили там список. Мы повторяли, как заведенные: „Вот это да! Ничего себе!“ Там было все: тоны, частоты».

В тот же вечер до закрытия Возняк успел заскочить в магазин электроники в Саннивейле и купить детали для аналогового генератора звуковой частоты. С помощью цифрового частотомера, который Джобс в свое время собрал в научно-техническом клубе компании *HP*, друзья намеревались выверять нужные частоты. Наборный диск позволял повторять и записывать звуки, о которых шла речь в статье. К полуночи два Стива были готовы протестировать устройство. К сожалению, генераторы, которые они использовали, оказались недостаточно стабильны и не смогли воспроизвести нужные частоты, чтобы обмануть телефонную компанию. «Нам не удалось добиться стабильного сигнала, – рассказывал Возняк. – Наутро мне нужно было уезжать в Беркли, и мы договорились, что в колледже я сделаю цифровой аналог устройства».

Цифровой версии синей коробочки не существовало в природе, но Воз с радостью ухватился за возможность проверить свои силы. Он взял диоды и транзисторы, производимые компанией *RadioShack*, и с помощью студента-музыканта, у которого был абсолютный слух, ко Дню благодарения собрал нужный прибор. «Ни одной из собранных мною схем я не гордился больше, – вспоминает он. – Я по сей день считаю ее гениальной».

Однажды вечером Возняк приехал из Беркли к Джобсу, чтобы испытать изобретение. Друзья попытались дозвониться до дяди Воza в Лос-Анджелесе, но ошиблись номером. Впрочем, их это ничуть не смутило. Главное, что прибор работал. «Привет! Мы звоним вам бесплатно! Мы звоним вам бесплатно!» – прокричал Возняк в трубку. Абонент на том конце ничего не понял и рассердился, а Джобс добавил: «Мы звоним из Калифорнии! Из Калифорнии! С помощью синей коробочки!» Его слова еще больше озадачили собеседника, который тоже находился в Калифорнии.

Поначалу с помощью синей коробочки друзья устраивали розыгрыши. Самым запоминающимся стал звонок в Ватикан: Возняк притворился Генри Киссинджером и сказал, что хочет поговорить с папой. «Бы да саммите в Москве, и дам дадо поговорить с папой», – произнес Воз. Ему ответили, что в Ватикане половина шестого утра и папа еще спит. Когда Воз перезвонил, ему ответил епископ, который должен был переводить их беседу. Но с папой пообщаться так и не удалось. «Они догадались, что это не Генри Киссинджер, – признавался Джобс. – Потому что мы звонили из уличного телефона-автомата».

Именно тогда сложилась схема их дальнейшего сотрудничества. Джобс сообразил, что с помощью синих коробочек можно не только устраивать розыгрыши, но и получать прибыль. «Я докупил все необходимое: упаковку, блок питания, клавиши – и подсчитал, за сколько мы сможем продавать устройство», – рассказывал Джобс. Позже, когда они с Возом основали *Apple*, роли распределились именно таким образом. Готовый продукт был размером с две колоды игральные карты. Детали обошлись приятелям примерно в 40 долларов, и Джобс решил, что продавать устройства нужно по 150 долларов.

Следуя примеру телефонных мошенников вроде Капитана Кранча, друзья взяли псевдонимы. Возняк стал Беркли Блу, а Джобс – Оуфом Тобарком. Они обходили комнаты общежития, предлагали свое изобретение всем желающим и демонстрировали потенциальным покупателям, как оно функционирует: подсоединяли устройство к телефону и наушникам и звонили в разные места – например, в лондонский отель *Ritz* или в службу телефонных розыгрышей в Австралию. «Мы сделали около сотни синих коробочек и почти все продали», – вспоминал Джобс.

Но после происшествия в пиццерии в Саннивейле веселью пришел конец. Джобс и Возняк собирались ехать в Беркли с синей коробочкой, которую только что закончили. Джобсу были нужны деньги, он хотел продать прибор и предложил его посетителям за соседним столиком. Те заинтересовались; Джобс пошел в телефонную будку и показал, как работает устройство, позвонив в Чикаго. Потенциальные покупатели ответили, что им нужно сходить за деньгами в машину. «Мы с Возом отправились с ними. Синяя коробочка была у меня. Чувак залез в машину, пошарил под сиденьем и достал пистолет», – рассказывал Джобс. Стиву никогда прежде не доводилось видеть оружие так близко; он перепугался до смерти. «Потом прицелился мне в живот и сказал: „Давай ее сюда“. Я растерялся. Подумал: может, успею ударить его дверью машины по ногам и убежать. Но, скорее всего, этот подонок успел бы выстрелить. И я осторожно протянул ему прибор». Ограбление получилось необычное: негодяй, отобравший у друзей синюю коробочку, оставил Джобсу телефон и пообещал заплатить потом, если устройство будет работать. Когда Джобс позвонил по этому номеру, выяснилось, что преступнику так и не удалось разобраться с прибором. Тогда Джобс, не раздумывая ни секунды, уговорил негодяя встретиться с ним и Возняком где-нибудь в людном месте. Но в конце концов друзья перетрусили и решили, что лучше отказаться от 150 долларов, но больше не подставляться под дуло пистолета.

Это небольшое приключение подготовило почву для авантюры посерьезнее. «Без синих коробочек не было бы и *Apple*, – говорил впоследствии Джобс. – Я в этом уверен на все сто. Мы с Возом научились работать вместе, убедились, что можем решать технические задачи и сделать что-то стоящее». Собранная ими крохотная монтажная плата позволяла контролировать инфраструктуру, стоимость которой исчислялась в миллиардах долларов. «Вы даже представить себе не можете, как это нас ободрило, – заключил Воз. – Наверное, не стоило ими торговать, но так мы поняли, чего способны добиться с помощью моих инженерных знаний и деловой жилки Стива». История с синей коробочкой определила принципы их будущего партнерства: Возняк придумывает очередное гениальное изобретение, которым готов поделиться с человечеством просто так, а Джобс решает, как приспособить его к нуждам потребителя, как лучше преподнести, как продавать и как на этом заработать.

Глава 3. Исключение из школы. Включайтесь, настраивайтесь...

Крисэнн Бреннан

К концу четвертого года обучения в Хоумстеде, весной 1972 года, Джобс начал встречаться с Крисэнн Бреннан – девушкой-хиппи, эфемерным созданием со светло-каштановыми волосами, зелеными глазами и высокими скулами. Она была ровесницей Джобса, но училась на курсе младше. Хрупкая и нежная Крисэнн была очень красива. Девушка тяжело переживала развод родителей и все воспринимала очень остро. «Мы вместе работали над мультфильмом, потом начали встречаться, и она стала моей первой настоящей девушкой», – рассказывал Джобс. Бреннан вспоминала: «Стив был сумасшедший. Но это меня в нем и привлекало».

Это качество он культивировал в себе сознательно. Именно тогда Джобс начал экспериментировать со строгими диетами – увлечение, которое он пронес через всю жизнь. Он неделями сидел на фруктах и овощах, стал поджарым, как гончая. Стив выучился смотреть на собеседника не моргая, подолгу молчал, а потом вдруг что-то быстро, взалхлеб говорил. Одновременно замкнутый и напористый, с волосами до плеч и жидкой бородкой, он походил на безумного шамана. Люди либо ненавидели его, либо восхищались харизмой. «Стив смахивал на чокнутого, – говорит Бреннан. – Его часто грызла тоска. Окутывала его, точно грозовая туча».

Джобс тогда уже начал принимать кислоту и посадил на нее Крисэнн. Дело было на пшеничном поле неподалеку от Саннивейла. «Это было что-то невероятное, – вспоминает Стив. – Я слушал Баха, и в какое-то мгновение мне почудилось, что поле тоже играет Баха. На тот момент это было самое яркое переживание в моей жизни. Я словно дирижировал симфонией колосьев».

Летом 1972 года, окончив школу, они с Бреннан перебрались жить в хижину в горах над Лос-Альтосом. «Мы с Крисэнн будем жить в горах», – объявил Стив родителям. Пол рассвирепел. «Ни за что, – отрезал он. – Только через мой труп». Они не так давно поругались из-за марихуаны; но Джобс-младший и на этот раз настоял на своем – попрощался с родителями и был таков.

В то лето Бреннан много рисовала; у нее определенно был талант. Написала картину, на которой был изображен клоун, и подарила Джобсу; Стив повесил подарок на стену. Джобс писал стихи и играл на гитаре. Временами он бывал с Крисэнн холоден и груб, но умел быть очаровательным и настойчивым. «Одухотворенность уживалась в нем с жестокостью, – вспоминала Бреннан. – Странное сочетание».

В середине лета Джобс едва не погиб, когда загорелся его красный «фиат». Они со школьным другом, Тимом Брауном, ехали по шоссе Скайлайн в горах Санта-Крус. Тим оглянулся, заметил вырывающийся из двигателя огонь и сказал Джобсу: «Тормози, машина горит». Джобс остановился. Его отец, несмотря на все разногласия, приехал в горы и отбуксировал «фиат» домой.

Чтобы заработать на новую машину, Джобс подбил Возняка съездить в колледж Де-Ажа посмотреть вакансии на доске объявлений. Друзья выяснили, что торговому центру *Westgate* в Сан-Хосе нужны студенты колледжа на должность аниматоров. За три доллара в час Джобс, Возняк и Бреннан надевали тяжелые костюмы и изображали Алису, Болванщика и Белого Кролика. Возняк, добрая душа, искренне веселился: «Почему бы и нет, сказал я

себе. Детей я люблю. И взял отпуск в *НР*. Стив же, мягко выражаясь, был не в восторге от этой работы. А мне все это казалось забавным приключением». Джобсу это занятие действительно пришлось не по нраву. «Стояла жара, костюмы были тяжелые, а дети попадались такие противные, что руки чесались их отшлепать». Терпением Стив не мог похвастаться никогда.

Университет Рид

Семнадцать лет назад, усыновив Стива, его родители поклялись, что он будет учиться в университете. Им пришлось упорно трудиться и откладывать каждый цент, чтобы скопить денег на обучение. И к тому моменту, как Стив закончил школу, сумма набралась скромная, но достаточная. Но Джобс и тут показал характер. Сначала заявил, что вообще не пойдет ни в какой университет. «Я думал, что если не пойду учиться, то уеду в Нью-Йорк», – размышлял он впоследствии о том, как изменилась бы его жизнь – да и наша тоже, – выбери он этот путь. Однако родители настояли на своем; Стив неохотно подчинился, но капризничать не прекратил. Государственные университеты, например Беркли, где учился Воз, он даже не рассматривал, хотя это обошлось бы гораздо дешевле. Не хотел Стив и в Стэнфорд, который находился в двух шагах от дома и где ему наверняка выплачивали бы стипендию. «Ребята, поступавшие в Стэнфорд, уже знали, кем хотят быть, – говорил Джобс. – Креативности в них было маловато. Мне же хотелось найти место, которое было бы мне интересно и помогло раскрыть творческие способности».

В итоге Джобс остановился на одном-единственном варианте – Риде, частном гуманитарном университете в Портленде, штат Орегон, одном из самых дорогих в Америке. Стив навещал Воza в Беркли, когда позвонил его отец, сообщил, что его приняли в Рид, и попытался отговорить сына там учиться. Мать тоже постаралась образумить Стива. Но Джобс поставил родителям ультиматум: либо он учится в Риде, либо нигде. Как обычно, они подчинились.

В Риде училась всего тысяча человек – вполовину меньше, чем в Хоумстеде. Университет славился вольными нравами и хипповским образом жизни, который было не так-то просто совместить со строгими академическими стандартами и насыщенным учебным планом. Пятью годами раньше здесь сживал в позе лотоса Тимоти Лири, гуру психоделики, во время тура по университетам со своей *LSD – League for Spiritual Discovery*, «Лигой духовных открытий», и учил: «Как всякая великая религия прошлого, мы хотим отыскать божественное в себе... И эти древние цели определяем в метафорах современности – включайтесь, настраивайтесь и отпадайте». Многие студенты Рида поняли призыв «отпасть» буквально: количество отчисленных в 1970-е годы составляло более трети от общего потока.

Осенью 1972 года, когда Джобса должны были зачислить в Рид, родители отвезли его в Портленд, но Стив снова уперся и запретил им появляться в колледже. Даже не попрощался с ними и не поблагодарил. Спустя годы он вспоминал об этом с несвойственным ему сожалением: «Это один из немногих поступков, за которые мне по-настоящему стыдно. Я не отличался особым тактом и обидел их. И зря. Они так старались, чтобы я поступил в Рид, но я был против, чтобы они пришли на церемонию. Не хотел, чтобы кто-то узнал, что у меня есть родители. Мне нравилось казаться сиротой, который болтается по стране, путешествует на поездах и возник из ниоткуда – без связей, без корней, без родных и близких».

В 1972 году, когда Джобс поступил в Рид, в университетской жизни Америки наметились существенные перемены. Война во Вьетнаме, а значит, и набор призывников постепенно подходили к концу. Политическая активность и митинги в университетах понемногу сходили на нет; студенты охотнее обсуждали способы самореализации. Значительное вли-

яние на Джобса оказали книги о духовности и просветлении, в особенности «Будь здесь и сейчас» Баба Рам Дасса (настоящее имя – Ричард Альперт), посвященная медитации и расширителям сознания. «Мудрая книга, – вспоминает Джобс. – Она изменила меня и многих моих друзей».

Ближайшим из них был Дэниел Коттке, еще один первокурсник с жидкой бородкой; с Джобсом они познакомились спустя неделю после зачисления в Рид. Друзья сошлись на любви к дзену, Дилану и кислоте. Коттке, родом из богатого нью-йоркского пригорода, был умен, но вял, а увлечение буддизмом еще больше смягчало его и без того добродушную манеру держаться, характерную для поколения детей-цветов. Духовные поиски привели Коттке к отрицанию материального, но магнитофон Джобса ему все-таки понравился. «У Стива был катушечный *TEAC* и куча пиратских записей Дилана, – вспоминает Коттке. – Ему удавалось сочетать духовные интересы с увлечением техникой».

Джобс много времени проводил с Коттке и его подружкой Элизабет Холмс, даже несмотря на то что в первую встречу довел ее до белого каления, выясняя, за какую сумму она согласилась бы переспать с другим мужчиной. Троица вместе ездила автостопом к океану и до ночи беседовала о смысле жизни, посещала праздники любви в местном храме Харе Кришны и ходила в центр дзен-буддизма за бесплатными обедами. «Мы много смеялись, – говорил Коттке, – но и философствовали тоже. Вообще мы относились к дзену очень серьезно».

Джобс часто посещал библиотеку и охотно делился с Коттке книгами по дзену, среди которых были «Ум дзен, ум новичка» Шунрю Сузуки, «Автобиография йога» Парамананды Йогананды, «Космическое сознание» Ричарда Мориса Бёкка и «Преодоление духовного материализма» Чогьяма Трунгпа. На чердаке над спальней Элизабет друзья оборудовали комнату для медитации: развесили по стенам мандалы, постелили ковер, расставили свечи, благовония, разложили подушки для медитации. «В потолке был люк, который вел на просторный чердак, – рассказывал Стив. – Иногда мы там принимали наркотики, но чаще всего просто медитировали».

Интерес Джобса к восточным духовным практикам не был преходящим юношеским увлечением: Стив взялся за дело со своим обычным напором. «Дзен-буддизм серьезно на него повлиял, – говорил Коттке. – Это заметно и по его пристрастию к минималистской эстетике, и по сосредоточенности». Очень повлияло на Джобса и то, что буддизм во многом опирается на интуицию. «Я начал понимать, что интуитивное осознание гораздо важнее абстрактного мышления и логического анализа», – впоследствии говорил он. Но свойственная ему активность не позволила Стиву достичь подлинной нирваны; углубляясь в познание дзен-буддизма, он не обретал больше внутренней тишины, спокойствия духа или кротости.

Джобс и Коттке полюбили играть в «кригшпиль» – немецкую разновидность шахмат, появившуюся в XIX веке. Игроки садятся спиной к спине; у каждого своя доска и лист бумаги. Противники не видят фигуры друг друга. Арбитр объявляет, возможен ли тот или иной ход, который игроки намереваются сделать, а им на основе этого нужно вычислить, на каких клетках стоят фигуры соперника. «Самая сумасшедшая партия, в которой мне довелось участвовать, состоялась однажды во время грозы, – вспоминает Холмс, обычно выступавшая в качестве арбитра. – Мы сидели у камина. Стив и Дэниел были под кислотой и делали ходы так быстро, что я за ними еле успевала».

Еще одной книгой, оказавшей глубокое, пожалуй, даже слишком глубокое влияние на Джобса в первый год колледжа, стала «Диета для маленькой планеты» Фрэнсиса Мура Лаппе, в которой описывались преимущества вегетарианства – как для отдельно взятого человека, так и для планеты в целом. «Прочитав ее, я навсегда отказался от мяса», – вспоминал Джобс. Книга лишь укрепила его в стремлении соблюдать самые строгие диеты: он

очищал кишечник, голодал или употреблял на протяжении нескольких недель всего один-два продукта – например, только морковь или яблоки.

В первый год в колледже Джобс и Коттке стали фанатичными вегетарианцами. «Стив усердствовал еще больше меня, – рассказывает Коттке. – Например, мог есть только кашу из хлопьев *Roman meal*». Друзья ходили за покупками в фермерский магазин; Джобс покупал пачку овсянки, которой хватало на неделю, и другую здоровую пищу. «Он брал финики, миндаль, морковь, у нас была соковыжималка, мы делали морковный сок и салаты из моркови. Рассказывают, что однажды он переел моркови и ходил абсолютно оранжевый. И эти слухи не лишены основания». Друзья действительно припоминают, что временами кожа Стива приобретала морковно-рыжий цвет.

Джобс стал питаться еще более странно после того, как он прочитал книгу «Целебная система бесслизистой диеты» немецкого автора Арнольда Эрета, сторонника здорового питания, жившего в начале XX века. Эрет учил, что питаться нужно исключительно фруктами и теми из овощей, которые не содержат крахмала, якобы так в организме не скапливается вредная слизь. Также он советовал регулярно очищать кишечник посредством длительного голодания. Так из рациона Джобса исчезла овсянка, а также рис, хлеб, любая крупа и молоко. Джобс страшил друзей рассказами об опасной слизи, которая копится в их организмах с каждым съеденным бубликом. «Словом, я, как обычно, хватил через край», – признавался Джобс. Как-то раз они с Коттке неделю питались исключительно яблоками; чем дальше, тем строже становились периоды голодания. Джобс начинал с двух дней и постепенно доводил этот срок до недели; после же пил много воды и ел только листовые овощи. «Проходит неделя – и ты чувствуешь себя великолепно, – рассказывал Джобс. – Ты полон сил: ведь тебе не надо тратить энергию на переваривание пищи. Я был в отличной форме. Казалось, могу в любой момент встать и дойти до самого Сан-Франциско, если захочу». (Эрет умер в 56 лет: на прогулке упал и ударился головой.)

Вегетарианство и дзен-буддизм, медитация и духовные практики, рок-н-ролл и кислота – Джобс разделял многие из интересов, характерных для искавших просветления студентов его поколения. Правда, Стив, как водится, доводил все до крайности. Любовь к технике тоже никуда не делась (хотя в Риде он не увлекался электроникой); в один прекрасный день ей суждено было органично дополнить причудливую смесь его увлечений.

Роберт Фридланд

Однажды, когда Джобсу понадобились деньги, он решил продать свою пишущую машинку *IBM Selectric*. Стив вошел в комнату студента, который собирался ее купить, и обнаружил, что тот занимается сексом с подружкой. Стив хотел было уйти, но студент предложил ему присесть и подождать, пока они закончат. «Я подумал: „Во дает!“» – вспоминал Джобс. Так началось его знакомство с Робертом Фридландом, одним из немногих людей в жизни Джобса, кем Стив был просто очарован. Он перенял у Фридланда кое-какие харизматические черты и несколько лет считал его чуть ли не гуру, пока не понял, что перед ним скорее мошенник и шарлатан.

Фридланд был на четыре года старше Джобса, но еще учился на последнем курсе. Сын бывшего узника Освенцима, ставшего процветающим чикагским архитектором, Фридланд до Рида занимался в Боудойне, гуманитарном университете в Мэне. Но на втором курсе его арестовали за хранение 24 тысяч таблеток ЛСД на общую сумму 125 тысяч долларов. В местной газете опубликовали фотографию Фридланда во время ареста: волнистые светлые волосы до плеч, ослепительная улыбка. Роберта приговорили к двум годам заключения в федеральной тюрьме штата Виргиния и условно освободили в 1972 году. Осенью он уехал

в Рид, где сразу же баллотировался на пост президента студенческого совета, заявив, что должен очистить свое имя от «судебной ошибки», и выиграл выборы.

Побывав в Бостоне на выступлении Баба Рам Дасса, автора «Будь здесь и сейчас», Фридланд, как Джобс и Коттке, глубоко заинтересовался восточными духовными практиками. Летом 1973 года Роберт ездил в Индию к гуру Рам Дасса, Ним Кароли Баба, также известному как Махарадж-джи. Осенью, вернувшись в Америку, Фридланд взял себе духовное имя и принялся расхаживать по кампусу в сандалиях и просторных индийских одеждах. Жил он за территорией университета, в комнате над гаражом, и Джобс частенько туда заглядывал. Во Фридланде его восхищала скорее уверенность, чем просветленность – реальная или потенциальная. «Он помог мне перейти на новый уровень духовного развития», – признавался Джобс.

Фридланду Стив тоже нравился. «Он вечно ходил босиком, – вспоминал Роберт. – Меня восхищала его увлеченность. Уж если он чем интересовался, то отдавался делу всей душой». Джобс наловчился манипулировать людьми с помощью пристального взгляда и продуманных пауз в разговоре. «Он любил уставиться на тебя, не моргая, смотреть прямо в глаза, задавать вопросы и ждать ответа, гипнотизируя собеседника, точно удав кролика».

По словам Коттке, некоторые индивидуальные особенности, в том числе и те, которые Джобс сохранил на всю жизнь, тот перенял у Фридланда. «От Роберта Стив узнал о поле искажения реальности, – рассказывал Коттке. – Роберт был харизматик, немного аферист и умел настоять на своем. Деятельный, уверенный в себе, немного деспотичный. Стиву импортировали эти черты, и, общаясь с Робертом, он многое от него брал».

У Фридланда Джобс также научился тому, как привлечь к себе всеобщее внимание. «Роберт был экстраверт, харизматик, настоящий продавец, – вспоминает Коттке. – А Стив, когда я познакомился с ним, был застенчив, скрытен, держался в тени. Думаю, это Роберт научил его, как грамотно себя подать, выйти из своей скорлупы, раскрыться, овладеть ситуацией». Фридланду легко удавалось держать публику в напряжении и заражать энтузиазмом. «Стоило ему войти в комнату, как все взгляды тут же обращались на него. Когда Стив только поступил в Рид, он был полной противоположностью Роберта. Но, пообщавшись с ним, начал в чем-то его копировать».

Воскресными вечерами Джобс и Фридланд ходили в храм Харе Кришны на западной окраине Портленда, Коттке и Холмс частенько их сопровождали. Они танцевали и во все горло распевали песни. «Мы доводили себя до неистовства, – вспоминает Холмс. – Роберт терял голову и отплясывал как угорелый. Стив был сдержаннее, словно стеснялся дать волю своим чувствам». После танцев всех друзей кормили вегетарианской пищей.

Фридланд работал управляющим в яблоневоом саду общей площадью 90 гектаров. Сад находился километрах в шестидесяти к юго-западу от Портленда и принадлежал эксцентричному швейцарскому миллионеру по имени Марсель Мюллер. Старик сколотил состояние в Родезии: был главным поставщиком метрического крепежа. Фридланд, увлекшись восточными духовными практиками, организовал в саду коммуну под названием «Единая ферма» (*All One Farm*), где Джобс проводил выходные с Коттке, Холмс и другими такими же искателями просветления. На ферме имелись главный дом, просторный амбар и сарай, где спали Коттке и Холмс. Джобс вместе с другим жителем коммуны, Греггом Кэлхуном, подрезали ветви яблонь «гравенштейн». «Стив занимался яблонями, – вспоминал Фридланд. – Мы производили сидр, и задачей Джобса было заставить нас подрезать ветки и ухаживать за садом».

Монахи и ученики храма Харе Кришна навещали ферму и готовили вегетарианские блюда, щедро приправленные тмином, кориандром и куркумой. «Стив, приезжая туда, обычно голодал, потом наедался, после чего шел и чистил желудок, – вспоминает Холмс. –

Долгие годы я думала, что он страдает булимией. Мне было его ужасно жаль: он так старался выдержать голодовку, но не всегда получалось».

Диктаторские замашки Фридланда начали надоедать Джобсу. «Мне кажется, Стив просто замечал в себе слишком многие черты Роберта», – говорит Коттке. Предполагалось, что коммуна должна стать убежищем от излишних меркантильности и практичности, но Фридланд постепенно превратил ее в бизнес: обитателям коммуны было велено собирать и продавать дрова, изготавливать прессы для отжима яблочного сока и деревянные печи, а также участвовать в других коммерческих предприятиях, за которые им не платили. Однажды ночью Джобсу довелось спать под столом на кухне, и он был немало удивлен, заметив, что члены коммуны втихомолку воруют из холодильника чужие продукты. Жизнь в коммуне оказалась не для Стива. «Дело приняло слишком материалистический оборот, – вспоминал Джобс. – Люди поняли, что просто гнут спину на Роберта, и потихоньку начали разбегаться с фермы. Меня все это тоже порядком достало».

Много лет спустя, когда Фридланд уже успел поработать в Ванкувере, Сингапуре и Монголии, стал миллиардером, золотопромышленником и владельцем горнодобывающей корпорации, я пригласил его в Нью-Йорке на коктейль. В тот же вечер я написал Джобсу письмо с рассказом о встрече. Спустя час он позвонил мне из Калифорнии и предупредил, чтобы я не верил ни одному слову Фридланда. Объяснил, что у Фридланда недавно начались проблемы из-за того, что некоторые его шахты угрожали окружающей среде, и он связался с Джобсом и попросил его поговорить с Биллом Клинтонем. Но Стив не ответил. «Роберт всегда изображал себя человеком духовным, но из харизматика превратился в обыкновенного мошенника, – сказал Джобс. – Так странно, когда человек, который в юности был тебе духовно близок, превращается в делягу в прямом и переносном смысле слова».

...и отпадайте

В университете Джобсу быстро надоело. Ему там нравилось, но не хотелось посещать обязательные занятия. Если честно, он был даже удивлен, обнаружив, что, несмотря на всю хипповскую романтику, в Риде достаточно жесткие требования к студентам.

Например, предполагалось, что он должен прочесть «Илиаду» и выучить историю Пелопоннесских войн. Джобс пожаловался Возняку, который приехал его навестить, что его заставляют ходить на занятия. Тот ответил: «А что ты хотел? Это же университет. Здесь есть обязательные предметы». Но Джобс на эти курсы ходить отказался, а вместо них посещал занятия по выбору, например уроки танцев: там была творческая атмосфера и можно было знакомиться с девушками. «У меня бы не хватило духу отказаться от обязательных занятий, – говорил Возняк. – В этом-то и разница между мной и Стивом».

Впоследствии Джобс признавался, что ему было стыдно, что он тратит деньги родителей на учебу, от которой, казалось, нет никакого толку. «Все трудовые сбережения моих родителей пошли на оплату моей учебы, – рассказывал он в своей знаменитой речи в Стэнфорде. – А я между тем даже не представлял, чем хочу в жизни заниматься и как университет может помочь мне это понять. При этом тратил на обучение деньги, которые родители копили всю жизнь. Поэтому я решил бросить учебу. Я надеялся, что, может быть, тогда у меня что-то получится».

На самом деле Стиву было жаль уходить из Риды: ему просто больше не хотелось платить за обучение и посещать занятия, которые его не интересовали. Как ни странно, деканат пошел на уступки. «Стив отличался пытливым умом и невероятным обаянием, – вспоминал Джек Дадмэн, декан. – Он отказывался автоматически принимать на веру общепринятые истины, пытался до всего докопаться самостоятельно». Дадмэн разрешил Джобсу слушать

лекции и ночевать у друзей в общежитии даже после того, как тот перестал платить за обучение.

«Меня отчислили, и мне больше не нужно было посещать нудные обязательные занятия: я ходил только на те, которые меня по-настоящему интересовали», – вспоминал Джобс. Среди них была каллиграфия, на которую он обратил внимание, заметив, что большинство плакатов в университете выглядят очень красиво. «Я узнал, что такое шрифты с засечками и без засечек, о том, каким должно быть расстояние между разными сочетаниями букв, о том, что такое правильный шрифт. Курс был прекрасный, очень интересный, с историческими экскурсами и необходимой долей творчества, не поддающейся логическому анализу. Мне очень понравилась каллиграфия».

Это еще один пример того, как Джобсу удавалось объединить интерес к искусству с любовью к технологии. Во всех продуктах *Apple* органично сочетаются технические решения, стильный дизайн, ясность и простота; в конце концов, их просто приятно взять в руки. Именно Стив одним из первых продумал графическое решение интерфейса пользователя, и не в последнюю очередь благодаря курсу каллиграфии. «Если бы в колледже я не увлекся каллиграфией, у *Mac* не было бы множества шрифтов, пропорционального кернинга и интерлиньяжа. А поскольку *Windows* скопирован с *Mac*, то и ни у одного персонального компьютера всего этого не было бы вообще».

Тем временем Джобс продолжал вести в Риде богемный образ жизни. Ходил преимущественно босиком; когда выпадал снег, обувал сандалии. Элизабет Холмс готовила ему еду, стараясь придерживаться правил его диет. Стив сдавал бутылки из-под газировки, получал деньги, по воскресеньям посещал бесплатные обеды в храме Харе Кришна, жил в неотопляемой комнатухе над гаражом, аренда которой обходилась ему всего в двадцать долларов в месяц. Дома приходилось носить куртку. Когда были нужны деньги, Джобс устраивался техником по обслуживанию электронного оборудования в лабораторию психологического факультета, где изучали поведение животных. Иногда его навещала Крисэнн Бреннан, отношения с которой уже трещали по швам. Стива куда больше интересовало самопознание и духовный поиск.

«Я вырос в потрясающее время, – размышлял впоследствии Джобс. – Мы воспитывались на идеях дзен и на ЛСД». Даже повзрослев, он продолжал верить, что своим просветлением обязан психоделикам. «ЛСД оказал на меня огромное влияние, одно из самых важных в моей жизни. Под кайфом понимаешь, что есть и другая сторона медали; правда, когда отпускает, ничего не помнишь, но тем не менее. Кислота помогла расставить приоритеты: самое важное – заниматься творчеством, изобретать гениальные вещи. Я понял, что хочу вписать свое имя в историю и, насколько это возможно, повлиять на сознание людей».

Глава 4. Atari и Индия. Дзен и дизайн игр

Atari

Проучившись в Риде полтора года, в феврале 1974-го Джобс решил вернуться к родителям в Лос-Альтос и устроиться на работу. Долго искать ему не пришлось. В 1970-е был пик спроса на технических специалистов: объявления о вакансиях в газете *San Jose Mercury* занимали до шестидесяти страниц. Одно из таких объявлений привлекло внимание Джобса. «Зарабатывайте легко и весело», – говорилось в нем. В тот же день Стив явился в компанию *Atari*, занимавшуюся производством видеоигр, и сообщил директору по персоналу (которого и без того шокировала неопрятная прическа и небрежный внешний вид соискателя), что никуда не уйдет, пока они не возьмут его на работу.

В *Atari* в то время жизнь была ключом. Основатель компании Нолан Бушнелл, дородный, харизматичный, с замашками визионера и отчасти афериста, стал для Джобса очередным образцом для подражания. Разбогатев, Бушнелл полюбил рассекать в «роллс-ройсе», курить траву и проводить рабочие совещания, сидя в горячей ванне. Сила его обаяния была настолько велика, что он без труда подчинял себе других (что в совершенстве умел Фридланд и чему впоследствии научился Джобс): очаровывал, уговаривал, приукрашивал факты, а когда нужно, мог и припугнуть. Главным инженером у него трудился Эл Элкорн, веселый здоровяк, более приземленный и рассудительный, нежели босс. Частенько ему, точно воспитателю, приходилось возвращать Нолана с небес на землю и обуздывать его неумное воображение.

В 1972 году Бушнелл поручил Элкорну адаптировать видеоигру под названием *Pong* для автоматов. Суть ее в том, что двое игроков двумя подвижными линиями, как веслами, бьют по мишени на экране (если вам еще нет сорока, спросите у родителей). Элкорн сделал автомат, потратив всего 500 долларов; изобретение установили в баре на Камино-Реал в Саннивейле. Спустя несколько дней Бушнеллу позвонили и пожаловались, что автомат не работает. Тот послал Элкорна разобраться: оказалось, что машина битком набита мелочью. *Atari* сорвала куш.

Именно Элкорну, в числе прочих, позвонили, когда Джобс в сандалиях заявился в приемную *Atari* и потребовал, чтобы его приняли на работу. «Мне сказали: „К нам пришел какой-то хиппи и угрожает, что никуда не уйдет, пока мы его не возьмем. Вызвать полицию или пустить его к вам в кабинет?“ Я ответил: „Конечно пустить!“»

Так Джобс стал одним из первых пятидесяти сотрудников *Atari*. Устроился техником за пять долларов в час. «Если подумать, странное решение – брать на работу парня, которого отчислили из Риды, – признается Элкорн. – Но я разглядел в нем большой потенциал. Стив был очень умен, любил электронику и горел желанием работать». Элкорн приставил его к чопорному инженеру по имени Дон Лэнг. На следующий день тот пожаловался: «Кого вы мне всучили? Какой-то вонючий хиппи! Да еще и нахал в придачу». Джобс полагал, что если питаться одними фруктами, то избавишься не только от слизи, но и от запаха пота, даже если моешься редко и дезодорантом не пользуешься. Практика показала, что это заблуждение.

Лэнг и другие сотрудники просили уволить Джобса, но Бушнелл решил иначе. «Меня не волновали ни хамство, ни вонь, – рассказывает он. – Стив был вспыльчив, но он мне нравился. И я велел ему выходить в ночную смену. Так мне удалось оставить его в компании». Джобс приходил на работу, когда Лэнг и остальные уходили домой, и работал до утра. Но и с таким графиком ему удалось прослыть записным нахалом. В тех немногих случаях,

когда ему доводилось сталкиваться с другими сотрудниками, он не упускал возможности сообщить им, что они «тупые говнюки». Джобс так и остался при этом мнении. «Я смог выделиться только потому, что остальные никуда не годились».

Несмотря на заносчивость (а может, и благодаря ей), Стиву удалось понравиться боссу *Atari*. «Он был философом, в отличие от многих, с кем мне приходилось работать, – вспоминал Бушнелл. – Мы частенько рассуждали о свободе воли и предопределении. Я утверждал, что все предопределено, что мы запрограммированы. И если знать наверняка, то можно предсказывать действия других людей. Стив считал иначе». Джобс верил, что сильная воля может изменить мир.

Он многому научился в *Atari*. Помог улучшить некоторые игры, предложив интересный и стильный дизайн. Любовь Бушнелла к преувеличениям, стремление играть по своим правилам передались Джобсу. Еще ему импонировала простота игр *Atari*. Инструкций к ним не полагалось, а значит, они должны были быть настолько просты, чтобы даже вдрызг пьяный новичок разобрался, что к чему. Например, правила игры «Звездный путь» включали всего два пункта: «1. Вставьте монету. 2. Уворачивайтесь от клингонов».

Однако не все коллеги сторонились Джобса. Он подружился с конструктором Роном Уэйном, который до *Atari* работал в собственной инженерно-технической компании, производившей игровые автоматы. Правда, в конце концов фирма разорилась. Мысль о том, что можно основать свою компанию, привела Стива в восторг. «Рон был потрясающий, – рассказывал Джобс. – У него была своя фирма. Я никогда раньше не встречал таких людей». Он предложил Уэйну открыть совместное предприятие, чтобы придумывать и изготавливать игровые автоматы; сказал, что возьмет в кредит 50 тысяч долларов. Но Рон уже один раз прогорел, так что сразу отказался. «Я ответил, что это простейший способ потерять 50 тысяч, – вспоминает Уэйн. – Но мне понравилось, что Стив загорелся идеей начать собственный бизнес».

Однажды Джобс пришел в гости к Уэйну; как обычно, они вели философские беседы, как вдруг Рон сообщил, что хочет кое в чем признаться Стиву. «Кажется, я догадываюсь, о чем речь, – ответил тот. – Тебе нравятся мужчины». Уэйн кивнул. «Среди моих знакомых Рон был первым, про кого я знал, что он гей, – вспоминает Джобс. – Он мне сам все объяснил». Стив спросил приятеля: «Что ты чувствуешь, глядя на красивую женщину?» – и Уэйн ответил: «То же самое, что и глядя на красивую лошадь. Понимаешь, что она хороша, но заниматься сексом с ней не хочется. Просто любишься красотой». Уэйн вспоминал, что проникся доверием к Стиву и поэтому ему все рассказал. «В *Atari* никто ничего не знал. Тех, кому я за всю жизнь признался, что гей, можно по пальцам сосчитать. А ему я доверился. Я чувствовал, что Стив все правильно поймет и это никак не помешает нашей дружбе».

Индия

В 1974 году Джобсу срочно понадобилось заработать еще и потому, что Роберт Фридланд, годом ранее побывавший в Индии, уговаривал его туда поехать. В Индии Фридланд учился у Нима Кароли Бабы (Махарадж-джи), гуру большинства хиппи 1960-х годов. Джобс решил, что ему тоже необходимо побывать в Индии, и уговорил Дэниела Коттке поехать с ним. Для Стива это было не просто приключение. «Я ехал искать себя, – признавался он. – Надеялся достичь просветления, понять, кто я, что мне делать дальше». Коттке добавлял, что духовные поиски Джобса были отчасти обусловлены тем, что он не знал, кто его настоящие родители. «В его душе была пустота, которую он стремился заполнить».

Сообщение о том, что Джобс увольняется из *Atari* и едет в Индию на поиски своего гуру, добродушного Элкорна только развеселило. «Стив зашел, уставился на меня в упор и заявил: „Я еду на поиски гуру“, а я ответил: „Ух ты, круто! Ну пиши, как дела“». Он попросил

меня помочь оплатить поездку, но я сказал: „Вот уж дудки!“» Но в конце концов Элкорн придумал выход. *Atari* производила детали и отправляла в Мюнхен, где их вставляли в готовые автоматы, которые продавали оптовому покупателю в Турине. И тут возникла одна проблема. Игры создавались для Америки; соответственно, частота смены кадров была 60 в секунду против 50 европейских. Элкорн с Джобсом придумали, как это исправить, и решили, что Стив отправится в Европу, чтобы на месте разобраться, а компания оплатит ему эту поездку. «Оттуда перелет в Индию выйдет дешевле», – пояснил Элкорн. Джобс согласился, и Эл отправил его в Германию, попросив на прощанье передать привет гуру.

Несколько дней Джобс провел в Мюнхене. Он успешно решил проблему совместимости, но успел вызвать раздражение чопорных немецких руководителей. Они пожаловались Элкорну, что от Джобса воняет, как из помойки, а ведет он себя вызывающе. «Я поинтересовался: „Но проблему он решил?“ Да, говорят. Тогда я ответил: „Ну, если возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните, у меня таких ребят много!“ – „Нет-нет, спасибо, сами справимся“». Джобс, со своей стороны, злился, что немцы пытались кормить его картошкой с мясом. «Какая вегетарианская пицца, они даже слова такого не знают!» – жаловался он по телефону Элкорну.

В Турине, куда он приехал на встречу с дистрибьютором, ему понравилось больше: итальянская паста и гостеприимство хозяина пришлись Стиву по душе. «Я провел две чудесные недели в Турине. Такой оживленный промышленный город, – вспоминал Джобс. – Дистрибьютор оказался замечательным человеком. Каждый вечер приглашал меня поужинать в ресторан, где было всего восемь столиков и никакого меню. Просто говоришь официанту, чего хочешь, и тебе это готовят. Один из столиков был зарезервирован за президентом *Fiat*. В общем, место шикарное». Из Турина Стив отправился в Швейцарию, в Лугано, где остановился у дяди Фридланда, а оттуда уже улетел в Индию.

Он спуститься по трапу самолета в Нью-Дели, и на него тут же дохнуло удушливой жарой, несмотря на то что стоял только апрель. Джобсу сказали название отеля, но тот оказался переполнен, и Стив отправился в гостиницу, которую порекомендовал ему водитель такси: «Он наверняка получал за это какие-то проценты, потому что привез меня в полнейшую дыру». Стив спросил хозяина, фильтрованная ли вода в кране, и имел неосторожность ему поверить. «Я моментально подхватил дизентерию. Мне было очень плохо, поднялась температура. За неделю я похудел на 15 килограммов».

Немного оклемавшись, Стив решил, что из Дели надо срочно уезжать. Он отправился в Харидвар, город в западной части Индии, у истоков Ганга, где каждые три года проходил крупнейший индуистский фестиваль под названием Мела. Оказалось, что 1974 год – завершение двенадцатилетнего цикла, следовательно, праздник будет еще более пышным, так называемая Кумбха-мела. Десять миллионов паломников съедутся в город размером с Пало-Альто, где живет всего сто тысяч человек. «Святые были повсюду. Куда ни кинь, палатки: в одной один учитель, в другой – другой. Погонщики слонов и тому подобное. Я пробыл там всего несколько дней и решил, что пора сваливать».

Поездом и автобусом Стив добрался до деревни в предгорьях Гималаев неподалеку от Наинитала. Там обитал Ним Кароли Баба, вернее, стоял его дом. К приезду Джобса гуру уже не было в живых, по крайней мере в прежнем земном воплощении. В одном семействе Джобс снял комнату с тюфяком на полу; хозяйка кормила Стива вегетарианскими блюдами и помогла восстановить силы после болезни. «У них оказалась «Автобиография йога» на английском; ее оставил предыдущий путешественник. От нечего делать я ее несколько раз перечитал. Еще я бродил по окрестностям и в целом оправлялся от болезни». В ашраме Джобс познакомился с Ларри Бриллиантом, эпидемиологом, боровшимся с оспой; впоследствии он отвечал в компании *Google* за благотворительность и руководил фондом Сколла. Стив и Ларри подружились на всю жизнь.

Как-то Джобсу рассказали о юном индийском праведнике, который должен был встретиться с учениками в гималайском поместье одного богатого бизнесмена. «Это был шанс познакомиться с просветленным человеком, пообщаться с его последователями, ну и поесть, конечно. Помню, как мы шли туда, и едой пахло так, что у меня слюнки текли. Я ужасно проголодался». Когда Стив ел, праведник (оказавшийся не намного старше Джобса) заметил его в толпе, указал на него пальцем и расхохотался как сумасшедший. «Подбежал ко мне, схватил за руку, присвистнул и говорит: „Ты как ребенок“, – вспоминает Джобс. – Меня его внимание насторожило». А праведник потащил Стива прочь из толпы, в горы, к колодцу у маленького пруда. «Мы сели, и тут он вынул бритву. Я решил, что праведник спятил, перепугался, но он достал кусок мыла, намылил мне голову – у меня тогда были длинные волосы – и обрил налысо. Сказал, что спасает мне жизнь».

В начале лета в Индию прилетел Дэниел Коттке, и Джобс отправился в Нью-Дели его встречать. Они много путешествовали по стране, в основном автобусом. К этому времени Джобс уже не искал гуру, который поделится с ним мудростью, а пытался достичь просветления с помощью аскезы, голодания и простоты. Внутренней тишины ему добиться так и не удалось. Коттке вспоминал, как Стив рассердился на торговку с деревенского рынка, продававшую им молоко, кричал, что она разбавляет молоко водой.

Джобс мог быть и щедрым. В Манали, неподалеку от границы с Тибетом, у Коттке украли спальный мешок с дорожными чеками. «Стив меня кормил и купил мне билет на автобус до Дели», – вспоминает Коттке. Еще Джобс отдал приятелю сто долларов – все, что у него оставалось.

Осенью по дороге домой Стив остановился в Лондоне у женщины, с которой познакомился в Индии. Оттуда был дешевый чартерный рейс до Окленда. Родителям Стив писал редко, а почту забирал в офисе *American Express*, если случалось пройти мимо, поэтому Пол и Клара очень удивились, когда сын позвонил им из аэропорта и попросил его встретить. Они тут же отправились из Лос-Альтоса в Окленд. «Я был бритый налысо, в индийской одежде из хлопка, красно-коричневый от загара, – вспоминает Джобс. – Сажу в аэропорту, смотрю, идут родители. Не узнали меня, прошли мимо, причем раз пять. Наконец, мама подошла и спросила: „Стив, это ты?“, а я ответил: „Привет!“»

Родители отвезли сына в Лос-Альтос, где он продолжал искать себя. Причем просвещался Стив самыми разными способами. Утром и вечером медитировал и изучал дзен, а в промежутках слушал лекции по физике и инженерному делу в Стэнфорде.

Поиск

Интерес Джобса к восточной философии, индуизму, дзен-буддизму, поиск просветления не был всего лишь преходящим увлечением 19-летнего юноши. Стив всю жизнь старался следовать большинству основных правил восточных вероучений, например стремлению к праджне, то есть высшей мудрости и божественной интуиции, которой можно достичь путем концентрации. Годы спустя, сидя у себя в саду в Пало-Альто, Джобс размышлял о влиянии, которое оказало на всю его жизнь путешествие в Индию:

Вернувшись в Америку, я испытал большой культурный шок, нежели когда приехал в Индию. Люди в индийской глубинке не мыслят категориями, привычными для западного человека: они доверяют интуиции, и она у них развита гораздо тоньше, чем у жителей других стран. Я считаю, что интуиция – мощнейший способ познания мира, гораздо более эффективный, нежели рассудок. Она оказала огромное влияние на мою работу.

Западный рационализм – не врожденное, а благоприобретенное свойство человека и величайшее достижение нашей цивилизации. Индийских крестьян никто никогда этому не учил. Зато они знают кое-что другое, что в определенных ситуациях более ценно; но, разумеется, не во всех. Такова сила интуиции и эмпирики.

Вернувшись в Америку спустя семь месяцев, проведенных в индийских деревнях, я осознал безумие западного человека – наравне с его способностью рационально мыслить. Если сесть и сосредоточиться, то можно заметить, до чего возбужден наш ум. И если попытаться его успокоить, будет только хуже. Однако со временем он все-таки успокаивается, и тогда начинаешь слышать более тонкие вещи. Тогда-то и расцветает интуиция. Ты яснее смотришь на вещи и живешь в настоящем. Ум работает не так быстро, ты чувствуешь величие каждого мгновения. Вообще видишь гораздо больше прежнего. Это внутренняя дисциплина, ей нужно учиться.

Дзен глубоко повлиял на всю мою жизнь. Одно время я хотел отправиться в Японию и попытаться поступить в школу при храме Эйхэйдзи, но мой духовный наставник уговорил меня остаться в Америке. Сказал, что там нет ничего, чего не было бы здесь. И оказался прав. Я понял истинность дзенской поговорки: если ты намерен объехать весь мир в поисках гуру, найдешь его в соседнем доме.

Джобс на самом деле нашел духовного учителя в Лос-Альтосе, причем недалеко от дома. Шунрю Сузуки, автор книги «Ум дзен. Ум новичка» и руководитель центра дзен-буддизма в Сан-Франциско, каждую среду читал в городе вечернюю лекцию и проводил медитацию с группой учеников. Вскоре Джобсу и остальным этого показалось мало, и Сузуки попросил своего помощника Кобуна Чино Отогаву открыть в городе центр, который работал бы всю неделю. Джобс, как и его тогдашняя подружка Крисэнн Бреннан, Дэниел Коттке и Элизабет Холмс, стал преданным последователем учителя. Он также начал посещать ретриты в центре дзен «Тассахара» – монастыре неподалеку от Кармела, где также преподавал Кобун.

Коттке считал Кобуна забавным. «По-английски он говорил ужасно, – вспоминает Дэниел. – Изъяснялся в лирической многозначительной манере, как будто сочинял хокку. Мы сидели и слушали его, чаще всего просто не понимая, о чем он вообще. Я воспринимал все это как веселое предисловие». Элизабет Холмс, девушка Коттке, лучше разбиралась в происходящем. «Мы приходили на медитацию к Кобуну, садились на подушки дзафу, а Кобун сидел на возвышении, – рассказывала она. – Мы учились концентрироваться. Это было что-то волшебное. Однажды вечером мы медитировали с Кобуном. Шел дождь. И учитель объяснил нам, как с помощью доносящихся снаружи звуков сосредоточиться на медитации».

Джобс всей душой отдался новому увлечению. «Стив стал очень серьезным, важным и в целом просто невыносимым», – вспоминает Коттке. Джобс встречался с Кобуном практически ежедневно, а раз в несколько месяцев они вдвоем уединялись для углубленной медитации. «Встреча с Кобуном очень много значила для меня. Мне хотелось проводить с ним как можно больше времени, – признавался Джобс. – Его жена работала медсестрой в Стэнфорде. У них было двое детей. Когда она выходила в вечернюю смену, я весь вечер проводил с Кобуном. Около полуночи жена возвращалась и выставляла меня за дверь». Время от времени Джобс заводил разговор о том, что хочет целиком и полностью посвятить свою жизнь духовным поискам, но Кобун его отговаривал – говорил, что Стив может заботиться о душе, продолжая заниматься бизнесом. Их дружба оказалась крепкой и долгой; семнадцать лет спустя Кобун провел церемонию бракосочетания Джобса и Лорен.

Напряженные поиски себя заставили Стива пройти курс терапии первичного крика, которую в 1970 году придумал и популяризировал Артур Янов, психотерапевт из Лос-Анджелеса. Лечение основывалось на предположении Фрейда о том, что психологические проблемы обусловлены вытесненными в подсознание детскими травмами. Янов утверждал, что с ними можно справиться, заново испытать болезненные переживания и при этом открыто выражая свои чувства (иногда воплями и стонами). Джобсу это подходило больше обычной беседы с психотерапевтом, потому что тут требовались не логический анализ, а интуитивное переживание и эмоциональный отклик. «Нужно было не думать, а делать, – рассказывал Джобс, – закрыть глаза, задержать дыхание, вспомнить и выйти после сеанса обновленным».

Группа последователей Янова вела проект под названием «Орегонский центр чувств» (*Oregon Feeling Center*) в старом отеле в Юджине; управлял всем (что, пожалуй, неудивительно) гуру Джобса из университета Рид Роберт Фридланд, чья «Единая ферма» находилась неподалеку. В конце 1974 года Джобс записался на трехмесячный курс терапии, который обошелся ему в тысячу долларов. «Вопросы личностного роста очень занимали нас со Стивом, и мне хотелось пойти с ним, – вспоминает Коттке, – но мне этот курс оказался не по карману».

Близким друзьям Джобс признавался, что хочет научиться справляться с болью, которую испытывал из-за того, что его усыновили и он не знает своих настоящих родителей. «Стив мечтал познакомиться с родителями, чтобы лучше познать себя», – утверждал впоследствии Фридланд. От Клары и Пола Стив узнал, что его настоящие родители были выпускники университета и что его отец, скорее всего, сириец. Он даже подумывал нанять частного детектива, но отказался от этой мысли. «Я не хотел ранить чувства родителей», – объяснял он, имея в виду Клару и Пола.

«Он пытался смириться с тем, что его усыновили, – говорит Элизабет Холмс. – Стив понимал, что должен справиться со своими чувствами». Джобс сам признался в этом Холмс. «Меня это мучит; значит, нужно сконцентрироваться на этом», – говорил он. С Грегом Кэлхуном он был еще откровеннее. «Стив постоянно анализировал свои переживания по поводу усыновления и часто обсуждал это со мной, – вспоминал Кэлхун. – С помощью терапии первичного крика и диеты, изгоняющей слизь, он пытался очиститься и глубже проникнуть в ощущение фрустрации, связанное с усыновлением. Стив не скрывал, что предательство биологических родителей приводит его в ярость».

В 1970 году Джон Леннон тоже прошел курс терапии первичного крика и в декабре того же года выпустил песню *Mother* совместно с *Plastic Ono Band*. В песне рассказывалось о чувствах Леннона к отцу, который их бросил, и матери, которую убили, когда Джон был подростком. В припеве повторялась строчка: «Мама, не уходи, папа, вернись домой». Холмс вспоминает, что Джобс частенько наигрывал ее на гитаре.

Впоследствии Джобс признавался, что учение Янова не очень ему помогло. «Он предлагал готовое консервативное решение, которое мне показалось излишне упрощенным. Мне быстро стало ясно, что никаких глубоких прозрений не откроется». Но Холмс утверждает, что курс терапии помог Джобсу поверить в себя. «Стив очень изменился, – вспоминает она. – Обычно грубый, раздражительный, он на какое-то время стал спокойнее, увереннее в себе».

Постепенно Джобс стал понимать, что может внушать уверенность другим и заставлять их совершать поступки, на которые они не отваживались. Холмс вступила в религиозную секту в Сан-Франциско и рассталась с Коттке: учение требовало от своих адептов, чтобы они порвали всякую связь с прошлым. Но Джобс плевать хотел на запреты. В один прекрасный день приехал в общинный дом на своем *Ford Ranchero*, заявил, что направляется на ферму к Фридланду и что Холмс тоже там ждут. Мало того, часть пути вести машину придется ей, несмотря на то что она не умела водить автомобиль с ручной коробкой передач. «Мы выехали на шоссе, Стив заставил меня сесть за руль и сам переключал передачи,

пока мы не разогнались до 90 километров в час, – вспоминает Элизабет. – Тогда он поставил альбом Дилана *Blood on the Tracks*, положил мне голову на колени и уснул. Стив всегда вел себя так, будто способен на все, а значит, и остальные тоже все могут. Он доверил мне свою жизнь. И это заставило меня сделать то, на что я раньше не осмелилась бы».

Это положительная сторона явления, известного как «поле искажения реальности». «Если веришь Стиву, то сможешь все, – говорит Холмс. – Если он что-то решил, то непременно сделает».

Прорыв

Однажды в начале 1975 года в кабинет Эла Элкорна в *Atari* влетел Рон Уэйн. «Представляешь, Стиви вернулся!» – воскликнул он. «Ого! Так пусть зайдет», – ответил Элкорн.

Вошел Джобс, босиком, в темно-оранжевой одежде, с книгой «Будь здесь и сейчас» в руках. Он протянул ее Элкорну и потребовал, чтобы тот обязательно ее прочитал. «Я могу вернуться на работу?» – поинтересовался Джобс.

«Стив походил на кришнаита, но я был очень рад его видеть, – вспоминал Элкорн. – Поэтому, разумеется, ответил „да“».

Ради спокойствия в коллективе работать Джобсу, как и прежде, приходилось по ночам. После ужина к нему заглядывал Возняк, который, устроившись в *HP*, снимал квартиру неподалеку, – поболтать и поиграть в видеоигры. К *Pong* он пристрастился в боулинге Саннивейла и даже собрал для себя приставку к телевизору.

В конце лета 1975 года Нолан Бушнелл, наплевав на всеобщее мнение, что время таких игр прошло, решил разработать версию *Pong* для одного игрока. Вместо того чтобы играть с партнером, нужно было бить мячом по стенке, из которой от каждого удара выпадал кирпичик. Нолан вызвал Джобса, нарисовал на доске эскиз и поручил Стиву воплотить замысел. И добавил, что если Джобсу удастся собрать игру, потратив менее пятидесяти деталей, то за каждую сэкономленную деталь он получит вознаграждение. Бушнелл знал, что Джобс не самый лучший инженер, но справедливо предположил, что тот привлечет к работе Возняка, который частенько навещал друга. «Для меня это было вдвойне выгодно, – вспоминает Бушнелл. – Потому что Воз как инженер, конечно, был намного способнее».

Когда Джобс попросил Возняка о помощи и пообещал поделить вознаграждение пополам, тот очень обрадовался. «Проект игры, в которую будут играть миллионы, стал самым интересным предложением в моей жизни», – рассказывал Возняк. Но Джобс заявил, что все должно быть готово за четыре дня, причем с минимумом деталей. Он умолчал, что сам поставил такие сроки, потому что собирался на ферму к Фридланду – помочь готовиться к уборке урожая. Еще он словом не обмолвился о вознаграждении, которое Нолан пообещал за каждую сэкономленную деталь.

«На создание такой игры у большинства инженеров ушло бы несколько месяцев, – вспоминает Возняк. – Я думал, что ни за что не справлюсь, но Стив вселил в меня уверенность, что все получится». Воз четыре ночи не спал, но выполнил проект. Днем в *HP* он делал чертежи, а потом, наскоро перекусив, мчался в *Atari* и трудился ночи напролет. Пока Возняк корпел над чертежами, Джобс сидел рядом и соединял провода микросхем на макетной плате. «Стив собирал модель, а я играл в любимую игру – автогонки *Gran Trak 10*», – рассказывает Возняк.

Друзьям действительно удалось закончить проект за четыре дня, используя всего 45 микросхем. Тут мнения расходятся, но большинство утверждает, что Джобс отдал Возняку половину гонорара, но не премию, который Бушнелл выплатил ему за сэкономленные детали. И только десять лет спустя Возняк узнал об этом вознаграждении, когда ему показали главу в книге об истории *Atari*. «Наверное, Стиву были нужны деньги, вот он мне

ничего и не сказал, – помолчав, предположил Возняк и признался, что эта история больно его задела. – Лучше бы он, конечно, сказал мне правду. Если бы он честно сказал, что ему нужны деньги, я бы и сам все ему отдал. Он же мой друг. А друзьям надо помогать». Эта история, по словам Возняка, продемонстрировала несхожесть их характеров. «Порядочность для меня – не пустой звук. Я по сей день не понимаю, зачем Стиву понадобилось скрывать от меня, сколько ему заплатили на самом деле. Но все люди разные», – сказал он.

Когда спустя десять лет эта история просочилась в печать, Джобс позвонил Возняку и все отрицал. По словам Возняка, Стив «сказал, что ничего такого не припомнит, что если бы он что-то такое сделал, то наверняка бы запомнил, а раз не помнит, значит, и не было». Когда я напрямую спросил Джобса об этом, он помолчал, а потом ответил неуверенно: «Не знаю, откуда взялись эти слухи. Я отдал Стиву половину денег, которые мне заплатили. Я всегда так поступал. Заметьте, Воз бросил работу в 1978 году и с тех пор палец о палец не ударил, но получал ту же долю акций основного капитала *Apple*, что и я».

Быть может, это всего лишь недоразумение и Джобс на самом деле не обманывал Возняка? «Может, я и ошибся, забыл, – сказал мне Возняк, но тут же поправился: – Хотя нет. Я точно помню. Стив дал мне чек на 350 долларов». Он уточнил у Бушнелла и Элкорна. «Помню, что сказал Возу про премию, и он расстроился, – сказал Бушнелл. – Я подтвердил, что за каждую сэкономленную деталь было вознаграждение, и он только головой покачал».

Как бы там ни было, Возняк говорил потом, что прошлое ворошить ни к чему. Говорил, что Джобс – человек сложный и манипуляции – всего лишь обратная сторона тех черт его характера, которые помогли ему добиться успеха. Возняк утверждал, что никогда бы так не поступил, но признавался, что и *Apple* бы он тоже не создал. «Предпочитаю спустить все на тормозах, – ответил он, когда я заговорил об этом. – Не хочу судить о Стиве по этой истории».

Опыт работы в *Atari* помог Джобсу выработать свой подход к бизнесу и дизайну. Простота и доступность игр *Atari* («вставьте монету, уворачивайтесь от клингонов») пришлись ему по душе. «Джобс перенял эту простоту и привнес ее в продукцию *Apple*», – сказал коллега Стива Рон Уэйн. У Бушнелла Джобс перенял и умение настоять на своем. «Нолан категорически не принимал отказов, – вспоминал Элкорн, – и Стив сделал это своим рабочим принципом. Правда, Бушнелл, в отличие от Джобса, никогда никого не оскорблял. Но надавить мог, что да, то да. Меня такое отношение коробило, но, как бы то ни было, такой подход срабатывал. В этом смысле можно сказать, что Нолан послужил примером для Джобса».

Бушнелл с этим согласен. «Талант бизнесмена не спрячешь, и я разглядел его в Стиве, – сказал он. – Его интересовали не только чертежи, но и деловые вопросы. Я объяснил ему: если ты держишься так, словно тебе все по плечу, это сработает. Сделай вид, будто контролируешь ситуацию, и люди в это поверят».

Глава 5. Apple I. Включись, настройся, улетай

Автоматы благодати и любви

Во второй половине 1960-х годов в Сан-Франциско и Силиконовой долине параллельно развивались различные культурные течения. Техническая революция началась с роста компаний, работавших на военную промышленность; вскоре за ними подтянулись фирмы, производившие радиоэлектронное оборудование, разработчики микросхем, видеоигр и компьютерные компании. Процветала субкультура хакеров: тут были и сетевики, и телефонные мошенники, киберпанки, обычные любители и просто гики, в том числе инженеры, не вписывавшиеся в иерархию *HP*, и их дети, не работавшие ни в одном из подразделений компании. Существовали группы квазиученых, занятые исследованием воздействия ЛСД; среди прочих были Даг Энгельбарт из Исследовательского центра аугментации (*Augmentation Research Center*) в Пало-Альто, разработавший впоследствии компьютерную мышь и графические пользовательские интерфейсы, и Кен Кизи, прославивший кислоту своими музыкально-световыми шоу с участием группы, которая впоследствии приобрела известность как *Grateful Dead*. Развивалось движение хиппи, выросших из поколения битников Сан-Франциско и окрестностей. На основе возникшего в Беркли Движения за свободу слова появлялись различные политические деятели, несогласные с существовавшим порядком вещей. Кроме того, буйным цветом цвели всевозможные духовные практики, направленные на поиски просветления: от дзен-буддизма, индуизма, медитации и йоги до терапии первичного крика, сенсорной депривации и обучающих семинаров Эрхарда.

Олицетворением сплава субкультуры хиппи и хакеров, поисков просветления и интереса к новым технологиям был Стив Джобс: по утрам он медитировал, днем слушал лекции по физике в Стэнфорде, ночами работал в *Atari* и мечтал основать собственный бизнес. «Жизнь была ключом, – вспоминал он. – Появлялись потрясающие музыканты – *Grateful Dead*, *Jefferson Airplane*, Джоан Баэз, Дженис Джоплин; да прибавьте еще сюда интегральные схемы и книги вроде „Каталога всей Земли“».

Сперва хиппи и любители науки и техники не очень-то ладили. Большинство представителей контркультуры считали, что компьютеры подтверждают справедливость пророчеств Оруэлла, что они – воплощение власти Пентагона и правящего режима. В «Мифе машины» историк Льюис Мамфорд утверждал, что компьютеры крадут свободу и нивелируют жизненно важные ценности. Фраза, которую писали на перфокартах: «Не сгибать, не протыкать и не сминать», превратилась в иронический девиз левых пацифистов.

Но к началу 1970-х годов настроения переменились. «Из орудия бюрократического контроля компьютеры превратились в средство самовыражения и раскрепощения», – писал Джон Маркоф в книге «Что сказала соня», исследовании, посвященном сближению контркультуры и компьютерной отрасли. Эта же тенденция воспета в появившемся в 1967 году стихотворении Ричарда Бротигана «И все под присмотром автоматов благодати и любви». Слияние психоделии и кибернетики признавал и Тимоти Лири; он заявил, что персональные компьютеры стали новым ЛСД, и изменил свой знаменитый призыв – теперь он звучал как «Включись, настройся, улетай». Лидер *U2* Боно, с которым Джобс впоследствии подружился, часто обсуждал с ним, почему культура бунтарей-неформалов из Сан-Франциско и окрестностей, основанная на любви к року и наркотикам, в конце концов привела к появлению отрасли персональных компьютеров. «Двадцать первый век придумали хиппи с Западного побережья, которые, как Стив, ходили в сандалиях и курили траву. Они сумели

взглянуть на мир иначе, – сказал Боно. – Строгая иерархия, которая царит на Восточном побережье, в Англии, Германии и Японии, не поощряет инакомыслия. Шестидесятые породили анархический склад ума, позволявший вообразить мир, которого нет».

Одним из тех, кто приветствовал сближение программистов и представителей контркультуры, был Стюарт Бранд. Мистификатор и визионер, на протяжении нескольких десятилетий поражающий публику новыми идеями, в первой половине 1960-х годов Бранд участвовал в одном из экспериментов с ЛСД в Пало-Альто. Совместно с Кеном Кизи он организовал серию «Трип-фестивалей»; о нем упоминает Том Вулф в начале «Электропрохладительного кислотного теста». Также Бранд вместе с Дагом Энгельбартом создали светозвуковую презентацию новых технологий под названием «Мать всех презентаций». «Большая часть нашего поколения считала компьютерные технологии воплощением централизованного контроля, – говорил позже Бранд. – Но крошечная группа – впоследствии ее назвали хакерами – подошла к компьютерам иначе и смогла превратить их в средство освобождения. И это оказалось истинным путем в будущее».

Бранд управлял магазином *The Whole Earth Truck Store* («Автолавка всей земли»), где продавались всевозможные инструменты, приспособления и книги; в 1968 году он решил расширить сферу деятельности и выпустил «Каталог всей Земли». На первой странице красовалась знаменитая фотография Земли, сделанная из космоса, и стоял подзаголовок: «Выбор инструментов». Смысл был в том, что техника может стать другом человека. На первой странице первого издания Бранд написал: «Расширяется пространство личной свободы – свободы человека заниматься самообразованием, искать вдохновение, формировать свою среду и делиться опытом с теми, кого это интересует. Инструменты, которые этому способствуют, вы найдете и сможете приобрести с помощью „Каталога всей Земли“». Бакминстер Фуллер откликнулся на это стихотворением, которое начиналось со строк: «Я вижу Господа в инструментах и механизмах, что работают надежно...»

Джобсу каталог очень понравился. Особенно последний выпуск, который вышел в 1971 году, когда Стив еще учился в старших классах. Джобс приносил его в школу, а впоследствии захватил на «Единую ферму». «На задней обложке была фотография проселочной дороги ранним утром – такой, по которой можно путешествовать автостопом, если, конечно, вам нравятся такие приключения. Подпись гласила: „Будь голоден. Будь глуп“». Бранд считает Джобса органичным воплощением взаимопроникновения двух культур, поэтому, собственно, и был посвящен каталог. «Стив – связующее звено между контркультурой и технологиями, – сказал он. – Он понял, какую пользу могут принести компьютеры в деле личностного роста».

Каталог Бранда выходил при поддержке фонда *Portola Institute*, созданного для повышения уровня компьютерного образования. Также фонд помогал выпускать *People's Computer Company*; за этим названием скрывалась не компания, а информационный бюллетень и организация, девиз которой был «Возможности компьютеров – людям». Время от времени по средам устраивались встречи; двое завсегдатаев этих вечеринок, Гордон Френч и Фред Мур, решили создать постоянный клуб, где можно было бы рассказывать о своих новых изобретениях.

Друзей вдохновил январский выпуск журнала *Popular Mechanics* 1975 года, на обложке которого была напечатана фотография первого набора для персонального компьютера *Altair*. Ничем особенным он не отличался – обычный набор деталей, которые нужно было спаять; да и стоил он 495 долларов. Но для любителей компьютеров и хакеров это стало началом новой эры. Билл Гейтс и Пол Аллен прочли статью и начали разрабатывать для *Altair* версию языка бейсик. Джобс и Возняк тоже заинтересовались новым компьютером. И когда экземпляр *Altair* прислали в *People's Computer Company*, на первом собрании организованного Френчем и Муром клуба это стало гвоздем программы.

«Домашний компьютерный клуб»

Кружок назвали «Домашним компьютерным клубом» (*The Homebrew Computer Club*); он пропагандировал отраженную в «Каталоге всей Земли» идею слияния технологии и контркультуры. Для эры персональных компьютеров он стал тем же, чем была кофейня «Голова турка» во времена доктора Джонсона: местом, где единомышленники обменивались идеями. В приглашении на первую встречу, которая состоялась 5 марта 1975 года в гараже Френча в Менло-Парке, Мур писал: «Собираете собственный компьютер? А может, телевизор или пишущую машинку? Приходите пообщаться с людьми, у которых те же интересы».

Аллен Баум увидел приглашение на доске объявлений в *HP* и позвонил Возняку, который согласился пойти с ним. «Тот вечер оказался одним из самых значимых в моей жизни», – вспоминал Возняк. В гараже Френча собрались человек тридцать, и все по очереди рассказывали о своих увлечениях. Возняк признавался впоследствии, что очень волновался, он сказал, если верить протоколам, которые вел Мур, что ему «нравятся видеоигры, нравится проектировать микрокалькуляторы для научных расчетов и видеотерминалы для телевизоров». На встрече продемонстрировали новый *Altair*, но Возняку гораздо важнее было посмотреть список технических требований к микропроцессору.

Когда Воз размышлял над микропроцессором (микросхемой со встроенным центральным процессором), его осенило. Он тогда собирал терминал с клавиатурой и монитором для подсоединения к удаленному мини-компьютеру. Микропроцессор позволил бы устройству иметь часть вычислительной мощности мини-компьютера, то есть получился бы независимый настольный компьютер. Замысел оказался пророческим: клавиатура, экран, компьютер – и все это в комплексе. «Я вдруг представил себе, каким должен быть персональный компьютер, – рассказывает Воз. – В тот же вечер я набросал на бумаге то, что впоследствии стало *Apple I*».

Воз планировал воспользоваться тем же микропроцессором, который стоял на *Altair: Intel 8080*. Но стоимость одной такой детали почти равнялась «месячной плате за квартиру», так что пришлось искать другой вариант. Сначала Воз остановился на *Motorola 6800*: приятель из *HP* был готов продавать их Возу по 40 долларов за штуку. Однако вскоре Стив нашел процессор производства *MOS Technologies* с теми же характеристиками, но уже по 20 долларов. Это удешевляло стоимость его изобретения, но в будущем обернулось лишними расходами. Со временем микросхемы *Intel* стали стандартом отрасли, и в конце концов это аукнулось *Apple*, потому что компьютеры оказались несовместимыми с ними.

Каждый день после работы Возняк возвращался домой, ужинал перед телевизором и снова шел в *HP*, чтобы поработать над своим изобретением. Детали компьютера он разложил у себя в кабинке, определил, что где встанет, и теперь припаивал их к материнской плате. Потом начал писать программу, с помощью которой микропроцессор смог бы выводить изображения на экран. Пользоваться для расчетов компьютером Возу было не по карману, и он писал код на бумаге. Спустя пару месяцев изобретение было готово к испытаниям. «Я нажал пару клавиш и был потрясен. На экране появлялись буквы!» Так день 29 июня 1975 года стал вехой развития индустрии персональных компьютеров. «Впервые в истории человек увидел на экране те самые символы, которые набрал на клавиатуре», – вспоминал Воз.

Джобс был поражен. Он засыпал Возняка вопросами. Удастся ли соединить несколько компьютеров в сеть? Можно ли поставить на компьютер диск для хранения данных? Отныне он помогал другу доставать детали; важнее всего оказалась динамическая оперативная память. Джобс кое-кому позвонил, и ему удалось раздобыть в *Intel* бесплатные микросхемы. «Стив такой, он всегда умел договариваться, – говорил Возняк. – У меня бы так никогда не получилось. Я слишком застенчив».

Джобс стал вместе с Возом посещать «Домашний компьютерный клуб»: нес телемонитор, помогал с наладкой. Теперь на собрания приходило более 100 любителей, и заседания перенесли в аудиторию Стэнфордского центра линейных ускорителей, в библиотеке которого друзья когда-то отыскивали журнал с описанием синей коробочки. Встречи по-прежнему проходили в неформальной обстановке, председательствовал обычно Ли Фелзенштейн, еще одно живое воплощение слияния контркультуры и компьютерных технологий. Ли был участником Движения за свободу слова, активным пацифистом, писал статьи в неофициальную газету *Berkeley Barb*; высшего образования он так и не получил, но впоследствии работал компьютерным инженером.

Каждое собрание Фелзенштейн начинал с короткого обмена мнениями, затем кто-нибудь делал доклад; по окончании все могли друг с другом пообщаться, обменяться мнениями, завязать знакомства. Воз обычно стеснялся заговаривать с незнакомыми, но после презентаций вокруг его компьютера собирались любопытные, и он с гордостью демонстрировал, как идет работа. Мур хотел, чтобы «Домашний клуб» служил для свободного обмена идеями, а не для коммерции. «Идея клуба была в том, чтобы помогать друг другу», – вспоминал Воз. Этика хакеров предполагала свободу информации и недоверие к властям. «Я собрал *Apple I*, потому что мне хотелось поделиться им с другими. Причем бесплатно», – сказал Возняк.

Биллу Гейтсу такая благотворительность была чужда. Узнав, что в клубе ходят по рукам копии версии бейсика для *Altair*, которую написали они с Алленом, Гейтс был возмущен: никто не дал ему за это ни цента. И тогда он написал в клуб свое знаменитое письмо: «Вы должны понимать, что воруете чужие идеи. Разве это честно?.. Из-за таких, как вы, никто не станет писать хорошие программы. Никто не будет делать свою работу бесплатно. Я буду рад, если вы откликнетесь и заплатите мне».

Стив Джобс тоже полагал, что изобретения Возняка, будь то синяя коробочка или компьютер, должны приносить доход, и убедил друга не раздавать копии своих чертежей. Джобс утверждал, что большинство все равно не найдет времени на сборку. «Так почему бы нам не делать печатные платы на продажу?» Вот вам еще один пример их симбиоза. «Я придумывал что-нибудь интересное, а Стив решал, как на этом заработать», – сказал Возняк. По его словам, сам бы он никогда до такого не додумался. «Мне и в голову не приходило продавать компьютеры, – вспоминал он. – Это Стив предложил: „Давай-ка придержим парочку для себя и продадим“».

Джобс придумал план: заплатить знакомому из *Atari*, чтобы тот начертил монтажные платы, и сделать штук пятьдесят копий. Это обошлось бы примерно в тысячу долларов плюс гонорар конструктору. Если продавать чертежи по 40 долларов за копию, чистая прибыль составила бы 700 долларов. Возняк не поверил, что кто-то вообще это купит. «Я сомневался, что нам удастся хотя бы вернуть вложенные средства», – рассказывает он. Тем более что хозяин квартиры и так уже имел на него зуб из-за того, что его чеки банк не принимал, и приходилось каждый месяц расплачиваться наличными.

Но Джобс знал, как уговорить друга. Он не стал убеждать Воza в том, что они на этом непременно заработают: просто сказал, что это будет увлекательное приключение. «Даже если прогорим, у нас будет своя компания, – сказал он, когда они ехали в его микроавтобусе „фольксваген“. – Пусть раз в жизни, но мы хотя бы узнаем, что это такое». Это заинтересовало Возняка гораздо больше, чем перспективы разбогатеть: «Я подумал, что это будет здорово. Два лучших друга организуют свою компанию. Класс. Я понял, что очень этого хочу. Почему бы не попробовать?»

Чтобы собрать необходимую сумму, Возняк продал за 500 долларов свой калькулятор *HP 65*; правда, в итоге покупатель обманул его и отдал только половину. Джобс за 1500 долларов сбыв с рук свой микроавтобус. Отец вообще отговаривал Стива его покупать, и Джобсу

пришлось признать, что Пол был прав: «фольксваген» оказался развалюхой. Человек, который купил его у Джобса, спустя две недели предъявил ему претензию, что двигатель вышел из строя. Стив согласился оплатить половину стоимости ремонта. Но, даже несмотря на эти досадные помехи, теперь у друзей было 1300 долларов рабочего капитала, чертеж и план. Они собирались основать собственную компьютерную компанию.

Рождение Apple

Новой компании нужно было название. Джобс съездил на «Единую ферму», где когда-то обрезал яблони; Возняк встречал его в аэропорту. На обратном пути в Лос-Альтос друзья придумывали названия. Перебрали стандартные технические наименования вроде *Matrix*, изобрели пару неологизмов наподобие *Executek* и разбавили список банальным *Personal Computers Inc.* К утру нужно было определиться с окончательным вариантом: Джобс планировал начать оформлять документы. Наконец Джобс предложил *Apple Computer*. «Я как раз сидел на яблочной диете, – объяснял он. – И только что вернулся с фермы. Название звучало забавно, энергично и не страшно. Слово *apple* смягчало серьезное „компьютер“. К тому же в телефонном справочнике мы бы оказались перед *Atari*». Стив сказал Возу, что, если до завтра ничего лучше в голову не придет, компания будет называться *Apple*. Так и вышло.

Apple. Остроумное решение. Слово олицетворяло простоту и располагало к себе. Оригинальное, но при этом привычное, как кусок пирога. Было в нем что-то от контркультуры, возвращения к природе; при этом оно как нельзя лучше подходило американской компании. Казалось, эти два слова – *Apple Computer* – совершенно не гармонируют друг с другом, и это было забавно. «Это была почти бессмыслица, – рассказывал Майк Марккула, вскоре ставший первым директором новой компании. – Но заставляло задуматься. Яблоки и компьютеры: что между ними общего? Зато все запомнили название и стали нас узнавать».

Возняк не захотел сразу же перейти в новую компанию на полный рабочий день. В глубине души он был – или думал так – типичным инженером *HP* и не был готов уволиться. Джобс понял, что ему понадобится помощник, чтобы уговорить Возняка бросить *HP*, а также третий голос на случай, если они с Возом разойдутся во мнениях. Поэтому он пригласил своего друга Рона Уэйна, инженера *Atari*, который когда-то основал собственную компанию по производству игровых автоматов и прогорел.

Уэйн знал, что уговорить Возняка уйти из *HP* будет не так-то просто; впрочем, срочной необходимости в этом и не было. Главное – убедить Веза, что все проекты его компьютеров должны принадлежать *Apple*. «Воз трепетно относился к схемам, которые придумывал, и хотел использовать их для других целей или отдавать *HP*, – вспоминал Уэйн. – Мы же со Стивом понимали, что эти чертежи должны лечь в основу *Apple*. Мы битых два часа обсуждали это у меня дома, и наконец мне удалось уговорить Веза». Рон объяснил ему, что великий инженер может прославиться, только если объединит усилия с великим бизнесменом, а это значит, что все его чертежи должны принадлежать компании *Apple*. На Джобса выступление Уэйна произвело такое впечатление, что он предложил ему 10 % акций *Apple*, статус одного из основателей компании – что-то вроде Пита Беста для *The Beatles*, – и, что важнее, роль третейского судьи в вопросах, по которым Джобс и Воз разойдутся во мнениях.

«Они были очень разные, но вместе – сильнейшая команда», – рассказывал Уэйн. Джобс, словно обуреваемый демонами, и ангельски-добродушный Воз, наивный как ребенок. Дерзость Джобса помогала ему решать вопросы, пусть иногда и манипулируя другими. Его харизма завораживала, но он мог быть холодным и даже жестоким. Возняк же был робок, застенчив и от этого казался инфантильным, хоть и милым. «Воз – умница, светлая голова, но в присутствии чужих теряется и не знает, как себя вести, – говорил Джобс. – Так что мы органично друг друга дополняли». Помогало и то, что Джобс восхищался инженерным

талантом Вожа, а тот, в свою очередь, высоко ценил деловые способности Стива. «Мне никогда не хотелось заключать сделки, расталкивать кого-то локтями, с кем-то соперничать. А Стив как ни в чем не бывало звонил людям, с которыми даже не был знаком, и добивался своего, – сказал Возняк. – С теми, кого Стив считал туповатыми, он не церемонился. Но я от него за всю жизнь грубого слова не услышал, даже потом, когда у меня, бывало, не получалось ответить на вопрос так хорошо, как ему бы того хотелось».

Хотя Возняк согласился, что придуманный им новый компьютер должен стать собственностью *Apple*, но все равно сперва намеревался предложить эти чертежи *HP* как своему непосредственному работодателю. «Я считал себя обязанным рассказать *HP* об изобретении, которое придумал во время работы в компании, – говорил Возняк. – Так было честно. И правильно». Весной 1976 года Стив показал чертежи своему боссу и руководству компании; те впечатлились, но по зрелом размышлении решили, что *HP* не будет работать над этим проектом. Мол, это продукт для ограниченной группы любителей, по крайней мере в таком виде, а следовательно, не вписывается в концепцию производимых компанией массовых товаров высокого качества. «Я расстроился, – признался Возняк, – но отказ *HP* развязал мне руки, и я отдал чертежи *Apple*».

Первого апреля 1976 года Джобс и Возняк отправились к Уэйну в Маунтин-Вью, чтобы составить соглашение о партнерстве. Уэйн сказал, что ему уже доводилось писать кое-какую «юридическую чушь», и самостоятельно накатал документ на трех листах. Читать это было невозможно. В тексте встречались предложения с оборотами вроде «Настоящим уведомляем... На основании вышесказанного... Учитывая все вышесказанное и принимая во внимание передачу соответствующих долей...» Но проценты прописали четко: 45 % – 45 % – 10 %, не забыв упомянуть, что на любые расходы, превышающие 100 долларов, требуется согласие минимум двух партнеров. Указали и обязанности сторон. «Возняк нес общую и главную ответственность за проектирование электротехники; Джобс – за электротехнику и маркетинг, а Уэйн – за техническое проектирование и документацию». Джобс подписал соглашение строчными буквами, Возняк вывел свою подпись аккуратным почерком, а Уэйн поставил неразборчивую закорючку.

А потом Уэйн испугался. Когда Джобс начал строить планы, как взять кредит и потратить деньги, Рон вспомнил неудачу с собственной фирмой. Ему не хотелось снова прогореть. У Джобса и Возняка сбережений не было, но Уэйн (опасавшийся глобального финансового кризиса) прятал в матрасе золотые монеты. И поскольку по документам *Apple* была не корпорацией, а простым товариществом, партнеры лично несли ответственность по долгам. Уэйн побоялся, что в случае чего кредиторы начнут за ним охоту. Через одиннадцать дней он явился в налоговую инспекцию Санта-Клары с «заявлением о выходе из товарищества» и поправками к договору. «Ввиду пересмотра соглашения сторон, – говорилось в документе, – Уэйн утрачивает статус партнера». Также было указано, что за свою долю – 10 % акций компании – он получил 800 долларов, а потом еще 1500.

Если бы Уэйн не передумал, в 2010 году эти 10 % составили бы около 2,6 миллиарда долларов. Теперь же Рон живет на пенсионное пособие в небольшом домике в Парампе, штат Невада, играет по мелочи на автоматах, но утверждает, что ни о чем не жалеет. «Тогда мне показалось, что это лучший выход, – рассуждает он. – Энергия у ребят была ураганная, и я, зная себя, решил, что я не потяну».

Вскоре после заключения договора о создании *Apple* Джобс и Возняк вместе выступили на заседании «Домашнего компьютерного клуба». Возняк показал одну из недавно изготовленных ими плат с микропроцессором и 8 Кбайтами памяти и рассказал про написанную под него версию бейсика. Особое внимание он уделил тому, что считал главным: «Удобная, привычная для людей клавиатура вместо сложной панели для ввода со множе-

ством лампочек и переключателей». После него пришел черед Джобса. Он сообщил, что у *Apple*, в отличие от *Altair*, все основные компоненты уже встроены в компьютер. После чего задал слушателям вопрос: сколько, по их мнению, покупатели будут готовы заплатить за такой чудо-компьютер? Так он хотел подчеркнуть важность *Apple*. В дальнейшем на презентациях Джобс не раз прибегал к этому риторическому вопросу.

Выступление не произвело на аудиторию особого впечатления. В *Apple I* стоял ценный микропроцессор, а не *Intel 8080*. Однако один человек все же заинтересовался компьютером. Его звали Пол Террелл; в 1975 году он открыл на Камино-Реал в Менло-Парке компьютерный магазин под названием «Байт». Теперь же, год спустя, у него было уже три магазина, и он планировал со временем открыть сеть по всей стране. Джобс был польщен вниманием и с удовольствием устроил для Террелла персональную презентацию. «Взгляните на этот компьютер! – вдохновенно вещал он. – Вам непременно понравится то, что вы увидите». Террелл проникся и оставил Джобсу с Возом свою визитку. «Обсудим», – пообещал он на прощанье.

«Я готов все обсудить», – заявил назавтра Джобс, войдя босиком в магазин Террелла. Ему удалось заключить сделку. Террелл заказал у друзей 50 компьютеров, но с одним условием: ему не нужны были печатные платы за 50 долларов, чтобы покупатели потом сами приобретали необходимые микросхемы и собирали компьютер. Это могло заинтересовать лишь немногих любителей. Террелл настаивал, что платы должны быть целиком и полностью укомплектованы; тогда он был готов заплатить по 500 долларов за штуку – сразу же, как заказ будет доставлен.

Джобс немедленно позвонил Возняку в *HP*. «Сядь, а то упадешь!» – начал он. Возняк ответил, что стоит, но Джобс все равно сообщил ему новость. «Я был потрясен, просто потрясен, – вспоминал Возняк. – Этот момент я никогда не забуду».

Чтобы выполнить заказ, друзьям нужно было купить деталей на 15 тысяч долларов. Аллен Баум, их старый товарищ по Хоумстеду, и его отец согласились дать Возу и Джобсу займы 5 тысяч долларов. Стив попытался взять кредит в банке Лос-Альтоса, но, как и следовало ожидать, менеджер, посмотрев на него, заявку отклонил. Тогда Джобс отправился в магазин *Halted* и предложил долю в акциях *Apple* в обмен на детали, но владелец отказал «парочке юных нерях». Элкорн из *Atari* продал бы им микросхемы, но только если бы ему заплатили вперед. Наконец Джобсу удалось уговорить менеджера *Cramer Electronics* позвонить Терреллу, чтобы тот подтвердил, что заказал у них с Возом компьютеров на 25 тысяч долларов. Террелл был на совещании, когда его по громкой связи срочно позвали к телефону (Джобс умел настоять на своем). Менеджер из *Cramer* объяснил, что к нему пришли двое неопрятных парней с заказом из «Байта». Можно ли им верить? Террелл подтвердил, что все правда, и магазин согласился выдать Джобсу детали в кредит на 30 дней.

Цех в гараже

Первые 50 компьютеров *Apple I*, которые через месяц, по истечении срока оплаты за купленные в кредит детали, нужно было доставить в «Байт», собирали в доме Джобсов в Лос-Альтосе. К работе привлекли всех кого можно: Джобса, Возняка, Дэниела Коттке, его бывшую девушку Элизабет Холмс (она уже бросила секту, в которую ранее вступила) и Патти, беременную сестру Джобса. Ее бывшая спальня, кухонный стол и гараж превратились в рабочие места. Холмс, посещавшая занятия по ювелирному мастерству, паяла микросхемы. «В основном я справлялась, но однажды случайно капнула на них припоем», – вспоминает она. Стив рассердился. «Запасных деталей у нас нет», – справедливо заметил он и поручил Элизабет вести учет и оформлять документы, а паять стал сам. Готовую монтажную плату передавали Возняку. «Я подключал платы к телевизору и клавиатуре, чтобы

проверить, работают ли они, – рассказывал Воз. – Если все было в порядке, складывал в коробку. Если нет, вычислял, что не так, и устранял неисправность».

Пол Джобс на время перестал возиться со старыми автомобилями и освободил сыну с друзьями весь гараж, принес туда длинный старый верстак, повесил на стену лист гипсокартона, прикрепил к нему схему компьютера и поставил ряд пронумерованных ящиков для деталей. Еще он установил под инфракрасными лампами жаропрочный контейнер, чтобы можно было проверять, как работают компьютеры ночь напролет при высокой температуре. Периодически Стив, потеряв терпение, срывался на крик, и Пол его успокаивал. «В чем дело? – спрашивал он. – У тебя что, в заднице свербит?» Еще он время от времени просил вернуть телевизор (единственный в доме), чтобы посмотреть финал какого-нибудь футбольного матча. Тогда Джобс и Коттке устраивали перерыв в работе и усаживались с гитарой на лужайке перед домом.

Клара не возражала, что в доме постоянно толкуются друзья Стива и все завалено деталями компьютеров; ее расстраивало, что сын питается непонятно чем. «Она только вздыхала, когда слышала о его очередной диете, – вспоминает Холмс. – Клара хотела, чтобы Стив был здоров, он же в ответ нес какую-нибудь чушь вроде „Я фрутарианец и буду есть только листья, собранные девственницами при свете луны“».

После того как Возняк одобрил дюжину собранных монтажных плат, Джобс отвез их в «Байт». Увиденное озадачило Террелла. К платам не прилагалось ни блока питания, ни коробки, ни монитора с клавиатурой. Он же все-таки ожидал получить готовый товар, не требовавший доработки. Но Джобс смерил его таким взглядом, что Террелл согласился принять заказ и заплатить.

Спустя тридцать дней стало ясно, что *Apple* скоро начнет приносить прибыль. «Платы обошлись нам дешевле, чем мы предполагали, потому что мне удалось получить хорошую скидку на детали, – вспоминал Джобс. – И те пятьдесят компьютеров, что мы продали в „Байт“, окупили почти всю сотню». Теперь можно было распродать друзьям и знакомым из «Домашнего компьютерного клуба» оставшиеся пятьдесят и получить прибыль.

Элизабет Холмс теперь работала в *Apple* бухгалтером на неполный день и получала 4 доллара в час. Раз в неделю она приезжала из Сан-Франциско и приводила в порядок записи, которые вел Джобс. Чтобы *Apple* больше походила на серьезную компанию, Стив договорился с телефонной службой, которая переадресовывала все сообщения Кларе. Рон Уэйн нарисовал логотип в орнаментальном стиле графических иллюстраций к книгам викторианской эпохи. Он изобразил Ньютона, сидящего под деревом; подписью служила цитата из «Прелюдии» Вордсворта: «Ум, что в одиночку плывет сквозь мысли странные моря». Довольно нелепый девиз, который больше подходил самому Уэйну, нежели компании *Apple Computer*. Ей скорее соответствовала строчка, в которой Вордсворт описывал начало Французской революции: «Видеть ту зарю уже было счастьем; но быть молодым блаженством было высшим». Возняк подтверждал: «Мне тогда казалось, что мы участвуем в величайшей революции всех времен. И я был счастлив, что мне выпала такая честь».

Воз уже начал обдумывать следующую версию компьютера, поэтому первый так и назвали – *Apple I*. Джобс и Воз заезжали в магазины электроники на Камино-Реал, чтобы уговорить их взять товар на продажу. Вдобавок к той партии, которую купил «Байт», и к тем пятидесяти, что распродали друзьям, они собрали еще сотню для магазинов. Однако по поводу стоимости мнения снова разошлись: Воз думал продавать компьютеры примерно за ту же цену, в которую обошлись детали; Джобс же хотел получить серьезную прибыль. Разумеется, он одержал верх. В магазины компьютеры отдавали по цене, втрое превышавшей себестоимость монтажных плат, плюс 33 % надбавки к пятистам долларам – оптовой стоимости, которую платил друзьям Террелл и хозяева других магазинов. В итоге получилось 666 долларов 66 центов. «Мне всегда нравилось повторять цифры, – говорит Воз. – Номер

моей службы телефонных розыгрышей был 255-6666». Друзья не знали, что в «Откровении» Иоанна Богослова 666 названо «числом зверя»; но вскоре на них полился поток жалоб, усилившийся после того, как число 666 появилось в фильме «Омен», который вышел в том же году. (В 2010 году один из первых *Apple I* был продан на аукционе «Кристи» за 213 тысяч долларов.)

Первая статья о новых компьютерах появилась в июльском выпуске ныне не существующего журнала *Interface* за 1976 год. Джобс с друзьями по-прежнему собирали компьютеры вручную дома у Стива, но в статье его назвали «директором по маркетингу» и «бывшим неофициальным консультантом *Atari*». Все это придавало *Apple* необходимый вес. «Стив поддерживает связь со многими компьютерными клубами, чтобы держать руку на пульсе и следить за развитием новой отрасли», – говорилось в статье. Дальше автор цитировал слова Джобса: «Обсудив с покупателями их потребности, ожидания и мотивы, в ответ мы дадим им то, что они хотят».

К этому времени у *Apple* появились конкуренты и помимо *Altair*: в частности, *IMSAI 8080* и *SOL-20*, выпущенный корпорацией *Processor Technology*. *SOL-20* собрали Ли Фелзенштейн и Гордон Френч из «Домашнего компьютерного клуба». Друзьям удалось попасть на презентацию в День труда, когда состоялся первый ежегодный Фестиваль персональных компьютеров (*Personal Computer Festival*). Мероприятие проходило в старом отеле на набережной в Атлантик-Сити, штат Нью-Джерси. Джобс и Возняк прилетели рейсом авиакомпании *TWA* в Филадельфию; при них была коробка из-под сигар с *Apple I* и еще одна, с моделью его преемника, над которым работал Воз. В самолете за ними сидел Фелзенштейн, который, взглянув на *Apple I*, заявил, что «ничего интересного» не увидел. Возняку такие разговоры за спиной действовали на нервы. «Мы слышали, как они обсуждают бизнес-планы, – рассказывал он, – сыплют терминами, которых мы никогда раньше не слышали».

Большую часть времени Возняк проводил в номере, работая над новой моделью компьютера. Он был слишком застенчив, чтобы стоять у столика, который выделили *Apple* в самом дальнем углу павильона. Дэниел Коттке приехал на поезде из Нью-Йорка (он теперь учился в Колумбийском университете) и общался с посетителями, пока Джобс бродил по залу и рассматривал изобретения конкурентов. Увиденное его не впечатлило. Стив понял, что Возняк – лучший инженер-схемотехник, а *Apple I* (как и, разумеется, его преемник) с точки зрения функциональности даст любому из представленных компьютеров сто очков вперед. Но *SOL-20* оказался презентабельнее: блестящий металлический корпус, клавиатура, блок питания, провода. Он выглядел солидно, тогда как *Apple I* небрежным внешним видом напоминал своих создателей.

Глава 6. Apple II. Заря новой эры

Интегрированный пакет

Попав на Фестиваль персональных компьютеров, Джобс понял, что Пол Террелл из магазина «Байт» прав: товар должен продаваться полностью укомплектованным. Стив решил, что у следующей версии *Apple* будет стильный корпус, встроенная клавиатура и полный пакет дополнительного оборудования – от блока питания до монитора и необходимых программ. «Я решил создать полностью укомплектованный компьютер, – вспоминал Джобс. – Мы хотели, чтобы нашими покупателями стала не только ограниченная группа любителей, которые знают, где купить клавиатуру, трансформатор, и сами собирают компьютеры. На одного такого знатока приходится тысяча людей, которые предпочтут купить устройство, готовое к использованию».

В те майские выходные 1976 года в номере их отеля Возняк собирал модель нового компьютера (друзья впоследствии назовут его *Apple II*), который, как надеялся Джобс, выведет их компанию на новый уровень развития. Выносили модель из номера лишь однажды, поздно вечером – проверить цвета на проекционном телевизоре в одном из конференц-залов. Возняк придумал гениальный способ передачи цветов с помощью микросхем и решил проверить, будет ли это работать с экраном, изображение на который передается с проектора. «Я предположил, что у проектора может оказаться другая цветовая схема, несовместимая с моим решением, – вспоминал он. – Подключил *Apple II* к этому проектору, и оказалось, что все отлично работает». Воз нажимал на кнопки клавиатуры, и на экране появлялись разноцветные линии и завитки. Единственный, кому довелось увидеть первую модель *Apple II*, был техник из отеля. Он признался, что повидал немало компьютеров, но такой точно купил бы.

Производство полностью укомплектованного *Apple II* требовало значительных затрат, и друзья решили продать права какой-нибудь крупной компании. Джобс отправился к Элу Элкорну и попросил, чтобы тот договорился о презентации для руководства *Atari*. Эл назначил встречу с президентом, Джо Кинаном, который был намного консервативнее Элкорна и Бушнелла. «Джобс пришел, чтобы отрекламировать ему новый продукт, но Кинан его едва дослушал, – вспоминает Элкорн. – От Стива пахло так, что старика мутило». Джобс ходил босиком и в какой-то момент забросил ноги на стол. Терпение Кинана лопнуло. «Я никогда у вас ничего не куплю, – закричал он. – И уберите ноги с моего стола!» Элкорн вспоминает: «Я подумал: „Все, шансов нет“».

В сентябре Джобса навестил Чак Педдл из компании *Commodore computer*, чтобы взглянуть на *Apple II*. «Мы распахнули двери гаража, чтобы было светлее, и появился он – в костюме и ковбойской шляпе», – вспоминает Возняк. Педдлу *Apple II* понравился, и он договорился о презентации для руководства через несколько недель в штаб-квартире *Commodore*. «Не исключено, что вы захотите купить нас за несколько сотен тысяч долларов», – бросил Джобс на встрече. Возняк вспоминает, что его такое «идиотское» заявление ошарашило, но Джобс стоял на своем. Боссы *Commodore* перезвонили через несколько дней и сообщили, что компании проще сделать собственный компьютер. Джобс не расстроился. Он кое-что разузнал о компании и решил, что с такой «убогой компанией», как *Commodore*, не стоит связываться. Возняк не жалел о потерянных деньгах, но, когда спустя девять месяцев компания выпустила *PET*, его инженерское самолюбие было задето. «Меня чуть не стошнило, –

рассказывал он. – Что называется, поспешили и людей насмешили. Могли купить *Apple*, а вместо этого выпустили какую-то ерунду».

История с *Commodore* выявила потенциальный конфликт между Джобсом и Возняком: одинаков ли их вклад в *Apple* и какую прибыль оба должны получать? Джерри Возняк, ценивший инженеров выше бизнесменов, считал, что большая часть по справедливости положена его сыну. И когда Стив пришел навестить Воза, обрушился на Джобса. «Ты никто и звать тебя никак, – кричал он. – Ты ничего сам не придумал». Джобс заплакал; такое с ним бывало нередко. Ему никогда не удавалось скрывать чувства. Он заявил Стиву, что хочет разорвать договор партнерства. «Если не пополам, тогда забирай себе все», – сказал он другу. Но Возняк-младший, в отличие от отца, понимал, что добиться успеха они могут только в команде. И если бы не Джобс, Воз так бы бесплатно и раздавал схемы своих устройств на встречах «Домашнего компьютерного клуба». Именно Джобс придумывал, как извлечь выгоду из его изобретений, начиная с синей коробочки. Возняк согласился, что они должны остаться партнерами и получать равную прибыль.

Решение оказалось дальновидным. Чтобы *Apple II* успешно продавался, одних гениальных схем Возняка было мало. Необходимо было превратить компьютер в полностью укомплектованный готовый продукт – и это была задача Джобса.

Для начала он попросил их бывшего партнера Рона Уэйна спроектировать корпус. «Я решил, что у ребят нет денег, поэтому придумал корпус, который не надо было собирать и можно было заказать в обычной слесарной мастерской», – рассказывает он. Его вариант предусматривал покрытие из плексигласа, соединенное металлическими скобами, с раздвижной шторкой над клавиатурой.

Джобсу дизайн Уэйна не понравился. Ему хотелось чего-то более элегантного и простого, что выделит бы *Apple* на фоне других компьютеров в громоздких серых металлических корпусах. Бродя по отделу электроприборов в универсаме *Macy's*, Джобс обратил внимание на кухонный комбайн *Cuisinart* и решил, что новому компьютеру нужен обтекаемый корпус из легкого формованного пластика. На собрании «Домашнего клуба» он предложил знакомому консультанту Джерри Мэнноку за 1500 долларов придумать дизайн корпуса для *Apple II*. Мэннок, оглядев Джобса с головы до ног, попросил деньги вперед. Тот отказался, но Мэннок тем не менее взялся за работу и спустя несколько недель изготовил обтекаемый пластиковый корпус без каких-либо лишних деталей, воплощавший удобство и простоту. Джобс обрадовался.

Затем настал черед блока питания. Гики вроде Возняка на такие мелочи не обращали внимания, но Джобс решил, что это самое важное. В частности, он задумал обойтись без вентилятора, потому что вентилятор внутри компьютера противоречит принципам дзен и отвлекает от работы. Джобс зашел в *Atari* проконсультироваться с Элкорном, понимавшим в электротехнике. «Эл познакомил меня с Родом Холтом. Светлая голова, марксист, заядлый курильщик, Род много раз был женат и разбирался во всем на свете», – вспоминал Джобс. Как Мэннок и все, кто видел Джобса впервые, Холт отнесся к нему скептически. «Я беру дорого», – заявил он. Но Джобс чувствовал, что игра стоит свеч, и ответил, что заплатит любую цену. «Вот так Стив подбил меня работать», – рассказывал Холт, со временем перешедший в *Apple* на полную ставку.

Вместо стандартного линейного Холт собрал импульсный блок питания, как в осциллографах и прочих приборах, который включался и выключался не шестьдесят, а тысячи раз в секунду, что привело к меньшему нагреванию трансформатора и повышало эффективность его работы. «Импульсный блок питания оказался столь же революционным решением, как и системная плата *Apple II*, – утверждал впоследствии Джобс. – В книгах по истории компьютеров Холта упоминают нечасто, а следовало бы. Теперь импульсные блоки питания стоят в каждом компьютере, и все они скопированы с изобретения Рода». Возняк, несмотря на

весь его ум, до такого бы не додумался. «Я смутно представлял себе, что такое импульсный источник питания», – признавался он.

Отец научил Джобса, что нужно стремиться к совершенству во всем, даже в мелочах. Именно так Стив подошел к топологии системной платы *Apple II*: первый чертеж он отверг, потому что линии показались ему недостаточно прямыми.

Страсть к совершенству усиливала стремление Джобса все контролировать. Большинству любителей и хакеров нравилось доделывать, переделывать и встраивать дополнительные детали в компьютер. Джобс считал это угрозой цельности впечатления, которое пользователь получает от компьютера. Возняк, хакер в душе, не соглашался с этим. Ему хотелось добавить к *Apple II* восемь слотов, в которые при желании можно было вставить меньшие монтажные платы и внешние устройства. Джобс предлагал оставить только два – для принтера и модема. «Обычно я быстро соглашаюсь, но тут настоял на своем: «Если ты так хочешь, собери себе другой компьютер», – говорил Возняк. – Я понимал: таким, как я, рано или поздно захочется модифицировать свою машину». На этот раз победа в споре осталась за Возняком, но он чувствовал, что влияние его слабеет. «Тогда мне удалось одержать верх. Но я понимал, что это ненадолго».

Майк Марккула

Все эти нововведения требовали денег. «Разработка пластикового корпуса обошлась бы нам примерно в сто тысяч долларов, – вспоминал Джобс. – А чтобы запустить компьютер в производство, потребовалось бы тысяч двести». Он снова отправился к Нолану Бушнеллу, чтобы уговорить его вложить в дело деньги в обмен на миноритарный пакет акций. «Стив предложил мне вложить пятьдесят тысяч долларов за треть акций компании, – рассказывает Бушнелл. – А я, умник такой, отказался. Это было бы даже смешно, если бы не было так грустно».

Бушнелл предложил Джобсу обратиться к Дону Валентайну, бывшему директору по маркетингу *National Semiconductor* и основателю *Sequoia Capital*, одной из первых венчурных инвестиционных компаний; Валентайн славился своей деловой хваткой. Он приехал в гараж к Джобсу на «мерседесе», в синем деловом костюме и строгой рубашке с галстуком. Бушнелл вспоминает, что Валентайн сразу же позвонил ему и спросил, якобы в шутку: «Зачем ты послал меня к этому отребью?» Валентайн утверждает, что не помнит такого, но признается: ему действительно показалось, что Джобс странно выглядит и дурно пахнет. «Стив старательно косил под неформала, – вспоминает Валентайн. – Тощий, с редкой бородкой, похожий на Хо Ши Мина».

Однако вложить деньги в *Apple* он отказался вовсе не из-за внешнего вида Стива. Валентайна насторожило, что Джобс совершенно не разбирается в маркетинге: казалось, его ничуть не смущает, что приходится обходить магазины электроники и договариваться о поставках компьютеров. «Если хотите, чтобы я вас финансировал, – заявил Валентайн, – возьмите партнера, который понимает в маркетинге и дистрибуции и может составить бизнес-план». Обычно, когда Джобсу что-то советовали люди старше его, он либо огрызнулся, либо задумывался над услышанным, как вышло в случае с Валентайном. «Пришлите ко мне трех кандидатов», – ответил он. Валентайн прислал, Джобс с ними побеседовал и остановился на Майке Марккуле, которому в последующие двадцать лет предстояло сыграть ключевую роль в развитии *Apple*.

Марккуле было всего 33 года, но он уже успел поработать в *Fairchild* и *Intel* и выйти в отставку. В *Intel* он заработал миллионы на акционерных опционах, когда компанию преобразовали в открытое акционерное общество. Он был проницателен, осторожен, точен в движениях, как человек, который в школе занимался спортивной гимнастикой. Никто лучше

него не разбирался в ценообразовании, системе сбыта, маркетинге и финансах. Сдержанный по характеру, Марккула тем не менее всюду наслаждался своим недавно приобретенным состоянием: построил дом у озера Тахо, а затем огромный особняк в горах неподалеку от Вудсайда. На первую встречу в гараж Джобса он приехал не на «мерседесе», как Валентайн, а на отполированном до зеркального блеска золотистом кабриолете «корветт». «Когда я приехал, Воз стоял у верстака и сразу же принялся демонстрировать мне *Apple II*, – вспоминает Марккула. – То, что я увидел, настолько меня поразило, что я решил не обращать внимания на внешний вид ребят. В конце концов, постричься никогда не поздно».

Джобсу Марккула сразу понравился. «Он был резок, и в *Intel* он не получил должности главы маркетинга, поэтому, думаю, захотел доказать, что много стоит». Кроме того, Джобса привлекла порядочность Марккулы. «Было видно: если выпадет случай кого-то надуть, он им не воспользуется. У него были нравственные принципы». На Возняка новый знакомый тоже произвел хорошее впечатление. «Отличный малый, – говорит он. – И что самое приятное, ему понравился наш компьютер!»

Марккула предложил Джобсу вместе составить бизнес-план. «Если все получится, я вложу деньги, – пообещал он, – ну а если дело не выгорит, значит, поработаю несколько недель бесплатно». Теперь Джобс по вечерам приезжал к Марккуле, они строили планы и говорили ночи напролет. «Мы размышляли о будущем – например, сколько семей купят компьютер; иногда засиживались до четырех часов утра», – рассказывал Джобс. В итоге большую часть бизнес-плана пришлось писать Марккуле. «Стив все время обещал, что в следующий раз непременно принесет свою часть, но вечно не успевал, и в конце концов я все сделал сам».

План Марккулы строился на том, чтобы ориентироваться не только на узкую группу любителей электроники. «Майк думал, как продавать компьютеры обычному потребителю, чтобы люди могли с помощью *Apple* записывать любимые рецепты или вести счета», – вспоминает Возняк. Марккула рисовал заоблачные перспективы. «Через два года мы войдем в список 500 лучших компаний *Fortune*, – утверждал он. – Мы создадим новую отрасль промышленности. Такое бывает раз в десять лет». На то, чтобы попасть в *Fortune* 500, у *Apple* ушло семь лет, но, самое главное, прогнозы Марккулы сбылись.

Марккула предложил друзьям кредитную линию до 250 тысяч долларов в обмен на третью часть акций *Apple*. Таким образом компания превращалась в корпорацию, а Марккула, Джобс и Возняк получали по 26 % акций. Остальное решили оставить для привлечения потенциальных инвесторов. Будущие партнеры собрались в домике возле бассейна Марккулы и заключили сделку. «Как-то не верилось, что Майку удастся вернуть свои 250 тысяч, и меня поразило, что он готов рискнуть такой суммой», – вспоминал Джобс.

Теперь надо было уговорить Возняка окончательно перейти работать в *Apple*. «Но почему я не могу по-прежнему заниматься этим в свободное время, по совместительству с *HP*? Все-таки это стабильный доход», – недоумевал Воз. Марккула ответил, что так ничего не получится, и дал ему несколько дней на раздумье. «Я сомневался, что у меня получится руководить и контролировать подчиненных, – признался Возняк. – Я давным-давно решил для себя, что хочу быть только инженером, и точка». Воз заявил Марккуле, что не уйдет из *HP*.

Марккула в ответ лишь плечами пожал, но Джобс очень расстроился. Он принялся звонить и уговаривать Возняка. Подбивал друзей повлиять на него. Плакал, кричал и пару раз закатил истерику. Даже съездил к родителям Стива и слезно умолял Джерри Возняка о помощи. К тому моменту отец Вожа уже понял, что на *Apple II* можно неплохо заработать, и перешел на сторону Джобса. «Мне начали звонить на работу все кто только можно: папа, мама, брат, друзья, – вспоминал Возняк. – И все в один голос утверждали, что я принял неправильное решение». Но все было зря. Тогда позвонил Аллен Баум, товарищ Вожа

и Джобса по Хоумстеду и Клубу Бака Фрая. «Ты просто обязан попробовать», – заявил он и убедил Воза, что, если тот перейдет работать в *Apple*, ему не придется бросать любимое занятие и переквалифицироваться из инженеров в начальники. «Именно это я и хотел услышать», – говорил Возняк. – Я мог остаться внизу организационной структуры и по-прежнему быть простым инженером». Он позвонил Джобсу и сказал, что согласен.

3 января 1977 года была официально зарегистрирована новая корпорация *Apple Computer Co.*; она выкупила контрольный пакет акций товарищества, организованного Возом и Джобсом девятью месяцами ранее. Впрочем, это мало кто заметил. В тот месяц «Домашний компьютерный клуб» провел опрос среди своих членов, и выяснилось, что из 181 владельца компьютеров только у шести был *Apple*. Джобс был уверен, что *Apple II* это изменит.

Марккула имел на Джобса огромное влияние, сравнимое с авторитетом отца. Как и Пол, он сначала поощрял целеустремленность Стива, но в конце концов бросил. «Марккула в определенном смысле заменил Стиву отца», – рассуждал венчурный финансист Артур Рок. Именно Марккула преподавал Джобсу азы маркетинга и продаж. «Майк взял меня под свое крыло, – вспоминал Стив. – Наши взгляды на мир во многом совпадали. Марккула утверждал, что, создавая компанию, нужно не стремиться разбогатеть, а просто делать то, во что веришь. Только так можно добиться успеха».

Марккула составил список правил под названием «Философия маркетинга *Apple*», уделив особое внимание трем ключевым пунктам. Первый – эмпатия, понимание чувств покупателя. «Мы должны понимать потребности клиентов лучше любой другой компании». Второй – сосредоточенность. «Чтобы преуспеть в том, чем мы занимаемся, нужно отбросить все второстепенное».

Третье, не менее важное, правило носило странное название «внушение» и объясняло, что люди составляют мнение о компании или продукту на основе первого впечатления. «Покупатели действительно судят о книге по обложке, – писал Марккула. – Можно создать лучший продукт, высочайшего качества, самую полезную программу и так далее; но если презентовать его небрежно, отношение к нему будет соответствующее. Если же мы представим свой товар креативно и профессионально, то внушим нужное нам отношение».

В дальнейшем Джобс всегда уделял особое, подчас чрезмерное, внимание маркетингу, внешнему виду продукта и даже деталям упаковки. «Открывая коробку с *iPhone* или *iPad*, мы хотим, чтобы тактильные ощущения задавали тон в восприятии продукта, – говорил он. – Этому меня научил Майк».

Реджис Маккенна

Теперь необходимо было убедить Реджиса Маккенну, главного рекламщика Силиконовой долины, сотрудничать с *Apple*. Маккенна был родом из Питтсбурга, вырос в большой рабочей семье, суровый нрав он скрывал под маской обаяния. Не закончив колледжа, устроился в *Fairchild and National Semiconductor*, впоследствии открыл собственное рекламное и PR-агентство. Специализировался преимущественно на эксклюзивных интервью, которые размещал в дружественных изданиях, и на глобальных имиджевых рекламных кампаниях, в частности для микропроцессоров. Примером такой кампании стала реклама *Intel* в прессе, где вместо скучных диаграмм были гоночные машины и фишки для покера. Эта реклама привлекла внимание Джобса; он позвонил в *Intel* и поинтересовался, кто это сделал. Ему ответили: «Реджис Маккенна». «Тогда я спросил, что такое Реджис Маккенна, – вспоминал Джобс, – и мне ответили, что это человек». Джобс позвонил Маккенне, но поговорить с ним не удалось – вместо этого Стива соединили с Фрэнком Берджем, директором по работе

с клиентами, который попытался отделаться от Джобса. Но Стив не сдавался и принялся названивать почти каждый день.

Бердж вспоминает, что в конце концов, согласившись приехать в гараж Джобса, подумал: «Ну и нахал. Интересно, сколько мне удастся сдерживаться, чтобы не послать его ко всем чертям?» По словам Берджа, при встрече с невытым лохматым Джобсом его поразили две вещи: «Первое – его выдающийся ум. А второе – я не понимал и пятидесятой доли того, о чем он говорит».

Джобса и Возняка пригласили на встречу с «самим» (так было написано на его визитке) Реджисом Маккенной. И тут уже настал черед обычно спокойного Возняка показывать характер. Маккенна просмотрел статью об *Apple*, которую тот написал, и решил, что она слишком узкоспециальна и не мешало бы ее оживить. «Я не хочу, чтобы какой-то пиарщик лез в мой текст», – отрезал Возняк. Маккенна ответил, что в таком случае они могут идти на все четыре стороны. «Стив мне сразу же перезвонил и предложил встретиться еще раз, – вспоминал Маккенна. – Он пришел без Возняка, и мы обо всем договорились».

Маккенна поручил своей команде изготовить рекламный буклет для *Apple II*. Первым делом они заменили придуманный Роном Уэйном логотип в стиле викторианской гравюры, не вписывавшийся в яркий и дерзкий рекламный стиль агентства. Роб Яноф, арт-директор, создал новый логотип. «Ничего вычурного», – предупредил его Джобс. Янов предложил два варианта лого в виде яблока – целое и надкусанное. Первое слишком походило на вишню, поэтому Джобс выбрал второе. Ему также понравился вариант с шестью разноцветными полосами психоделических оттенков, от зеленого до небесно-голубого, хотя это существенно удорожало производство. На обложку буклета Маккенна поместил изречение, которое часто приписывают Леонардо да Винчи: «Простота – высшая мудрость». Для Джобса это стало основным принципом дизайна.

Первая презентация

Презентация *Apple II* должна была состояться на первой Компьютерной выставке Западного побережья, проходившей в апреле 1977 года в Сан-Франциско. Организовал ярмарку постоянный участник «Домашнего компьютерного клуба» Джим Уоррен, и Джобс, как узнал об этом, сразу же забронировал стенд для *Apple*. Для эффектной презентации ему хотелось занять место прямо в центре зала, и он внес пять тысяч долларов аванса, чем шокировал Возняка. «Стив решил, что мы должны громко заявить о себе, – рассказывал Возняк. – Показать миру гениальный компьютер великой компании».

Это было воплощение правила Марккулы: чтобы произвести незабываемое впечатление, нужно поразить аудиторию размахом, в особенности если речь идет о запуске нового продукта. Джобс с особым вниманием отнесся к оформлению выставочного пространства *Apple*. У других участников были обычные столики и плакатные щиты; у *Apple* – стойка, обтянутая черным бархатом, и освещенный задник из плексигласа с новым логотипом, который нарисовал Яноф. На стойку выставили три единственных готовых компьютера *Apple II*, а рядом поставили пустые коробки, будто на самом деле машин гораздо больше.

Когда выяснилось, что на корпусах компьютеров есть небольшие дефекты, Джобс расвирепел и заставил нескольких подчиненных до начала ярмарки отшлифовать и отполировать компьютеры до блеска. Желание произвести впечатление на публику было так велико, что перемены коснулись даже Джобса с Возняком. Марккула отправил их в ателье в Сан-Франциско за костюмами-тройками, которые смотрелись на приятелях нелепо, точно смокинг на подростке. «Марккула сказал, что мы все должны одеться поприличнее, и объяснил, как себя вести, как общаться с публикой», – вспоминал Возняк.

Усилия себя оправдали. *Apple II* в блестящем бежевом корпусе выглядел солидно, но при этом доступно и просто, в отличие от пугающих металлических машин или просто голых монтажных плат конкурентов. Компания получила заказ на 300 компьютеров уже на выставке; кроме того, Джобс встретился с японским производителем текстиля, Мицусимой Сатоси, который стал первым официальным представителем *Apple* в Японии.

Но ни наставления Марккулы, ни приличная одежда не помешали неугомонному Возняку разыграть публику. Одна из показанных им на выставке программ определяла национальность человека по фамилии, после чего выводила на экран шутку на эту тему. Еще он придумал и раздал рекламный буклет нового псевдокомпьютера под названием *Zaltaire*; описание продукта пародировало напыщенные обороты, характерные для таких текстов, например: «Представьте себе машину с пятью колесами...» Джобс клюнул и какое-то время гордился, что у *Apple II* рейтинг выше, чем у *Zaltaire*. Он так и не догадался, кто устроил розыгрыш, пока Возняк спустя восемь лет не подарил ему на день рождения вставленный в рамку экземпляр того буклета.

Майк Скотт

Теперь *Apple* стала настоящей компанией, с дюжиной работников, кредитным лимитом и обычными проблемами, которые периодически возникают у любой фирмы с клиентами и поставщиками. Из гаража Джобса *Apple* наконец-то перебралась в настоящий офис на бульваре Стивенс-Крик в Купертино, километрах в полтора от школы, где учились Возняк с Джобсом.

Новые обязанности давались Джобсу с трудом. Он всегда отличался вспыльчивостью и бурным темпераментом. В *Atari* ему из-за этого приходилось работать в ночную смену, но в *Apple* это было невозможно. «Стив с каждым днем становился все грубее и деспотичнее, – вспоминал Марккула. – Например, мог сказать сотрудникам, что у них дерьмовые чертежи». Тяжелее всех приходилось юным программистам, подопечным Возняка, Рэнди Уиггингтону и Крису Эспиносе. «Стив заходил в кабинет, смотрел, что я делаю, и заявлял, что это полная фигня. При этом он понятия не имел, что это такое и для чего», – рассказывал Уиггингтон, который на тот момент только-только окончил школу.

Отношение Стива к личной гигиене тоже оставляло желать лучшего. Несмотря ни на что, он по-прежнему верил, что вегетарианцу незачем регулярно принимать душ и пользоваться дезодорантом. «Нам приходилось в буквальном смысле слова загонять его под душ, – говорил Марккула. – А на встречах мы вынуждены были смотреть на его грязные ноги». Иногда, чтобы снять напряжение, Стив споласкивал ноги в унитазе, от чего его коллегам легче не становилось.

Марккула ненавидел конфликты, поэтому решил, что нужен президент, который сумеет обуздать Джобса. На эту должность подходил Майк Скотт. Марккула и Скотт пришли работать в *Fairchild* в один и тот же день в 1967 году, сидели в смежных кабинетах; более того, они появились на свет в один день, поэтому каждый год праздновали дни рождения вместе. В 1977 году, в день, когда Скотту исполнилось 32 года, Марккула пригласил его стать президентом *Apple*.

На первый взгляд Скотт казался превосходной кандидатурой. В *National Semiconductor* он отвечал за производство, разбирался в технических тонкостях и с этой точки зрения был идеальным руководителем. Но были у него и свои странности. Полный, страдавший тиком и целым букетом заболеваний, Скотт был настолько раним, что общение с сотрудниками давалось ему нелегко. К тому же он любил поспорить. Как сложатся его отношения с Джобсом, угадать было трудно.

Возняк быстро догадался, зачем Скотта взяли на работу. Как и Марккула, он терпеть не мог скандалы, которые Джобс то и дело провоцировал, причем, казалось, получал от этого удовольствие. «Мне было всего 22 года, и я понимал, что пока не готов управлять компанией, – признавался Джобс. – Но *Apple* была моим детищем, и сдаваться я не собирался». Перепоручить руководство другому для него было смерти подобно. Уговаривать его пришлось долго – в основном за обедами в любимом кафе Возняка *Bob's Big Hamburgers* и ресторане *Good Eart*, который предпочитал Джобс. В конце концов Джобс неохотно согласился.

У Майка Скотта, которого все звали Скотти, чтобы отличать от Майка Марккулы, была всего лишь одна, но важная обязанность: укрощение Джобса. Обычно это происходило во время долгих прогулок – излюбленного варианта встреч Стива. «Во время самой первой прогулки мне нужно было внушить ему, чтобы он чаще мылся, – вспоминал Скотт. – Стив ответил, что в обмен я должен прочитать его книгу о фруктовой диете – как руководство к тому, чтобы похудеть». На диету Скотт так и не сел, да и почти не похудел, а Джобс толком не начал мыться. «Стив настаивал, что, поскольку питается только фруктами, ему достаточно мыться раз в неделю», – рассказывал Скотт.

Джобс обожал все контролировать и не признавал ничьих авторитетов, а значит, конфликт с человеком, которого взяли в компанию специально, чтобы управлять Стивом, был неминуем, в особенности когда Джобс понял, что Скотт – один из немногих людей, способных ему противостоять. «У нас со Стивом вопрос стоял так: кто кого переупрямит. А упрямота мне было не занимать, – сказал Скотт. – Стива надо было держать в ежовых рукавицах, и, разумеется, ему это было не по вкусу». Джобс вспоминал: «Ни на кого я не кричал больше, чем на Скотти».

Первое столкновение вышло из-за номеров на карточках сотрудников. Скотт закрепил № 1 за Возняком и № 2 за Джобсом. Стив же, разумеется, хотел непременно быть первым номером. «Я не мог этого допустить, потому что это еще больше укрепило бы его самомнение», – сказал Скотт. Джобс устроил истерику, даже заплакал. Наконец предложил компромисс: сделать ему карточку № 0. Скотт согласился, но только для карточки: *Bank of America* для зарплатной ведомости нужно было целое положительное число, и по документам Джобс остался № 2.

Более серьезная ссора произошла уже не из-за каприза. Джей Эллиот, с которым Джобс случайно познакомился в ресторане и взял на работу, говорит о важной черте характера Стива: «Он одержим совершенствованием продукта, одержим продуктом в целом». Майк Скотт, напротив, не позволял страсти к совершенству брать верх над практичностью. Наглядным примером стала история с корпусом *Apple II*. У компании *Pantone*, которой *Apple* поручила подобрать цвета пластика, было более 2000 оттенков бежевого. «И ни один Стиву не понравился, – вздыхал Скотт. – Ему хотелось создать новый оттенок. Пришлось мне его остановить». Когда дошло до дизайна корпуса, Джобс днями напролет раздумывал, насколько должны быть скруглены углы. «Мне же это было безразлично, – рассказывал Скотт. – Хотелось только, чтобы этот вопрос решился». Следующий спор разгорелся из-за инженерного стола. Скотт хотел, чтобы он был обычным, серым; Джобс настаивал, что нужно заказать белый. Все это в конце концов привело к скандалу в присутствии Марккулы: выясняли, кто имеет право подписывать заказы на поставку – Джобс или Скотт. Марккула выбрал Скотта. Еще Джобс настаивал на отличной от других политике обращения с клиентами: предлагал предоставлять годовую гарантию на *Apple II*. Скотта это неприятно удивило, поскольку стандартная гарантия составляла 90 дней. Но во время очередного спора на эту тему Джобс расплакался, и они долго гуляли по парковке, чтобы он успокоился. В результате Скотт скрепя сердце уступил.

Постоянные конфликты Джобса с коллегами очень огорчали Возняка. «Стив был слишком груб, – вспоминает он. – Я хотел, чтобы наша компания была как одна семья, где нам хорошо и все друг другу помогают». Джобс же считал, что Возняк просто не хочет взрослеть. «Он был очень инфантилен, – говорил Джобс. – Написал отличную версию бейсика, но до версии бейсика, способной работать с числами с плавающей запятой, которая нам была нужна, у него руки так и не дошли. В итоге пришлось подписать контракт с *Microsoft*. Стив был слишком рассеян».

Однако до поры до времени на причуды Джобса можно было закрыть глаза, потому что компания процветала. Бен Розен, аналитик, чьи статьи формировали мнение компьютерного сообщества, принялся с энтузиазмом продвигать *Apple II*. Независимый разработчик создал *VisiCalc*, первую программу расчета таблиц и учета средств для персональных компьютеров; какое-то время она была совместима только с *Apple II*, что оправдывало его покупку как для компаний, так и для обычных семей. *Apple* стала привлекать новых влиятельных инвесторов. На Артура Рока, одного из первых венчурных финансистов, знакомство с Джобсом, которого к нему отправил Марккула, поначалу не произвело никакого впечатления. «Стив выглядел так, будто только что вернулся из индийского ашрама, – вспоминает Рок, – да и пах так же». Но стоило Року опробовать *Apple II*, как он вложил деньги в компанию и вошел в совет директоров.

Apple II (в различных модификациях) продержался на рынке шестнадцать лет; всего было продано около шести миллионов компьютеров. Именно он, более чем какой-либо другой компьютер, повлиял на распространение ПК. Разработанные Возняком монтажные платы и системное программное обеспечение навсегда вписали его имя в историю. Но именно Джобс придумал, как грамотно подать его изобретения – начиная от блока питания до корпуса и упаковки – и извлечь из этого прибыль. По словам Реджиса Маккенны, «Воз создал величайший компьютер, но если бы не Стив Джобс, его изобретение по сей день пылилось бы на полках магазинов для любителей техники». Однако большинство считало появление *Apple II* целиком заслугой Возняка, и это подстегивало Джобса к новым свершениям, которые он по праву смог бы считать своей заслугой.

Глава 7. Крисэнн и Лиза. Тот, кого бросили...

С того самого лета после окончания школы, когда они вдвоем перебрались в хижину в горах, Крисэнн Бреннан то уходила от Джобса, то возвращалась. В 1974 году, когда Джобс приехал из Индии, они вместе поселились на ферме Роберта Фридланда. «Стив меня позвал за компанию. Мы были молоды, общались легко и непринужденно, – вспоминала Крисэнн. – Меня тянуло к нему».

Когда Стив и Крисэнн вернулись в Лос-Альтос, отношения постепенно превратились в дружеские. Стив жил с родителями и работал в *Atari*; Крисэнн снимала квартиру и почти все время проводила в дзен-центре Кобуна Чино. К началу 1975 года у нее завязался роман с их со Стивом общим другом Грегом Кэлхуном. «Она была с Грегом, но периодически возвращалась к Стиву, – рассказывала Элизабет Холмс. – Впрочем, мы все тогда примерно так и жили: то сходились, то расходились. Семидесятые годы, что вы хотите».

Кэлхун учился в Риде с Джобсом, Фридландом, Коттке и Холмс. Как и остальные, он заинтересовался восточными духовными практиками, бросил университет и в конце концов оказался на ферме Фридланда, где поселился в бывшем курятнике площадью 3 на 6 метров; Грег поставил его на блоки из шлакобетона и оборудовал внутри спальное место. Весной 1975 года в курятник перебралась и Бреннан, а на следующий год они с Кэлхуном решили съездить в Индию. Джобс отговаривал Грега брать с собой Крисэнн, говорил, что она только помешает ему в духовных поисках, но молодые люди все равно отправились вместе. «Перемена, произошедшая со Стивом после путешествия по Индии, произвела на меня такое сильное впечатление, что мне захотелось там побывать», – признавалась Бреннан.

Путешествие получилось долгим: началось в марте 1976-го и длилось почти год. В какой-то момент у них кончились деньги, и Кэлхун автостопом отправился в Тегеран преподавать английский. Бреннан осталась в Индии, а когда срок работы Кэлхуна подошел к концу, они встретились на полпути между Ираном и Индией, в Афганистане, куда добирались, разумеется, автостопом. Мир тогда был совсем другим.

Вскоре их отношения себя исчерпали, и из Индии молодые люди вернулись порознь. К лету 1977 года Крисэнн перебралась в Лос-Альтос и какое-то время жила в палатке на территории дзен-центра Кобуна Чино. Джобс съехал от родителей и за 600 долларов в месяц вместе с Дэниелом Коттке снял дом в пригороде Купертино. Странное это было зрелище: два хиппи в типовом доме, который они прозвали Пригородным ранчо. «В доме было четыре спальни; одну мы периодически сдавали разным чудикам. У нас даже какое-то время жила стриптизерша», – рассказывал Джобс. Коттке не очень понимал, почему Стив просто не купит дом, хотя тогда уже мог себе это позволить. «Наверное, ему нужен был компаньон», – предполагает Коттке.

Бреннан тоже переехала к ним, хотя на тот момент они с Джобсом встречались лишь изредка. Расселение по комнатам превратилось в настоящий фарс. В доме были две большие спальни и две маленькие. Разумеется, Джобс занял самую большую, а Бреннан (поскольку они со Стивом официально не были парой) въехала в оставшуюся большую. «Две меньшие спальни размером походили на детские, мне там не нравилось; я поселился в гостиной и спал на туристическом коврике», – вспоминал Коттке. Оставшуюся комнатку использовали как место для медитации и приема кислоты, как когда-то чердак в Риде. Комната была завалена пенопластом из коробок с компьютерами *Apple*. «Соседские дети приходили к нам, мы возились в этом пенопласте и очень веселились, – сказал Коттке, – но потом Крисэнн принесла домой кошек, которые все загадили, и пришлось пенопласт выбросить».

Джобс и Бреннан, поселившись под одной крышей, время от времени спали вместе, и через несколько месяцев выяснилось, что Крисэнн беременна. «До моей беременности мы

со Стивом пять лет сходились и расходились, – рассказывала Бреннан. – Тот случай, когда и вместе тесно, и врозь скучно». В 1977 году на День благодарения из Колорадо в гости к Джобсу приехал автостопом Грег Кэлхун. Бреннан сообщила ему новость. «Мы со Стивом сошлись, я беременна, но отношения у нас запутанные, и я не знаю, что делать», – заявила Крисэнн.

Кэлхун заметил, что Джобс ведет себя так, словно все это его не касается. Он даже уговаривал Грега остаться и работать в *Apple*. «Стиву не было никакого дела ни до Крисэнн, ни до ее беременности, – вспоминал Кэлхун. – Он мог живо заинтересоваться человеком, а потом вдруг уйти в себя. Такое безразличие пугало».

Когда Джобсу не хотелось разбираться с проблемой, он ее игнорировал, словно ее не существует. Иногда ему удавалось исказить реальность не только для других, но и для себя. Он запретил себе думать о беременности Крисэнн. Когда его спрашивали напрямую, заявлял, будто не уверен, что он – отец ребенка, хотя и не отрицает, что спал с Бреннан. «Я не знал точно, мой ли это ребенок: она ведь спала не только со мной, – говорил он мне впоследствии. – Когда Крисэнн забеременела, она даже не была моей девушкой. Просто жила у нас в доме». Бреннан же не сомневалась, что отец именно Джобс. В то время у нее не было отношений ни с Грегом, ни с другими мужчинами.

Действительно ли Джобс не знал, что отец – он, или врал себе? «Мне кажется, он просто не хотел об этом задумываться и брать на себя ответственность», – предполагает Коттке. Элизабет Холмс согласна с этим: «Стив прикинул, что будет, если он признает отцовство и если откажется, и выбрал второе. У него были другие планы в жизни».

Брак даже не обсуждался. «Я понимал, что не хочу на ней жениться, мы никогда не будем счастливы и быстро разбежимся, – признавался Джобс. – Аборт стал бы лучшим выходом, но Крисэнн никак не могла решить, что делать. Она долго колебалась и в конце концов оставила ребенка. А впрочем, я не знаю, было ли это обдуманное решение. Скорее всего, просто сроки прошли». Бреннан же мне сказала, что сознательно оставила ребенка. «Стив заявил, что не возражает против аборта, но никогда не уговаривал меня на этот шаг». Единственное, против чего Джобс возражал, – это усыновление (и неудивительно: достаточно вспомнить его собственную историю). «Стив отговаривал меня отдавать ребенка чужим людям», – вспоминала Крисэнн.

Интересное совпадение: Джобсу и Бреннан было по 23 – столько же, сколько Джоан Шибле и Абдулфатте Джандали, когда у них родился Стив. На тот момент Джобс еще не выяснил, кто его настоящие родители, но Пол и Клара частично рассказали сыну их историю. «Я не знал, что им было столько же лет, и это не сыграло никакой роли в ситуации с Крисэнн», – утверждал Джобс. Он отрицал, что последовал примеру биологического отца и в 23 года не смог взять на себя ответственность, но признался, что, когда узнал о совпадении, у него захватило дух. «Когда выяснилось, что Джоан родила меня в 23, я подумал: „Надо же!“»

Отношения Джобса и Бреннан стремительно ухудшались. «Крисэнн держалась так, словно она жертва, кричала, что мы со Стивом сговорились против нее, – рассказывал Коттке. – Стива это только забавляло. Он не принимал ее всерьез». Бреннан действительно вела себя, мягко выражаясь, неадекватно и впоследствии сама это признавала. Она била тарелки, швыряла в Джобса что под руку попадет, ломала мебель и углем писала на стенах ругательства. Крисэнн утверждает, что Джобс провоцировал ее на это своим бессердечием. «Он человек просветленный, но при этом на удивление жестокий. Странное сочетание». Коттке очутился между двух огней. По словам Бреннан, «Дэниел не был так суров, и поведение Стива его удивляло. Он то утверждал: „Стив с тобой дурно обращается“, то вместе с ним надо мной смеялся».

Помог Роберт Фридланд. «Он узнал, что я беременна, и позвал к себе на ферму, – вспоминала Крисэнн. – Там я и родила». У Фридланда по-прежнему жили Элизабет Холмс и другие друзья; в Орегоне они нашли акушерку, которая приняла роды. 17 мая 1978 года Бреннан родила девочку. Через три дня на ферму прилетел Джобс, чтобы побыть с Крисэнн и дать ребенку имя. В коммуне детей обычно называли восточными духовными именами, но Джобс настоял, что раз девочка родилась в Америке, то и имя должна носить соответствующее. Бреннан с ним согласилась. Они назвали дочь Лизой Николь Бреннан; фамилию Стива давать не стали. Джобс вернулся на работу в *Apple*. «Он не хотел иметь ничего общего ни со мной, ни с дочерью», – сказала Бреннан.

Крисэнн с Лизой перебрались в крошечную развалюху на заднем дворе дома в Менло-Парке. Жили они на социальное пособие, поскольку Бреннан не хотела судиться. В конце концов власти округа Сан-Матео подали против Джобса иск, чтобы доказать отцовство и заставить его содержать ребенка. Сперва Стив собирался протестовать; его адвокаты уговаривали Коттке дать показания, что он никогда не видел Бреннан и Джобса в постели, и собирали доказательства, что Крисэнн спала с другими мужчинами. «Помню, как-то позвонила Стиву и заорала: „Ты же знаешь, что это неправда!“ – рассказывала Бреннан. – Он хотел затаскать меня в суд с маленьким ребенком и доказать, что я шлюха и что отцом нашей дочери мог быть кто угодно».

Спустя год после рождения Лизы Джобс согласился пройти тест на отцовство. Семья Бреннан удивилась, но Джобс знал, что *Apple* вскоре должны преобразовать в открытое акционерное общество, и решил все уладить заблаговременно. Тесты на ДНК тогда только появились; Джобс проходил исследование в Калифорнийском университете. «Я читал о тестах на ДНК и с радостью согласился, чтобы все выяснить», – вспоминал Джобс. Результаты оказались вполне убедительными. «Вероятность отцовства... 94,41 %», – значилось в заключении. Суд Калифорнии вынес решение: Джобс должен ежемесячно выплачивать 385 долларов на содержание ребенка, подписать согласие признать отцовство и вернуть государству 5856 долларов, выплаченных Крисэнн в качестве пособия. Джобсу позволили навещать ребенка, но он нес скоро воспользовался этим правом.

Даже после этого Джобс продолжал обманывать себя и других. «В конце концов он нам обо всем рассказал на совете директоров, – вспоминал Артур Рок, – но продолжал упорствовать, что, скорее всего, отец не он. Полный бред». Репортеру *Time* Майку Морицу Стив заявил, что, согласно статистике, «отцом ребенка могли стать 28 % мужского населения Соединенных Штатов» – утверждение не только ложное, но и очень странное. И хуже всего, что Крисэнн Бреннан, узнав об этом, по ошибке подумала, будто Джобс сказал, что она переспала с 28 % мужчин в США. «Он пытался выставить меня шлюхой, продажной девкой, – вспоминала Крисэнн. – Ему проще было считать меня проституткой, чем взять на себя ответственность».

Спустя годы Джобс раскаялся в том, как обошелся с Крисэнн, – один из редких случаев в его жизни:

Мне не стоило так себя вести. Тогда я не представлял себя отцом, не был к этому готов. Но когда результаты теста подтвердили, что Лиза – моя дочь, я ни на секунду в этом не усомнился, согласился содержать ее до 18 лет и помогать деньгами Крисэнн. Я нашел в Пало-Альто дом, отремонтировал его и пустил их туда жить, причем без всякой платы. Крисэнн выбирала для Лизы лучшие школы, и я оплачивал обучение. Я старался поступать правильно. Но если бы сейчас можно было все изменить, я бы, конечно, повел себя лучше.

Разобравшись с Бреннан, Джобс вернулся к работе. В чем-то он стал взрослее, хотя, конечно, не во всем. Бросил наркотики, отказался от строгой вегетарианской диеты, стал меньше времени проводить в ретритах, сделал стильную стрижку, начал покупать костюмы и рубашки в дорогом магазине *Wilkes Bashford* в Сан-Франциско и завел серьезный роман с одной из сотрудниц Реджиса Маккенны, красавицей Барбарой Ясински, наполовину полькой, наполовину полинезийкой.

Оставалась в нем и юношеская страсть к эпатажу. Они с Ясински и Коттке купались голыми в озере Фелт-лейк, находившемся неподалеку от Стэнфорда. Джобс завел себе мотоцикл *BMW R60/2* 1966 года и повесил на руль оранжевые кисточки. Иногда он, как раньше, бывал резок: мог нахамить официантке и часто возвращал заказ, заявляя, что блюдо «дрянь». В 1979 году на первой вечеринке *Apple* в честь Хэллоуина оделся Иисусом Христом. Джобсу это казалось забавным, но окружающие шутку не оценили. И даже в обустройстве жилища не обошлось без причуд. Джобс купил отличный дом в горах неподалеку от Лос-Гатоса, повесил картину Максфилда Пэрриша, купил кофеварку *Braun* и набор ножей *Henckel*. Но когда дело дошло до мебели, Стив никак не мог выбрать, что ему нравится, и дом так и остался полупустым: ни кроватей, ни стульев, ни диванов. В спальне Джобса на полу лежал матрас, стоял компьютер *Apple II*, а на стенах висели портреты Эйнштейна и Махарадж-джи.

Глава 8. Херох и Lisa. Графические интерфейсы пользователя

Новое детище

Благодаря *Apple II* компания попала из гаража Джобса в авангард новой индустрии. Продажи взлетели до небес – с 2500 компьютеров в 1977 году до 210 тысяч в 1981-м. Но Джобсу этого было мало. Успех – продукт скоропортящийся; к тому же Стив понимал, что все и всегда будут считать *Apple II* целиком и полностью заслугой Возняка, и неважно, сколько усилий Джобс потратил на то, чтобы грамотно подать продукт – подобрать все, от шнура питания до упаковки. Стиву нужно было собственное изобретение. Более того: Джобс хотел, чтобы оно, по его же собственным словам, «оставило след во вселенной».

Сперва он надеялся, что эту роль сыграет *Apple III*. Планировалось увеличить память, экран вмещал бы 80 знаков вместо 40 в верхнем и нижнем регистрах. Джобс, обожавший промышленный дизайн, лично определил размер и форму корпуса и не позволил никому ничего менять даже после того, как группа инженеров добавила к монтажным платам новые компоненты. Получилась плата с чрезмерной плотностью компонентов и плохими коннекторами, которые часто отказывали. Выпуск *Apple III* в мае 1980 года обернулся провалом. Рэнди Уиггинтон, один из инженеров, объяснял: «*Apple III* был похож на ребенка, зачатого во время группового секса: как и следовало ожидать, получился убудок, а когда начались проблемы, все заявили, что они тут ни при чем».

Джобс к тому моменту отошел от работы над *Apple III* и раздумывал над тем, как создать что-то абсолютно на него не похожее. Увлёкся было идеей сенсорных экранов, но быстро остыл. На очередную встречу, где должны были продемонстрировать техническое решение, Стив опоздал, слушал невнимательно, вертелся, а потом и вовсе прервал докладчика на полуслове бесцеремонным «спасибо, достаточно». Инженеры обиделись. «Может, нам вообще уйти?» – спросили они. Джобс кивнул и ответил, что они зря отнимают его время.

Затем он взял в *Apple* двух инженеров из *Hewlett-Packard* для создания совершенно нового компьютера. Название, которое Стив для него выбрал, насторожило бы даже самого неопытного психиатра: *Lisa*. Другие компьютеры тоже называли в честь детей авторов, но Лизу Джобс бросил и на тот момент так до конца и не признал своей дочерью. «Наверно, им двигало чувство вины, – говорит Андреа Каннингем, PR-менеджер из агентства Реджиса Маккенны, которая вела этот проект. – Чтобы скрыть тот факт, что компьютер назван в честь его дочери, нам пришлось придумывать аббревиатуру». В итоге появилась расшифровка *Local Integrated Systems Architecture* («локальная структура интегрированных систем»); смысла в ней было мало, но она стала официальным объяснением названия. Между собой инженеры называли ее *Lisa: Invented Stupid Acronym* («Лиза: дурацкая надуманная аббревиатура»). Годы спустя, когда я спросил Джобса, почему он все-таки назвал компьютер именно так, Стив ответил просто: «Разумеется, в честь дочери».

В *Lisa* должен был стоять 16-битный микропроцессор (в отличие от 8-битного в *Apple II*); ориентировочная цена нового компьютера составляла 2 тысячи долларов. Без гения Возняка, продолжавшего потихоньку работать над *Apple II*, инженеры спроектировали самый обычный компьютер со стандартным текстовым дисплеем; микропроцессор, хоть и мощный, тоже никакими выдающимися способностями не отличался. Джобс понимал, что машина получается самая заурядная, и его это злило.

Был, однако, программист, ухитрившийся вдохнуть жизнь в проект: Билл Аткинсон, аспирант-нейробиолог, в свое время тоже злоупотреблявший кислотой. Когда ему предложили пойти работать в *Apple*, он отказался. Но ему прислали не подлежащий возврату билет на самолет, и Аткинсон решил съездить и поговорить с Джобсом. «Мы изобретаем будущее, – сказал ему Стив в конце трехчасовой беседы. – Представьте, что вы на гребне волны. Дух захватывает! А теперь представьте, что вы пытаетесь эту волну догнать. Уже не то, верно? Так что присоединяйтесь. Оставим след во вселенной». Аткинсон согласился.

В лохматом, с висячими усами, которые не скрывали его живой улыбки, Аткинсоне сочетались изобретательность Вова и страсть Джобса к совершенству. Первым его заданием стала разработка программы, которая отслеживала портфель акций путем автодозвона до сервиса *Dow Jones*; программа узнавала цену и нажимала отбой. «Работать пришлось быстро, потому что в журнале появилась реклама *Apple II*, на которой муж сидит за кухонным столом и смотрит на экран *Apple*, где показаны графики стоимости акций, а рядом стоит счастливая жена. Но такой программы не существовало в природе, так что я был вынужден ее придумать». Потом Аткинсон написал для *Apple II* версию паскаля,⁴ высококачественного языка программирования. Джобс не обрадовался: он считал, что, кроме бейсика, *Apple II* ничего не надо. Но возражать не стал и сказал Аткинсону: «Если тебе так уж хочется, даю шесть дней на то, чтобы доказать мне, что я не прав». Аткинсон справился, и Джобс с тех пор его зауважал.

К осени 1979 года *Apple* разрабатывала три продукта, которые могли стать преемниками *Apple II*. Первый – злополучный *Apple III*. Вторым – *Lisa*; но Джобс постепенно разочаровывался в этом проекте. И третий, ускользнувший от внимания Стива, по крайней мере на некоторое время, – небольшой независимый проект недорогого компьютера под кодовым названием *Annie*; занимался им Джеф Раскин, бывший преподаватель, у которого учился Билл Аткинсон. Раскин поставил себе цель сделать «компьютер, доступный массовому потребителю» – простое, как бытовой прибор, самодостаточное устройство с системной платой, клавиатурой, монитором, всеми необходимыми программами и графическим интерфейсом. Раскин хотел свести коллег из *Apple* с сотрудниками одного интересного научно-исследовательского центра, расположенного в Пало-Альто, где работали над такими проектами.

Xerox PARC

Научно-исследовательский центр корпорации *Xerox*, расположенный в Пало-Альто (также известный как *Xerox PARC*), был основан в 1970 году, он был создан как место, где можно было работать над развитием цифровых технологий. Располагался он в четырех с половиной тысячах километров от штаб-квартиры *Xerox* в Коннектикуте – на расстоянии, позволявшем не обращать внимания на соображения прибыли (по крайней мере, руководствоваться в работе не только ими); хорошо это или плохо – другой вопрос. Одним из теоретиков центра был Алан Кей, чьи правила перенял Джобс: первое – «Чтобы предсказать будущее, его нужно изобрести», и второе – «Разработчики программного обеспечения должны уметь разбираться в железе». Кей трудился над проектом небольшого персонального компьютера, который он назвал *Dynabook*, настолько простого, что и ребенок разобрался бы. Поэтому инженеры *Xerox PARC* начали разрабатывать графику, понятную для простого пользователя, вместо командных строк и DOS-запросов, которые на экране выглядели устрашающе. В итоге они придумали рабочий стол с документами и папками, которые можно было открыть, кликнув по ним мышкой.

⁴ Имеется в виду интерпретатор языка *PASCAL* для операционной системы *Apple II*.

Этот графический интерфейс пользователя – *GUI* – удалось упростить благодаря еще одной идее инженеров *Xerox PARC*: вывод данных в виде растровой графики. До этого на большинстве компьютеров стояли текстовые интерфейсы. Нажимаешь кнопку на клавиатуре, и на экране появляется символ – обычно люминесцирующе-зеленоватые линии на темном фоне. Поскольку количество символов было ограничено, для выполнения не требовалось много команд и много процессорной мощности. В растровой же системе каждый из пикселей на экране контролировался битами в памяти компьютера. Чтобы воспроизвести что-либо на экране – например, букву, – компьютер посылал каждому пикселю команду быть светлым или темным либо определял цвет, если дисплей цветной. Это требовало большей вычислительной мощности, но позволяло создать великолепную яркую графику, шрифты и потрясающее качество изображения.

Растровое отображение и графические интерфейсы стали характерными особенностями моделей компьютеров *Xerox PARC* – например, *Alto* – и объектно-ориентированного языка программирования *Smalltalk*. Джеф Раскин считал, что это будущее компьютеров, и уговаривал Джобса и коллег из *Apple* съездить в *Xerox PARC*.

Но это было не так-то просто. Джобс считал Раскина занудой-теоретиком, называл его «долбаным тупицей». Пришлось Раскину привлечь на свою сторону Аткинсона, который по классификации Джобса попадал в категорию «гениев»; только так удалось заинтересовать Стива проектами *Xerox PARC*. Но Раскин не знал, что задумал Джобс. Летом 1979 года отдел *Xerox*, занимавшийся венчурными инвестициями, выразил желание участвовать во втором туре финансирования *Apple*. Джобс предложил: «Я разрешу вам вложить в *Apple* миллион долларов, но вы мне покажете все, над чем работает *PARC*». Руководители *Xerox* согласились: решено было, что компания продемонстрирует *Apple* свою новую технологию, а в обмен приобретет 100 тысяч акций примерно по 10 долларов каждая.

Когда год спустя *Apple* преобразовали в открытое акционерное общество, доля *Xerox* составила уже 17,6 миллиона долларов. Но *Apple* все равно сумела извлечь большую выгоду из сделки. В декабре 1979 года Джобс с коллегами приехали в *Xerox PARC*, чтобы ознакомиться с новой технологией. Когда Джобс понял, что ему показали не все, он добился более подробной демонстрации, которая состоялась через несколько дней. Ларри Теслер, один из сотрудников *Xerox*, которому поручили рассказать *Apple* об изобретении, был польщен вниманием Джобса к их детищу; начальство на Восточном побережье не способно было оценить технологию по достоинству. А вот второй докладчик, Адель Голдберг, возмущалась и недоумевала, с чего вдруг компания решила выдать самые сокровенные секреты. «Идиотское решение. Полное безумие. Я билась как могла, чтобы Джобс не узнал лишнего», – вспоминала она.

На первой встрече Голдберг удалось настоять на своем. Джобса, Раскина и ведущего разработчика *Lisa* Джона Коуча проводили в зал, где стоял *Alto*. «Все было четко спланировано. Мы показали несколько приложений, в основном для обработки текста», – вспоминает Голдберг. Джобса это не удовлетворило, и он позвонил в штаб-квартиру *Xerox* и потребовал продолжения.

Через несколько дней его снова пригласили в *PARC*. На этот раз он захватил с собой еще Билла Аткинсона и Брюса Хорна, программиста *Apple*, который раньше работал в *Xerox PARC*. Они оба знали, на что обратить внимание. «Когда я приехала на работу, там царила непонятная суeta. Мне сообщили, что Джобс с программистами в конференц-зале», – рассказывала Голдберг. Один из ее коллег-инженеров пытался занять гостей программами обработки текстов. Но Джобса это не устраивало. «Хватит с нас этой чепухи!» – кричал он. Посоветовавшись, сотрудники *Xerox* решили чуть-чуть приоткрыть завесу тайны: договорились, что Теслер покажет Джобсу *Smalltalk*, язык программирования, но только открытую демо-

версию. «Это собьёт Джобса с толку; ему и в голову не придет, что это не конфиденциальная информация», – успокоил Голдберг руководитель группы.

Они ошиблись. Аткинсон и другие программисты читали кое-какие статьи, опубликованные *Xerox PARC*, и мгновенно догадались, что им продемонстрировали не все характеристики. Джобс позвонил начальнику отдела венчурных инвестиций *Xerox* и пожаловался. Руководители компании в Коннектикуте тут же связались с научно-исследовательским центром и велели показать Джобсу и его коллегам все до конца. Голдберг в ярости выбежала из зала.

Когда Теслер наконец продемонстрировал сотрудникам *Apple* свое изобретение целиком, они пришли в изумление. Аткинсон пристально вглядывался в каждый пиксель, чуть не с головой влез в экран. Джобс прыгал вокруг компьютера, взволнованно размахивая руками. «Он ни секунды не стоял на месте, странно, как ему вообще удалось что-то разглядеть. Но судя по тому, какими вопросами засыпал меня Джобс, он все понял, – вспоминает Теслер. – Каждое мое действие он встречал восторженным воплем». Джобс повторял, что не может понять, почему *Xerox* не запустил эту технологию в серийное производство. «Это же золотая жила! – восклицал Стив. – Поверить не могу, что *Xerox* до сих пор этим не воспользовался!»

На презентации *Smalltalk* Джобсу и его коллегам показали три удивительные вещи. Первое – как компьютеры способны взаимодействовать через сеть. Второе – как работает объектно-ориентированное программирование. Но все это осталось практически незамеченным: больше всего команду Джобса поразили графический интерфейс и экран с растровым отображением. «У меня словно пелена с глаз упала, – признавался впоследствии Стив. – Я понял, каким должно стать будущее компьютеров».

Через два с лишним часа, когда встреча в *Xerox PARC* завершилась, Джобс отвез Билла Аткинсона обратно в офис *Apple* в Купертино. Стив ехал очень быстро; так же стремительно проносились в его голове мысли и слетали с губ слова.

– Вот оно! – кричал Джобс. – Мы обязаны это сделать!

Именно этого он и хотел: приблизить компьютер к человеку, совместить стильный, но доступный дизайн, как у домов Эйхлера, с простотой любого кухонного электроприбора.

– Сколько времени нужно на этот проект? – спросил Стив.

– Не знаю, – ответил Аткинсон. – Может, полгода.

Прогноз был, конечно, дерзкий, но стимулировавший работать изо всех сил.

«Великие художники воруют»

Набег *Apple* на *Xerox PARC* иногда описывают как самый дерзкий грабеж в истории компьютерной индустрии. Джобс порой не без гордости соглашался с этим мнением. «Нужно стараться выбирать лучшее из созданного человеком и применять этот опыт в своем деле, – однажды заметил он. – Пикассо говорил: «Хорошие художники копируют, великие – воруют». И мы никогда не стеснялись воровать великие идеи».

Другие полагают, что дело не в том, что *Apple* была дерзка, а в том, что *Xerox* был неповоротлива. Иногда Джобс поддерживал эту точку зрения. «Создание копировальной машины – их потолок. Они понятия не имели, на что способен компьютер, – говорил он о руководстве *Xerox*. – Победа была у них в руках, но они сами все испортили. А ведь *Xerox* сейчас могла бы владеть всей компьютерной отраслью».

В обоих утверждениях кроется немалая доля истины; однако не все так просто. Между замыслом и творением, замечал Т. С. Элиот, падает тень. И если вспомнить историю величайших изобретений, новые идеи – лишь один член уравнения. Воплощение не менее важно.

Джобс и его коллеги-инженеры существенно улучшили концепцию графического интерфейса, который им показали в *Xerox PARC*, и сумели воплотить ее так, как *Xerox* и не

снилось. К примеру, у мышки, разработанной *Xerox*, было три кнопки, она была сложна в обращении, стоила 300 долларов и не могла плавно перемещаться. Спустя несколько дней после второго визита в *Xerox* Джобс отправился в местную компанию, занимающуюся промышленным дизайном, и заявил одному из владельцев, Дину Хови, что ему нужна простая мышь с одной кнопкой не дороже 15 долларов, «и чтобы скользила хоть по пластику, хоть по моим джинсам». Хови заказ выполнил.

Усовершенствовали не только детали, но идею в целом. С помощью мыши, разработанной *Xerox*, нельзя было перетаскивать окна по экрану. Инженеры *Apple* придумали интерфейс, который позволял не только перетаскивать окна и файлы, но и складывать их в папки. Чтобы выполнить любую операцию, от изменения размера окна до смены расширения файла, в системе *Xerox* нужно было выбрать команду. Система *Apple* воплотила метафору рабочего стола в жизнь: можно было все трогать, двигать, перетаскивать с места на место. Инженеры *Apple* совместно с дизайнерами добавили на рабочий стол симпатичные иконки, разработали выпадающее меню для каждого из окон и ввели возможность открывать файлы и папки двойным щелчком мышки. Джобс их каждый день поторапливал.

Не то чтобы руководство *Xerox* совсем не интересовалось изобретениями своих подчиненных из *PARC*. Они даже пытались поставить разработки на коммерческие рельсы – и в процессе наглядно продемонстрировали, что правильное воплощение не менее важно, чем хорошая идея. В 1981 году, задолго до того, как появились *Lisa* и *Macintosh*, они выпустили компьютер *Xerox Star* с графическим интерфейсом пользователя, мышью, дисплеем с растровым отображением, окнами и рабочим столом. Но машина получилась медлительной (файл большого размера сохраняла несколько минут), дорогой (16 595 долларов в рознице) и предназначалась в основном для использования в условиях корпоративной сети. Разумеется, новинка провалилась; было продано всего 30 тысяч компьютеров.

Как только выпустили *Star*, Джобс с командой отправился в магазин *Xerox*, чтобы взглянуть на новый компьютер, убедился в полной его бесполезности и решил не тратить деньги на покупку. «Мы вздохнули с облегчением, – вспоминает Джобс. – Поняли, что *Xerox* ошиблась, а у нас все получится, причем дешевле». Спустя несколько недель Джобс позвонил Бобу Белвиллу, одному из разработчиков, занимавшихся *Xerox Star*. «Все, что вы сделали за свою жизнь, – полное дерьмо, – заявил Джобс, – так почему бы вам не поработать на меня?» Белвилл согласился. Как и Ларри Теслер.

Джобс с воодушевлением вмешивался в работу над проектом *Lisa*, которым руководил Джон Коуч, бывший инженер *HP*. Не обращая внимания на Коуча, он напрямую делился с Аткинсоном и Теслером идеями, в частности по поводу дизайна графического интерфейса *Lisa*. «Джобс звонил мне в любое время, хоть в два часа ночи, хоть в пять утра, – рассказывал Теслер. – Я-то был не против, а вот моих руководителей по *Lisa* это раздражало». Джобсу велели перестать вмешиваться в процесс, и он умерил пыл, но ненадолго.

Когда Аткинсон решил, что экран должен быть с белым фоном вместо темного, разразился скандал. Белый фон позволил бы добиться того, что Джобс и Аткинсон называли *WYSIWYG* – аббревиатура для *what you see is what you get* («что видишь, то и получаешь»): то, что пользователь видел на экране, он получал и в распечатке. «Разработчики железа вопили как резаные, – вспоминал Аткинсон. – Сказали, что придется использовать люминофор, а он не способен обеспечить непрерывное свечение, и экран будет чаще мигать». Тогда Аткинсон обратился к Джобсу, и тот его поддержал. Инженеры поворчали, но смирились и придумали, как сделать экран со светлым фоном. «Инженер из Стива был не самый лучший, но он прекрасно понимал, что скрывается за тем или иным ответом, и мог определить, отказываются ли сотрудники потому, что это невозможно, или просто они не уверены в своих силах».

Еще Аткинсон нашел удивительное решение (к которому мы настолько привыкли, что даже не задумываемся об этом): возможность открывать новые окна на экране поверх

остальных. Аткинсон придумал, как можно менять окна местами, подобно тому как мы перекаладываем бумаги на столе, так чтобы нижние появлялись или пропадали – в зависимости от команды. Разумеется, под пикселями на экране компьютера нет еще одного слоя пикселей, и под открытым окном нет других окон. Чтобы добиться такого эффекта, понадобилась сложная система кодирования, включавшая то, что называется «областями». Аткинсон взялся за эту задачу, потому что ему показалось, будто он видел нечто похожее во время визита в *Xerox PARC*. Выяснилось, что сотрудники научно-исследовательского центра так и не довели эту разработку до ума и впоследствии признавались Аткинсону, что были потрясены, узнав о его успехах. «Вот она, сила неведения, – усмехается Аткинсон. – Я не знал, что задача не имеет решения, и поэтому справился с ней». Он так усердно работал, что однажды утром врезался на своем «корвете» в припаркованный грузовик и едва не погиб. Джобс примчался в больницу его проведать. «Мы за тебя очень беспокоимся», – признался Стив Аткинсону, когда тот пришел в сознание. Аткинсон с трудом улыбнулся и ответил: «Не беспокойтесь, области я помню».

Еще Джобс стремился к тому, чтобы команды выполнялись плавно: просматриваемый документ должен не прыгать со строки на строку, но буквально плыть перед глазами. «Он требовал, чтобы интерфейс нравился пользователю», – вспоминал Аткинсон. Еще им хотелось, чтобы мышью можно было двигать курсор в любом направлении, а не только влево, вправо, вверх и вниз. Для этого вместо двух колесиков требовался шарик. Один из инженеров сказал Аткинсону, что в промышленном масштабе выпустить такую мышь невозможно. За ужином Аткинсон пожаловался Джобсу, и наутро, придя на работу, обнаружил, что того инженера уволили. Первым, что сказал Аткинсону его преемник, было: «Я могу сделать такую мышь».

Какое-то время Аткинсон и Джобс были лучшими друзьями и частенько ужинали в ресторане *Good Earth*. Но Джон Коуч и другие инженеры-консультанты из команды, работавшей над *Lisa*, – люди солидные, консервативные, как большинство сотрудников *HP*, – требовали, чтобы Джобс не вмешивался в работу, и обижались на его грубость. Не обошлось и без конфликта интересов. Джобс хотел создать простой, недорогой, по-настоящему народный компьютер – своего рода «фолькслизу» – по аналогии с народным автомобилем «фольксваген». «Между теми, кто, как и я, мечтал о простом компьютере, и ребятами из *HP* вроде Коуча, нацеленными на продукт для корпораций, шла постоянная упорная борьба», – вспоминал Джобс.

Наконец Скотт и Марккула решили навести порядок в *Apple*; агрессивное поведение Джобса их очень беспокоило. В сентябре 1980 года они задумали тайную реорганизацию. Коуча сделали главой отдела по разработке *Lisa*, и его решения не оспаривались. Так Джобс потерял контроль над компьютером, который назвал в честь дочери. Еще его сместили с поста вице-президента по научным исследованиям и разработкам. Он оказался председателем совета директоров без исполнительных полномочий, то есть оставался официальным лицом *Apple*, но без права руководства. Джобса это уязвило. «Я расстроился. Марккула меня бросил, – признавался он. – Они со Скотти решили, что я не способен руководить разработкой *Lisa*. Я много думал об этом; такое пренебрежение меня обижало».

Глава 9. Открытое акционерное общество. Богатый и знаменитый

Опционы

Когда в январе 1977-го Марккула присоединился к Джобсу и Возняку, чтобы преобразовать их товарищество в *Apple Computer Co*, они оценили компанию в 5309 долларов. Менее чем через четыре года компаньоны решили, что пора организовывать открытое акционерное общество. Сумма подписки на первый пробный выпуск акций превзошла все ожидания; такого не было со времен *Ford Motors* в 1956 году. К концу декабря 1980 года стоимость *Apple* достигла 1,79 миллиарда долларов. 300 акционеров компании стали миллионерами.

Но Дэниела Коттке среди них не оказалось. Он был близким другом Джобса в университете, ездил с ним в Индию, жил в коммуне на яблонево́й ферме; вместе они снимали дом, когда у Стива были проблемы с Крисэ́нн Бреннан. Коттке пришел в *Apple*, когда компания еще располагалась в гараже Джобса, и по-прежнему продолжал работать – на почасовой основе. Но при такой должности не приходилось рассчитывать на опцион на покупку акций, которые *Apple* предлагала сотрудникам перед первым выпуском. «Я абсолютно доверял Стиву, полагал, что он не забудет друга, и не хотел на него давить», – признается Коттке. Однако официально Коттке числился техником с почасовой оплатой, а не штатным инженером, а нештатным сотрудникам опционов не полагалось.

Казалось бы, даже несмотря на это, Коттке могли бы предложить «учредительские акции», но Джобс не питал особых чувств к тем, с кем когда-то начинал. «Стив и верность – понятия несовместимые, – говорил Энди Херцфельд, инженер, работавший в *Apple* на первом этапе существования компании. – Он воплощение неверности. Он бросает всех, кто когда-то был ему близок».

Коттке решил подкараулить Джобса возле его кабинета и попросить напрямую. Но Джобс при каждой встрече лишь отмахивался от друга. «Никогда не пойму, почему Стив не сказал мне честно, что с моей должностью опцион не положен, – удивляется Коттке. – Все-таки он был моим другом. Зачем было врать? Когда я спрашивал его про акции, он советовал мне переговорить с моим непосредственным начальником». В конце концов, спустя почти полгода после первого открытого предложения, Коттке собрался с духом и пришел в кабинет к Джобсу, чтобы все обсудить. Но тот встретил его так холодно, что Коттке оробел. «Я молча заплакал. Так и не смог поговорить с ним, – вспоминает он. – Дружба кончилась. А жаль».

У Рода Холта, инженера, собравшего блок питания, опционов было много, и он попытался уговорить Джобса. «Надо что-то решить с твоим приятелем Дэниелом», – сказал Род и предложил поделиться с ним акциями. «Сколько дашь ты, столько и я», – заверил Холт Джобса. «Отлично, – ответил тот. – Я не дам ему ничего».

Возняк вел себя совсем иначе. Еще до первого публичного предложения он решил продать сорока разным сотрудникам среднего звена две тысячи акций по очень низкой цене. В итоге большинство из них заработали достаточно, чтобы купить себе дом. Возняк приобрел для себя и своей новой жены роскошный особняк, но вскоре супруга с ним развелась и отсудила дом. Еще он делился акциями с теми из коллег, с кем, по его мнению, обошлись несправедливо – в том числе с Коттке, Фернандесом, Уиггинтоном и Эспинойсой. Возняк все обожали, и не только за щедрость, но многие соглашались с Джобсом, что Стив «наивен как ребенок». Спустя несколько месяцев кто-то повесил на доску объявлений рекламу бла-

готворительного фонда *United Way*, на которой был изображен нищий, а под ней подписал: «Воз в 1990 году».

Джобса наивным не назовешь: не зря же он позаботился о том, чтобы решить все вопросы с Крисэнн Бреннан до того, как компанию преобразовали в открытое акционерное общество.

Джобс стал официальным лицом первого открытого размещения акций, и он же помог выбрать два инвестиционных банка, которые и занимались этой сделкой, – старожилы Уолл-стрит *Morgan Stanley* и *Hambrecht and Quist* – небольшую узкоспециализированную фирму из Сан-Франциско, о которой тогда толком никто не слышал. «К сотрудникам *Morgan Stanley* Стив относился крайне неуважительно; правда, банк тогда переживал не лучшие времена», – вспоминает Билл Хамбрехт. *Morgan Stanley* планировал установить цену в 18 долларов за акцию, несмотря на то что было очевидно: вскоре их стоимость подскочит до небес. «Расскажите-ка мне, что вы делаете с этими акциями, которые мы оценили по 18 долларов? – поинтересовался Стив. – Вы ведь продаете их своим клиентам? А раз так, почему же вы берете с меня 7 % комиссии?» Хамбрехт признавал, что сложившаяся практика была в корне несправедлива, и предложил перед первым публичным выпуском акций провести обратный аукцион для их оценки.

Утром 12 декабря 1980 года *Apple* превратилась в открытое акционерное общество. К тому времени банкиры оценили акции в 22 доллара за штуку. Джобс приехал в офис *Hambrecht and Quist* как раз к открытию торгов. В 25 лет он стал обладателем состояния в 256 миллионов долларов.

Парень, ты богат

Отношение Стива Джобса к деньгам всегда было сложным – и до того, как он стал миллионером, и после. Идеалист и хиппи, разбогатевший на изобретениях своего друга, который был готов делиться ими бесплатно, дзен-буддист, путешествовавший по Индии и решивший, что его призвание – создать свой бизнес. Каким-то странным образом Джобс ухитрился сочетать в себе все эти черты, так что одно другому не мешало.

Ему нравились какие-то вещи, в особенности первоклассно сделанные – такие, как автомобили «порше» и «мерседес», ножи *Henckel*, бытовая техника *Braun*, мотоциклы *BMW*, фотографии Ансея Адамса, пианино *Bosendorfer* и звуковая аппаратура *Bang & Olufsen*. При этом дома, в которых он жил, вне зависимости от размеров его состояния, не отличались вычурностью, а обставлены были так скромно, что и шейкер⁵ устыдился бы. И тогда, и потом путешествовал он без помпы, не держал прислуги; у него даже телохранителей не было. Покупал дорогие автомобили, но водил их сам. Когда Марккула предложил Стиву купить на двоих частный самолет *Learjet*, тот отказался (хотя в конце концов потребовал у *Apple* собственный *Golfstream*). Как и отец, Стив мог торговаться с поставщиками за каждый цент, но из-за прибыли никогда не поступился бы качеством продукта.

Спустя тридцать лет после того, как *Apple* превратилась в открытое акционерное общество, он размышлял о том, как повлияло на него неожиданное богатство:

Я никогда не думал о деньгах. Я вырос в семье среднего достатка и знал, что голодать точно не буду. В *Atari* я понял, что могу быть неплохим инженером и всегда заработаю на кусок хлеба. В университете и во время путешествия в Индию я сознательно выбирал бедность; я жил очень просто, даже когда уже начал работать. Я был беден, и это было замечательно, потому

⁵ *Шейкеры* – члены американской протестантской религиозной секты «Объединенное сообщество верующих во второе пришествие Христа» – сторонники строгих нравов и скромного образа жизни.

что мне не приходилось думать о деньгах, а потом невероятно разбогател и тоже не думал о деньгах.

Я наблюдал за коллегами из *Apple*, которые, разбогатев, решали, что нужно изменить образ жизни. Кто-то покупал «роллс-ройсы» и особняки, нанимал прислугу, а потом тех, кто руководит прислугой. Их жены делали себе пластические операции и превращались в каких-то кукол. Так жить я точно не хотел. Это же безумие. И я дал себе слово, что не допущу, чтобы деньги меня испортили.

При этом филантропом Стива не назовешь. Он основал было благотворительный фонд, но быстро понял, что ему неприятно общаться с директором фонда, которого он сам и нанял: тот все время рассуждал о новых способах благотворительности и о том, как «выгодно использовать» пожертвования. Джобс с презрением относился к тем, кто кичился своей щедростью или полагал, будто способен привнести в благотворительность что-то новое. Он тайком послал Ларри Бриллианту чек на пять тысяч долларов на открытие фонда *Seva Foundation* для борьбы с так называемыми болезнями бедняков и даже согласился войти в совет директоров. Но на одном из собраний поспорил со знаменитым врачом по поводу того, нужно ли поручить агентству Реджиса Маккенны пиар-проекты и поиск новых источников финансирования. Кончилось тем, что Джобс от злости разрыдался. С Бриллиантом они помирились на следующий вечер за кулисами благотворительного концерта, который *Grateful Dead* давал для *Seva*. Но когда вскоре после первого публичного предложения акций Бриллиант и несколько членов совета директоров, среди которых были Уэйви Грей и Джерри Гарсиа, пришли в *Apple* с просьбой о пожертвовании, Джобс встретил их не очень-то приветливо. Вместо денег предложил способы использовать подаренный фонду *Apple II* с программой *VisiCalc* в исследовании, которое *Seva* планировал провести по проблемам слепых в Непале.

Самый щедрый подарок Джобс сделал своим родителям, Полу и Кларе, – акции на сумму около 750 тысяч долларов. Часть они продали, чтобы выплатить кредит за дом в Лос-Альтосе, в честь чего устроили вечеринку. Джобс приехал их навестить. «Впервые в жизни над моими родителями не висела ипотека, – вспоминал он. – Они позвали на вечеринку друзей. Все было очень мило». Однако новый дом они покупать не стали. «Им это не надо, – говорит Джобс. – Они и так счастливы». Единственной роскошью, которую они себе позволяли, были ежегодные поездки в круизы от компании *Princess Cruises*. По словам Стива, плавание по Панамскому каналу «произвело на папу огромное впечатление», потому что напомнило ему о времени, когда корабль, на котором Пол служил во время войны, шел в Сан-Франциско, где личный состав списали на берег.

С успехом *Apple* слава пришла и к его официальному лицу. Первым фотографию Джобса в октябре 1981 года поместил на обложку журнал *Inc*. Заголовок гласил: «Он навсегда изменил бизнес». На фото Джобс, с постриженной бородой, длинноволосый, в джинсах, белой рубашке и чересчур блестящем пиджаке, стоит, опершись на *Apple II*, и смотрит прямо в камеру гипнотическим взглядом, которому научился у Роберта Фридланда. «Когда Стив Джобс говорит, он искрится энтузиазмом – как человек, который видит будущее и сделает все, чтобы претворить его в жизнь», – было написано в статье.

В феврале 1982 года журнал *Time* выпустил серию статей о молодых бизнесменах. На обложке был нарисован Джобс, не сводивший с читателя гипнотического взгляда. Автор статьи утверждал, что Стив «практически в одиночку создал отрасль персональных компьютеров». В краткой биографической справке, написанной Майклом Морицем, было сказано: «В 26 лет Джобс возглавляет компанию, которая всего шесть лет назад располагалась в спальне и гараже дома его родителей, а в этом году объем продаж, по прогнозам, должен составить

600 миллионов долларов... Иногда Джобс как руководитель бывает резок и груб с подчиненными. Он этого не отрицает: „Мне надо научиться владеть собой“».

Несмотря на славу и богатство, Стив продолжал считать себя неформалом. На встрече со студентами в Стэнфорде он снял ботинки и пиджак, купленный в магазине *Wilkes Bashford*, и уселся на столе в позе лотоса. Вопросы слушателей про то, когда акции *Apple* поднимутся в цене, Джобс попросту игнорировал. Вместо этого рассуждал о будущем отрасли, признавался, что надеется в один прекрасный день создать компьютер размером с книгу. Когда вопросы о бизнесе иссякли, Джобс поменялся ролями с аудиторией и спросил сидевших в зале прилизанных тихонь: «Сколько среди вас девственников?» Послышались нервные смешки. «А кто пробовал ЛСД?» Смех усилился; всего один или двое подняли руку. Впоследствии Джобс не без сожаления признавался, что новое поколение показалось ему более меркантильным и зацикленным на карьере, нежели его собственное. «Когда я учился в школе, шестидесятые уже отшумели, а пришедший им на смену практицизм еще не набрал силу, – говорил Стив. – Нынешним студентам чужд идеализм. По крайней мере, они не испытывают такой тяги к духовному, как мы, и не станут тратить время на разные философские вопросы; их интересует бизнес». Джобс утверждал, что его поколение таким не было. «Идеалистический ветер шестидесятых до сих пор раздувает наши паруса. Из большинства моих ровесников, кого я знаю, это уже не вытравишь».

Глава 10. Рождение Мас. Говорите, вам нужна революция...

*You say you want a revolution*⁶

Детище Джефа Раскина

Джеф Раскин был из тех людей, которые либо восхищали Джобса, либо невероятно раздражали. Причем Раскину удавалось и то, и другое. Человек философского склада, Раскин бывал и нудным, и веселым; изучал информатику, преподавал музыку и изобразительное искусство, дирижировал оркестром камерной оперы и создал свой уличный театр. Докторская диссертация, которую он защитил в 1967 году в университете Сан-Диего, отстаивала преимущество текстовых интерфейсов перед графическими. Когда преподавать ему надоело, Раскин взял напрокат воздушный шар и, пролетая над домом ректора, прокричал, что увольняется.

В 1976 году, подыскивая автора для инструкции к *Apple II*, Джобс позвонил Раскину, у которого была небольшая консалтинговая фирма. Раскин приехал в гараж, увидел Возняка, что-то мастеровившего за верстаком, и согласился за 50 долларов написать инструкцию. В конце концов он стал постоянным сотрудником издательского отдела *Apple*. Раскин мечтал создать недорогой компьютер для массового потребителя и в 1979 году уговорил Майка Марккулу назначить его руководителем небольшого проекта *Annie*. Но такое название показалось ему неуважением к женщинам, и Раскин переименовал компьютер в честь своего любимого сорта яблок «макинтош» (*McIntosh*). Однако написание пришлось изменить, чтобы новый проект не путали с производителем аудиоаппаратуры *McIntosh Laboratory*. Теперь будущий компьютер назывался *Macintosh*.

Раскин мечтал о компьютере, который стоил бы тысячу долларов и был не сложнее бытового прибора, со встроенной клавиатурой, системным блоком и всем необходимым. Чтобы сократить расходы, он предложил крохотный экранчик с диагональю пять дюймов и очень дешевый (и слабенький) процессор *Motorola 6809*. Раскин считал себя философом и постоянно записывал мысли в блокнот, который величал «Книгой *Macintosh*». Время от времени он разражался манифестами. Один из них назывался «Компьютеры для миллионов» и начинался со смелого утверждения: «Если персональным компьютерам действительно суждено стать чем-то личным, то весьма вероятно, что рано или поздно они появятся в каждой семье».

Весь 1979-й и первую половину 1980 года работа над *Macintosh* шла ни шатко ни валко. Раз в несколько месяцев заходила речь о закрытии проекта, но Раскину всегда удавалось уговорить Марккулу сменить гнев на милость. Всего над *Macintosh* трудилось четверо инженеров; сидели они в бывшем офисе *Apple* неподалеку от ресторана *Good Earth*, в нескольких кварталах от нового главного здания компании. В кабинете повсюду валялись игрушки и модели радиоуправляемых самолетов (хобби Раскина); все это больше походило на детский сад для великовозрастных гиков. Сотрудники то и дело отвлекались от работы, устраивая перестрелки из игрушечных пистолетов. «Чтобы во время игры ничего не сломать, мы поставили у рабочих столов картонные перегородки, и кабинет превратился в картонный лабиринт», – вспоминал Энди Херцфельд.

⁶ *You say you want a revolution* – строки из песни *Revolution* (The Beatles).

Звездой группы был молодой инженер-самоучка по имени Баррелл Смит, – светловолосый, розовощекий, впечатлительный и эксцентричный. Он преклонялся перед гениальными программами Возняка и пытался повторить его подвиги. Аткинсон нашел Смита в отделе технического обслуживания *Apple* и, пораженный его мастерством, порекомендовал Раскину. Он был болен шизофренией, но в начале 1980-х годов это проявлялось лишь в том, что он с маниакальным упорством мог неделями биться над решением той или иной инженерной задачи. Впоследствии болезнь, увы, победила. Джобса увлекали идеи Раскина, но идти на компромиссы ради снижения расходов он не желал. Осенью 1979 года Стив посоветовал ему думать не о деньгах, а о том, чтобы создать «безумно классный», как он выразился, компьютер. «Не думай о цене. Лучше определи, что ты от него хочешь», – сказал Джобс. Раскин в ответ язвительно написал: цветной дисплей с высоким разрешением и возможностью вмещать до 96 символов в строке, принтер, работающий без ленты и в считанные секунды воспроизводящий на бумаге любые оттенки, неограниченный доступ к сети *ARPA*, а еще чтобы компьютер распознавал речь и писал музыку, «мог воспроизвести хоть пение Карузо с церковным хором мормонов и чтобы это звучало натурально». В конце значилось: «Глупо начинать с желаемых возможностей. Начинать надо с цены, минимального набора характеристик, не забывая о том, что технологии не стоят на месте». Другими словами, Раскин, в отличие от Джобса, не верил, что, если чего-то очень захотеть, все получится.

Разумеется, конфликт был неизбежен, в особенности после того, как Джобса в сентябре 1980 года отстранили от работы над *Lisa* и он принялся искать иное применение своей неумной энергии. Его внимание не мог не привлечь *Macintosh*. Стива вдохновили рассуждения Раскина о недорогом компьютере с понятным графическим интерфейсом и простым дизайном, на массового потребителя. Разумеется, стоило Джобсу увлечься *Macintosh*, как дни Раскина на проекте были сочтены. «Стив принялся указывать нам, что делать, Джеф замкнулся в себе, и быстро стало ясно, чем все это кончится», – вспоминает Джоанна Хоффман, член команды *Mac*.

Первый спор разразился из-за процессора *Motorola 6809*, на котором настаивал Раскин. На самом деле это был конфликт между стремлением Джефа снизить стоимость *Mac* до тысячи долларов и желанием Джобса создать «безумно классный компьютер». Стив настаивал, чтобы на *Mac* установили более мощный процессор *Motorola 68000*, тот же, что и на *Lisa*. В декабре 1980 года, незадолго до Рождества, Джобс втайне от Раскина поручил Барреллу Смигу сделать модель с более мощным процессором. Смит, как и его кумир Возняк, целиком отдался задаче и работал сутками напролет три недели подряд, поднимаясь на все новые высоты программирования. Когда модель была готова, Джобс настоял на том, чтобы *Mac* перевели на *Motorola 68000*, а Раскину пришлось пересчитать стоимость будущего компьютера.

Но дело было не только в стремлении Джобса настоять на своем. Более дешевый микропроцессор, который предлагал использовать Раскин, был несовместим со всеми новшествами – окнами, меню, мышью, графикой, – которые команда *Apple* видела в *Xerox PARC*. Раскин сам уговаривал сотрудников съездить в *PARC*; ему понравились окна и дисплей с растровым отображением, а вот графика и иконки оставили его равнодушным, и мысль использовать вместо клавиатуры мышь показалась глупостью. «Часть сотрудников, работавших над проектом, загорелась идеей все делать с помощью мыши, – вспоминал он впоследствии. – И эти дурацкие иконки! Пиктограмма – это знак, который ни на одном человеческом языке невозможно объяснить. Не зря же появилась речь!»

Билл Аткинсон, бывший ученик Раскина, поддержал Джобса. Оба ратовали за мощный процессор, поддерживающий более совершенную графику и совместимый с мышью. «Пришлось Стиву отстранить Джефа от руководства проектом, – рассказывает Аткинсон. –

Джеф был слишком упрям. Стив правильно сделал, что взял все в свои руки. Ему удалось добиться лучших результатов».

Дело было в разнице не столько философских взглядов, сколько характеров. «Стив любит, чтобы все всё делали по его приказу, – заметил однажды Раскин. – Мне он казался ненадежным, а ему не нравилось, если в нем замечали какие-то недостатки. Ему хотелось, чтобы на него смотрели, раскрыв рот от восхищения». Джобс отзывался о Раскине столь же нелицеприятно. «Джеф слишком серьезно к себе относился, – вспоминал он. – При этом слабо разбирался в интерфейсах. И я решил оставить кого-то из его сотрудников – действительно полезных, вроде Аткинсона, – привести парочку своих людей, взять проект в свои руки и получить в итоге более дешевый вариант *Lisa*, а не халтуру».

Не все члены команды сработались с Джобсом. В декабре 1980 года один из инженеров писал Раскину: «От него только напряжение, склоки и интриги, лучше бы он старался сгладить противоречия. Мне очень нравится с ним общаться, я восхищаюсь его идеями, целеустремленностью и энергией. Но в атмосфере, которую Джобс создает в коллективе, работать неуютно. Мне нужны одобрение, поддержка и покой».

Однако остальные понимали, что Джобс, несмотря на дурной характер, обладает харизмой и большим влиянием, что позволит им действительно оставить след во вселенной. Джобс внушил всем, что Раскин – мечтатель, тогда как он – человек дела и закончит работу над *Mac* за год. Было ясно, что ему нужен реванш за неудачу с *Lisa*; соперничество только подзадоривало Стива. Он предложил Джону Коучу поспорить на 5 тысяч долларов, что *Mac* поступит в продажу раньше, чем *Lisa*. «Мы сделаем компьютер, который будет лучше и дешевле *Lisa*, причем успеем первыми», – заявил он подчиненным.

Джобс продемонстрировал всем, кто теперь главный, отменив неофициальный семинар, который Раскин должен был проводить для всех сотрудников компании в феврале 1981 года. Раскин, случайно проходя мимо конференц-зала, обнаружил, что там собралась сотня человек, чтобы его послушать: Джобс не потрудился сообщить кому бы то ни было, что отменил встречу. Так что выступление все равно состоялось.

После этого инцидента Раскин отправил гневное письмо Майку Скотту, которому снова пришлось решать нелегкую задачу – как ему, президенту, обуздать основателя компании и одного из ее главных акционеров. Письмо было озаглавлено «Работа со Стивом Джобсом и на него». Раскин писал:

Он отвратительный руководитель... Стив мне всегда нравился, но работать с ним невозможно... Он регулярно пропускает встречи. Это стало настолько обычным делом, что вошло в поговорку... Он действует, не подумав и толком не разобравшись в ситуации... Никому не доверяет... Когда ему рассказывают новые идеи, он сперва все критикует, говорит, что это полная ерунда и бесполезная трата времени. Это уже само по себе неправильно. Но если идея хорошая, то вскоре он начинает рассказывать всем о ней так, будто это он придумал... Он не умеет слушать и вечно перебивает.

В тот день Скотт вызвал Раскина и Джобса на ковер к Марккуле. Джобс расплакался. Они с Раскиным сошлись в одном: работать вместе не получится. В случае с *Lisa* Скотт встал на сторону Коуча, но на этот раз решил отдать победу Джобсу. В конце концов *Mac* был мелким проектом, разработчики сидели далеко от главного здания – прекрасная возможность чем-то занять Джобса, чтобы не мешал основному коллективу работать. Раскина отправили в вынужденный отпуск. «Они решили пойти на уступки и найти мне какое-нибудь дело. Меня это устроило, – вспоминал Джобс. – Я словно вернулся к себе в гараж и снова руководил собственной небольшой командой».

Возможно, Раскина уволили несправедливо, но это оказалось к лучшему для *Macintosh*. Если бы все пошло, как задумал Раскин, получился бы компьютер с маленьким объемом памяти, слабым процессором, кассетной лентой, без мыши и с минимальной графикой. Возможно, ему в отличие от Джобса удалось бы снизить цену до 1000 долларов, что принесло бы *Apple* кратковременную прибыль. Но Раскину никогда не удалось бы добиться того же, чего достиг Джобс: создать и выпустить на рынок машину, которая изменила само понятие о персональных компьютерах. Собственно, сегодня мы знаем, куда привел путь, выбранный Раскиным. После увольнения из *Apple* его позвали в *Canon*, и там ему удалось собрать компьютер, о котором он мечтал. «В результате появился *Canon Cat*, который с треском провалился, – рассказывает Аткинсон. – Никто не хотел его покупать. Стив же превратил *Mac* в компактную версию *Lisa*, и получился полноценный компьютер, а не бытовой электроприбор».

Башни Техасо

Через несколько дней после увольнения Раскина Джобс зашел в кабинку к Энди Херцфельду, молодому инженеру из команды, работавшей над *Apple II*, такому же озорному и розовощекому, как и его приятель Баррелл Смит. Херцфельд вспоминает, что большинство его коллег побаивались Джобса «из-за неожиданных вспышек раздражения и склонности резать правду-матку, причем, как правило, нелицеприятную». Но Херцфельду Джобс нравился.

– От вас есть толк? – с порога поинтересовался Джобс. – Мы хотим, чтобы над *Mac* работали лучшие головы, и я не уверен, потянете ли.

Херцфельд не растерялся и ответил, что толк от него есть, и еще какой.

Джобс ушел; Херцфельд вернулся к работе. Спустя некоторое время заметил, что Джобс смотрит на него поверх стенки кабинки.

– У меня для вас хорошие новости, – объявил он. – Теперь вы работаете в команде *Mac*. Идемте.

Херцфельд ответил, что ему нужна еще пара дней, чтобы завершить задание, которое он делал для *Apple II*.

– Что может быть важнее работы над *Macintosh*? – изумился Джобс.

Херцфельд объяснил, что должен привести в порядок DOS-программу для *Apple II*, чтобы передать ее другому сотруднику.

– Это пустая трата времени! – воскликнул Джобс. – Кому сдался этот ваш *Apple II*? Через пару лет о нем никто и не вспомнит. *Macintosh* – будущее компании, и вы начнете работать над ним прямо сейчас! – С этими словами Джобс выдернул из розетки провод *Apple II*, и программа, которую писал Херцфельд, пропала. – Пошли, – сказал Джобс. – Я покажу вам новое рабочее место.

На своем серебристом «мерседесе» Джобс перевез Херцфельда, компьютер и все его вещи в офис *Macintosh*.

– Вот ваш стол, – сообщил он, указывая на место возле Баррелла Смита. – Добро пожаловать в команду *Mac*!

Когда Херцфельд выдвинул ящик стола, оказалось, что раньше здесь сидел Раскин: он собирался в такой спешке, что даже вещи толком не забрал, в том числе и модели самолетов.

Весной 1981 года Джобс подбирал людей в свою развеселую пиратскую шайку по одному принципу: они должны быть по уши влюблены в продукт, над которым работают. Некоторых претендентов он приводил в кабинет, где под покрывалом стояла модель *Mac*, театральным жестом срывал покров и смотрел, что будет. «Если у кандидата загорались

глаза, он хватался за мышку и принимался щелкать по иконкам, Стив улыбался и брал его на работу, – рассказывала Андреа Каннингем. – Он хотел, чтобы при виде *Mac* все ахали».

Брюс Хорн работал программистом в *Xerox PARC*. Некоторые из его друзей, в том числе Ларри Теслер, решили перейти в команду *Macintosh*, и Хорн тоже об этом подумывал. Но в другой компании ему предложили более выгодные условия плюс премию в 15 тысяч долларов при устройстве на работу. В пятницу вечером позвонил Джобс. «Приходите завтра утром в *Apple*, – сказал он. – У меня есть, что вам показать». Хорн пришел, и Джобсу удалось переманить его на свою сторону. «Стив с такой страстью рассказывал о своем замечательном компьютере, который изменит мир, – вспоминает Хорн, – что ему удалось заразить меня своим энтузиазмом». Джобс показал Хорну, какой формы будет пластиковый корпус, как совершенны будут углы, как прекрасно будет выглядеть плата изнутри. «Он заставил меня поверить в то, что все продумано от начала до конца и все так и будет. Ого, сказал я себе, такой пыл встретишь не каждый день. И согласился работать в *Apple*».

Джобс попытался привлечь к работе даже Возняка. «Меня бесило, что он толком ничего не делает, но потом я успокоился и подумал, что без его ума не было бы *Apple*», – признавался мне впоследствии Джобс. Но не успел он толком рассказать другу о своем новом проекте, как Воз, пытаясь поднять в воздух свой одномоторный самолет *Beechcraft*, попал в аварию в Санта-Круссе, чудом остался жив, но заработал частичную амнезию. Джобс часами просиживал у друга в больнице, но Возняк, поправившись, решил на время уйти из *Apple*, вернуться в Беркли, который бросил десять лет назад, и все-таки получить диплом. В списках студентов Воз значился как Роки Ракун Кларк.

Чтобы сделать проект только своим, Джобс решил поменять его название, которое Раскин дал в честь своего любимого сорта яблок. В различных интервью Стив называл компьютеры «велосипедами для мозга». Изобретение велосипеда позволило человеку передвигаться быстрее кондора; также и компьютерам суждено было увеличить эффективность мышления. В один прекрасный день Джобс заявил, что отныне *Macintosh* должен называться *Bicycle* – «Велосипед». Но команда встретила новое название в штыки. «Мы с Барреллом решили, что ничего глупее в жизни не слышали, и отказывались его так называть», – вспоминал Херцфельд. Через месяц о переименовании забыли.

К началу 1981 года в команде *Mac* было человек двадцать, и Джобс решил подыскать офис попросторнее. В итоге все перебрались на второй этаж двухэтажного дома примерно в трех кварталах от главного здания *Apple*. Рядом находилась автозаправка *Texasco*, и новое пристанище прозвали «Башнями *Texasco*». Дэниела Коттке, который так и не простил Джобсу историю с акциями, тем не менее пригласили для монтажа моделей. Бад Триббл, замечательный программист, придумал заставку, на которой на экране появлялось непринужденное «Привет!». Чтобы как-то оживить обстановку в офисе, Джобс велел команде купить стереосистему. «Мы с Барреллом быстренько сбежали и купили серебристый кассетный магнитофон, пока Джобс не передумал», – вспоминает Херцфельд.

Вскоре Джобса ждал еще один успех. Спустя несколько недель после победы над Раскиным в борьбе за руководство проектом *Mac* ему удалось сместить с поста президента *Apple* Майка Скотта, который уже некоторое время вел себя странно: то угрожал, то принимался читать мораль. После того как он с несвойственной ему жесткостью уволил без предупреждения нескольких сотрудников, терпение коллектива лопнуло. К тому же у него открылся целый букет проблем со здоровьем (не говоря уже о психике) – от глазных инфекций до нарколепсии. Когда Скотт уехал в отпуск на Гавайи, Марккула собрал топ-менеджеров обсудить его увольнение. Большинство, включая Джобса и Джона Коуча, проголосовало «за». Марккула временно сменил Скотта на посту президента (впрочем, эта мера оказалась формальной), а Джобс получил право делать с проектом *Mac* все что заблагорассудится.

Глава 11. Поле искажения реальности. Игра по своим правилам

Когда Энди Херцфельд перешел работать в команду *Mac*, Бад Триббл, другой программист, предупредил его, что потрудиться предстоит немало. Джобс хотел завершить проект к январю 1982 года, то есть меньше чем за год. «Полный бред, – откликнулся Херцфельд. – Не успеем». Но Триббл ответил, что возражений Джобс не принимает. «Лучше всего ситуацию описывает термин из „Звездного пути“, – пояснил Бад. – Стиву свойственно то, что называется полем искажения реальности». Херцфельд удивился, и Триббл пояснил: «Стив меняет реальность как хочет. Может убедить кого угодно в чем угодно. Когда его нет рядом, начинаешь приходить в себя, но сроки от этого разумнее не становятся».

Триббл вспоминает, что позаимствовал фразу из эпизода «Бродячий зверинец» сериала «Звездный путь», где пришельцы «усилием мысли создают собственный новый мир», и утверждает, что это не только предостережение, но и комплимент. «Очутиться в этом поле искажения опасно, но именно благодаря ему Стиву удавалось менять реальность».

Херцфельд сперва решил, что Триббл преувеличивает. Но через две недели тесного общения с Джобсом согласился с оценкой коллеги: «Поле искажения реальности представляло собой сложную смесь харизмы, красноречия, неукротимой воли и готовности представить любое явление так, как ему нужно».

Херцфельд быстро понял, что противостоять такому натиску практически невозможно. «Поле искажения реальности срабатывало даже несмотря на то, что ты отдавал себе отчет в происходящем, – рассказывал он. – Мы с коллегами часто обсуждали, как спустить Стива с небес на землю, но в конце концов сдались и приняли все как данность». После того как Джобс велел заменить газировку в офисном холодильнике на органический апельсиновый и морковный сок *Odwalla*, кто-то из команды сделал футболки с надписью «Поле искажения реальности» на груди и «Во всем виноват сок!» на спине.

Выражение «поле искажения реальности» употребляли, чтобы не говорить напрямую, что Джобс врет. Но на самом деле это более сложная форма маскировки. Когда Стив говорил, что дело обстоит так-то и так-то – шла ли речь об историческом эпизоде или о том, кто именно предложил идею на встрече, – правда его не заботила совершенно. Он сознательно пренебрегал реальностью, причем искажал ее не только для других, но и для себя. «Он умеет себя обмануть, – говорил Билл Аткинсон. – Поэтому ему ничего не стоит заставить других поверить в то, что он говорит: он и сам в это верит до глубины души».

Разумеется, многие искажают реальность. Джобс обычно прибегал к этому для достижения какой-либо цели. Возняк, который был настолько же честен и прям, насколько Джобс ловок и расчетлив, удивлялся, насколько эффективными оказываются методы Стива: «Он искажает реальность, воображая то, чего не может быть – к примеру, говорит мне, что я могу за несколько дней придумать дизайн для *Breakout*. И понимаешь, что это невозможно, но в итоге оказывается, что Стив прав».

Члены команды *Mac*, попадая в его поле искажения реальности, чувствовали себя как под гипнозом. «Он напоминал мне Распутина, – сказала Деби Коулман. – Смотрел, не моргая, пронзительным, как лазер, взглядом. Дай он вам стакан фиолетовой газировки – выпили бы, не поморщившись». При этом Коулман соглашается с Возняком: поле искажения реальности действительно придавало сил. Благодаря ему Джобсу удалось вдохновить команду и изменить историю компьютерной отрасли, располагая лишь малой долей возможностей по сравнению с такими гигантами, как *Xerox* или *IBM*. «Завышенные ожидания сбывались, – размышляла Коулман. – Мы делали невозможное, потому что не знали, что это невозможно».

Искажение реальности основывалось на глубокой и непоколебимой вере Джобса в то, что общие правила его не касаются. На то были свои причины: в детстве ему частенько удавалось настоять на своем. Но главным источником уверенности в том, что он может пренебрегать правилами, были его бунтарский дух и своеволие. Джобс чувствовал, что он не такой, как все, – избранный, просветленный. «Он считает, что выдающихся людей немного – Эйнштейн, Ганди и гуру, с которым Стив познакомился в Индии, – и он один из них, – рассказывал Херцфельд. – Он говорил об этом Крисэнн. Как-то намекнул мне, что считает себя просветленным. Почти как Ницше». Надо сказать, что Джобс никогда не изучал труды Ницше, но своим умом дошел до его идеи воли к власти и особой природы сверхчеловека. В «Так говорил Заратустра» сказано: «Своей воли хочет теперь дух, свой мир находит потерявший мир».⁷ Если действительность противоречила его желаниям, Стив ее игнорировал, как было в случае с рождением его дочери Лизы, а годы спустя – и с поставленным ему диагнозом. Даже в бытовых мелочах он вел себя так, словно правила и реальность в целом не имеют к нему никакого отношения: например, отказывался вешать номера на машину или парковал ее на местах для инвалидов.

Другая ключевая характеристика мировоззрения Джобса – его подход к оценке людей и явлений. Окружающих он делил на «толковых» и «придурков». Результаты работы – либо «супер», либо «полное дерьмо». Билл Аткинсон, дизайнер команды Мас, относившийся по классификации Джобса к «толковым», описывает, как это выглядело на деле:

Работать под руководством Стива было трудно, потому что он всех делил на асов и кретинов, и между этими двумя категориями лежала пропасть. Если ты ас, тебя возносят на пьедестал, и ты по определению не можешь ошибаться. Те из нас, кого Джобс считал асами, и я в том числе, знали, что на самом деле мы, как простые смертные, можем ошибиться, облажаться, и жили в постоянном страхе, что нас свергнут с пьедестала. Кретины же (на самом деле – отличные инженеры, трудяги) чувствовали: что бы они ни сделали, все равно Стив не изменит мнения о них.

Однако Стив не всегда упорствовал в своих оценках, особенно если речь шла не о людях, а об идеях; тут он мог мгновенно передумать. Рассказывая Херцфельду о поле искажения реальности, Триббл предупредил, что Джобс как переменный ток высокого напряжения. «Если сегодня он что-то объявил классным или ужасным, это вовсе не значит, что завтра он будет думать так же, – пояснил Триббл. – Когда делишься с ним новой идеей, обычно он отвечает, что это глупость. Но примерно через неделю, если идея ему понравилась, он придет и предложил тебе твою же идею так, словно он сам это придумал».

Такие дерзкие пируэты поразили бы и Дягилева. «Если один аргумент не срабатывал, он тут же находил другой, – говорит Херцфельд. – Бывало, сбивал с толку, неожиданно принимая вашу точку зрения, хотя до этого думал иначе». С Брюсом Хорном, программистом, которого Джобс вместе с Теслером переманил из *Xerox PARC*, такое происходило постоянно. «Рассказываешь ему идею. Стив отвечает, что это безумие, – вспоминал Хорн. – А на следующей неделе приходит и говорит: „Слушай, мне тут пришла гениальная идея!“ – и рассказывает мне мою же идею. Ты ему: „Стив, я же тебе об этом говорил неделю назад!“ – а он отвечает: „Да-да“ — и меняет тему».

Казалось, что в микросхеме мозга у Джобса отсутствует устройство, модулирующее всплески импульсивных мыслей, возникающих у него в голове. Поэтому для общения с ним команда Мас избрала тактику под названием «фильтр низких частот». Обработывая его входные сигналы, сотрудники научились сокращать амплитуду его высокочастотных импульсов.

⁷ Перевод Ю. М. Антоновского.

Это позволяло выровнять набор данных и получить более плавный скользящий средний показатель его поведения. «Понаблюдав, как Стив бросается из крайности в крайность, – рассказывал Херцфельд, – мы научились фильтровать его сигналы и не обижаться».

Быть может, неуравновешенность Джобса происходила от недостатка чувствительности? Нет. Скорее наоборот. Он был очень чутким человеком, прекрасно считывал чужие эмоции, видел сильные и слабые стороны. Ему ничего не стоило огорошить ничего не подозревающую жертву какой-нибудь дерзкой выходкой, которая попадала точно в цель. Он чувал, притворяется ли собеседник, будто что-то знает, или говорит правду. Именно поэтому ему так искусно удавалось уговаривать, льстить, убеждать и запугивать других. «У него было сверхъестественное чутье на слабые места. Никто так, как Стив, не умел унижить, заставить почувствовать свое ничтожество, – призналась Хоффман. – Впрочем, как все харизматики и манипуляторы. Ты понимаешь, что ему ничего не стоит тебя раздавить, чувствуешь свою слабость и начинаешь заискивать перед ним. И тогда он тебя поднимет с колен, поставит на пьедестал и ты окажешься полностью в его власти».

Бывало и наоборот: те, кто не сдавался, в конце концов оказывались сильнее. Они лучше работали – из страха, желания понравиться и оправдать ожидания босса. «Общение с ним выматывало, но если перетерпеть, то можно было только выиграть», – сказала Хоффман. Иногда Стиву можно было дать отпор и не только выжить, но и победить. Правда, это не всегда срабатывало. Раскин попытался; на какое-то время ему удалось одержать верх, но в итоге он потерпел поражение. Однако если человек вел себя спокойно и корректно, если Джобс понимал, что сотрудник знает, что делает, он его начинал уважать. Среди его близкого окружения и в личной, и в профессиональной сфере сильных личностей было гораздо больше, нежели подхалимов.

И команда *Mac* это знала. Каждый год, начиная с 1981-го, она вручала премию смельчаку, которому удавалось, не дрогнув, выдержать натиск Джобса. Разумеется, в шутку, но была в этой шутке и доля правды. Джобс об этом знал и не возражал. В первый год премию получила Джоанна Хоффман. Она была из семьи беженцев из Восточной Европы, отличалась сильной волей и крутым нравом. К примеру, однажды, обнаружив, что Джобс поменял ее маркетинговую стратегию на абсолютно нереалистичную, она в ярости ворвалась к нему в кабинет. «Поднимаясь по лестнице, я предупредила его секретаря, что сейчас возьму нож и воткну Джобсу прямо в сердце, – вспоминает она. Эл Эйзенштат, юрист компании, побежал за Джоанной, чтобы ее перехватить. – Но Стив все слышал и спрятался».

В 1982 году премию снова получила Хоффман. «Помню, как я завидовала Джоанне, что она не боится противоречить Стиву; у меня тогда еще на это не хватало смелости, – рассказывала Деби Коулман, пришедшая в команду *Mac* как раз в том году. – А в 1983 году выиграла уже я. Поняла, что нужно отстаивать то, во что веришь. Стив это уважает. После этого он повысил меня в должности». Со временем Коулман стала начальником производства.

Однажды Джобс зашел в кабинку одного из инженеров Аткинсона и, по своему обыкновению, заявил, что тот делает «полное дерьмо». Аткинсон вспоминает: «Парнишка ответил: „Нет, это лучший вариант“, и объяснил Стиву решение, над которым работал». Джобс с ним согласился. Аткинсон научил свою команду переводить слова Стива на обычный язык: «полное дерьмо» на самом деле означало просьбу «докажите мне, почему это лучший вариант». Но на этом история не закончилась; продолжение оказалось не менее поучительным. В конце концов тот инженер придумал, как улучшить функцию, которую раскритиковал Джобс. «Ему удалось усовершенствовать ее, потому что Стив бросил ему вызов, – рассуждал Аткинсон. – Разумеется, Джобсу можно и нужно было возражать, но к нему стоило прислушаться, потому что обычно он оказывался прав».

Вызывающее поведение Джобса отчасти было обусловлено перфекционизмом и неприязнью к тем, кто соглашался на компромисс (пусть и разумный), чтобы не сорвать

сроки и вписаться в бюджет. «Стив никогда не шел на уступки, – вспоминал Аткинсон. – Он перфекционист, и ему важно все контролировать. Производители, не заботившиеся о том, чтобы усовершенствовать свой продукт, вызывали у него раздражение». К примеру, на Компьютерной выставке Западного побережья, состоявшейся в апреле 1981 года, Адам Осборн представил первый настоящий портативный персональный компьютер. Небольшой (экран диагональю пять дюймов, маленькая память), но работал неплохо. Осборн с гордостью заявил: «В нем есть самое необходимое. А все остальное – лишнее». Джобса возмутило такое отношение к делу; несколько дней он не мог успокоиться – все высмеивал Осборна. «Он ничего не смыслит, – повторял Джобс, шагая по коридорам *Apple*, – это не искусство, а дерьмо».

Однажды Джобс заглянул в кабинку к Ларри Кеньону, инженеру, разрабатывавшему операционную систему *Macintosh*, и пожаловался, что она слишком долго грузится. Кеньон принялся было объяснять, но Джобс перебил: «А если бы от этого зависела чья-то жизнь, вы бы придумали, как сократить время загрузки на десять секунд?» Кеньон ответил, что постарался бы. Тогда Джобс написал на доске расчеты и продемонстрировал Ларри, что если бы пять миллионов человек использовали *Mac* и каждый день им приходилось бы загружать его лишние десять секунд, в год получилось бы около 300 миллионов часов, что равняется примерно 100 жизням, которые в противном случае можно было бы спасти. «На Ларри это произвело впечатление, и через несколько недель он добился результата: система стала загружаться на 28 секунд быстрее, – вспоминает Аткинсон. – Стив умел мотивировать сотрудников, преподнося ту или иную проблему в глобальном смысле».

В итоге вся команда *Macintosh* прониклась стремлением Джобса создать не просто призывный, но в первую очередь гениальный продукт. «Джобс считал себя художником, творцом. Под его влиянием команда дизайнеров приучилась относиться к себе так же, – рассказывает Херцфельд. – Цель была не в том, чтобы обогнать конкурентов или заработать побольше денег: главное – создать лучший в мире компьютер, а если получится, то и лучше лучшего». Стив даже возил подопечных на выставку *Tiffany* в музее Метрополитен на Манхэттене, потому что считал, что им стоит поучиться у Луиса Тиффани, как создавать великое произведение искусства для массового потребителя. «Мы часто обсуждали, что Луис Тиффани не делал все произведения своими руками, а поручал дизайн другим, – вспоминал Бад Трибл. – И мы сказали себе: если уж мы что-то в этой жизни делаем, пусть это будет красиво».

Так ли было необходимо оскорблять и унижать подопечных? Едва ли; по крайней мере, такому поведению нет оправдания. Можно было мотивировать команду и по-другому. Даже несмотря на то, что *Macintosh* удалось добиться головокружительных успехов, из-за постоянного вмешательства и импульсивного поведения Джобса и бюджет превышали, и сроки срывали. Не стоит забывать и об уязвленных чувствах сотрудников, очень многие из которых просто сломались, перегорели. «Стив мог добиться своего, не терроризируя всю команду, – сказал Возняк. – Мне по душе, когда все спокойно, никто не ругается. По-моему, компания должна быть как одна семья. Руководи я проектом *Macintosh*, скорее всего, ничего путного из этого не вышло бы. Но если совместить наши со Стивом стили управления, получилось бы лучше, чем когда Джобс распоряжался всем в одиночку».

У деспотизма Джобса было одно неоспоримое преимущество: Стиву удавалось заразить сотрудников *Apple* стремлением создавать инновационные продукты, внушить им уверенность, что они способны сделать невозможное. Они носили футболки с надписью «Я работаю 90 часов в неделю и мне это нравится!» Из страха перед Джобсом и желания произвести на него впечатление они оказывались способны превзойти самих себя. И это при том, что Стив запрещал своей команде идти на уступки, которые позволили бы сократить

издержки на *Mac* и ускорить производство, и идти на компромиссы, казавшиеся зачастую оптимальными решениями.

«За долгие годы работы я понял: если у тебя по-настоящему хорошие сотрудники, с ними не надо обращаться как с детьми, – объяснял впоследствии Джобс. – Надо требовать от них большего, тогда они создадут шедевр. Первая команда *Mac* научила меня, что первоклассные специалисты любят работать вместе, и им не понравится, если вас удовлетворит даже средний результат. Спросите любого члена команды *Mac*. Они вам скажут, что игра стоила свеч».

Большинство с этим согласно. «На совещании Стив мог кричать: „Придунок, вечно ты все делаешь через задницу“, – вспоминала Деби Коулман, – и такое повторялось регулярно. Но я считаю, мне невероятно повезло, что я с ним работала».

Глава 12. Дизайн. Настоящие художники упрощают

Эстетика баухауса

В отличие от большинства детей, выросших в домах по проекту Эйхлера, Джобс понимал, в чем их суть, и был способен оценить их по достоинству. Ему нравился простой и функциональный модернизм для массового потребителя. Еще он обожал слушать, как отец рассуждает о концептуальных особенностях автомобилей. С самого основания *Apple* Стив верил, что продуманный промышленный дизайн – простой разноцветный логотип, обтекаемый корпус *Apple II* – выделит компанию на фоне конкурентов и сделает продукцию узнаваемой.

Первый офис *Apple* (после гаража Джобсов) располагался в небольшом здании; там же находился отдел продаж *Sony*, которая славилась запоминающимся, не похожим на других фирменным стилем и дизайном продуктов. Джобс частенько заглядывал туда просматреть рекламные материалы. «Он, как всегда неряшливо одетый, заходил, пролистывал наши брошюры, расспрашивал о дизайне, – вспоминал бывший сотрудник *Sony* Дэниел Левин. – Иногда просил разрешения взять буклет с собой». К 1980 году Джобс взял Левина в *Apple*.

Однако к июню 1981 года, когда Стив начал посещать ежегодную Международную конференцию по дизайну в Аспене, его страсть к продукции *Sony*, выполненной преимущественно в темных тонах, постепенно сошла на нет. В тот год конференция была посвящена итальянскому стилю; в ней участвовали архитектор и дизайнер Марио Беллини, режиссер Бернардо Бертолуччи, производитель автомобилей Серджио Пининфарина и Сюзанна Аньелли, политик и наследница *Fiat*. «Постепенно я проникся уважением к итальянским дизайнерам, точно так же, как парнишка в фильме „Вырваться вперед“ восхищается итальянскими байкерами, – вспоминал Джобс. – Конференция стала для меня источником вдохновения и удивительных открытий».

В Аспене он познакомился с простым и функциональным дизайном течения баухаус – в том виде, в котором он был представлен в зданиях, построенных Гербертом Бауэром, апартаментах люкс, шрифтах без засечек и мебели Аспенского института. Бауэр, как и его учителя Вальтер Гропиус и Людвиг Мис ван дер Роэ, полагал, что между искусством и прикладным промышленным дизайном различий быть не должно. Модернистский интернациональный стиль, ярчайшим воплощением которого является баухаус, подразумевает простой, но вместе с тем экспрессивный дизайн. Чистота линий и форм сочетаются в нем с рациональностью и функциональностью. Заповеди стиля, сформулированные Мисом ван дер Роэ и Гропиусом, гласят: «Бог в деталях» и «Меньше значит больше». Как и в архитектуре Эйхлера, эстетика здесь не исключает возможности массового производства.

О своем понимании стиля баухаус Джобс рассказал в докладе, который сделал на конференции в Аспене в 1983 году. Доклад назывался «Будущее уже не то, что раньше». Выступление проходило в музыкальном павильоне; в своей речи Джобс предсказал, что простота баухауса придет на смену стилю *Sony*. «Современное течение промышленного дизайна, хайтек в духе *Sony*, латунно-серый и черный цвета – все это выглядит нелепо, – говорил Джобс. – Это несложно повторить. Но неинтересно». Вместо этого Стив предложил альтернативу, порожденную баухаусом, которая лучше отвечала функциональности и характеру продукции *Apple*: «Мы планируем выпускать высокотехнологичные товары, по дизайну которых сразу станет ясно, что это и зачем. Мы подберем им небольшие упаковки; сама продукция будет белая и красивая, как электроника *Braun*».

Джобс неоднократно подчеркивал, что продукция *Apple* будет простой и функциональной. «Наши изделия будут яркими, чистыми, так что сразу станет очевидно: это высокие технологии. Нас не устраивают громоздкие черные коробки *Sony*, – рассуждал он. – Мы считаем, что все должно быть максимально просто, но простота эта достойна Музея современного искусства. Простота во всем – вот наш девиз: в управлении компанией, в дизайне продуктов, в рекламе. Проще простого». Принципы *Apple* совпадали с изречением, напечатанным на обложке первого рекламного буклета компании: «Простота – высшая мудрость».

Джобс полагал, что главный критерий простоты дизайна в том, удастся ли с первого взгляда определить, как пользоваться тем или иным продуктом. Но это не всегда взаимосвязано. Чересчур плавный и простой дизайн, бывает, отпугивает покупателя, и он не понимает, как обращаться с товаром. «Главное, к чему мы должны стремиться, – чтобы наша продукция была интуитивно понятна», – рассказывал Джобс гениям дизайна. Не забыл упомянуть и об аналогии рабочего стола, которую удалось воплотить в *Macintosh*. «Мы все понимаем, что делать с рабочим столом. Входишь в кабинет, на столе лежат бумаги. Сверху – самые важные. Люди умеют расставлять приоритеты. Одна из причин, по которой, создавая компьютеры, мы отталкиваемся от аналогий вроде рабочего стола, в том, чтобы эффективно использовать уже имеющийся опыт».

В ту среду одновременно с Джобсом, но в меньшей аудитории делала доклад двадцатитрехлетняя Майя Лин, прославившаяся тем, что годом ранее, в ноябре, в Вашингтоне открыли сделанный по ее проекту мемориал ветеранам войны во Вьетнаме. Джобс и Лин подружились, и Стив пригласил ее в *Apple*. В присутствии таких людей, как Лин, Джобс робел и поэтому попросил Деби Коулман помочь показать Майе компанию. «Я работала со Стивом неделю, – вспоминала Лин. – Спрашивала, почему компьютеры выглядят громоздкими, как телевизоры. Почему бы не выпустить тонкий компьютер? Плоский, как блокнот?» Джобс отвечал, что именно это и собирается сделать, как только технологии позволят.

В сфере промышленного дизайна в то время ничего интересного не происходило. Джобсу нравились лампы Ричарда Саппера (у него такая была), мебель Чарльза и Рэй Имз, продукция *Braun* дизайна Дитера Рамса. Но не было среди промышленных дизайнеров фигуры уровня Раймонда Лоуи и Герберта Бауэра. «В промышленном дизайне дела обстояли скучно, в том числе и в Силиконовой долине, и Стив хотел это изменить, – вспоминала Лин. – Ему нравился обтекаемый, но не слишком гладкий стиль, к тому же ироничный. Любовь Стива к минимализму проистекала от буддистского стремления к простоте; при этом он не хотел, чтобы его продукция казалась холодной и мертвой. Она должна забавлять. Стив – натура увлекающаяся, он очень серьезно относится к дизайну, но в то же время не чужд юмора».

С годами вкус Стива совершенствовался; особенно он полюбил японский стиль, стал общаться с такими звездами, как Иссей Мияке и Йо Минг Пей. Немалое влияние на Джобса оказало изучение буддизма. «Я всегда считал буддизм – в особенности японский дзен-буддизм – верхом стилистического совершенства, – говорил Джобс. – Никогда не видел ничего прекраснее садов Киото. Я восхищаюсь продуктами этой культуры, которая уходит корнями в дзен-буддизм».

Как Porsche

Джеф Раскин предполагал, что *Macintosh* должен быть небольшой, квадратный и плоский, как чемоданчик, и закрываться клавиатурой к экрану. Джобс, приняв руководство проектом, решил пожертвовать портативностью в пользу стильного дизайна и скромного размера. Он положил на стол телефонный справочник и заявил, к ужасу инженеров, что площадь корпуса должна быть не больше его страницы. Тогда главный дизайнер Джерри Мэнк

и Терри Ояма, его подающий надежды подопечный, придумали решение, при котором экран находился бы над системным блоком, со съемной клавиатурой.

Как-то раз в марте 1981 года Энди Херцфельд вернулся с обеда и обнаружил в кабинете возле одной из моделей *Mac* Джобса, который что-то оживленно обсуждал с креативным директором Джеймсом Феррисом.

– Это должна быть классика, которая не устареет, как «фольксваген-жук», – заявил Джобс. Отец привил ему уважение к автомобилям классического дизайна.

– Все нет, – возразил Феррис. – Линии должны быть плавные, чувственные, как у *Ferrari*.

– Тогда уж не *Ferrari*, он тоже не подойдет, – ответил Джобс. – Скорее, *Porsche*!

Стив как раз тогда ездил на *Porsche 928* (Феррис, кстати, впоследствии устроился в *Porsche* руководителем отдела рекламы). Как-то в выходные после работы Джобс повел Билла Аткинсона полюбаваться на свой *Porsche*. «Великое искусство развивает вкус, вместо того чтобы следовать ему», – сказал Джобс Аткинсону. Стив также восхищался дизайном «мерседеса». «С годами им удалось сделать линии мягче, а детали выразительнее, – заметил он как-то, бродя по парковке. – Вот к чему нам надо стремиться с *Macintosh*».

Ояма набросал черновой эскиз и сделал гипсовую модель. Когда все было готово, команда *Mac* собралась для обсуждения. Херцфельд назвал новый вариант дизайна «симпатичным». Другим тоже понравилось. Джобс разразился потоком резкой критики. «Слишком квадратная, надо добавить изгибов. Необходимо увеличить радиус первой фаски. И мне не нравится ширина скоса». Вся эта, недавно усвоенная Джобсом, терминология графического дизайна означала «скругленный край», соединяющий две стороны компьютера. Однако закончил Стив на мажорной ноте: «Для начала неплохо».

Раз в месяц или около того Мэнк и Ояма демонстрировали новый вариант дизайна, учитывая предыдущие замечания Джобса. С очередной гипсовой модели торжественно срывали покрывало, а рядом ставили все предыдущие варианты: это помогало не только отследить ход работы, но и доказать Стиву, что все его предложения были учтены. «Четвертую модель я уже с трудом отличал от третьей, – признался Херцфельд, – но Стив всегда находил что покритиковать; обсуждал детали, на которые я бы и внимания не обратил».

Однажды на выходных Стив снова отправился в универсам *Macys* в Пало-Альто взглянуть на бытовую технику, в частности на *Cuisinart*. В понедельник велел дизайнерам сходить купить кухонный комбайн и на его примере наглядно объяснил, какими должны быть линии, изгибы и скосы. Ояма изготовил новую модель, сильно смахивавшую на кухонное оборудование, но даже Джобс признал, что это чересчур. Это на неделю замедлило работу, но в конце концов Джобс подписал макет корпуса *Mac*.

Джобс настаивал на том, что компьютер должен располагать к себе. В результате его дизайн все больше напоминал человеческое лицо. Монитор с дисководом был выше и уже, чем у большинства других компьютеров, и походил на голову. Выемка в основании смахивала на подбородок; Джобс сузил полоску пластика наверху, чтобы не было похоже на лоб кроманьонца, который так портил облик *Lisa*. Патент на дизайн корпуса *Apple* был выписан на имя Стива Джобса, Джерри Мэнка и Терри Оямы. «Несмотря на то что Стив к чертежам не прикасался, полученный дизайн – следствие его идей и влияния, – признавался впоследствии Ояма. – Признаться честно, мы понятия не имели, что такое „располагающий“ применительно к внешнему виду компьютера, пока Стив нам не объяснил».

Не менее ревностно Джобс относился и к изображению на экране. Однажды Билл Аткинсон прибежал в «Башни *Texas*» и радостно объявил, что придумал гениальный алгоритм, который позволяет быстро рисовать овалы и круги. Обычно для решения этой задачи необходимо было вычислять квадратные корни, но процессор *Motorola 68000* эту операцию не поддерживал. И Аткинсон нашел выход из положения: сумма последовательности нечет-

ных чисел дает последовательность квадратов простого числа (к примеру, $1 + 3 = 4$, $1 + 3 + 5 = 9$ и так далее). Херцфельд вспоминает, что, когда Аткинсон поделился своим открытием, все были потрясены – кроме Джобса.

– Круги и овалы – это хорошо, – сказал Стив, – а как насчет прямоугольников с закругленными углами?

– А зачем они нам нужны? – удивился Аткинсон и объяснил, что это, скорее всего, будет сделать невозможно.

«Мне хотелось, чтобы графика была простой и ограничивалась основными геометрическими элементами, без которых не обойтись», – вспоминал он.

– Прямоугольники со скругленными углами повсюду, даже в этом кабинете! – отрезал Джобс, вскочил и с воодушевлением продолжал: – Оглянись! – Стив указала на доску, столешницу и другие предметы, которые действительно оказались прямоугольниками со скругленными углами. – А снаружи их еще больше! Куда ни глянь – везде они!

С этими словами он вытащил Аткинсона на прогулку, по дороге указывая ему на окна машин, вывески и дорожные указатели. «Мы прошли три квартала, а я уже нашел семнадцать примеров, – вспоминал Джобс. – Я указывал на них Биллу, пока он наконец не согласился со мной».

«В конце концов нам попался знак „Стоянка запрещена“, и я признал: „Ладно, ты прав, сдаюсь. Прямоугольники с закругленными углами нам нужны!“» Вспоминает Херцфельд: «На следующий день Билл пришел в „Башни *Texasco*“, улыбаясь во весь рот. Теперь его демоверсия могла быстро рисовать прямоугольники со скругленными углами». Диалоговые окна *Lisa* и *Mac*, как почти у каждого последующего компьютера, в конце концов тоже получили скругленные углы.

Занятия каллиграфией, которые Джобс посещал в Риде, научили его внимательно относиться к шрифтам (как с засечками, так и без засечек), пропорциональному разделению пробелов и высоте строки. «И когда мы работали над первым *Macintosh*, мне все это очень пригодилось», – вспоминал Джобс. Поскольку отображение на компьютере было растровым, можно было придумать неограниченное количество шрифтов – от изящных до смешных – и попиксельно передать их на экране.

Для работы над шрифтами Херцфельд пригласил свою бывшую одноклассницу из пригорода Филадельфии Сьюзен Каре. Шрифты называли в честь остановок старой ветки пригородного поезда до Филадельфии: Овербрук, Мерион, Ардмор, Роузмонт. Джобс тоже включился в процесс. Как-то вечером он задумался над названиями шрифтов. «Об этих городишках никто слыхом не слыхал, – заметил Стив, – если уж называть, то в честь всемирно известных городов!» Вот так, по словам Каре, появились шрифты *Chicago*, *New York*, *London*, *SanFrancisco* и *Venice*.

Марккула и другие не разделяли страсти Джобса к типографике. «Он отлично разбирался в шрифтах и стремился довести их до совершенства, – вспоминает Марккула. – Я же на это отвечал что-то вроде: „Шрифты? Разве нам больше нечем заняться?“» В действительности же богатый ассортимент шрифтов *Macintosh* вместе с лазерной печатью и выдающейся графикой привел к развитию печатной индустрии и принес *Apple* немалую выгоду. Более того, он научил самых обычных людей – от школьников, строчащих первые заметки в классную газету, до матерей, редактирующих письма родительского комитета, – разбираться в шрифтах; ранее это было привилегией типографов, мастодонтов редакторов и прочих книжных червей.

Каре также придумала иконки (например, мусорную корзину для удаленных файлов), характерные для графических интерфейсов. На этой почве они с Джобсом нашли общий язык: оба стремились к простоте и хотели сделать *Mac* непохожим на другие компьютеры. «Стив обычно заглядывал ко мне в кабинет вечером, – вспоминает Сьюзен. – Интересовался,

что новенького; у него был хороший вкус и чутье на визуальные детали». Иногда Стив заходил утром в воскресенье, и Каре старалась в такие дни выходить на работу, чтобы показать ему новые варианты. Бывало, они и спорили. К примеру, Стив отклонил придуманную ею иконку-кролика, обозначающую ускорение щелчка кнопки мыши: сказал, что пушистый зверек выглядит «слишком весело».

Не меньшее внимание Джобс уделял и заголовкам окна. Он заставлял Аткинсона и Каре переделывать их снова и снова, мучительно пытаясь найти верное решение. Заголовки на *Lisa* Стиву не нравились – слишком темные и грубые; ему хотелось, чтобы на *Mac* заголовки были более плавными, с тонкими полосками. «Мы перебрали, наверно, вариантов двадцать, пока наконец не получили то, что хотел Стив», – вспоминает Аткинсон. В какой-то момент Каре и Аткинсон пожаловались, что он заставляет их тратить чересчур много времени на никому не нужные мелочи, в то время как у них есть задания поважнее. Джобс рассердился. «Люди на это будут смотреть каждый день! – кричал он. – Это не мелочи, это работа, и ее надо делать хорошо!»

Крис Эспиноса нашел отличный способ удовлетворить требования Стива и его страсть к контролю. Эспиноса был одним из юных помощников Возняка еще по гаражу; Джобс убедил его бросить Беркли, заявив, что выучиться он всегда успеет, а вот второго шанса поработать в команде *Mac* уже не будет. Эспиноса разработал дизайн компьютерного калькулятора. «Затаив дыхание, мы окружили Криса, когда тот показывал калькулятор Стиву, и ждали, что тот скажет», – вспоминает Херцфельд.

«Что ж, для начала неплохо, – сказал Джобс. – Но в целом полная фигня. Фон слишком темный, линии чересчур толстые и кнопки великоваты». Эспиноса несколько раз переделывал дизайн, но Джобс каждый новый вариант встречал резкой критикой. Наконец на очередной встрече Крис представил версию, которая называлась «Собери сам. Калькулятор-конструктор имени Стива Джобса»: пользователь мог самостоятельно менять толщину линий, размер кнопок, тонирование, фон и так далее. Стив рассмеялся, а потом уселся за компьютер и принялся экспериментировать с опциями, чтобы получить дизайн, который ему понравится. Спустя десять минут ему это удалось. Неудивительно, что в последующие 15 лет именно эта версия калькулятора оставалась стандартом для *Mac*.

Несмотря на то что главным проектом Стива оставался *Macintosh*, ему хотелось создать универсальный стиль для всей продукции *Apple*. С помощью Джерри Мэнока и неофициальной группы под названием «Союз дизайнеров *Apple*» Джобс организовал конкурс на лучшего дизайнера, который стал бы для компании тем же, кем Дитер Рамс для *Braun*. Проект прозвали «Белоснежкой» – не только из-за любви Стива к белому цвету, но и потому, что продукты, дизайн которых предстояло разработать, были названы по именам семи гномов. В итоге победил Хартмут Эсслингер, немецкий дизайнер, работавший над телевизорами *Sony Trinitron*. Джобс полетел в Шварцвальд на встречу с ним; Стива поразила не только увлеченность Эсслингера своим делом, но и то, как он гонял на «мерседесе» на скорости выше 160 километров в час.

Эсслингер, несмотря на то что был немцем, заявил, что «в ДНК *Apple* должен присутствовать исконно американский ген», который создаст «глобальный калифорнийский» стиль, вдохновленный «Голливудом, музыкой, мятежным духом и здоровой сексуальностью». Эсслингер руководствовался принципом «сначала эмоции, потом форма» – перефразированным выражением о первичности функциональности по отношению к форме. Он разработал сорок моделей товаров, чтобы продемонстрировать свой подход; увидев их, Джобс воскликнул: «То, что надо!» Дизайн «Белоснежки», немедленно утвержденный для *Apple II*, предусматривал белый корпус, скругленные изгибы и линии с тонкими прорезами – для украшения и вентиляции. Джобс предложил Эсслингеру контракт при условии, что тот переедет в Калифорнию. Тот согласился; сотрудничество с Джобсом Эсслингер назвал «одним из

самых судьбоносных в истории промышленного дизайна». Его компания, *frogdesign*,⁸ открылась в Пало-Альто в середине 1983 года с 1,2-миллионным контрактом с *Apple*. С тех пор на каждом товаре *Apple* стоит гордый знак «Дизайн разработан в Калифорнии».

Отец научил Джобса понимать, что истинный мастер, влюбленный в свое дело, добивается совершенства даже в незаметных, скрытых от глаз деталях. Наиболее ярким примером такого отношения к работе стал случай с топологией печатной платы, на которой были микросхемы и прочие внутренние детали *Macintosh*. Ни один покупатель никогда бы их не увидел. Но Джобс разразился потоком замечаний:

– Вот эта часть превосходна, – сказал он. – Но посмотрите на интегральные схемы памяти. Они уродливы. Линии расположены слишком близко друг к другу.

Один из инженеров, пришедших в *Apple* недавно, перебил Стива:

– А какая разница? Главное – чтобы работало хорошо. Саму плату никто никогда не увидит.

Джобс отреагировал предсказуемо:

– Я хочу, чтобы все было совершенно, даже если это внутренние детали. Хороший плотник не возьмет плохие доски для задней стенки шкафа, хотя ее никто никогда не увидит.

Спустя несколько лет в интервью, которое Джобс дал после выхода *Macintosh*, он повторил то, что усвоил от отца: «Когда плотник делает красивый комод, он не приколотит сзади фанерку – пусть даже ее никто никогда не увидит, потому что комод стоит у стены. Он же все равно знает, что она там. Поэтому для задней стенки возьмет хорошие доски. Он не успокоится, пока не доведет работу до совершенства. В любом предмете все должно гармонировать – и внешний вид, и качество».

Майк Марккула преподавал Стиву другой урок, дополнявший слова отца о стремлении к совершенству в мелочах: не менее важны упаковка и подача товара. О книге судят по обложке. Поэтому для коробки и упаковки *Macintosh* Джобс выбрал дизайн с полноцветной печатью и сделал все возможное, чтобы он выглядел наилучшим образом. «Стив заставил ребят все переделывать по пятьдесят раз, – вспоминал Ален Россман, член команды Мас, ставший мужем Джоанны Хоффман. – Понятно, что покупатель, открыв упаковку, тут же ее выбросит, но Стив все равно добивался, чтобы все выглядело идеально». Россман считал, что нелогично выбрасывать деньги на дорогую упаковку, когда они старались сэкономить на микросхемах памяти. Джобс же хотел, чтобы *Macintosh* не только был совершенством, но и выглядел соответственно.

Когда работа над дизайном наконец завершилась, Джобс собрал всю команду *Macintosh* на неофициальную церемонию. «Настоящие художники подписывают свои произведения», – заявил он, достал лист чертежной бумаги, маркер и попросил всех расписаться. Выгравированные подписи можно найти внутри каждого *Macintosh*. Никто и никогда их не увидит, разве что техники, чинящие компьютер. Но каждый член команды знал, что внутри есть его подпись, как знал и то, что компоненты монтажной платы подобраны настолько изящно, насколько это вообще возможно. Джобс вызвал всех поименно. Первым свое имя написал Баррелл Смит. И только когда расписались все 45 сотрудников, пришел черед Стива. Он отыскал свободное место в центре листа и поставил красивую подпись строчными буквами. После этого предложил всем отметить успех бокалом шампанского. «Благодаря Стиву в такие минуты мы чувствовали, что создаем произведение искусства», – сказал Аткинсон.

⁸ В 2000 году компания была переименована из *frogdesign* в *frog design* и переехала в Сан-Франциско. Эсслингер выбрал такое название не только потому, что лягушка (*frog*) способна метаморфозировать, но и как дань уважения своей родине – (*federal (r)epublic (o)f (g)ermany*). Он считал, что «строчные буквы отвечают характерному для стиля баухаус представлению о иерархическом языке, что соответствует демократическому духу компании».

Глава 13. Создание Mac. Путешествие – это награда

Соперничество

Когда в августе 1981 года *IBM* выпустила свой персональный компьютер, Джобс попросил коллег купить его и разобрать. Общее мнение было неутешительно: полная ерунда. Крис Эспиноса заявил, что это «банальная недоделка»; доля истины в его словах была. Дисплей *IBM* использовал старомодную командную строку и не поддерживал растровое отображение. *Apple* отнеслась к конкурентам свысока, не задумываясь о том, что руководители технических отделов компаний скорее выберут компьютер, разработанный известной корпорацией, чем названный как сорт яблок. В день, когда объявили о выпуске *IBM PC*, Билл Гейтс приехал на встречу в центральный офис *Apple*. «Кажется, они этого даже не заметили, – вспоминает он. – И только спустя год поняли, что произошло».

Непоколебимая самоуверенность *Apple* простиралась настолько далеко, что компания заказала *The Wall Street Journal* рекламу на разворот: «Добро пожаловать, *IBM*. Серьезно». Грядущая компьютерная битва представляла как соперничество молодой и дерзкой *Apple* с Голиафом *IBM*. Такие компании, как *Commodore*, *Tandy* и *Osborn*, дела у которых шли не хуже, чем у *Apple*, в расчет вообще не принимались.

Джобсу всегда нравилось считать себя бунтарем, восставшим против империй зла, кем-то вроде джедая или самурая, сражающегося с силами тьмы. С этой точки зрения *IBM* была идеальной мишенью. Стив изображал предстоящую схватку не как обычную конкуренцию, а как духовную борьбу. «Если мы вдруг ошибемся и выиграет *IBM*, вся компьютерная отрасль на ближайшие двадцать лет погрузится в мрачное средневековье, помяните мое слово, – говорил он журналисту. – Стоит *IBM* получить контроль над рынком – и они тут же задушат любые инновации». Даже спустя тридцать лет, размышляя об этом соперничестве, Джобс изображает события как крестовый поход: «*IBM* вобрала в себя худшее, что было в *Microsoft*. Они не стремились к инновациям, они тянули всех во тьму. Почти как *ATT*, *Microsoft* или *Google*».

К несчастью для *Apple*, Джобс избрал еще одного потенциального соперника *Macintosh*: им была *Lisa*, детище его собственной компании. Причины этого были отчасти психологические: его отстранили от проекта, и теперь ему хотелось доказать свое превосходство. К тому же Стив считал, что конкуренция только подзадорит его команду. Поэтому и поспорил с Джоном Коучем на 5 тысяч долларов, что выпустит *Mac* раньше *Lisa*. Проблема была в том, что соревнование обрело болезненные формы. Джобс не уставал повторять, что лучше его инженеров нет никого и они всем утрут нос в отличие от бывших мастодонтов из *HP*, трудившихся над *Lisa*.

Но дело было даже не столько в этом, сколько в том, что, когда Джобс решил отойти от первоначального плана Раскина и вместо недорогого и маломощного портативного компьютера задумал создать настольный ПК с графическим интерфейсом пользователя, *Mac* превратился в уменьшенную копию *Lisa* и неминуемо обошел бы ее по продажам. Это стало очевидно, когда Джобс приказал Барреллу Смиту установить на *Mac* микропроцессор *Motorola 68000*; в итоге усовершенствованное творение Джобса стало быстрее, чем *Lisa*.

Ларри Теслер, разрабатывавший программное обеспечение для *Lisa*, считал, что оба компьютера должны использовать одни и те же программы. Чтобы избежать ссор, он пригласил Смита и Херцфельда продемонстрировать *Mac* группе, работавшей над *Lisa*. На встречу пришли 25 инженеров; они внимательно слушали рассказ подопечных Джобса, как вдруг

в комнату ворвался Рич Пейдж, автор большинства проектных решений для *Lisa*, человек эмоциональный и подозрительный.

– *Macintosh* уничтожит *Lisa!* – воскликнул он. – *Macintosh* погубит *Apple!*

Смит и Херцфельд промолчали, но Пейдж не унимался.

– Джобс хочет уничтожить *Lisa*, потому что его отстранили от проекта, – чуть ли не рыдая, продолжал он. – Никто не купит *Lisa*, все будут ждать выхода *Mac!* А вам и горя мало!

С этими словами Пейдж вылетел из кабинета, хлопнув дверью, но тут же вернулся и бросил Смиту и Херцфельду:

– Я знаю, вы тут ни при чем. Во всем виноват Джобс. Передайте Стиву, что он погубит *Apple!*

Джобс все-таки превратил *Mac* в более доступную версию *Lisa*, причем с независимым программным обеспечением. Но гораздо хуже было то, что оба компьютера оказались несовместимыми с *Apple II*. А так как в *Apple* не нашлось человека, который отвечал бы за работу компании в целом, то и обуздать Джобса было некому.

Непрерывный контроль

Джобс не хотел делать программное обеспечение *Mac* совместимым с *Lisa* не только из духа соперничества или жажды мести. Был в таком решении и философский подтекст, связанный с его стремлением к контролю. Стив считал: в гениальном компьютере аппаратное и программное обеспечение должны быть тесно связаны. Если же на компьютер можно было установить программы, совместимые с другими компьютерами, в конечном счете пришлось бы пожертвовать частью его функциональности. Лучшими продуктами Джобс считал те, что продуманы от начала до конца и созданы цельными; программное обеспечение для таких компьютеров создано с учетом аппаратного, и наоборот. Это отличало тактику *Macintosh*, операционная система которого была совместима только с родным железом, от тактики *Microsoft*, операционную систему которой можно было использовать на железе, произведенном многими другими компаниями.

«Джобс – элитарный художник, решительный и волевой. Он не хочет, чтобы какие-то программисты-недоучки портили его творения, – писал редактор *ZDNET* Дэн Фарбер. – Это как если бы неизвестно кто добавил несколько мазков к полотну Пикассо или изменил строчку песни Боба Дилана». Благодаря такому подходу созданные впоследствии *iPhone*, *iPod* и *iPad* отличались от аналогичных товаров конкурентов. Стратегия Джобса шла на пользу продукции *Apple*, но с точки зрения господства на рынке она не всегда оказывалась самой выгодной. «Начиная с первого *Mac* и заканчивая новейшим *iPhone*, все товары *Apple* выпускаются в герметичном корпусе, гарантированном от внешнего вмешательства и возможных модификаций», – замечает Линдер Кани, автор книги «Култ *Mac*».

Стремление Джобса контролировать обращение пользователей с продукцией послужило причиной спора с Возняком о слотах расширения для *Apple II* – коннекторах, которые позволяют вставлять в системную плату компьютера дополнительные платы расширения и тем самым добавлять новые возможности. В том споре победил Возняк: у *Apple II* появилось восемь слотов расширения. Но *Macintosh* был детищем Джобса, а не Возняка, и на нем слоты были недоступны для пользователя. Невозможно было даже открыть корпус и добраться до системной платы. Для хакера это было минусом. Однако Джобс создавал *Macintosh* для массового потребителя и не хотел, чтобы пользователи меняли что-то в компьютере. Джобс хотел контролировать то, как потребитель использует его продукцию.

«В этом весь Стив с его стремлением к контролю», – рассуждает Берри Кэш, которого Джобс в 1982 году взял в *Apple* стратегом по маркетингу «Башни *Texasco*». Стив жаловался, что в *Apple II* «мы ничего не контролируем: пользователи меняют компьютер кто во что

горазд. Больше я такой ошибки не совершу». Он даже поручил команде разработать специальные инструменты, чтобы корпус *Macintosh* нельзя было открыть обычной отверткой. «Мы сделаем все для того, чтобы никто, кроме сотрудников *Apple*, не смог залезть в компьютер», – говорил он Кэшу.

Также Джобс решил убрать с клавиатуры *Macintosh* клавиши управления курсором, оставив только мышь. Так Стив пытался, пусть и против их воли, приучить консервативных пользователей к навигации по принципу «указал и щелкнул». В отличие от других разработчиков продукции, Джобс не считал, что клиент всегда прав: если покупатели не хотят пользоваться мышью, значит, они ошибаются. И это еще один пример того, как стремление Джобса к усовершенствованию продукта превалировало над желанием угодить потребителю.

В отказе от клавиш управлений курсором были и другие плюсы (и минусы): разработчикам приходилось писать программы специально для операционной системы *Mac*, а не обычные программы, совместимые с большинством компьютеров. Такое решение помогало укрепить взаимосвязь между прикладными программами, операционной системой и аппаратным обеспечением, чего и добивался Джобс.

Из-за стремления к постоянному контролю Стив также отказывал производителям офисного оборудования в лицензии на операционную систему *Macintosh* для изготовления копий. В мае 1982 года Майк Мюррей, новый директор по маркетингу *Apple*, человек настойчивый и энергичный, написал Джобсу письмо, в котором предлагал делать лицензионные программы: «Мы хотим, чтобы программная среда пользователя *Macintosh* стала стандартом отрасли. Уловка в том, что потребителям приходится покупать аппаратное обеспечение *Mac* для использования их операционной системы. Мало какой из компаний удавалось задать общеотраслевой стандарт, который бы не поддерживал ни один другой производитель». Мюррей предлагал предоставить лицензию на операционную систему *Macintosh* компании *Tandy*. Принадлежавшие ей сети магазинов *Radio Shack*, утверждал он, предназначены для другого потребителя, поэтому продажам *Apple* это не угрожает. Но Джобсу его план не понравился: он и помыслить не мог о том, чтобы отдать свое детище в чужие руки. В конечном счете это значило, что *Macintosh*, как того и хотел Стив, оставался регулируемой средой, но значило это также и то, что, как и опасался Мюррей, в мире клонов *IBM* продукции *Apple* едва ли было суждено стать стандартом отрасли.

Компьютер года

К концу 1982-го Джобс был уверен, что журнал *Time* выберет его «Человеком года». Он даже как-то привел в офис *Apple* Майкла Морица, руководителя редакции журнала в Сан-Франциско, и попросил коллег дать ему интервью. Но в конце концов номер вышел без фотографии Стива на обложке: темой финального выпуска стал «Компьютер» (и, соответственно, «Компьютер года»). К главному материалу прилагался краткий биографический очерк о Джобсе, основанный на репортаже Морица. Автором очерка стал редактор *Time* Джей Кокс, обычно писавший заметки о рок-музыке. «Именно Стив Джобс, с его даром убеждения и слепой верой, которой позавидовали бы и первые христианские мученики, пинком распахнул дверь в будущее и открыл эпоху персональных компьютеров», – говорилось в статье. Она получилась хвалебной, но местами и резкой – настолько, что Мориц (после того как написал книгу об *Apple* и вместе с Доном Валентайном стал одним из партнеров венчурной компании *Sequoia Capital*) отрекся от нее, заявив, что его текст «искажил, переделал и напитал ядом сплетен нью-йоркский редактор, обычно писавший о безумном мире рок-музыки». В статью попали и слова Бада Триббла о «поле искажения реальности», и упоминание о том, что Джобс «периодически рыдает на встречах». Но лучше всех о Стиве сказал Джеф Раскин: из Джобса, заявил он, «получился бы превосходный король Франции».

К ужасу Джобса, в журнале также упоминалась Лиза Бреннан, дочь, которую он бросил. Из этой же статьи взялась цитата о том, что «отцами могут быть 28 % мужского населения Соединенных Штатов», которая привела в такую ярость Крисэнн. Стив догадался, что журналистам о Лизе рассказал Коттке, и публично упрекнул его в этом. «Когда репортер *Time* спросил меня, правда ли, что у Стива есть дочь по имени Лиза, я ответил „да“, – вспоминал Коттке. – Отрицать это было бы не по-товарищески. Я не мог допустить, чтобы мой друг выглядел негодяем, отказавшимся от своего ребенка. Стива это задело, он пришел в ярость и при всех заявил, что я его предал».

Но больше всего Джобса расстроило, что его так и не выбрали «Человеком года». Впоследствии он рассказывал мне:

Time решил выбрать меня «Человеком года». Мне было всего 27 лет, меня волновали такие вещи, и я решил, что это здорово. Журнал прислал ко мне Майка Морица, который должен был написать статью. Мы ровесники, при этом я добился успеха, и он мне явно завидовал; было ясно, что его это задевало. Статья получилась клеветнической и оскорбительной. Нью-йоркские редакторы получили материал и решили, что для «Человека года» я кандидатура неподходящая. Я расстроился. Но это был хороший урок. Я научился спокойнее относиться к известности: все-таки средства массовой информации созданы для развлечения, и не стоит воспринимать их всерьез. Мне прислали экземпляр журнала; помню, как открыл бандероль, ожидая увидеть на обложке свое лицо, а обнаружил там скульптуру в виде компьютера. «Вот оно что», – подумал я. А потом прочитал статью, и она оказалась такой отвратительной, что я заплакал.

В действительности нет никаких причин утверждать, будто Мориц позавидовал Джобсу или намеренно искажил факты. Что бы там ни думал Стив, никто не планировал выбирать его «Человеком года». Редакторы (я тогда был помощником редактора) благо временно решили посвятить итоговый выпуск компьютерам, а не какому-то конкретному человеку, и за несколько месяцев выбрали для фотографии на обложку произведение известного скульптора Джорджа Сигала. Главным редактором *Time* тогда был Рэй Кейв. «Мы не рассматривали кандидатуру Джобса, – подтверждает он. – Компьютер невозможно персонафицировать, поэтому тогда мы впервые решили поставить на обложку фото неодушевленного предмета. Скульптура Сигала – настоящий шедевр; мы не искали никакого лица на обложку».

В январе 1983 года *Apple* выпустила *Lisa* – за год до выхода *Mac*, – и Джобс проспорил Коучу 5 тысяч долларов. Несмотря на то что Стив не входил в группу, работавшую над проектом, он отправился в Нью-Йорк на презентацию новинки – в качестве председателя совета директоров *Apple* и лица компании.

У Реджиса Маккенны, PR-консультанта *Apple*, Джобс научился давать эффектные эксклюзивные интервью. Репортеры предварительно задобренных изданий по одному заходили на часовое интервью со Стивом в его люксе отеля *Carlyle*, где на столе в окружении букетов стояла *Lisa*. План пиар-кампании подразумевал, что Джобс должен расхваливать новинку, ни словом не упоминая о *Macintosh*, поскольку это может навредить *Lisa*. Но Стив не удержался. Почти во всех статьях – в *Time*, *Business Week*, *The Wall Street Journal* и *Fortune*, – появившихся после той встречи с журналистами, упоминался *Macintosh*. «Вскоре *Apple* планирует выпустить *Macintosh* – менее мощную и недорогую версию *Lisa*, – сообщал *Fortune*. – Проектом руководил лично Джобс». *Business Week* процитировал высказывание Стива: «*Mac* станет самым потрясающим компьютером в мире». Упомянул он и о том, что *Mac* будет несовместим с *Lisa*. Интервью Джобса немало способствовали провалу *Lisa*.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.