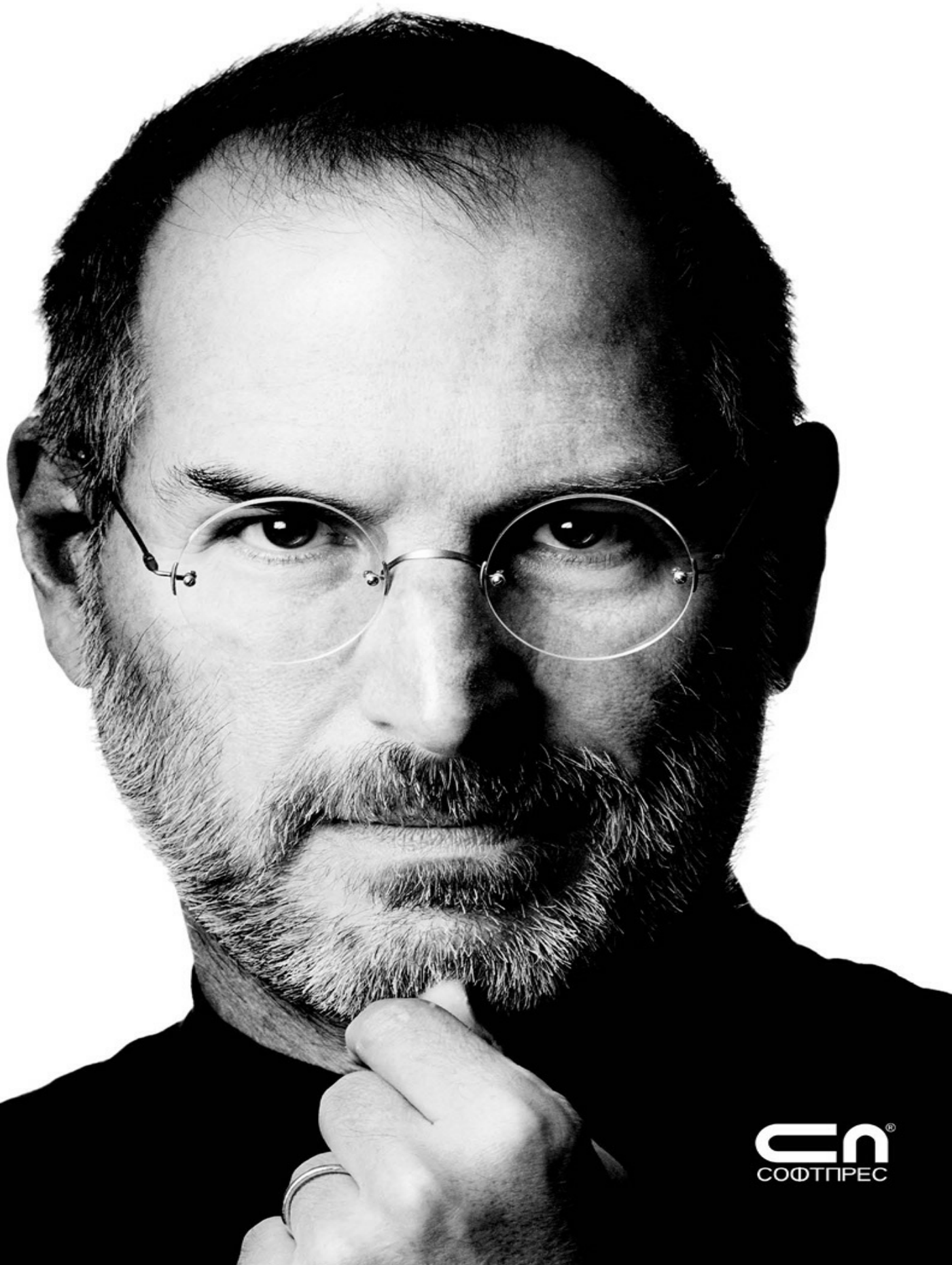
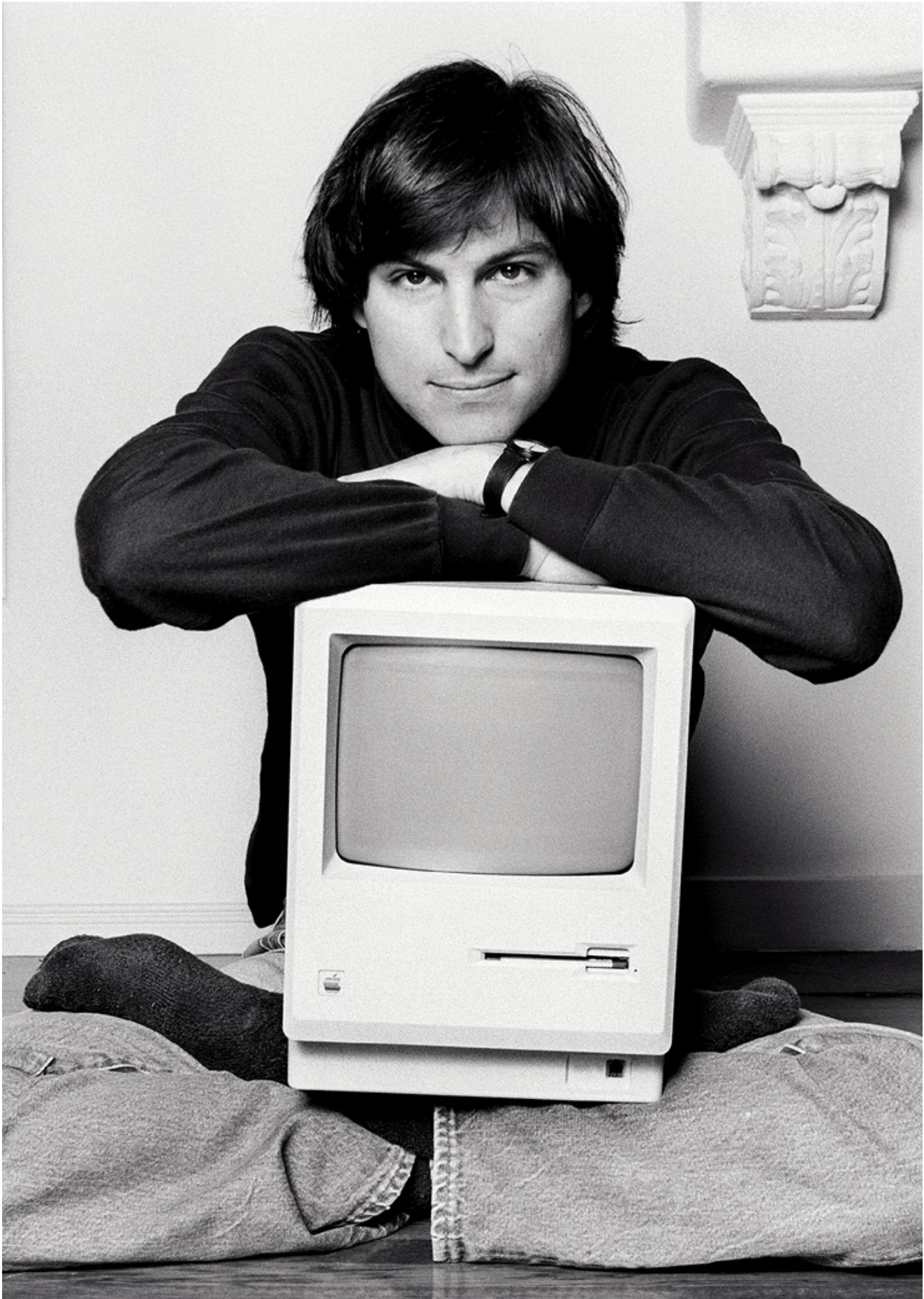


Стив Джобс от Уолтър Аїзъксън

Единствената официална биография, одобрена от основателя на Apple



ЕН[®]
СОФТПРЕС



Стив Джобс от Уолтър Айзъксън

Второ издание



АНОТАЦИЯ

Ексклузивната биография на Стив Джобс, написана с пълното му съдействие

Над сто и четирийсет интервюта със самия него, с негови приятели, противници, колеги, конкуренти и членове на семейството!

Тази книга описва върховете и падовете на един креативен предприемач, чиито мания за перфекционизъм и яростна амбиция водят до революционни промени в шест индустрии: компютри, анимационни филми, музика, мобилни телефони, таблети и електронни книги.

В ХХІ век, когато всички икономисти са насочили усилията си към развиването на цифрови технологии, Джобс се превръща в икона на изобретателността и въображението, съчетани със способността за намиране на приложни решения. Той знае, че за създаването на продукт, който да носи облаги и на производителя, и на клиента, трябва да се изгради мост между технологията и креативността. Стив Джобс създава компания, в която съчетава поривите на въображението със забележителните постижения на инженерството.

Макар че Стив Джобс сътрудничи за написването на тази книга, той не налага никакъв контрол върху информацията в нея. Нито личният, нито професионалният му живот са забранена територия. Дори напротив – той подканя хората да говорят открито за него. „Вършил съм неща, с които не се гордея, например това, че на двайсет и три години направих дете на тогавашната си приятелка, и начина, по който се отнасях с нея – признава той. – Но нямам тайни, които трябва да останат скрити.”

Самият той говори брутално откровено за своите колеги и конкуренти. Приятелите, сътрудниците и враговете му връщат жеста и разказват без заобикалки за неговите демони, перфекционизъм, артистичен дух и мания за контрол, които оформят облика на бизнес подхода му и иновативните продукти, родени впоследствие.

Джобс често докарва приближените си до ярост или до отчаяние. Но неговата личност и неговите продукти са взаимосвързани като хардуера и софтуера на Apple. В ръцете ви е майсторски написаната биография за живота на един изключителен човек.

ЗА АВТОРА



Уолтър Айзъксън е автор на биографиите на Айнщайн, Кисинджър и Бенджамин Франклин, а в съавторство с Еван Томас е написал „Мъдрите хора: Шестима приятели и създаденият от тях свят”. Има дългогодишен опит като председател на CNN и отговорен редактор на списание Time, а понастоящем е изпълнителен директор на „Аспен”.

Живее със съпругата си във Вашингтон.

АВТОРСКИ ПРАВА

Steve Jobs

Walter Isaacson

Copyright © 2011 by Walter Isaacson

Стив Джобс

Уолтър Айзъксън

© СофтПрес ООД, 2012

© Марин Загорчев, Яна Маркова, Милена Радева, Васил Сирманов, превод, 2011

ISBN 978-954-685-999-0

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана под никаква форма или начин, електронен или механичен, включително фотокопиране, записване или чрез каквито и да е системи за съхранение на информация, без предварително писмено разрешение на СофтПрес ООД.

За контакти: СОФТПРЕС ООД

София: бул. „Джеймс Баучер” 103, ет. 5, офис 9

тел./факс: 02/958 25 67, тел.: 0700 14 222 – на цената на един градски разговор

e-mail: clients@soft-press.com; Web site: www.soft-press.com

Дистрибуция: КЕГЕЛ ООД

София: Бизнес център „Сердика” бул. „Акад. Иван Гешов”, № 2 Е, ет. 4, офис 420 тел.: 02/962 84 20; 0893 61 60 12; 0700 14 222

e-mail: sofia@kegel.bg

София: Фирмен щанд: Печатница „Болид” бул. „Искърско шосе” 19, сутерен, офис 02 GSM: 0896 86 14 71

Варна: ул. „Прилеп” 74; тел.: 052/719 008; 0894 302 098; e-mail: varna@kegel.bg

Пловдив: тел.: 0893/61 61 69; e-mail: plovdiv@kegel.bg

СЪДЪРЖАНИЕ

АНОТАЦИЯ

ЗА АВТОРА

АВТОРСКИ ПРАВА

ГЛАВНИ ГЕРОИ

УВОД

ФОТОГРАФИИ

ГЛАВА 1

Детство

ГЛАВА 2

Странната двойка

ГЛАВА 3

Лекции, дзен и ЛСД

ГЛАВА 4

„Атари” и Индия

ГЛАВА 5

Apple I

ГЛАВА 6

Apple II

ГЛАВА 7

Крисан и Лиса

ГЛАВА 8

Ксерокс и Лиса

ГЛАВА 9

На борсата

ГЛАВА 10

Раждането на „Макинтош“

ГЛАВА 11

Изкривяване на реалността

ГЛАВА 12

Дизайнът

ГЛАВА 13

Как е създаден „МАК“

ГЛАВА 14

На сцената излиза Скъли

ГЛАВА 15

Макинтош на бял свят

ГЛАВА 16

Гейтс и Джобс

ГЛАВА 17

Икар

ГЛАВА 18

NeXT

ГЛАВА 19

„Пиксар”

ГЛАВА 20

Обикновен човек

ГЛАВА 21

Семеен човек

ГЛАВА 22

Играта на играчките

ГЛАВА 23

Второто пришествие

ГЛАВА 24

Реставрацията

ГЛАВА 25

Мисли различно

ГЛАВА 26

Принципите на дизайна

ГЛАВА 27

Компютърът iMac

ГЛАВА 28

Изпълнителен директор

ГЛАВА 29

ГЛАВА 30

Дигиталният пъп

ГЛАВА 31

Магазинът iTunes

ГЛАВА 32

Човек на музиката

ГЛАВА 33

Приятелите на Пиксар...

ГЛАВА 34

МАК-овете на XXI век

ГЛАВА 35

Първи рунд

ГЛАВА 36

iPhone

ГЛАВА 37

Втори рунд

ГЛАВА 38

iPad

ГЛАВА 39

Нови битки

ГЛАВА 40

Към безкрайността

ГЛАВА 41

Трети рунд

ГЛАВА 42

Наследството

БЛАГОДАРНОСТИ

БИБЛИОГРАФИЯ

БЕЛЕЖКИ

ГЛАВНИ ГЕРОИ

- Ал Олкъърн.** Главен инженер в „Атари“ и създател на видеоиграта „Понг“; той е човекът, който назначава Джобс.
- Гил Амелио.** През 1996 г. става изпълнителен директор на „Епъл“, купува NeXT и връща Джобс във фирмата.
- Бил Аткинсън.** Един от първите служители на „Епъл“; разработва графичния софтуер на „Макинтош“.
- Крисан Бренан.** Интимна приятелка на Джобс от гимназията „Хоумстед“; майка на дъщеря му Лиса.
- Лиса Бренан-Джобс.** Дъщеря на Джобс и Крисан Бренан; родена през 1978 г.; става писател и живее в Ню Йорк.
- Нолан Бушнел.** Основател на „Атари“ и пример за подражание на Джобс в бизнеса.
- Бил Кембъл.** Директор на маркетинга в „Епъл“ през първия пе-риод на Джобс във фирмата, а след завръщането му през 1997 г. – негов довереник и член на управителния съвет.
- Едуин Катмъл.** Съосновател на „Пиксар“, а по-късно – високопоставен служител в „Дисни“.
- Кобун Чино.** Учител от школата *soto* на дзен будизма и духовен наставник на Джобс.
- Лий Клоу.** Гений на рекламната индустрия; създател на рекламата „1984“ на „Епъл“; работил с Джобс в течение на три десетилетия.
- Дебора Колман – Деби.** Един от първите ръководители в екипа на „Мак“; поема производствения отдел на „Епъл“
- Тим Кук.** Надежден и спокоен, той е назначен от Джобс за оперативен директор през 1998 г.; през август 2011 г. заема мястото му като изпълнителен директор.
- Еди Кю.** Началник на отдел „Интернет“ в „Епъл“; дясна ръка на Джобс в работата с информационните фирми.
- Андреа Кънингам – Анди.** Служител във фирмата на Реджис Маккена, която обслужва „Епъл“ в ранните години на „Макинтош“.
- Майкъл Айснър.** Деен изпълнителен директор на „Дисни“, който сключва сделката за „Пиксар“, но после влиза в противоречие с Джобс.
- Лари Елисън.** Изпълнителен директор на „Оракъл“ и близък приятел на Джобс.
- Тони Фадел.** Инженер, назначен в „Епъл“ през 2001 г. за разработването на *iPod*.
- Скот Форстол.** Ръководител на програмата на „Епъл“ за софтуер за мобилни телефони.
- Робърт Фридланд.** Студент в „Рийд“, собственик на ябълково стопанство, организирано на комунния принцип, и търсач на духовно просветление, който оказва влияние върху Джобс; по-късно става директор на минна компания.
- Жан-Луи Гасе.** Директор на „Епъл“ за Франция; поема отдела „Макинтош“ след изгонването на Джобс през 1985 г.
- Бил Гейтс.** Другият компютърен гений, роден през 1955 г.
- Анди Херцфелд.** Веселяк и добряк, програмист в първоначалния екип на „Мак“ и приятел на Джобс.
- Джоана Хофман.** Член на първия екип на „Мак“; достатъчно смела, за да се противопостави

на Джобс.

Елизабет Холмс. Приятелка на Даниел Котке в „Рийд“ и един от първите служители на „Епъл“.

Род Холт. Заклет пушач и марксист, назначен от Джобс през 1976 г. като електроинженер за *Apple II*.

Робърт Айгър. Наследява Айснър като изпълнителен директор на „Дисни“ през 2005 г.

Джонатан Айв – Джони. Главен дизайнер в „Епъл“; става партньор и довереник на Джобс.

Абдулфатах Джандали – Джон. Сириец по произход, завършил Уинсконсинския университет; той е биологичният баща на Джобс и Мона Симпсън; по-късно става управител по снабдяването с храна и напитки на казино „Бумтаун“ край Рино.

Клара Агопян Джобс. Дъщеря на арменски емигрант; омъжва се за Пол Джобс през 1946 г.; двама осиновяват Стив скоро след раждането му през 1955 г.

Ерин Джобс. Второто дете на Лорийн Пауъл и Стив Джобс.

Ийв Джобс. Най-малкото дете на Лорийн и Стив.

Пати Джобс. Осиновена от Пол и Клара Джобс две години след като осиновяват Стив.

Пол Райнхолд Джобс. Роден в Уисконсин бивш матрос от Бреговата охрана на САЩ; с жена си Клара осиновяват Стив през 1955 г.

Рийд Джобс. Най-голямото дете на Стив Джобс и Лорийн Пауъл.

Рон Джонсън. Назначен от Джобс през 2000 г., за да развие магазините на „Епъл“.

Джефри Каценбърг. Директор на „Дисни Студиос“; скарва се с Айснър, подава оставка през 1994 г. и става съосновател на „Дриймуъркс SKG“.

Даниел Котке. Най-добрият приятел на Джобс в „Рийд“, негов спътник в Индия и един от първите служители на „Епъл“.

Джон Ласетър. Съосновател и творческият двигател на „Пиксар“.

Дан’л Люин. Директор на маркетинга при Джобс в „Епъл“, а по-късно – в *NeXT*.

Майк Марккула. Първият голям инвеститор и председател на управителния съвет на „Епъл“; наставник на Джобс.

Реджис Маккена. Гений в областта на рекламата, който напътства Джобс при прохождането на бизнеса му и остава негов близък съветник.

Майк Мъри. Директор на маркетинга в първите години на „Макинтош“.

Пол Отелини. Изпълнителен директор на „Интел“, който урежда преминаването на „Макинтош“ към интелските микрочипове, но не получава поръчката за *iPhone*.

Лорийн Пауъл. Умна и жизнерадостна, завършила „Пен“; работи в „Голдман Сакс“, а по-късно в икономическия факултет на Станфордския университет; през 1991 г. се омъжва за Стив Джобс.

Джордж Райли. Роден в Мемфис; приятел и адвокат на Джобс.

Артър Рок. Легендарен инвеститор в областта на новите технологии; един от първите членове на управителния съвет на „Епъл“; наставник на Джобс.

Джонатан Рубинщайн – Руби. Работи с Джобс в *NeXT*; през 1997 г. става главен хардуерен инженер в „Епъл“.

Майк Скот. Извикан от Марккула през 1977 г. за президент на „Епъл“ в опит да командва Джобс.

- Джон Скъли.** Член на ръководството на „Пепси“, извикан от Джобс за изпълнителен директор на „Епъл“ през 1983 г.; по-късно се скарват и изгонва Джобс през 1985 г.
- Джоан Шибле Джандали Симпсън.** Родена в Уисконсин; биологичната майка на Стив Джобс, когото дава за осиновяване, и на Мона Симпсън, която отглежда.
- Мона Симпсън.** Биологична сестра на Джобс; двамата разбират за роднинската си връзка през 1986 г. и се сближават. Пише няколко романа, в които използва за прототипи на героите майка си, Джоан („Навсякъде, но не и тук“), Джобс и дъщеря му Лиса („Обикновен мъж“) и баща си, Абдулфатах Джандали („Изгубеният баща“).
- Алви Рей Смит.** Съосновател на „Пиксар“, който влиза в противоречия с Джобс.
- Бърел Смит.** Гениален, но душевно болен програмист от първоначалния екип на „Мак“; през 90-те години развива шизофрения.
- Авейдис Теванян – Ейви.** Работи с Джобс и Рубинщайн в *NeXT*; става главен софтуерен инженер в „Епъл“ през 1997 г.
- Джеймс Винсънт.** Британец, меломан, младши партньор на Лий Клоу и Дънкан Милнър в рекламната фирма, наета от „Епъл“.
- Рон Уейн.** Запознава се с Джобс в „Атари“; става партньор с него и Возняк в проходащата „Епъл“, но неразумно решава да се откаже от равния си дял.
- Стивън Возняк.** Най-големият специалист по електротехника в гимназия „Хоумстед“; Джобс измисля начин да опакова и продава удивителните му печатни платки; двамата стават партньори при основаването на „Епъл“.

Света променят тези, които са достатъчно луди да мислят, че могат.

Рекламата на „Епъл“ „Мисли различно“ от 1997 г.

УВОД

Как се появи тази книга

През лятото на 2004 г. ми се обади Стив Джобс. От години поддържахме приятелски контакти, ту по-интензивни, ту по-малко, най-вече когато пускаше нов продукт и искаше това да бъде отразено в „Тайм“, Си Ен Ен или друга от медиите, в които работех. Сега обаче бях излязъл от тази сфера и се чувахме рядко. Поговорихме си за института „Аспен“, в който бях отскоро, и аз го поканих да изнесе лекция на летния ни семинар в Колорадо. Каза, че с удоволствие би дошъл, но не за да се изявява пред публика. Искал да се поразходим заедно и да си поприказваме.

Стори ми се малко странно. Още не знаех, че дългите разходки са предпочитаната му обстановка за сериозни разговори. Стана ясно, че иска да напиша биографична книга за него. Наскоро бях издал биографията на Бенджамин Франклин и пишех за Алберт Айнщайн. Първата ми реакция бе да го попитам, полу на шега, дали възприема себе си като естествено продължение на тази поредица (Бенджамин Франклин – Алберт Айнщайн – Стив Джобс). Понеже смятах, че все още е в разгара на изпълнената си с поврати кариера, в която го очакват още много възходи и спадове, отказах. Рано е за биография, казах му. Може би след десет-двайсет години, когато се пенсионираш..

Познавахме се от 1984 г., когато дойде в Манхатън, за да обядва с редакцията на „Тайм“ и да похвали новия си „Макинтош“. Дори тогава бе доста сприхав – нахвърли се върху един кореспондент на списанието, че публикувал твърде лична статия за него, която го засегнала. В следващите ни разговори обаче неусетно бях завладян, както мнозина други, от силно емоционалния му характер. Продължихме да поддържаме връзка и след като го изгониха от „Епъл“. Когато се канеше да лансира нов продукт, например компютър на *NeXT* или филм на „Пиксар“, лъчът на очарованието му внезапно се фокусираше върху мен; Стив ме завеждаше в някой суши ресторант в Манхатън и ме убеждаваше, че това, което иска да пусне на пазара, е най-доброто, което е създавал някога. Харесвах го.

Когато си върна престола в „Епъл“, сложихме снимката му на корицата на „Тайм“. Скоро след това започна да ми пуска идеи за една поредица от статии за най-влиятелните хора на столетието, която подготвихме. Тъкмо беше стартирал кампанията си „Мисли различно“ с емблематични снимки на някои от личностите, за които пускахме материали, и смяташе оценяването на историческото им влияние за изключително интересно занимание.

След като отклоних предложението да напиша негова биография, контактувахме рядко. Веднъж в един имейл го попитах дали е вярно, както твърдеше дъщеря ми, че емблемата на „Епъл“ била избрана в памет на пионера в компютърната наука, британецът Алан Тюринг, който през Втората световна война разкрива германските военни шифри, а по-късно се самоубива, като отхапва от ябълка, инжектирана с цианкалий. Стив ми отговори, че би искал да е така, но не е. Това сложи началото на поредица от писма, посветени на създаването на „Епъл“, и аз неусетно започнах да събирам материал на тази тема, за всеки случай, ако реша

да пиша такава книга. След издаването на биографията на Айнщайн Джобс дойде на едно представяне в Пало Алто, поиска да говорим насаме и отново изтъкна, че неговият живот е добра тема за такава четиво.

Настойчивостта му ме озадачи. Джобс беше известен като човек, който не обича да се говори за личния му живот, а и едва ли бе чел книгите ми. „Може би някой ден...“ – отново отклоних предложението. През 2009 г. обаче жена му Лорийн Пауъл ми каза директно:

– Ако ще пишеш за Стив, сега е моментът.

Джобс току-що си беше взел втори отпуск по болест. Признах ѝ, че когато за първи път бе повдигнал темата, още не знаех, че е болен. Почти никой не е знаел, обясни тя. Бил ми се обади точно преди да го оперират от рак и все още пазел болестта си в тайна.

Тогавя взех решението да напиша тази книга. За голяма моя изненада Джобс заяви, че по никакъв начин няма да ми влияе и изобщо не искал да знае какво ще пиша:

– Това е твоя книга. Дори няма да я прочета.

През есента обаче явно се разколеба. Беше получил усложнения от болестта, за което още нямах представа. Престана да отговаря на обажданията ми и аз прекратих писането за известно време.

В навечерието на новата 2009-а година неочаквано ми се обади. Беше си вкъщи в Пало Алто, сам със сестра си – писателката Мона Симпсън. Жена му и трите им деца били на ски, но той не се чувствал добре, за да отиде с тях. Беше във философско настроение и говорихме повече от час. Разказа ми как още като дванайсетгодишен решил да конструира честотомер. Намерил в указателя Бил Хюлет, основателя на „Хюлет-Пакард“, и му се обади да си поръча части. Каза ми, че последните дванайсет години след завръщането му в „Епъл“ били най-съзидателните в живота му по отношение създаването на нови продукти. По-важната му цел обаче била да постигне онова, което са направили Хюлет и приятелят му Пакард – да създадат компания, толкова заредена с творческа енергия, че да ги надживее.

– Винаги съм се увличал по хуманитарните дисциплини, но повече ми харесваше електрониката – сподели той. – Веднъж прочетох какво е казал един от кумирите ми – Едуин Ланд от „Полароид“. Според него най-важни са хората, работещи едновременно в сферата и на хуманитарните, и на точните науки. Реших, че искам да бъда един от тях.

Звучеше, сякаш предлага тема за биографията си (и в този случай темата бе съвсем на място). Творческата енергия, породена от съсредоточаването на интереса към хуманитарните и точните науки в човек със силен характер, бе темата, която най-силно ме вълнува при написването на биографиите на Франклин и Айнщайн. Убеден съм, че тя ще бъде главната движеща сила при създаването на новаторските икономики на XXI век.

Попитах Джобс защо иска точно аз да напиша биографията му.

– Ти най-добре предразполагаш хората да споделят – отговори ми той.

Това заявление ме изненада. Знаех, че ще се наложи да разговарям с много хора, които е уволнил, оскърбил, изоставил или разгневил по някакъв начин, и се опасявах, че казаното от тях няма да му бъде приятно. Точно така и стана – Джобс наистина ставаше докачлив, когато разбере за някои от тези интервюта. След няколко месеца обаче започна да насърча хората да говорят с мен, дори враговете и бившите си приятелки. Не искаше нищо да бъде премълчано.

– Правил съм много неща, с които не се гордея, например начинът, по който постъпих, когато бях на двайсет и три и приятелката ми забременя от мен. Някоя от тайните ми обаче не е толкова срамна, че да не искам да излезе наяве.

По никакъв начин не се стремеше да ми налага какво да пиша и дори не искаше да го чете предварително. Единствената му намеса бе, когато издателството избираше илюстрацията за корицата. Когато видя първоначалния вариант, той му се стори толкова неприемлив, че поиска да участва в оформлението на нова корица. Това ме развесели, а и бях склонен да направим друг вариант, затова веднага се съгласих.

В крайна сметка проведох над четирийсет интервюта и разговора с него: някои официално – в дневната на дома му в Пало Алто, други – по телефона или по време на дълги разходки пеша или с кола. При всяка среща през тези две години споделяше все по-лични и важни подробности, макар че от време на време ставах свидетел и на онова, което старите му колеги в „Епъл“ наричат „изкривяване на действителността“. Понякога това се изразяваше в изневеряване на паметта, срещу което никой не е застрахован; друг път той измисляше своя алтернативна реалност, в която успяваше да убеди и мен, и самия себе си. За да проверя и допълня историята на живота му, съм разговарял с повече от сто негови приятели, роднини, конкуренти, съперници и колеги.

Жена му също не пожела да ме ограничава или контролира, нито да види предварително какво смятам да публикувам. Дори силно ме насърчаваше да бъда обективен не само към успехите, а и към провалите му. Тя е един от най-умните и уравновесени хора, които познавам.

– Няма какво да се лъжем – в живота и характера му има някои изключително неприятни черти – призна тя пред мен още в началните етапи на писането. – Не се опитвай да разкрасяваш. Много го бива да си измисля, но има забележителен живот и искам всичко да бъде разказано достоверно.

Оставям читателят да оцени дали съм се справил. Сигурен съм, че някои от героите в тази пиеса си спомнят събитията другояче, или ще сметнат, че съм попаднал в изкривената реалност на Джобс. Както докато пишех биографията на Хенри Кисинджър, която се оказа добра репетиция за настоящата книга, срещнах хора с толкова силни положителни или отрицателни емоции към Джобс, че в много случаи ефектът на изкривената реалност е очевиден. Постарал съм се обективно да балансирам противоречивите свидетелства и да бъда максимално прозрачен по отношение на източниците си.

Това е книга за шеметния живот и буйния характер на един предприемчив човек, чийто стремеж към съвършенство и свирепа амбиция промениха по революционен начин шест сфери на човешката дейност: персоналните компютри, анимационното кино, музиката, телефоните, таблетите и цифровото книгоиздаване. Нека да добавим още една – търговията на дребно, която Джобс не преобрази в истинския смисъл да думата, но обогати с въображение. Освен това той проправи пътя за създаването на нов пазар на цифрово съдържание чрез програмни продукти, а не просто чрез уебсайтове. В този процес той създаде не само новаторски устройства, а също – при втория си опит – стабилна компания, носеща неговата генетична информация и събрала талантиливи проектантите и дръзки инженери, които ще пренесат идеите му в бъдещето. През август 2011 г., точно преди да подаде оставка като изпълнителен директор, начинанието,

което е започнал навремето в гаража на родителите си, се превърна в най-скъпата компания в света.

Надявам се също, че това е книга за новаторството. Във време, когато Съединените щати търсят начини да запазят новаторския си устрем и всички икономики са насочили усилията си към развитието на цифровите технологии, Джобс се откроява като най-ярък символ на изобретателността, въображението и постоянните нововъведения. Той знаеше, че най-добрият начин да създадеш нещо ценно през XXI век е да комбинираш творчество с технология, и изгради компания, в която размахът на въображението е съчетан с невероятни постижения на техниката. Той и колегите му от „Епъл“ постигнаха целта си да мислят различно. Те създадоха не просто скромни подобрения на съществуващи продукти, насочени към определени целеви групи, а съвсем нови устройства и услуги, от които потребителите все още не подозираха, че се нуждаят.

Джобс не е примерен ръководител или герой, представен за всеобщо подражание. Когато се поддаваше на демоните си, той често довеждаше хората около себе си до гняв и отчаяние. Неговите характер, амбиции и творения обаче бяха тясно свързани в една хармонична система – точно както хардуерът и софтуерът на „Епъл“. Затова историята на живота му е едновременно осветляваща и поучителна, пълна с уроци за новаторство, характер, лидерски качества и ценности.

Шекспировата пиеса „Хенри V“ (разказ за един властен и незрял принц, който става избухлив, но чувствителен крал, коравосърдечен, но сантиментален, вдъхновяващ, но несъвършен) започва с призива: „О, огнена музо, която ще се възвисиш в бляскавото небе на фантазията.“ За Стив Джобс възвисяването в бляскавото небе на фантазията започва с разказа за едно дете с две майки и двама бащи, израснало в долина, която току-що е открила как да превръща силиция в злато.

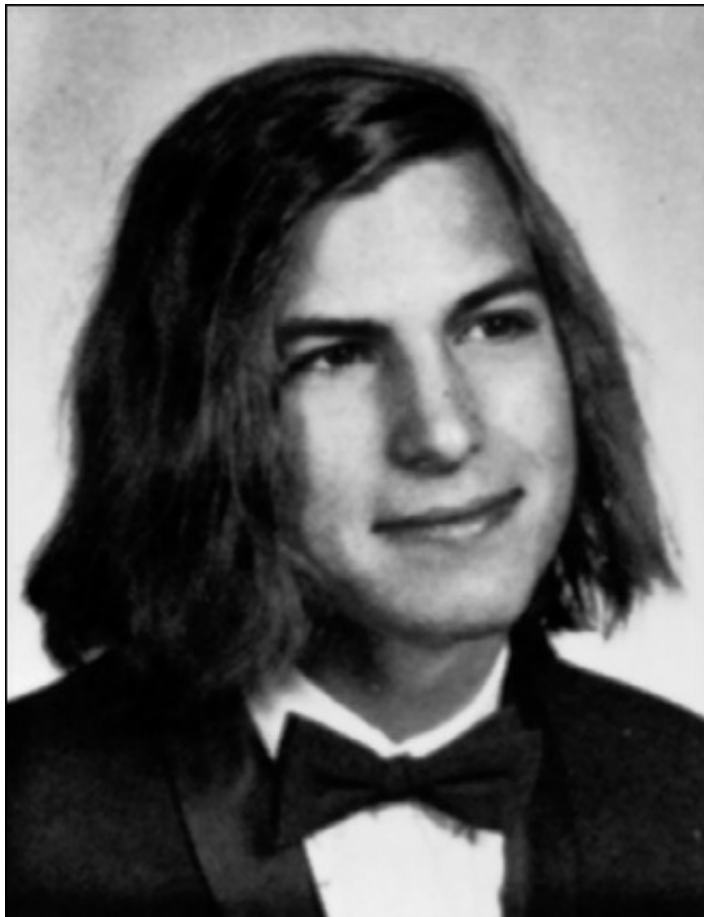
ФОТОГРАФИИ



Пол Джобс със Стив, 1956



Къщата в Лос Алтос с гаража, където се ражда „Епъл“



Снимка от албума на класа, гимназия „Хоумстед“, 1972



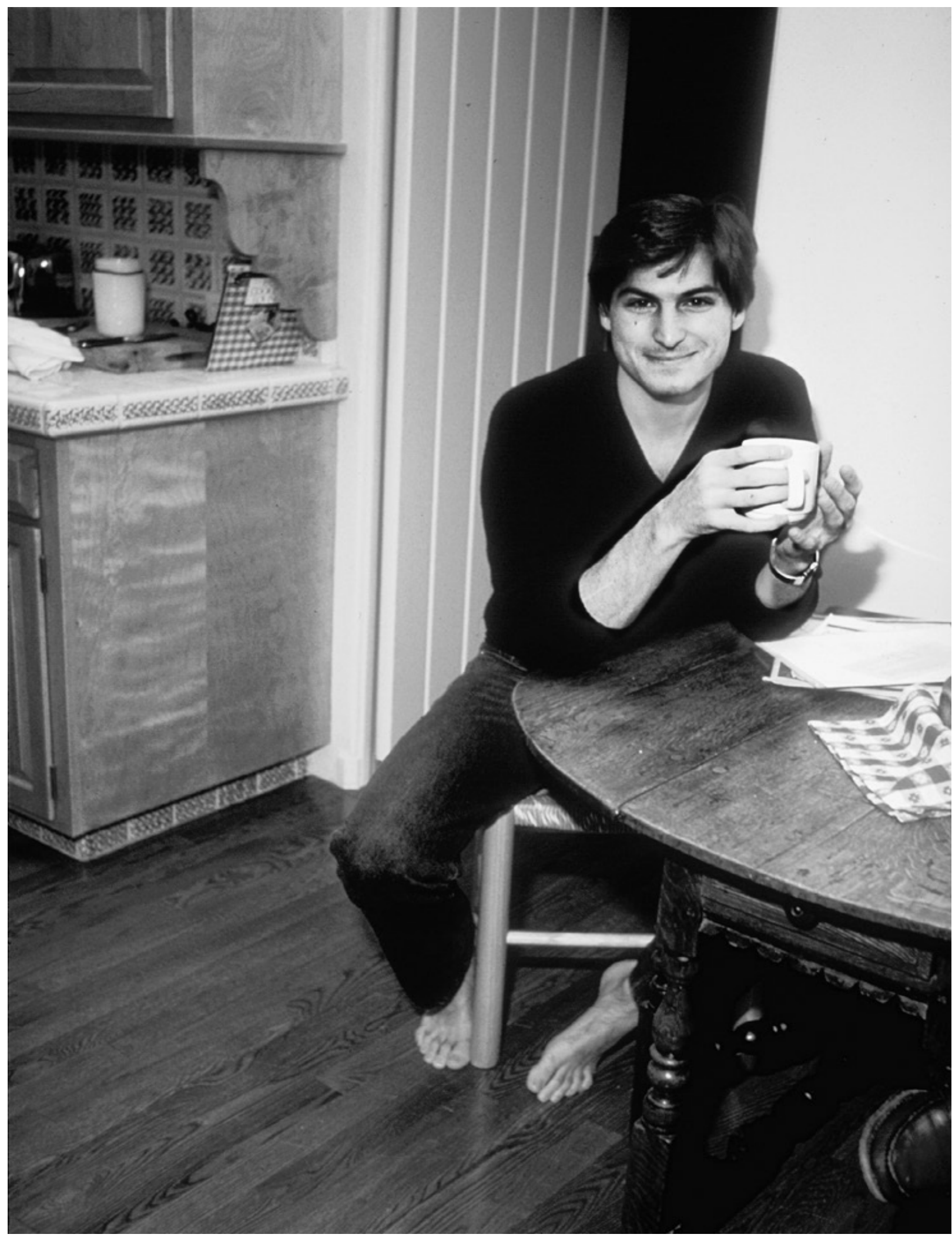
Чаршафът с ръката, показваща среден пръст – шеговито произведение на Джобс и Возняк

Снимки от портфолиото на Даяна Уокър

Даяна Уокър и Стив Джобс са приятели и в продължение на трийсет години тя го снима. Ето някои от нейните фотографии.



В дома си в Купертино, 1982. Той е такъв перфекционист, че му е трудно да си избере мебели.



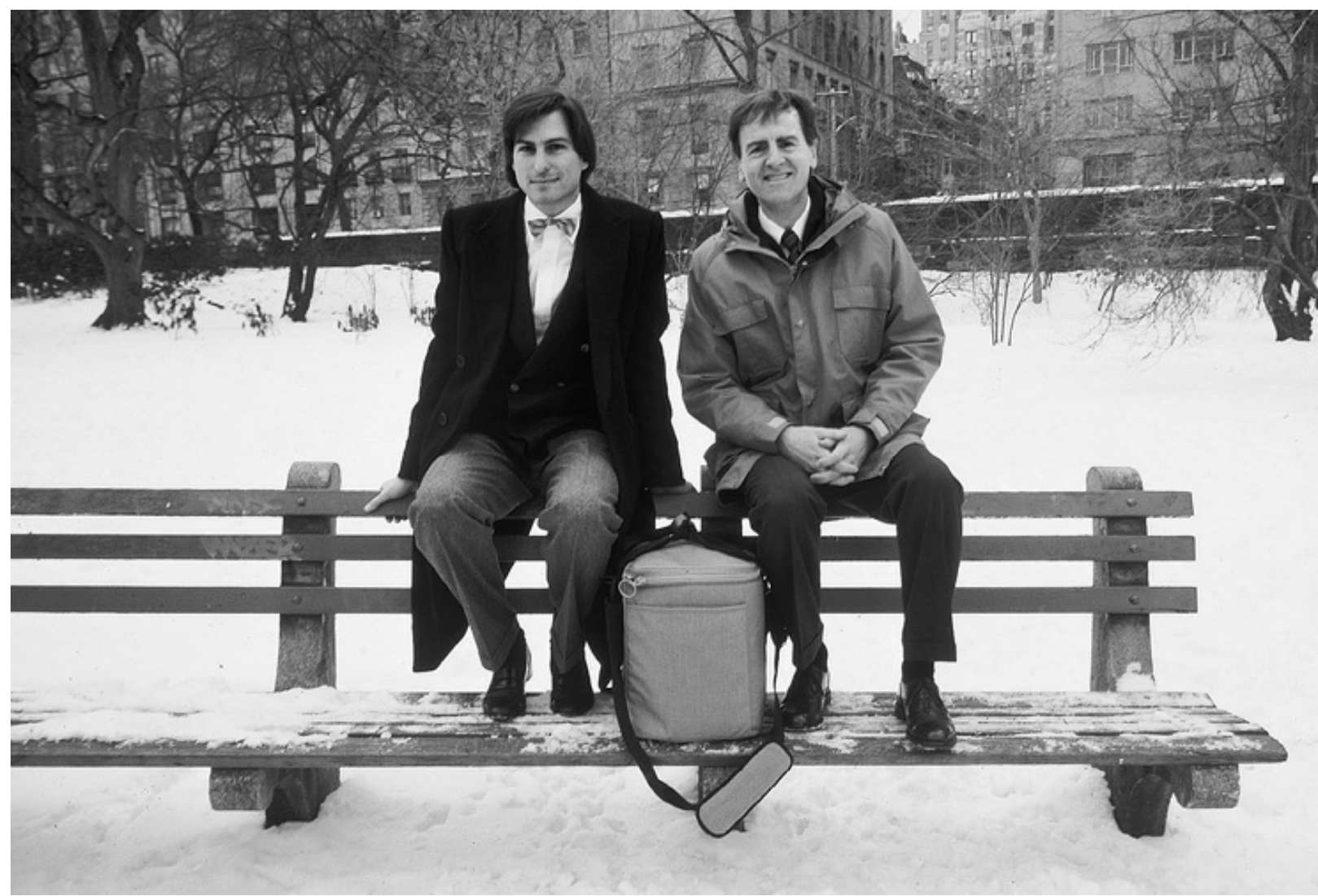
В кухнята си: „След седем месеца по индийските села осъзнах цялата лудост на Западния свят, но оцених и способността му за рационално мислене.”



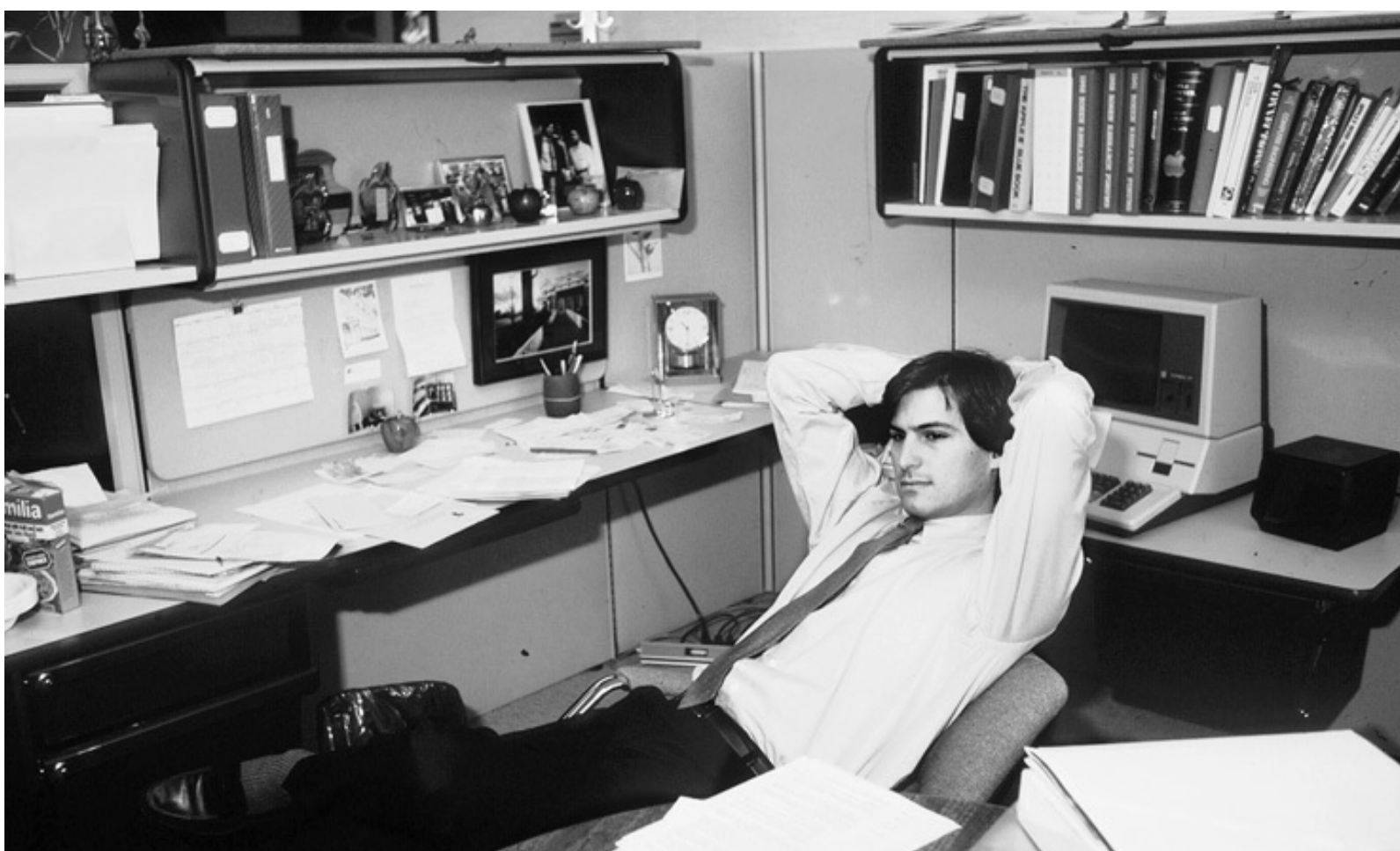
В „Станфорд”: „Колко от вас са девствени? Колко от вас са взимали ЛСД?”



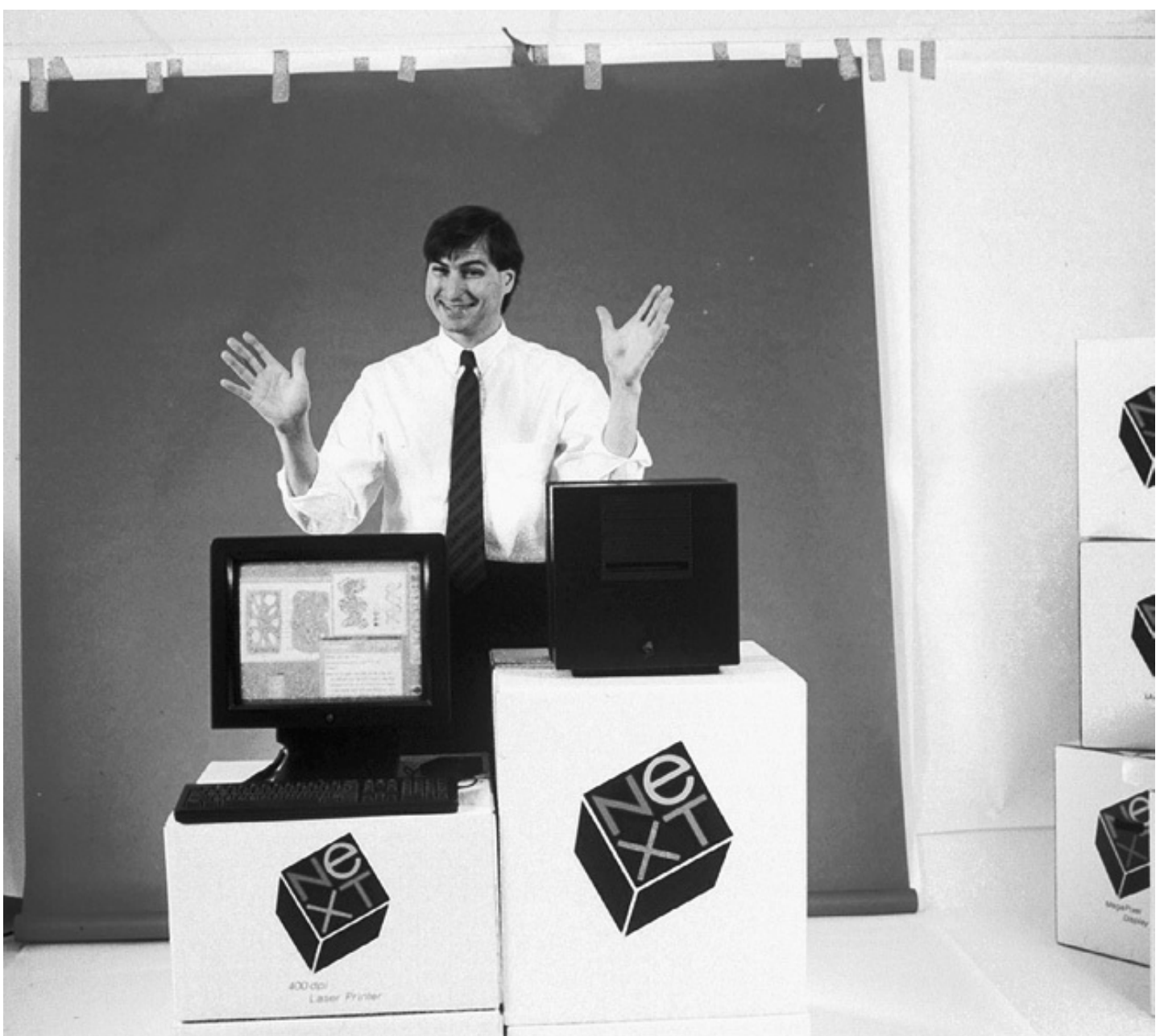
С компютъра „Лиса“: „Пикасо е казал, че добрите художници копират, а великите крадат. Ние никога не сме се срамували да крадем велики идеи.“



С Джон Скъли в Сентрал парк през 1984: „Ще бъдеш ли удовлетворен, ако цял живот продаваш газирани сокчета, вместо да променяш света?”



В офиса си в „Епъл”, 1982. На въпроса дали обикновено проучва пазара, той отговаря: „Не, защото клиентите не знаят какво искат, докато ние не им го покажем.”



В „Некст”, 1988: След като напуска „Епъл”, той свободно се отдава на най-положителните и най-отрицателните си импулсивни желания.



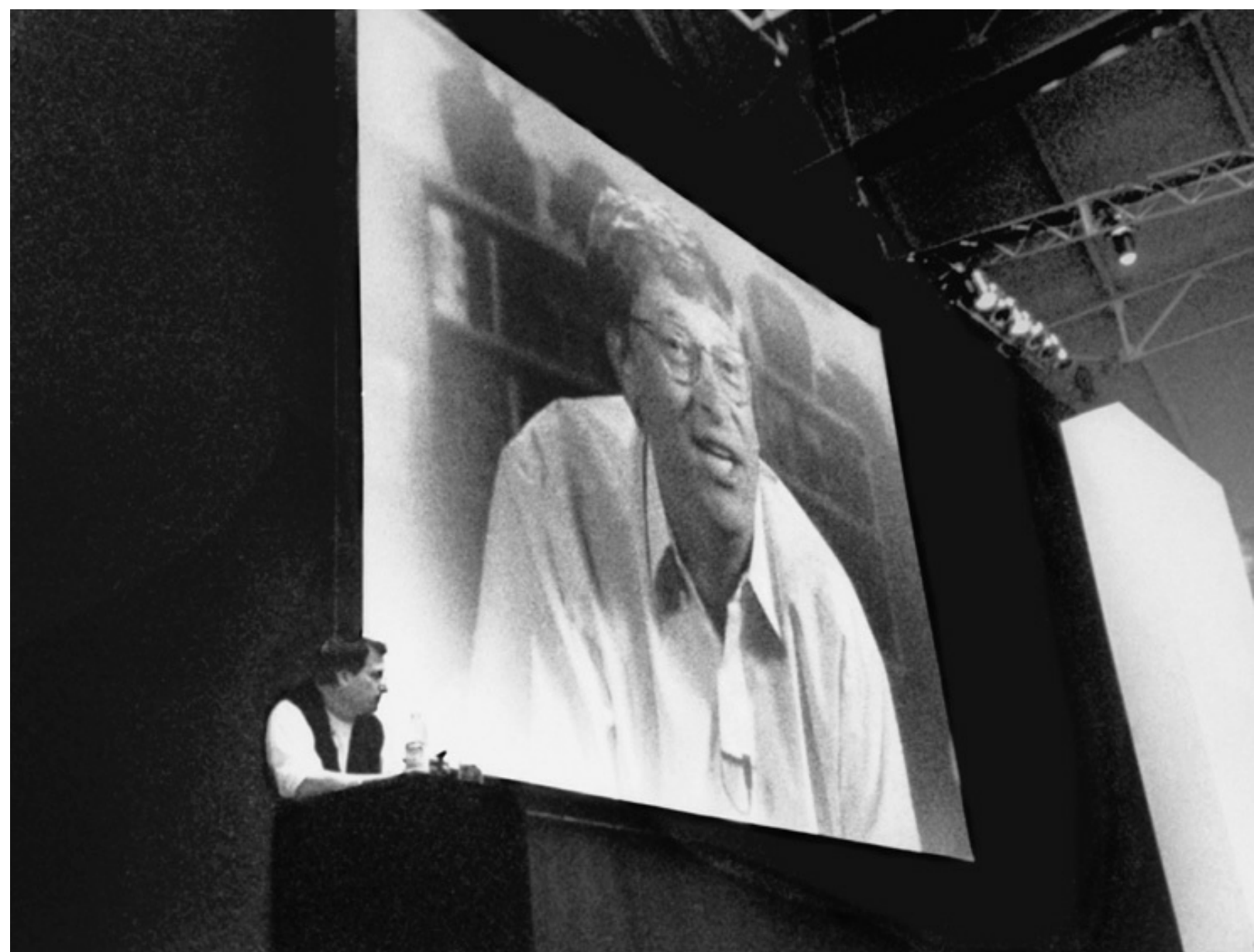
С Джон Ласетър през август 1997: Под ангелското му лице и държание се крие творчески перфекционизъм, който може да се сравнява само с този на Джобс.



Вкъщи, докато работи над речта, която ще изнесе на изложението „Макуърлд“ в Бостън, след като се връща в „Епъл“ през 1997: „Геният се крие в лудостта.“



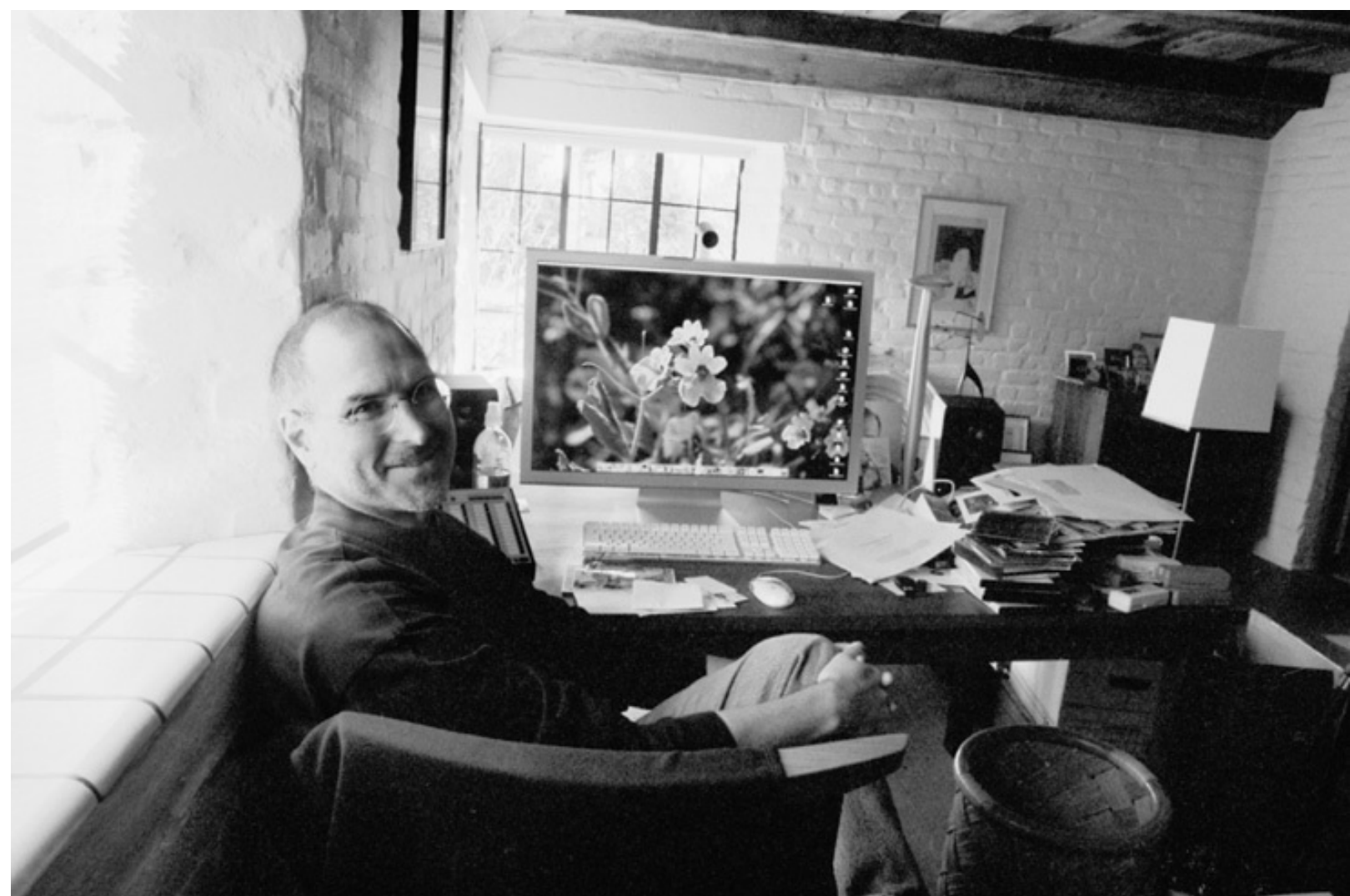
Докато сключва окончателното споразумение по телефона с Гейтс: „Бил, благодаря ти, че подкрепяш компанията. Мисля, че благодарение на нея светът е едно по-хубаво място.“



На изложението „Макуърлд“ в Бостън: „Това беше най-глупавият гаф, който съм правил на сцената. Аз и „Епъл“ изглеждахме някак дребни, като че ли всичко беше в ръцете на Бил.“



С жена си Лорийн в двора на дома им в Пало Алто, август 1997: тя е човекът, който му осигурява опора и стабилност.



В кабинета си у дома в Пало Алто, 2004: „Харесва ми да живея на пресечната точка между технологиите и изкуството.”

Снимки от семейния албум на Джобс

През август 2011, когато Джобс вече беше много болен, двамата седяхме в стаята му и разглеждахме снимки от сватбата му и от семейните ваканции, които да използвам в книгата.



Брачната церемония през 1991: Церемонията ръководи Кобун Чино, духовният наставник на Джобс по сото дзен.

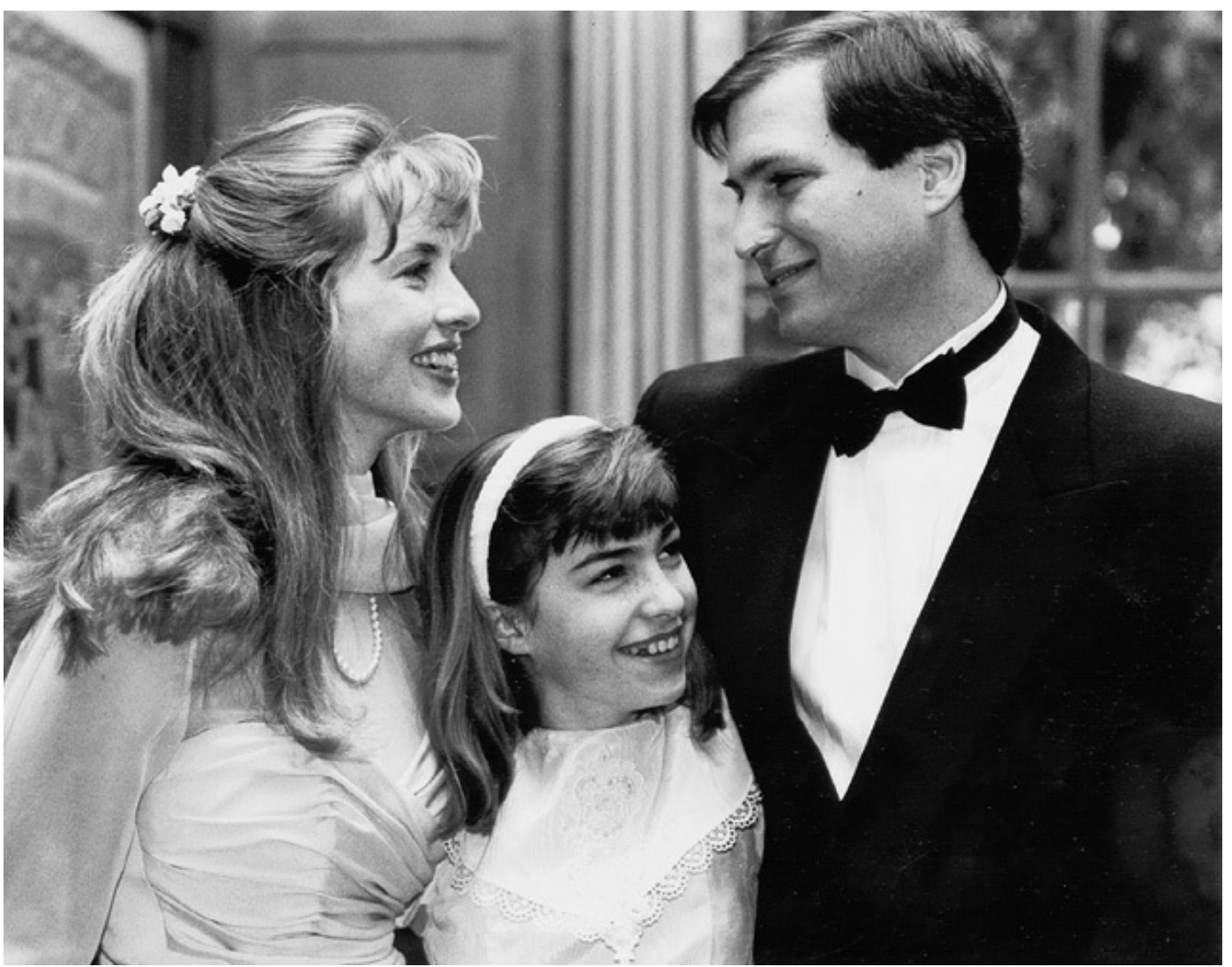


С баща си Пол Джобс, който се гордее с него. Сестра му Мона издирва биологичния

им баща, но Стив отказва да се срещне с него.



Заедно с Лорийн и дъщеря си Лиса от предишна връзка разрязват сватбената торта.



Лорийн, Лиса и Стив. Скоро след сватбата на баща си Лиса се мести да живее при него. Остава там до завършването на гимназия.



Стив, Ийв, Рийд, Ерин и Лорийн в Равело, Италия, през 2003. Дори когато е на почивка, Стив често се затваря в работата си.



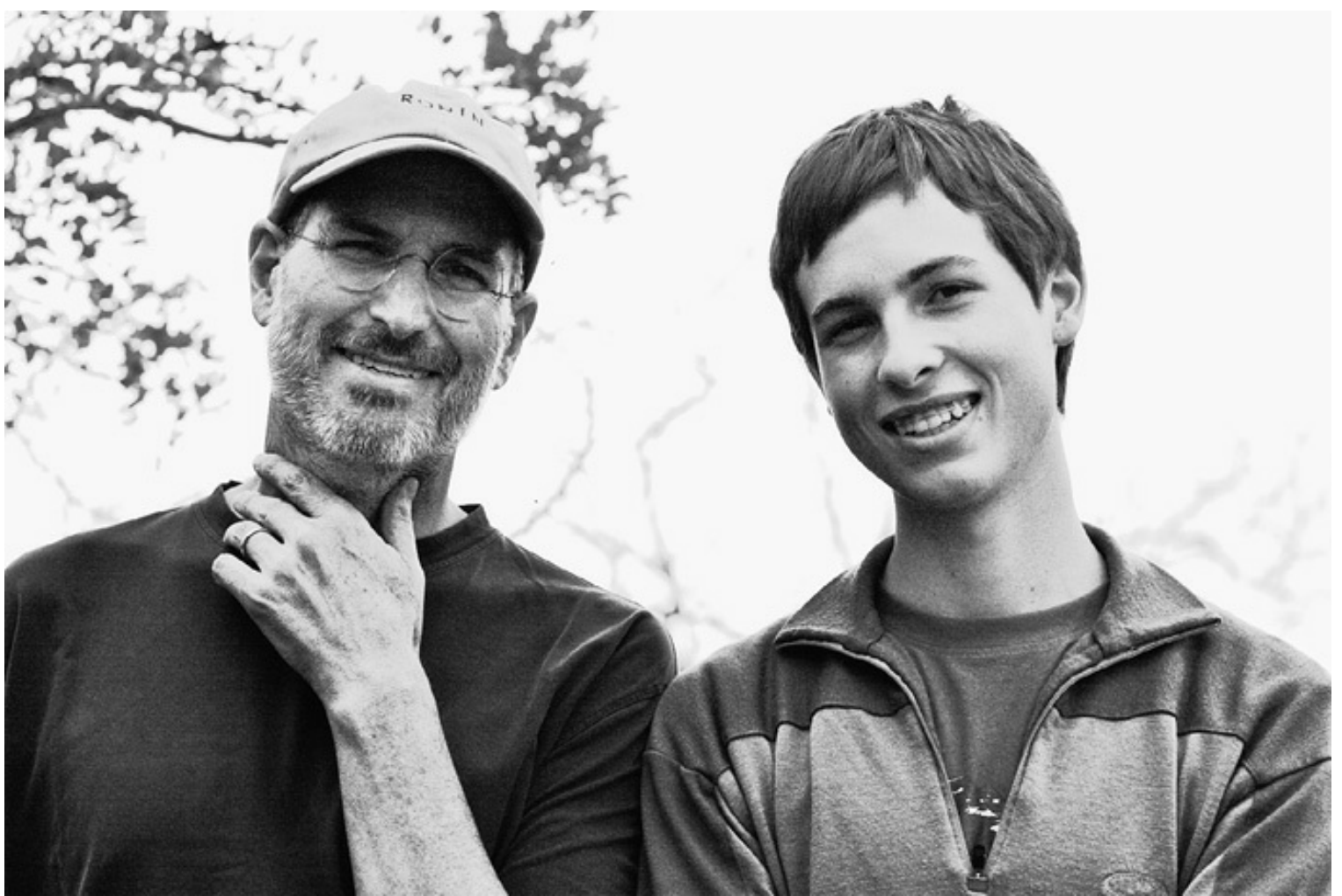
С дъщеря си Ийв в парк в Пало Алто: „Тя е волен дух – най-опърничавото дете, което познавам. Така ми се пада.”



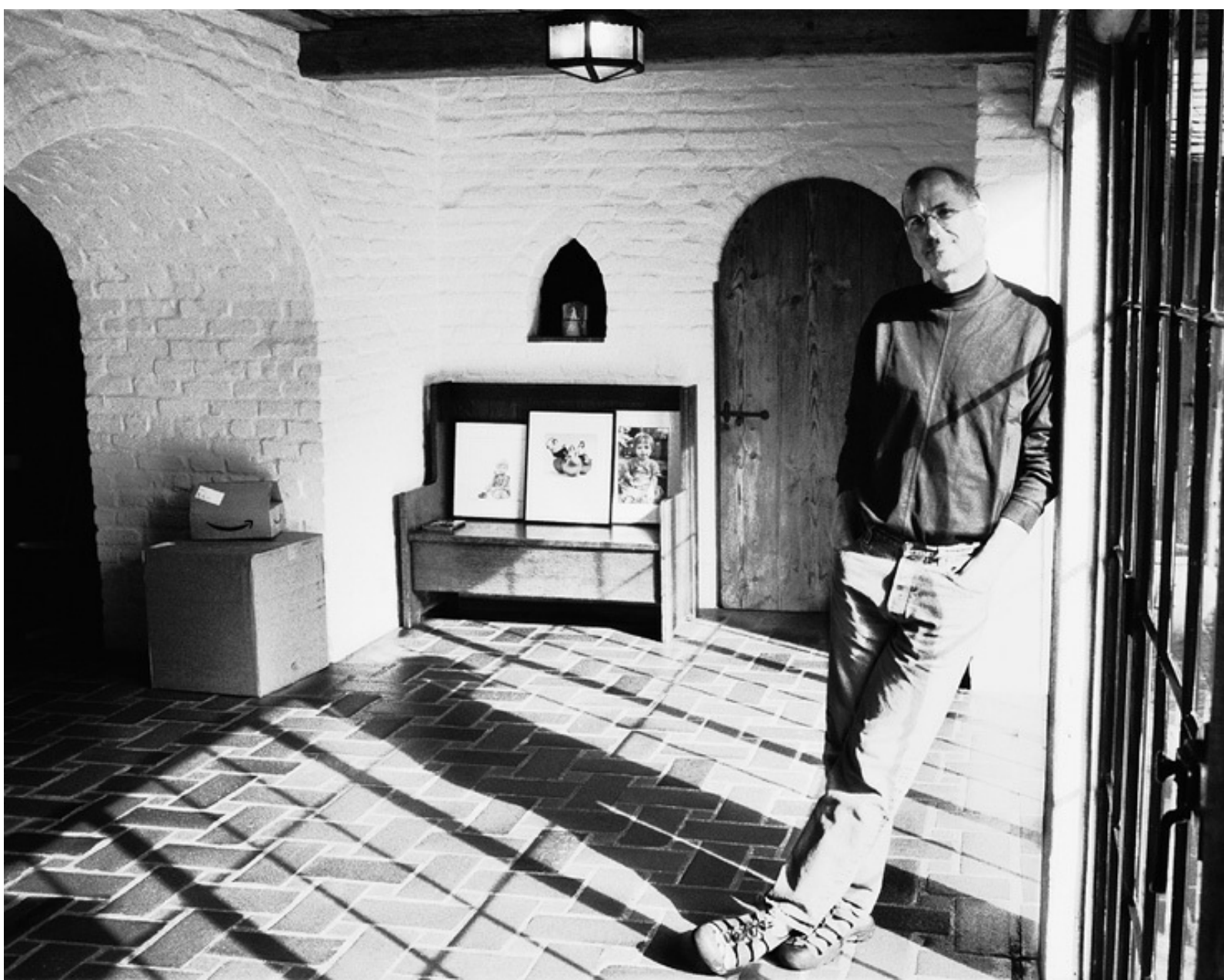
С Лорийн, Ийв, Ерин и Лиса при Коринтския канал в Гърция през 2006: „За младите сега светът е един и същ.“



С Ерин в Киото, 2010: Баща ѝ я завежда на екскурзия в Япония, където преди това е ходил с Рийд и Лиса.



С Рийд в Кения през 2007: „Когато ми откриха рак, помолих Бог, или който стои там горе, да видя как Рийд завършва гимназия.“



И още една снимка от Даяна Уокър: Стив в къщата си в Пало Алто през 2004.

ГЛАВА 1

Детство

Изоставен и избран

Осиновяването

Когато се уволнява от Бреговата охрана на САЩ след края на Втората световна война, Пол Джобс се хваща на бас с бойните си другари, че до две седмици ще си намери жена. Стегнат, висок корабен механик, целият в татуировки, той много прилича на Джеймс Дийн, но не външният му вид е това, което привлича вниманието на Клара Агопян – лъчезарно момиче, дъщеря на арменски емигранти. Спечелва я фактът, че той и приятелите му имат кола, а хората от компанията, с която тя смята да излезе онази вечер – не. Десет дни по-късно, през март 1946 г., Пол се сгодява за Клара и спечелва облога. Двамата имат щастлив брак, който продължава повече от четирийсет години, докато смъртта не ги разделя.

Пол Рейнълд Джобс израства в млекодобивна фирма в Джърмантаун, щата Уисконсин. Въпреки че баща му е пияница и понякога го бие, той има добродушен и спокоен характер, скрит зад грубовата външност. След като изпада от гимназията, Пол обикаля Средния запад, работейки като монтьор на различни места, а на деветнайсет постъпва в Бреговата охрана, въпреки че дори не умее да плува. Разпределен е на борда на „Генерал Мейгс“, който през по-голямата част от войната превозва войници до Италия под командването на генерал Патън. Като умел механик и стрелец, Пол получава няколко отличия, но заради някои дребни провинения до края си остава обикновен матрос.

Клара е родена в Ню Джърси, където първоначално се заселват родителите ѝ след бягството си от Турция; по-късно семейството се премества в район Мишън на Сан Франциско. Тя има тайна, която рядко споделя пред други хора – била е омъжена, но съпругът ѝ е загинал през войната. Затова, когато за първи път излиза с Пол Джобс, Клара е готова да започне нов живот.

Както мнозина след войната, двамата са преживели толкова вълнения, че след края ѝ искат само да се установят на едно място, да създадат семейство и да живеят спокойно. Няма много пари, затова се преместват в Уисконсин и няколко години живеят у родителите на Пол. После отиват в Индиана, където той си намира работа като механик в „Интърнешънъл Харвестър“. Пол обожава да човърка по стари коли и си докарва допълнителни доходи, като купува, поправя и препродава използвани автомобили. След време напуска редовната си работа и започва да се занимава само с това.

Клара обаче обича Сан Франциско и през 1952 г. убеждава съпруга си да се върнат там. Наемат апартамент в район Сънсет, с изглед към Тихия океан и до самия парк „Голдън Гейт“. Пол постъпва в една финансова къща като „събирач на задължения“ – работата му се състои в това, да отключва и конфискува автомобили на некоректни длъжници. Освен това купува, ремонтира и препродава някои от колите, с което си докарва доста добри доходи.

Нещо обаче липсва в живота им. Двамата искат дете, но Клара е претърпяла извънматочна бременност, при която оплодената яйцеклетка се захваща не в матката, а във фалопиевите тръби, и затова не може да забременее. Така през 1955 г., след девет години брак, вече търсят да осиновят дете.

Джоан Шибле също като Пол Джобс е родена в Уисконсин, в семейство на германски емигранти. Баща ѝ Артур Шибле се заселва с жена си в околностите на Грийн Бей, където прави ферма за хермелини, но развива успешно и други видове бизнес, между които недвижими имоти и фотогравирание. Освен това е изключително строг, особено по отношение на връзките на дъщеря си, и въобще не одобрява първата ѝ любов – художник, който не е католик. Затова няма нищо изненадващо, че заплашва да я лиши от наследство, когато тя като студентка в Уисконсинския университет се влюбва в Абдулфатах Джандали, по прякор Джон – млад асистент мюсюлманин.

Джандали е най-малкото от деветте деца на изтъкнато сирийско семейство. Баща му е собственик на няколко нефтени рафинерии и множество други фирми, с големи холдинги в Дамаск и Хомс; в един период до голяма степен контролира цените на пшеницата в региона. Майката на Абдулфатах, както той сам споделя по-късно, била „традиционна мюсюлманка – консервативна, послушна домакиня“. Също като Шибле, семейство Джандали високо цени образованието. Въпреки че е мюсюлманин, Джандали учи в йезуитски пансион, завършва Американския университет в Бейрут, а след това става докторант по политология в Уисконсинския университет.

През лятото на 1954 г. Джоан отива с Абдулфатах в Сирия. Прекарват два месеца в Хомс, където тя се научава от роднините му да готви сирийски ястия. След като се връща в Уисконсин, открива, че е бременна. И двамата са на двайсет и три, но решават да не се женят. По това време баща ѝ е на смъртно легло и заплашва да я лиши от наследство, ако се омъжи за Джандали. Абортът също не е вариант в малката католическа общност. Затова в началото на 1955 г. Джоан отива в Сан Франциско и се оставя в ръцете на един милостив лекар, който приютява неомъжени майки, изражда бебетата им и тихомълком урежда осиновяването на децата.

Джоан има едно изискване: детето ѝ да бъде осиновено от хора с висше образование. Затова лекарят урежда бебето да бъде поверено на един адвокат и жена му. Но когато момченцето се ражда – на 24 февруари 1955 г. – кандидат-осиновителите решават, че искат момиче, и се отказват. Така новороденото става син не на юрист, а на незавършил гимназия автомонтьор и простоватата му съпруга, която работи като деловодител. Пол и Клара кръщават осиновеното си дете Стивън Пол Джобс.

Когато разбира, че бебето ѝ е дадено на хора, които нямат дори средно образование, Джоан отказва да подпише разрешението за осиновяване. Патовата ситуация продължава няколко седмици, въпреки че детето вече е настанено у семейство Джобс. Накрая Джоан отстъпва при условие, че осиновителите обещаят – при това в писмен вид – да открият спестовен влог, за да финансират висшето образование на сина ѝ.

Има и друга причина Джоан да не иска да подпише документите за осиновяване. На баща ѝ не му остава много и тя възнамерява скоро след смъртта му да се омъжи за Джандали. Надява се (както по-късно споделя пред семейството), че след като сключат брак, ще могат да си вземат детето.

Артур Шибле умира през август 1955 г. след окончателното узаконяване на осиновяването. Малко след Коледа същата година Джоан и Абдулфатах се оженват в католическата църква „Сейнт Филип“ в Грийн Бей. На следващата година той защитава докторантура по международна политика. Тогава се ражда второто им дете – момиченце, което кръщават Мона. След като се развежда с Джандали през 1962 г., Джоан води хаотичен, скиталчески живот, който дъщеря ѝ, известната писателка Мона Симпсън, по-късно описва в книгата си „Навсякъде, но не и тук“. Тъй като осиновяването на Стив е засекретено, двамата се срещат след цели двайсет години.

Стив Джобс научава още като дете, че е осиновен.

– Родителите ми винаги са говорили открито за това – сподели пред мен.

Един спомен ясно се запечатва в съзнанието му: как едва шест-седемгодишен казал за това на съседското дете, докато седели на моравата пред къщи. „Значи истинските ти мама и татко не са искали да те вземат, така ли?“ – попитало момиченцето.

– Разплаках се и изтичах вкъщи. Нашите ми казаха: „Не е така, разбери.“ Говореха много сериозно и ме гледаха право в очите. Увериха ме, че специално са ме избрали. И двамата го повториха много бавно, като наблягаха на всяка дума.

Изоставен. Избран. Специален. Тези понятия стават ключови за характера на Джобс и за начина, по който възприема себе си. Според най-близките му приятели фактът, че е изоставен, оставя отпечатък върху душата му.

– Мисля, че стремежът му към абсолютен контрол над всичко, което прави, е пряко свързан с характера му и с факта, че е бил изоставен като бебе – твърди дългогодишният му колега Дел Йокан. – Искане винаги да владее ситуацията и възприема всеки продукт като част от себе си.

Грег Калхун, който се сприятелява с Джобс скоро след като завършват колежа, вижда друго следствие:

– Със Стив много сме си говорили за изоставянето му и мъката от това. Тези неща го правеха независим. Той следваше собствен ритъм и това идваше от съзнанието, че произлиза от свят, различен от този, в който е роден.

По-късно – на годините, на които е бил биологичният му баща, когато го е изоставил – на Джобс също му се ражда дете: дъщеря, която той на свой ред изоставя. (Впоследствие все пак поема отговорност за нея.) Според майката, Крисан Бренан, Джобс е бил „изпълнен с горчивина“ заради това, че родителите му са го дали за осиновяване, и този факт отчасти обяснява поведението му:

– Той, изоставеното дете, на свой ред изостави своето.

Анди Херцфелд, който работи с Джобс в „Епъл“ в началото на 80-те, е сред малцината, останали близки и с него, и с Бренан.

– Основният въпрос за Стив – казва той – е защо понякога не успява да овладее инстинктивната си жестокост и склонността да наранява хората. Това се корени в изоставянето му като бебе. Истинският му проблем беше темата за изоставянето.

Джобс не е съгласен:

– Някои си мислят, че понеже съм бил изоставен, съм се старал специално да преуспея, за да накарам родителите си да съжаляват, че не са ме задържали. Това са глупости. Знанието,

че съм осиновен, може да ме е направило по-независим, но никога не съм се чувствал изоставен. Винаги съм живял с убеждението, че съм нещо повече от останалите. Родителите ми ме караха да се чувствам специален.

Джобс винаги се наежва, когато някой спомене, че Пол и Клара са негови „осиновители“ или че не са „истинските“ му родители:

– Те бяха моите родители на 1000 процента!

От друга страна, по отношение на биологичните си родители е доста рязък:

– Те са само една яйцеклетка и една доза сперма. Не съм циничен, просто това е истината. Не са нищо повече от една генна банка.

Силициевата долина

Детството, което Пол и Клара Джобс осигуряват на своя син, е типично за края на 50-те. Когато Стив е на две, осиновяват и едно момиченце – Пати, а три години по-късно се преместват в предградията, в къща от „сериен“ тип, напълно идентична с останалите. Финансовата кантора, в която работи Пол – Си Ай Ти – го прехвърля в клона си в Пало Алто, но той няма достатъчно средства, за да живее там, затова се местят в Маунтин Вю – по-евтин град на няколко километра на юг. Там Пол се опитва да предаде на сина си любовта към техниката и колите. „Стив, сега това е твоята работилница“ – казва веднъж, като посочва единия край на масата в гаража.

Джобс си спомня, че е бил впечатлен от съсредоточеността на баща си в занаята.

– Мисля, че татко имаше голям технически талант, защото умееше да измайстори всичко. Ако му трябваше шкаф, си правеше шкаф. Когато реши да издигне ограда около къщата, даде чук и на мен, за да му помагам.

Петдесет години по-късно оградата все още опасва задния и страничния двор на дома в Маунтин Вю. Когато ме заведе, за да ми я покаже, Джобс погали дъските и си спомни един съвет, който се бе запечатал дълбоко в съзнанието му. Много е важно, обичал да казва баща му, винаги да изпипваш задната страна на шкафовете и оградите, въпреки че остава скрита.

– Татко обичаше да прави всичко както трябва. Дори онези части, които не се виждат.

Баща му продължава да ремонтира и да продава използвани коли и облепва целия гараж със снимки на любимите си возила. Обича да показва на сина си различни дребни детайли: линиите, отдушниците, хромираното покритие, формата на седалките. Всеки ден след работа облича гащеризон и отива в гаража, а Стив често го придружава.

– Опитвах се да привлека интереса му с някои техничарски трикове, но той не обичаше много да се цапа – спомня си по-късно Пол. – Не си падаше особено по машинарии.

– Поправката на коли не ме привличаше много – признава Джобс, – но много обичах да съм с татко.

Макар да знае, че е осиновен, той все повече се привързва към баща си. Един ден, когато е на осем, открива негова снимка от времето, когато е бил в Бреговата охрана.

– На снимката татко е гол до кръста в машинното отделение на кораба и страшно прилича на Джеймс Дийн. Това е един от онези смайващи моменти за едно дете, когато то си казва: „Леле, нашите наистина са били млади и красиви!“

Покрай колите Пол дава на сина си първите уроци по електроника.

– Татко не разбираше много от електроника, но често трябваше да се оправя с нея, когато ремонтиреше автомобили и други неща. Учеше ме на разни трикове и ми беше страшно интересно.

Още по-интересни са разходките за набавяне на части.

– Всеки уикенд ходехме до автоморгата. Търсехме генератори, карбуратори, всякакви чаркове.

Стив наблюдава как баща му се договаря за цената:

– Умееше да се пазари, защото знаеше по-добре от хората на касата кое колко струва.

Така родителите му успяват да изпълнят ангажимента, който са поели при осиновяването му.

– Татко спестил пари за висшето ми образование, като купил един форд „Фалкон“ и няколко други счупени коли за по 50 долара, оправил ги за няколко седмици и после ги продал за по 250... без да декларира прихода!

Къщата на семейство Джобс и тези на съседите им в квартала са строени от предприемача Джоузеф Айкълър, чиято компания прави над 11 000 домове в различни части на Калифорния между 1950 и 1974 г. Вдъхновен от идеята на Франк Лойд Райт за функционално съвременно жилище за „обикновения“ американец, той строи икономични сгради със стени от стъкло, отворено разположение на стаите, открити носещи конструкции, бетонни плочи и плъзгащи се стъклени врати.

– Айкълър правеше страхотни неща – каза ми Джобс при една от разходките ни в квартала. – Къщите му бяха модерни, евтини и хубави. Осигуряваха на хората с по-ниски доходи жилище с изчистен дизайн. Имаха страхотни дребни удобства като подово отопление. Слагаш един килим и получаваш прекрасен топъл под за децата.

Възхищението от къщите на Айкълър събужда у Джобс желанието да създава изящно оформени продукти за масовия пазар.

– Страхотно е, когато създадеш нещо хубаво и функционално и в същото време не много скъпо – каза, докато ми показваше изчистените и елегантни форми на къщите. – Това беше първоначалната концепция на „Епъл“. Това се опитахме да постигнем с първия „Мак“. Това направихме с *iPod*.

Съседът отсреща бил агент на недвижими имоти с преуспяващ бизнес.

– Не беше много умен – спомня си Джобс, – но изглеждаше, че печели добре. „Значи и аз мога“, помислил си татко. Трудеше се здраво. Тръгна на вечерни курсове, взе разрешително и влезе в бизнеса с недвижими имоти. И тогава пазарът се срива.

В резултат семейството се оказва във финансова безизходица за година и нещо, докато Стив е в началното училище. Майка му става деловодител във „Вариан Асоушийтс“ – фирма производител на научна апаратура – и с мъжа си теглят втори ипотечен заем. Един ден учителят му в четвърти клас го пита: „Какво не разбираш във Вселената?“ Стив отговаря: „Не мога да разбера защо татко изведнъж стана толкова беден.“ Той се гордее, че баща му не е възприел угодническото поведение и мазнишкия стил на колегите си, което би му помогнало за сключването на повече сделки.

– За да продаваш имоти, трябваше постоянно да се подмазваш на хората, а него не го биваше в това, не му беше в характера. Възхищавах му се за това.

Пол Джобс отново се захваща с ремонта на коли. Стив цени спокойния и добър характер на баща си, макар че не се стреми да му подражава. Другото важно качество на Пол е неговата решителност. Джобс ми разказа един пример:

В квартала имаше един инженер, който работеше в „Уестингхаус“. Беше ерген с вид на битник. Имаше приятелка, която от време на време ме гледаше. Нашите работеха, затова отивах у тях за два-три часа след училище. Понякога той се напиваше и ѝ удряше няколко шамара. Една нощ тя дойде у нас страшно уплашена. После се появи и той, пиян. Татко не го пусна, каза му: „Тя е тука, но ти няма да влезеш.“ Изгони го. Искане ни се да си мислим, че през 50-те всичко е било идеално, но този тип беше един от ония инженери с объркан, прецакан живот.

Онова, което прави квартала му по-различен от хиляди други предградия на средната класа в Америка, е това, че дори най-изпадналите типове там са инженери.

– Когато се преместихме, навсякъде имаше сливови и кайсиеви градини – спомняше си Джобс. – После обаче дойде големият бум с военните инвестиции.

Стив става свидетел на бурното развитие на долината и закопнява и той да изиграе своята роля. По-късно Едуин Ланд от „Полароид“ му казва, че Айзенхауер го повикал на помощ за конструирането на камерите за разузнавателните самолети U-2, с които щели да преценят доколко сериозна е съветската заплаха. Филмовите ленти се съхранявали в метални цилиндри и се изпращали в изследователския център „Еймс“ на НАСА в Сънивейл, недалеч от градчето, където живее Джобс.

– За първи път видях компютър, когато татко ме заведе в „Еймс“ – споделя той. – От пръв поглед се влюбих в тази машина.

През 50-те в района се появяват и други фирми, изпълняващи военни поръчки. „Локхийд Мисайлс ънд Спейс Дивижън“, която произвежда балистични ракети за подводници, е основана през 1956 г. със седалище до центъра на НАСА. Четири години по-късно, когато Джобс се премества в района, в нея работят 20 000 души. Само на няколкостотин метра от нея „Уестингхаус“ построява цехове за производство на тръби и трансформатори за ракетни системи. Ето какво си спомня Джобс:

– Тези военни фирми бяха върхът. Имаше нещо тайнствено около тях, всичко бе последен писък на техниката и правеха живота адски интересен.

Покрай военната индустрия възниква бурно развиваща икономика, основана върху електронните технологии. Тя води началото си още от 1938 г., когато Дейвид Пакард и новата му съпруга се преместват в Пало Алто в къща с барака за инструменти, в която скоро примамват и приятеля му Бил Хюлет. В гаража – удобна пристройка, която скоро придобива символично значение за долината – двамата упорито майсторят разни неща, докато накрая създават първия си продукт: аудиоосцилатор. През 50-те „Хюлет-Пакард“ вече е бързо развиваща се фирма-производител на техническа апаратура.

За щастие околността предоставя достатъчно пространство на онези предприемчиви изобретатели, чиято дейност вече не се побира в обикновен гараж. Деканът на техническия факултет на Станфордския университет Фредерик Търман предприема стъпка, която превръща района в люлка на компютърната революция – върху близо 300 хектара университетска земя създава индустриална зона за частни компании, готови да прилагат на практика идеите на студентите му. Първият наемател е „Вариан Асоушийтс“, където работи

Клара Джобс.

– Именно това хрумване на Търман даде най-силен тласък за развитие на електронните технологии – смята Джобс.

Когато той е на десет, „Хюлет-Пакард“ вече има 9000 служители и е нискорискова компания, в която мечтае да работи всеки инженер, търсещ финансова стабилност.

Разбира се, най-важната индустрия за развитието на региона са полупроводниците. Уилям Шокли, който е един от изобретателите на транзистора в лаборатории „Бел“ в Ню Джърси, се премества в Маунтин Вю и през 1956 г. основава фирма за производството им, но не от скъпия германий, използван дотогава, а от силиций. Той обаче губи целенасоченост и се отказва от силициевите транзистори. В резултат осем от колегите му инженери – включително Робърт Нойс и Гордън Мор – се отделят и създават „Феърчайлд Семикъндактър“. Тази фирма се разраства и наброява 12 000 служители, но се разпада през 1968 г., когато Нойс изгубва съревнованието за поста изпълнителен директор. Дватама с Гордън Мор правят „Интегрейтид Електроникс Корпорейшън“, на която скоро измислят находчивото съкращение „Интел“. Третият им служител е Андрю Гроув, който по-късно доразвива фирмата, като разширява дейността ѝ от микрочипове към микропроцесори. След няколко години в района вече има над 50 производители на полупроводници.

Светкавичният растеж на тази индустрия се свързва с явлението, открито от Мор, който през 1965 г. представя скоростта на интегралните схеми като функция от броя транзистори, които могат да се поберат върху един чип. Той установява, че тя се удвоява средно на две години – тенденция, която според него ще се запази и в бъдеще. Това се потвърждава през 1971 г., когато „Интел“ успява да побере цял централен процесор върху един микрочип – „Интел 4004“, който получава наименованието „микропроцесор“. Законът на Мор остава в сила до наши дни и произтичащата от него възможност за надеждно прогнозиране на съотношението технически характеристики/цена позволява на две поколения млади предприемачи, включително Стив Джобс и Бил Гейтс, да чертаят финансовите стратегии за авангардните си продукти.

Производството на микрочипове донася на региона ново прозвище. През януари 1971 г. Дон Хофлър от седмичния търговски вестник „Електроник Нюз“ започва серия от статии, озаглавена „Силициевата долина на САЩ“. Някогашната главна търговска артерия на долината Санта Клара, простираща се на над 60 км от Сан Франциско през Пало Алто до Сан Хосе, е така нареченият „Камино Реал“ – кралският път, който преди свързвал всичките двайсет и една католически мисии в Калифорния; сега той съединява компании, отговарящи за една трета от годишните рискови инвестиции в САЩ.

– Като малък се вдъхновявах от историята на това място – казва Джобс. – Започнах да си мечтая и аз да стана част от нея.

Както повечето подрастващи, той се заразява с ентузиазма на възрастните около себе си:
– Повечето бащи в квартала се занимаваха с яки неща като фотоволтаични клетки, батерии и радари. Възхищавах се от тези работи и постоянно разпитвах за тях.

Най-важният от тези съседи, Лари Ланг, живее през шест къщи.

– Той беше моят модел как трябва да изглежда един инженер в „Хюлет-Пакард“: вманиачен радиолобител, голям спец по електрониката. Носеше ми разни джаджи да си играя – разказваше Стив, докато вървахме към някогашната къща на Ланг. – Взехме един въглероден

микрофон, батерия и високоговорител. Той ме накара да кажа нещо на микрофона и високоговорителят усили звука.

От баща си Стив знаел, че за да работи, всеки микрофон трябва да се свърже с електрически усилвател.

– Веднага изтичах въщи и казах на татко, че греши.

„Не, трябва да има усилвател“, заявява баща му. Стив настоява на своето, но той му казва, че нещо се е объркало: „Не може без усилвател. Сигурно има някакъв трик.“

– Продължих да настоявам, казах му да дойде да се увери сам. Накрая дойде и видя. „Дявол да го вземе!“, възкликна.

Джобс запомня добре тази случка, защото тогава за първи път осъзнава, че баща му не знае всичко. Сетне прави едно, още по-обезпокоително откритие – той бил по-умен от родителите си.

Стив винаги се е възхищавал на уменията и знанията на баща си.

– Нямаше образование, но беше адски умен човек. Не четеше много, но можеше да направи почти всичко. Можеше да разгадае всякаква машинария.

След случката с въглеродния микрофон обаче Джобс започва да осъзнава, че е по-умен и находчив от родителите си.

– Беше повратен момент, който се запечата в съзнанието ми. Когато си дадох сметка, че съм по-умен от тях, изпитах ужасен срам, че изобщо съм си го помислил. Никога няма да забравя това чувство.

По-късно Джобс признава пред приятелите си, че това откритие и фактът, че е осиновен, са го накарали да се чувства отделен и независим от семейството си и от света.

Не след дълго получава друго голямо прозрение – открива не само че е по-умен от родителите си, а и че те го знаят. Пол и Клара Джобс са всеотдайни родители, готови на всякакви жертви за сина си, който е много умен, но и много своенравен. Правят всичко, за да му угодят. Скоро Стив си дава сметка и за това:

– Мама и татко много ме обичаха. Чувстваха огромна отговорност, след като бяха осъзнали, че не съм обикновено дете. Постоянно търсеха начини да ме стимулират. Пращаха ме в най-добрите училища, стараеха се да задоволяват всичките ми нужди.

И така, той израства не само със знанието, че е осиновен, а и с убеждението, че е специален. Второто е много по-важно за формирането на характера му.

В училище

Когато тръгва на училище, Стив вече знае да чете. Това обаче му създава известни проблеми в класната стая:

– Първите няколко години ми беше скучно, затова се занимавах да измислям бели.

Освен това се оказва, че изпитва едновременно вродена и формирана от средата склонност да не зачита авторитетите.

– Сблъсках се с власт, каквато досега не бях виждал, и не ми хареса. Почти успяха да ме смажат. За малко щяха да унищожат естественото ми любопитство.

Начално училище „Монта Лома“ се помещава в няколко ниски сгради от 50-те години на XX век на четири пресечки от дома му и Стив се бори със скуката, като погажда номера на

хората.

– Най-добрият ми приятел беше Рик Ферентино и с него вършехме всякакви лудории. Веднъж разлепихме малки плакати: „Доведи домашното си животно на училищния празник“. Настана голяма бъркотия, кучета гонеха котки навсякъде, а учителите направо полудяха.

Друг път излъгали няколко деца да им кажат шифрите за заключване на колелетата си.

– Измъкнахме се навън и променихме всички шифри. Цяла нощ ги оправяха.

В трети клас белите стават по-опасни:

– Един път сложихме бомбичка под стола на учителката, госпожа Търман. Тя получи нервен тик.

Нищо чудно, че до края на трети клас два-три пъти са го гонили от час. По това време обаче баща му вече се отнася към него като към необикновено дете и със спокойния си, но твърд маниер дава да се разбере, че очаква същото отношение и от училищните власти. „Разберете, той не е виновен – казал Пол Джобс на учителите. – Ако не можете да привлечете интереса му, грешката е ваша.“ Родителите му никога не го наказват за пакостите в училище.

– Бащата на татко бил пияница и го биел с колана, но аз не помня някога да съм ял пердах.

Според Джобс родителите му съзнавали, че „учителите грешат, като ме карат да уча наизуст, вместо да се помъчат да ме стимулират“. Още като ученик той започва да проявява сложна смесица от сантименталност и безчувственост, сприхавост и резервираност, с които се отличава през целия си живот.

Когато идва време да премине в четвърти клас, училищното ръководство решава да ги раздели с Ферентино, като ги сложи в различни класове. Учителката на паралелката за напреднали ученици, Аймоджийн Хил – Теди, става „една от светиците“ в живота на Джобс. След като го наблюдава няколко седмици, тя решава, че най-добрият начин да се справи с него е, като го „подкупи“.

– Един ден след училище ми даде сборник със задачи по математика и каза: „Искам да го вземеш вкъщи и да решиш всички задачи.“ Помислих си: „Как пък не!“ Тогава тя извади една от онези огромни близалки и ми каза: „Когато свършиш, ако си решил вярно повечето задачи, ще ти дам това плюс още пет долара.“ Два дни по-късно ѝ занесох сборника.

След няколко месеца Джобс вече няма нужда от стимули.

– Исках само да уча и да я радвам.

Учителката го възнаграждава за старанието, като му подарява любителски комплект за шифроване на лещи и конструиране на фотоапарат.

– От нея съм научил повече, отколкото от всеки друг учител. Ако не беше тя, сигурно щях да свърша в затвора. – Това подсилва убеждението му, че не е като другите деца. – От всички в класа само на мен обръщаше специално внимание. Явно виждаше нещо в мен.

Тя вижда в него нещо повече от интелект. След години Аймоджийн Хил с гордост показва една снимка на класа от Деня на Хавай. Джобс е отишъл на училище без традиционната за този ден хавайска риза, но на снимката е застанал в средата на най-предната редица, облечен именно с такава. Как се сдобива с нея? – успява да убеди детето само да я свали и да му я даде.

Към края на четвърти клас госпожа Хил дава на Джобс тест.

– Резултатът ми беше като за деветокласник – спомня си той.

Така не само за него и родителите му, а и за учителите става ясно, че е надарен с необикновен интелект. Училищното ръководство прави забележителното предложение да прескочи два класа и да отиде направо в седми; това е най-лесният начин да му осигурят постоянни предизвикателства и да поддържат интереса му. Родителите му са по-предпазливи и решават да прескочи само един клас.

Промяната е стресираща. Джобс е затворено дете, което не умеє да общува, а изведнъж се озовава сред ученици, с една година по-големи от него. И още по-лошо – за да продължи в шести клас, го преместват в друго училище, „Критънден Мидъл“. То се намира само на осем пресечки от „Монте Лома“, но в много отношение това е коренно различен свят – в квартал, пълен с банди от етническите малцинства. „Всеки ден пребиват някого; тарашат учениците в тоалетната – пише местният журналист Майкъл Малоун. – Редовно носят ножове в училище, за да се правят на мъже.“ По времето, когато Джобс отива там, няколко ученици са изпратени в затвора за групово изнасилване, а автобусът на едно съседно училище е опожарен, след като отборът му по борба побеждава „Критънден“.

Джобс често си паги от големите ученици и в седми клас поставя ултиматум на родителите си да го преместят в друго училище.

От финансова гледна точка това се оказва трудна задача. Родителите му едва свързват двата края, но на този етап вече неотменно се съобразяват с желанията му.

– Когато взеха да се противят, заявих, че ако ме оставят в „Критънден“, просто ще напусна училище. Затова проучиха къде са най-добрите училища, събраха каквито спестявания имаха и купиха къща за 21 000 долара в по-хубав квартал.

Преместват се на пет километра на юг в бивша кайсиева градина в Лос Алтос, превърната в квартал от стандартни, еднообразни къщи. Тяхната, на адрес „Крайст Драйв“ 2066, е едноетажна, с три спални и жизненоважния пристроен гараж със спускаща се врата откъм улицата. Там Пол Джобс може да човърка автомобили втора употреба, а пък синът му – електронни устройства.

Друго предимство на това място е, че се намира до самия образователен център „Купертино-Сънвейл“ – едно от най-безопасните учебни заведения в долината.

– Когато се преместихме, наоколо все още имаше овощни градини – отбеляза Джобс, когато минавахме пред бившата му къща. – Съседът ей-там ме научи на екологично земеделие и естествено наторяване. Отглеждахме си всичко. Никога през живота си не съм ял по-хубава храна. Тогава започнах да ценя екологично чистите плодове и зеленчуци.

Въпреки че не са особено религиозни, родителите му решават да му дадат църковно възпитание и почти всяка неделя го водят в лутеранската църква. Тази практика е прекратена, когато Джобс става на тринайсет. През юли 1968 г. списание „Лайф“ публикува на предната си корица потресаваща снимка на две гладуващи деца от Биафра. Джобс я занася в неделното училище и поставя на пастора следния въпрос:

– Ако си вдигна единия пръст, Бог ще разбере ли кой пръст съм вдигнал?

– Да, Бог знае всичко – отговаря свещеникът.

Тогава Джобс изважда списанието и пита:

– Значи Бог знае какво се случва с тези деца, така ли?

– Стив, знам, че ти е трудно да разбереш, но да, Бог знае за това.

Джобс заявява, че не иска да почита такъв бог, и никога повече не стъпва в църква. Въпреки това години наред изучава и практикува дзен будизъм. По-късно, когато разсъждава върху духовните си търсения, стига до извода, че най-голяма полза от религията има, ако се набляга върху собствените духовните изживявания вместо върху наложени догми.

– Християнството губи смисъл, когато започва да се занимава прекалено много с вярата, вместо да накара хората да живеят като Исус или да гледат на света така, както го е виждал той – сподели пред мен. – За мен различните религии са просто различни врати към една и съща къща. Понякога си мисля, че тази къща съществува, понякога – не. Това е голяма загадка.

Пол Джобс постъпва на работа в „Спектра Физикс“ – фирма, произвеждаща лазери за електрониката и медицината – в близкото градче Санта Клара. Като техник той изработва прототипите на различни продукти, проектирани от инженерите. Синът му силно се впечатлява от необходимостта всичко да се прави абсолютно прецизно:

– Лазерите изискват много точно калибриране. Най-сложните, които се използват при самолетите и в медицината, имат изключително прецизни детайли. Шефовете казваха на татко: „Ето това искаме и трябва да е от едно парче метал, за да има навсякъде еднакъв коефициент на разширение.“ После той трябваше сам да измисли как да го направи.

Повечето детайли се изработват от нулата, затова Пол прави собствени инструменти и бои. Синът му се впечатлява от тези неща, но рядко ходи в работилницата.

– Сигурно щеше да ми е интересно, ако ме беше научил да работя на фреза или на струг, но за съжаление не стана, защото повече се интересувах от електроника.

Едно лято Пол завежда Стив в Уисконсин при роднините си във фермата. Селският живот не допада на момчето, но едно нещо му прави огромно впечатление. Той става свидетел на раждането на едно теленце и се удивлява как животинчето се изправя и прохода само след няколко минути.

– Това не беше нещо, което е научило, а знание, записано по рождение. Човешко бебе не можеше да го направи. Видя ми се удивително, макар за всички други да изглеждаше нормално. – Опитва се да го обясни с компютърни термини: – Сякаш чарковете в мозъка на животното бяха сглобени така, че да заработят мигновено, без да се налага то да учи.

В девети клас Джобс се премества в гимназия „Хоумстед“, която разполага с обширен комплекс от двуетажни панелни сгради, боядисани в розово, обслужващ две хиляди ученици.

– Беше строена от един известен архитект, проектирал много затвори. Искали са да я направят неразрушима.

Тогава Джобс обиква разходките и всеки ден извървява пеш петнайсетте преки до училище и обратно. Сприятелява се с малцина свои връстници, но се запознава с много деца от горните класове, увличащи се от бунтарската култура на 60-те. Това е периодът, когато световите на „техничарите“ и на хипитата започват да се припокриват.

– Приятелите ми бяха много умни хлапета. Аз се интересувах от математика, физика и електроника. Те също, но освен това от ЛСД и от цялата алтернативна култура.

На този етап шегите му са все свързани с електрониката. Веднъж поставя високоговорители из цялата къща. Но понеже високоговорителите могат да се използват и като микрофони,

конструира в гардероба си истинска контролна зала, от която може да чува всичко, което става в другите стаи. Една нощ, докато подслушва спалнята на родителите си, баща му го хваща със слушалките и ядосано го кара да демонтира цялата система. Вечер Джобс често ходи в гаража на инженера Лари Ланг, който още живее в стария му квартал. Ланг му подарява въглеродния микрофон, който навремето му е направил толкова голямо впечатление, както и един „Хийткитс“ – любителски конструктор за сглобяване на радиостанции и други електронни устройства, много популярен сред децата, които обичат да майсторят.

– В „Хийткитс“ всички платки и други части бяха цветни за улеснение при сглобяването, но имаше и упътване с обяснения за принципите на функциониране – спомня си Джобс. – Това ти помага да осъзнаеш, че можеш да конструираш и разбереш всичко. След като си сглобил няколко радиоприемника, виждаш телевизор в някой каталог и си казваш: „Я, че и аз мога да направя“ – дори да не можеш. Имах голям късмет, защото и баща ми, и „Хийткитс“ ми дадоха убеждението, че мога да конструирам всичко.

Ланг го завежда и в Изследователския клуб на „Хюлет-Пакард“ – група от петнайсетина ученици, които се срещат във фирменото кафене всеки вторник вечер.

– Всеки път канеха някой инженер от лабораториите да разкаже върху какво работи. Татко ме караше с колата. Чувствах се на седмото небе. „Хюлет-Пакард“ беше един от първите производители на светодиоди. Затова постоянно обсъждахме какво може да се прави с тях.

Тъй като баща му работи във фирма за производство на лазери, тази тема силно вълнува Джобс. Една вечер след лекцията Стив притиска един от лазерните инженери на „Хюлет-Пакард“ и си изпросва разходка из холографската лаборатория. Най-траен спомен му оставят малките изчислителни машини, които компанията разработва.

– Там видях първия компютър в живота си. Казваше се 9100А и представляваше един вид по-сложен калкулатор, но на практика беше първият настолен компютър. Беше огромен, тежеше двайсетина кила, но бе прекрасен. Направо се влюбих в него.

Изследователският клуб насърчава членовете си да правят собствени проекти и Джобс решава да конструира честотомер, който измерва броя импулси на електрични сигнали за една секунда. За целта му трябват някои части, произведени от „Хюлет-Пакард“, затова вдига телефона и се обажда на изпълнителния директор.

– Тогава всички номера ги имаше в указателя. Лесно намерих Бил Хюлет в Пало Алто и се обадох у тях. Приказвахме двайсет минути. Той ми даде не само части, но и работа в цеха за честотомери. Джобс работи там през лятната ваканция, като баща му го кара сутрин и го прибира вечер.

Работата му се състои главно в „завинтване на болтове и гайки на разни неща“ на поточна линия. Другите работници гледат с известна неприязън нахалното хлапе, което се е уредило на работа, като е телефонирало на директора.

– Спомням си, че веднъж казах на един от бригадирите: „Обичам тази работа, обичам я!“ Попитах го какво обича да прави най-много, а той ми отговори: „Секс!“

Джобс среща повече разбиране сред инженерите, работещи на горния етаж.

– Всяка сутрин в десет носеха понички и кафе. Качвах се и висях при тях.

Джобс обиква работата в цеха. Освен това ходи да разнася вестници (баща му го кара с колата, когато вали), а в девети клас работи в склада на огромния магазин за употребявана

електроника „Халтек“. За един електротехник това е същото като автоморгата за баща му – истински рай за търсачите на вехтории, заемащ цяло квартално каре и пълен с нови, използвани, резервни и бракувани части, нахвърляни по рафтове, натъпкани безразборно в кутии и натрупани на купчини в двора.

– Отзад до рампата имаше заграждение, където държаха уникални неща като контролни табла за подводници „Поларис“, свалени и оставени за продажба. Всички лостчета и копчета си бяха там. Цветовете бяха камуфлажно зелено и сиво, но имаше също яркожълти и червени ключове и лампички. Имаше и от ония големи стари шалтери, дето, като ги дръпнеш, те карат да се чувстваш невероятно – сякаш взривяваш цял Чикаго.

При дървените щандове отпред, покрити с дебели опърпани каталози, клиентите се пазарят за превключватели, резистори, кондензатори и понякога – за най-модерните тогава микрочипове. Навремето баща му прави това с авточастите, и то успешно, защото знае цената им по-добре от продавачите. Сега Джобс следва неговия пример. Той натрупва познания за електроматериалите и доразвива уменията си да се пазари и да извлича изгода. Освен това ходи по битпазарите за употребявани части, като този в Сан Хосе, взема на добра цена някоя и друга платка, съдържаща ценни чипове или други компоненти, и ги препродава на шефа си в „Халтек“.

Джобс купува първата си кола с помощта на баща си, когато е само на петнайсет. Това е двутонен „Неш Метрополитан“, на който татко му монтира двигател от Ем Джи. Джобс не харесва много возилото, но не казва на баща си, пък и не е толкова глупав, че да пропусне шанса да има собствен автомобил.

– Сега, като се замисля, „Неш Метрополитан“ е адски готина кола – разсъждаваше по-късно. – Обаче по онова време беше възможно най-ужасната таратайка. Е, все пак взеше и това беше супер.

Само за година успява да спести достатъчно, за да си вземе един червен фиат 850 с две врати и двигател „Абарт“.

– Татко ми помогна да го избира. Усещането да печелиш и да можеш да пестиш, за да си купиш нещо, беше страхотно.

Следващото лято, през ваканцията Джобс пропушва марихуана.

– През онова лято за първи път се напуших. Бях на петнайсет. Тогава започнах да пуша редовно.

Веднъж баща му намира марихуана във фиата му. „Какво е това?“ – попитал. „Трева“ – спокойно отговорил Джобс. Това е един от малко пъти в живота си, когато вижда баща си ядосан.

– Беше единственото ми истинско скарване с татко. – Баща му обаче отново отстъпва пред капризите на сина си. – Накара ме да обеща, че няма повече да пуша трева, но аз не му обещах.

Нещо повече – в дванайсети клас Стив започва да употребява ЛСД и хашиш. Освен това пробва психотропния ефект от лишаването от сън.

– Почнах да се друсам по-често. От време на време вземахме ЛСД, обикновено някъде из полето или в колите.

През последните два гимназиални класа Джобс е в силен интелектуален подем, но се

оказва на кръстопът между любовта си към електрониката и влечението към литературата и творческите начинания.

– Започнах да слушам много музика и да чета и друга литература освен научно-техническа: Шекспир, Платон... Страшно харесвах „Крал Лир“.

Сред любимите му четива са „Моби Дик“ и поезията на Дилън Томас. Попитах го защо толкова харесва крал Лир и капитан Ахав, двама от най-амбициозните и целеустремени герои в литературата, но той не коментира тази връзка, затова не настоявах.

– В дванайсети клас посещавах един уникален курс по литература. Учителят приличаше на същински Ърнест Хемингуей. Заведе ни на поход със снегоходки в Йосемит.

Един от курсовете, които посещава Джобс, по-късно се превръща в нещо като легенда в Силициевата долина – курсът по електроника на Джон Маккълъм, бивш военен пилот, притежаващ актьорски талант да запленива учениците си със зрелищни номера като мълнии от трансформатор на „Тесла“. Малкият му склад, чийто ключ поверява само на любимците си в класа, е пълен с транзистори и други, събрани откъде ли не части.

Класната стая на Маккълъм се помещава в малка барака в края на учебния комплекс, до паркинга.

– Тук беше – каза ми Джобс, като надничаше през прозореца. – А там, отстрани, учехме устройство на автомобила. – Това разположение сякаш символизира прехода в интересите между поколението на баща му и неговото. – Господин Маккълъм беше убеден, че електрониката е бъдещето на автомобила.

Маккълъм е привърженик на военната дисциплина и подчинението пред висшестоящия. Джобс – точно обратното. Той вече не крие неприязънта си към авторитарния подход и поведението му е смесица от неукротима страст и бунтарска независимост. По-късно Маккълъм си спомня:

– Обикновено седеше в някой ъгъл и се занимаваше сам. Не се интересувахме нито от мен, нито от останалите в класа.

Той никога не се доверява на Джобс дотолкова, че да му повери ключа от склада си. Веднъж Стив решава да използва някаква част и понеже я няма, телефонира за сметка на ответния абонат във фирмата-производител – „Бъроус“ в Детройт. Казва, че тества нов продукт и иска да провери как ще функционира с нея. Частта пристига с въздушна поща няколко дни по-късно. Когато Маккълъм го пита откъде я е взел, Джобс гордо обяснява как се е обадил за сметка на фирмата и какво е казал на служителите.

– Това ме вбеси – споделя Маккълъм. – Не исках възпитаниците ми да се държат така.

Джобс му отговаря: „Нямам пари за телефонни разговори, а те са достатъчно богати.“

Джобс изкарва курса на Маккълъм само за една вместо за обичайните три години. За една практическа задача прави прекъсвач с фотоклетка, който спира тока, когато е изложен на светлина – нещо, което всеки гимназист би могъл да направи. Много повече се интересува от лазери, за които е научил доста неща от баща си. С няколко приятели създават пулсиращо осветление за купони, като отразяват лазери от огледала, закрепени за тонколониите на стереоуредбата му.

ГЛАВА 2

Странната двойка

Двамата Стивовци

Воз

Докато посещава курса на Маккълъм, Джобс се сприятелява с един студент, който е абсолютният любимец на учителя и истинска легенда в училището заради техническите си умения. Стивън Возняк, чийто по-малък брат ходи на плуване с Джобс, е с близо пет години по-голям от него и доста по-навътре в електрониката. На емоционално и психологическо ниво обаче той все още е един жаден за знания гимназист.

Също като Джобс, Возняк е научил много от баща си. Уроците обаче са различни. Пол Джобс, който няма дори средно образование, като монтьор се научил сам да избира авточасти и да извлича печалба от продажбата им. Франсис Возняк, наричан още Джери, е инженер, дипломирал се с отличие от Калифорнийския технически университет. По-късно става ракетен инженер в „Локхийд“. Той възхвалява висшето образование и гледа с пренебрежение на всички, които работят в търговията и маркетинга.

– Казваше ми, че инженерната наука е най-висшето ниво на човешкото познание – спомня си по-късно Стив Возняк. – Тя движи прогреса на обществото.

Един от първите спомени на Возняк е как един уикенд отива в работилницата на баща си и той му показва разни електронни части.

– Постави ги пред мен на масата, за да си поиграя.

Момчето смаяно гледа как Возняк-старши се опитва да изкара равна вълнова линия на един видеоекран, за да демонстрира, че интегралните му схеми работят.

– Виждах, че всичко, което татко прави, е важно и хубаво.

Воз, както го наричат още от малък, разпитва за резисторите и транзисторите, които вижда навсякъде из къщата. Тогава баща му изважда черна дъска, за да илюстрира начина им на действие.

– Обясни ми какво е резистор, като започна още от атомите и електроните. Когато бях във втори клас, ми разказа как работят, но не с уравнения, а като ме накара да си ги представя образно.

Бащата на Воз го научава и на нещо друго, което оказва трайно влияние върху стеснителното момче: никога да не лъже.

– Татко вярваше в честността, в абсолютната честност. Това е най-важното нещо, на което ме е научил. Аз никога не лъжа, дори сега. (Единствените изключения са случаите, когато иска да си направи майтап с някого.)

Освен това Возняк-старши внушава на сина си неприязън към прекалената амбиция, което отличава Воз от Джобс. На представянето на един продукт на „Епъл“ през 2010 г., четирийсет години след първата им среща, Воз коментира разликите между двамата:

– Татко ме съветваше винаги да се стремя към златната среда. За разлика от Стив аз не исках да се бутам между големите клечки. Татко беше инженер и аз исках да бъда като него. Винаги съм бил прекалено стеснителен, за да стана бизнеслидер като Стив.

В четвърти клас Возняк вече е, както сам се изразява, едно от „децата на електрониката“. По-лесно му е да общува с транзистори, отколкото с момичета, и придобива непохватната, леко прегърбена стойка на човек, който прекарва повечето време приведен над електронни платки. На възрастта, на която Джобс се удивлява на въглеродния микрофон, чието функциониране баща му не може да обясни, Возняк вече конструира съобщителна система с транзистори, усилватели, релета, крушки и звънци, свързваща детските стаи на шест къщи в квартала. На годините, когато Джобс конструира с „Хийткитс“, Воз сглобява приемник и предавател на „Халикрафтърс“, една от най-сложно устроените радиосистеми на пазара.

Воз прекарва голяма част от времето си вкъщи, като чете списанията по електроника на баща си и се вдъхновява от разказите за нови компютри като мощния ЕНИАК. Тъй като Булевата алгебра му се удава естествено, той се възхищава колко просто устроени са компютрите. В осми клас конструира калкулатор със сто транзистора, двеста диода и двеста резистора върху десет печатни платки. Устройството му спечелва голямата награда на едно местно състезание, организирано от Военновъздушните сили, въпреки че сред участниците има ученици и от най-горните класове.

Воз се затваря още повече в себе си, когато връстниците му започват да излизат с момичета и да ходят по купони – занимания, които му се струват много по-сложни от сглобяването на интегрални схеми.

– Изведнъж се оказах изолиран от компанията, в която бях популярен, от онези, с които съм карал колело и така нататък – спомня си той. – Струваше ми се, че от сума време никой не е говорил с мен.

Намира отдушник, като измисля детински номера. В дванайсети клас конструира електронен метроном – едно от онези тиктакащи неща, които отмерват тактовете в часа по музика – и осъзнава, че звучи като бомба. Затова сваля етикетите от няколко големи батерии, залепва ги една за друга с тиксо и ги пъхва в едно училищно шкафче; нагласява метронома да започне да тиктака по-бързо, когато някой отвори шкафчето. Следобед го извикват при директора. Решава, че сигурно пак е спечелил голямата награда по математика на училището, но го посреща полицията. Когато учениците открили фалшивата бомба, извикали директора, който я взел, изтичал в училищния двор, като самоотвержено я притискал до гърдите си, и издърпал жичките. Воз се опитва да потисне смеха си, но не успява. За наказание го пращат за една нощ в затвора за малолетни. Престоят му там също има с какво да се запомни. Той показва на другите затворници как да откачат жиците на вентилатора и да ги свържат с решетката, тъй че всеки, който я докосне, да получи токов удар.

Токовите удари са нещо като отличителна значка за Воз. Той се гордее, че е хардуерен инженер, което означава, че от време на време неминуемо го хваща ток. Веднъж измисля нещо като руска рулетка, при която четирима души пъхат палците си в дупките на специално устройство; пускат топче и когато то се приземи, прави контакт и един от участниците се разтриса.

– Момчетата, които се занимават с хардуер, се хващат да играят, но програмистите са прекалено страхливи – похвали ми се той.

През последната си година в гимназията Возняк постъпва на половин работен ден в „Силвания“ и за първи път има шанс да работи на компютър. Научава FORTRAN от една книга и прочита ръководствата за повечето актуални за времето системи, започвайки от „Диджитал Екуипмънт PDP-8“. След това проучва характеристиките на последните модели микрочипове и се захваща да преработи устройствата с минимален брой части. Всяка вечер се опитва да подобри чертежите си от предишната нощ. Когато завършва училище, вече е майстор.

– Бях проектирал компютри с половината от броя микрочипове, използвани в първоначалния проект, но само на хартия.

Не казва нищо на приятелите си. Така или иначе седемнайсетгодишните момчета търсят друга тръпка.

В Деня на благодарността през абитуриентската си година Возняк отива в Колорадския университет. Заради празника учебното заведение е затворено, но той намира един студент от техническия факултет, който го развежда из лабораториите. Воз моли баща си да го пусне да учи там, макар че таксите за образование извън щата идват малко солено на семейството. Двамата сключват сделка: той ще учи в университета една година, но после ще се премести в общинския колеж „Де Анса“. След като отива в Колорадо през есента на 1969 г., прекарва толкова много време в измисляне на номера (като да печата купчини листовки с надпис: „Никсън да го духа“), че го скъсват на два изпита и трябва да прекъсне. Освен това написва програма за пресмятане на числата на Фибоначи, която толкова затормозява университетските компютри, че ръководството заплашва, че ще го накара да плати разходите. Затова с готовност спазва сделката с родителите си и се прехвърля в „Де Анса“.

След една приятна година в колежа Возняк прекъсва, за да припечели малко пари. Намира си работа в една фирма-производител на компютри за Калифорнийския отдел по превозните средства и един от другите служители му прави невероятно предложение. Колегата му ще осигурява микрочиповете, а Воз ще сглоби един от компютрите, които е скицирал по-рано. Возняк решава да използва възможно най-малко чипове – за по-интересно, а и за да не прекалява с щедростта на колегата си.

Голяма част от работата върши в гаража на един приятел в квартала – Бил Фернандес, който още е в гимназията „Хоумстед“. За да се подкрепят при тези сериозни усилия, консумират големи количества лимонада „Крагмонт“ – отиват с колелата до супермаркета „Сейфуей“ в Сънивейл, връщат бутилките, вземат си депозита и купуват още безалкохолно.

– Затова го нарекохме „лимонадения компютър“ – спомня си Возняк.

Става дума за изчислителна машина, която умножава числа, въведени с комбинация от ключове, и показва резултата в двоичен код, с няколко лампички.

Когато компютърът е готов, Фернандес казва на Возняк, че трябва да се запознае с едно момче от гимназията: „Казва се Стив, и той като теб обича да погажда номера и да сглобява разни електронни джаджи.“ Това е може би най-важното гаражно запознанство в Силициевата долина след посещението на Хюлет в гаража на Пакард двайсет и две години по-рано.

– Дълго време седяхме на тротоара пред къщата на Бил и си разказвахме разни случки, най-вече за кофти номера, които сме погодили, и за електронните устройства, които сме направили – спомня си Возняк. – Имахме страшно много общо. Обикновено ми беше доста

трудно да обяснявам на хората върху какво работя, но на Стив веднага му ставаше ясно. Харесах го. Беше слаб, жилав и кипеше от енергия.

Джобс също е впечатлен:

– Воз беше първият човек, който разбираше от електроника повече от мен. Веднага го харесах. Беше по-голям от мен, но малко незрял за годините си, тъй че нещата се балансираха. Воз беше адски умен, но емоционално бе на моето ниво.

Освен интереса към компютрите двамата имат и сходен музикален вкус.

– Това бе невероятен период в историята на музиката – спомня си Джобс. – Човек се чувстваше като съвременник на Моцарт и Бетовен. Наистина.

Именно Возняк отваря очите на Джобс за музиката на Боб Дилън.

– Издирихме един тип от Санта Крус, който публикува статия за него. Дилън записваше всичките си концерти, но явно около него имаше доста неморални хора, защото незаконни копия на записите можеха да се намерят навсякъде. А онзи тип имаше всичките.

Събирането на записи на Дилън скоро става съвместно начинание.

– Двамата обикаляхме Сан Хосе и Бъркли и разпитвахме за пиратски презаписи на Дилън – разказва Возняк.

– Купувахме брошури с текстовете на песните му и ги разучавахме до късно през нощта. Думите на Дилън стимулираха творческото ни мислене – добавя Джобс. – Имах над сто часа записи, включително всички концерти от турнето през 1965 и 1966 г.

Става дума за турнето, на което Дилън излиза с електрически акомпанимент.

И двамата си купуват мощни магнетофони ТЕАК.

– Използвах моя на ниска скорост, за да побера максимален брой записи на една ролка – обяснява Возняк.

Джобс не остава по-назад:

– Вместо големи колони купих две страхотни слушалки. С часове се излеждах и слушах.

Джобс организира клуб в гимназията, където пуска музика, прави светлинни спектакли и... измисля кофти номера! (Веднъж залепят боядисана в златисто тоалетна чиния върху седалката на една редосеялка.) Въпреки че вече са завършили, Возняк и приятелят му Алън Баум обединяват сили с Джобс в края на предпоследната му година, за да организират подобавашо изпращане на абитуриентите. Четири десетилетия по-късно, докато ми показваше училищния комплекс, Джобс спря и посочи мястото, където бяха погодили онзи номер:

– Виждаш ли онзи балкон? Там сготвихме белята със знамето, която затвърди приятелството ни.

На голям чаршаф, който Баум е боядисал в тон със знамето на гимназията – в зелено и бяло – тримата нарисуват огромна ръка, показваща среден пръст. Майката на Баум, иначе порядъчна еврейка, им показва как да очертаят контурите и каква щриховка да използват, за да изглежда по-реалистично. „Знам какво е това“ – подхилква се тя, докато им помага. Монтират система от въжета и макари, с която да разпънат плаката точно когато зрелостниците минават под балкона. Подписват творението си SWAB JOB – инициалите на Возняк и Баум плюс част от името на Джобс. Шегата дълго ще се помни в училището – и коства на Джобс поредното наказание.

За друг шегаджийски номер Возняк сглобява джобно устройство, излъчващо телевизионни сигнали. Той го внася в някое помещение, където много хора гледат телевизия – например спалня в общежитието – и тайно натиска копчето, за да се появят смущения на образа. Когато някой стане и удари телевизора, Воз пуска копчето и картината се оправя. След като известно време разиграва така нищо неподозиращата жертва, той усложнява нещата. Държи копчето натиснато, докато някой не бутне антената. Накрая нагласява нещата така, че хората да си помислят, че някой трябва да държи постоянно антената или да подпира телевизора, като стои на един крак. Години по-късно, по време на една лекция Джобс има проблеми с видеосистемата и се отклонява от темата, за да разкаже повече за забавленията с онова устройство:

– Воз го слагаше в джоба си и двамата влизахме в нечия стая, където пичовете гледаха нещо, примерно „Стар Трек“. Воз прецакваше телевизора и някой ставаше да го оправя. Щом вдигнеш крак от земята, Воз пускаше копчето; когато оня стъпеше, пак го натискаше. – Джобс застана в невъзможна изкривена поза на подиума и се разсмя, докато обясняваше: – И след пет минути някой заставаше по този начин!

Синята кутия

Най-удивителната комбинация от електроника и пакостлив гений – и лудорията, която спомага за създаването на „Епъл“ – реализират един неделен следобед, когато погледът на Возняк случайно попада върху статия в един брой на „Ескуайър“, оставен от майка му на кухненската маса. Това става през септември 1971 г., когато той се кани на другия ден да заминава за „Бъркли“, третия му колеж. В статията си „Тайната на синята кутийка“ Рон Розенбаум обяснява как хакерите и телефонните пирати са открили начин да провеждат безплатни междуградски разговори, като копират тоновете, пренасочващи сигнали по мрежата на телефонната компания АТТ.

– Още на средата на статията телефонирах на най-добрия ми приятел Стив Джобс и му прочетох части от нея – спомня си Возняк.

Той знае, че Джобс, който тогава започва последната си година в гимназията, е един от малкото хора, които ще споделят вълнението му.

Герой на статията е Джон Дрейпър – хакер, който открива, че звукът от свирката, която се продава в пакетите на една марка корнфлейкс, издава същия 2600-херцов тон, използван в разпределителните кутии на телефонните мрежи. Така успява да излъже системата да пропуска междуградските разговори без допълнително таксуване. Статията разкрива, че други тонове, служещи за пренасочване на разговори, могат да се намерят в един брой на „Бел Систем Техникал Джърнал“, който АТТ веднага започва да изтегля от библиотеките.

Още в момента, в който чува това от Возняк, Джобс осъзнава, че веднага трябва да се доберат до специализираното списание.

– Воз ме взе след няколко минути и веднага тръгнахме за библиотеката на Станфорд да го търсим там – разказва той. В неделя библиотеката е затворена, но те знаят за една врата, която рядко се заключва. – Почнахме трескаво да ровим из купищата списания и накрая Воз намери броя с всичките честоти. Отворихме го и... леле! Цялата информация беше там. Не спирахме да си повтаряме: „Истина е! Мамка му, истина е!“ Всичко беше написано – тоновете, честотите.

Още същата вечер, преди края на работното време, Возняк отива в „Сънивейл Илектроникс“ и купува всички части, които им трябват за сглобяването на аналогов тонов генератор. Джобс още пази честотомера, който е конструирал за Изследователския клуб на „Хюлет-Пакард“, и чрез него калибрират желаните тонове. С помощта на телефонна шайба успяват да повторят и запишат звуците, описани в статията. В полунощ вече са готови да изпробват устройството. За съжаление осцилаторите, които използват, не са достатъчно стабилни, за да имитират точните тонове и да излъжат апаратите на телефонната компания.

– Установихме нестабилността с помощта на честотомера на Стив, – спомня си Возняк – но не можехме да го накараме да заработи. На другата сутрин заминавах за „Бъркли“, затова решихме, щом пристигна, да започна да работя върху цифров вариант.

Никой до този момент не е правил цифрова синя кутия, но Воз не се плаши от предизвикателството. С диоди и транзистори от „Рейдио Шак“ и с помощта на един студент по музика от общежитието, който има добър слух, успяват да сглобят устройството преди Деня на благодарността.

– Никога не съм се гордял толкова с нещо, което съм конструирал – признава той. – Все още смятам, че е невероятно.

Една вечер Возняк се вдига от „Бъркли“ и отива у Джобс, за да тестват устройството. Пробват да се обадят на чичо му в Лос Анджелис, но набират грешен номер. Все едно – устройството работи. „Ало? Обаждаме ви се безплатно. Безплатно!“ – изкрещява Возняк в слушалката. Човекът от другата страна на линията е объркан и сърдит. Джобс се включва: „Обаждаме се от Калифорния! От Калифорния! Със синя кутия!“ Това вероятно още повече е объркало човека, защото той също бил в Калифорния.

Отначало използват синята кутия за забавления и шеги. Най-смелата от тях е, когато се обаждат във Ватикана. Возняк се представя за Хенри Кисинджър и иска да говори с папата. „Тука сме на среща в Москва и трябва да говорим с отаца!“ – заявява той. Казват му, че часът е 5:30 и папата спи. След малко пак се обаждат и успяват да се свържат с някакъв епископ, който уж щял да им превежда. В крайна сметка не се добират до папата.

– Разбраха, че не е Кисинджър – спомня си Джобс. – Обаждахме се от улична кабина.

Тогава стигат до повратен момент, който определя по-нататъшния модел на партньорските им отношения. На Джобс му хрумва, че могат да използват синята кутия за нещо повече от обикновено хоби – могат да започнат да ги произвеждат и продават.

– Събрах останалите части – кутия, захранване, клавиатура – и изчислихме на каква цена можем да ги пуснем – обяснява Джобс, като така очертава ролите, които двамата приятели ще играят по-късно в „Епъл“.

Готовият продукт е с размерите на две тестета карти. Частите струват 40 долара и Джобс решава да го продават за 150.

Двамата си измислят прякори – Возняк става Бъркли Блу, а Джобс – Оуф Тобарк. Започват да разнасят устройството из общежитията и да правят демонстрации, като го свързват с телефон и слушалка. Обаждат се в лондонския „Риц“ или на автоматичния номер за слушане на вицове в Австралия.

– Направихме над сто сини кутии и продадохме почти всички.

Забавленията и приходите свършват в една сънивейлска пицария. Двамата се канят да тръгват за „Бъркли“ с една току-що завършена синя кутия. Джобс има спешна нужда от пари

и бърза да направят продажбата, затова предлага устройството на няколко души на съседната маса. Те проявяват интерес и той ги завежда до близката кабина, където за демонстрация се обажда в Чикаго. Клиентите казват, че трябва да отидат до колата, за да вземат пари.

– И тъй, с Воз отиваме до колата, оня тип се качва, бърка под седалката и вади патлак – разказа ми Джобс. Никога до този момент не бил виждал дуло на пистолет толкова отблизо. – Насочва патлака към корема ми и вика: „Давай кутията, пич.“ Трескаво мислех какво да направя. Вратата беше отворена – можех да я затръшна върху краката му и да си плюем на петите, обаче рискувах онзи да ме застреля. Затова бавно и много внимателно му подадох кутията.

Доста странен обир. Крадецът дори дава на Джобс телефонен номер и му казва, че ще му плати устройството, ако работи. По-късно Джобс се обажда на номера и непознатият му обяснява, че не разбира как се използва кутията. Затова Джобс в типичния си сладкодумен стил го убеждава да се срещнат на обществено място. В крайна сметка обаче решават да не рискуват с друга среща дори при шанса, макар и малък, да спечелят 150 долара.

Партньорството им проправя пътя към едно по-голямо съвместно приключение.

– Ако не бяха сините кутии, нямаше да има „Епъл“ – разсъждава Джобс. – Сто процента съм сигурен. С Воз се научихме да работим заедно, добихме увереност, че можем да решаваме технически задачи и дори да произвеждаме нещо. – Освен това създават малка платка, способна да управлява инфраструктура за милиарди долари. – Не можете да си представите каква увереност ни вдъхна това.

Возняк стига до същия извод:

– Може би не беше хубаво, че ги продавахме, но така видяхме какво можем да направим с моите технически умения и неговите идеи.

Приключението със сините кутии полага основите на едно зараждащо се партньорство. Возняк е добрият магьосник, който създава някое полезно изобретение и щедро го дава на хората, а Джобс измисля как да го направи лесно за използване, да му придаде подходящо оформление, да го представи на пазара и да изкара от него пари.

ГЛАВА 3

Лекции, дзен и ЛСД

„Ако не бях постъпил в университета...”

Крисан Бренан

Към края на последната си година в „Хоумстед“, през пролетта на 1972 г., Джобс започва да излиза с Крисан Бренан – негова връстничка, но все още в единайсети клас. Тя е много красиво момиче – синеока, със светлокестенява коса, високи скули и крехка фигура. Крисан преживява тежко разпадането на брака на родителите си и това я прави много уязвима.

– Работихме заедно по едно анимационно филмче, после започнахме да излизаме и тя стана първото ми истинско гадже – спомня си Джобс.

По-късно Бренан казва:

– Стив беше малко шантав. Затова се влюбих в него.

Шантавостта на Джобс е от цивилизования вид. Той току-що е започнал продължилия до края на живота му експеримент със самоцелни диети, като яде само плодове и зеленчуци и затова е тънък като клечка. Тренира да гледа хората в очите, без да мига, и да мълчи продължително, след което внезапно заговаря със скорост на картечница. Тази странна смесица от съсредоточеност и разсеяност в комбинация със стигащата до раменете коса и проскубаната брадичка му придават вид на побъркан шаман. Поведението му се колебае между харизматичното и зловещото.

– Тътреше се насам-натам с вид на побъркан – спомня си Бренан. – Излъчваше песимизъм, сякаш бе обгърнат от мрачно поле.

Джобс вече взема ЛСД и дава и на Бренан – в една пшеничена нива край Сънивейл.

– Беше страхотно – спомня си той. – Тогава много слушах Бах. Изведнъж цялата нива гръмна под звуците му. Това беше най-великото чувство в живота ми до този момент. Почувствах се като диригент сред житата.

През лятото на 1972 г., след завършването му, с Бренан се преместват в барака сред възвишенията над Лос Алтос. „С Крисан отиваме да живеем в планината“ – съобщава един ден на родителите си. Баща му побеснява: „В никакъв случай! Само през трупа ми!“ Това става скоро след скарването им заради марихуаната. Тъй или иначе той прави каквото е решил. Казва „довиждане“ и си тръгва.

Крисан прекарва голяма част от времето си през това лято в рисуване. Прави една картина на клоун, която Джобс закачва на стената. Той пише стихове и свири на китара. На моменти се държи изключително хладно и жестоко с нея, а друг път е обаятелен и умее да й налага волята си.

– Беше просветен, духовен и в същото време жесток – сподели ми тя. – Много странна комбинация.

В разгара на лятото Джобс едва не загива: фиатът му се запалва, докато кара по булевард

„Скайлайн“ към планината Санта Крус с приятеля си от училище Тим Браун. Тим поглежда назад и вижда, че от мотора излизат пламъци. Джобс отбива. Въпреки скарването им баща му идва да изтегли фиата.

Докато търси как да изкара за нова кола, Джобс помолва Возняк да го закара в колежа „Де Анса“, за да прегледа обявите за работа на таблото. Виждат, че търговският център „Уестгейт“ в Сан Хосе търси студенти, които да се маскират и да забавляват децата на клиентите. Така за по три долара на час Джобс, Возняк и Бренан надяват тежки костюми и маски и почват да играят Алиса, Лудия шапкар и Белия заек. Возняк, с добродушната си и чистосърдечна нагласа, го намира за много забавно:

– Казах, че това е голям шанс за мен, защото обичам децата. Мисля, че Стив го смяташе за скапана работа, но аз го възприемах като забавно приключение.

Джобс наистина не харесва работата:

– Умирах от жегата, костюмите бяха тежки и след време ми идваше да фрасна някое хлапе.

Търпението никога не е било сред добродетелите му.

Университетът „Рийд“

Седемнайсет години по-рано, преди да го осиновят, родителите на Джобс са поели официално задължение да му осигурят университетско образование. Затова през цялото това време работят усилено и прилежно спестяват за студентския му фонд, който по времето, когато завършва гимназия, е скромно, но достатъчен. Джобс обаче е станал още по-своенравен и не се старае да ги улесни. Първоначално обмисля идеята изобщо да не ходи в университет.

– Ако не бях постъпил в университета, щях да отида в Ню Йорк – смяташе той, размишлявайки колко различен би бил неговият свят (а може би и нашият), ако бе избрал друг път на развитие.

Когато родителите му настояват за университетско образование, той реагира с агресивно бездействие. Изобщо не иска да чуе за щатските учебни заведения като „Бъркли“, където учи Воз, въпреки че са най-евтини. Не го блазни и „Станфорд“, който е буквално на няколко преки от тях и е много вероятно да му даде стипендия.

– Децата, които отиваха в „Станфорд“, вече знаеха с какво искат да се занимават – сподели пред мен. – Не бяха много творчески настроени. Аз исках нещо творческо и интересно.

Избира си „Рийд“ – частно либерално учебно заведение в Орегон и едно от най-скъпите в страната. Един ден, когато е на гости на Воз в „Бъркли“, баща му се обажда да му каже, че е приет в „Рийд“. Дватамата с майка му се опитват да го разубедят да постъпи там и изтъкват, че е прекалено скъпо за тях. Джобс обаче поставя ултиматум: или „Рийд“, или нищо. Както винаги, те отстъпват.

В „Рийд“ учат само хиляда студенти, наполовина на учениците в гимназия „Хоумстед“. Университетът е известен със свободната хипарска атмосфера, комбинирана, малко парадоксално, със строги академични стандарти и престижни дипломи. Пет години по-рано Тимъти Лиъри, гуруто на психеделичното просвещение обикаля страната да търси поддръжници на своята „Лига за духовно откриване“ (*League for Spiritual Discovery*, или ЛСД). Тогава той сядат по турски пред студентите в „Рийд“ и заявява на слушателите си: „Като всяка велика религия от миналото ние търсим божественото в себе си... Тези древни

цели изразяваме със следната метафора на настоящето: Включи се, настрой се, оттегли се.“ Много студенти в „Рийд“ приемат този призив съвсем сериозно и през 70-те делът на отпадналите от университета надвишава една трета.

През есента на 1972 г., когато идва време Джобс да се запише в „Рийд“, родителите му го закарват до Портланд, но в пореден израз на неподчинение той не им позволява да го изпратят до студентското градче. Дори не им казва „довиждане“ или „благодаря“. По-късно разказва за този момент с несвойствено за него съжаление:

Това е едно от нещата, от които наистина се срамувам. Държах се малко безчувствено и вероятно ги обидих. Не трябваше да го правя. Сториха толкова много, за да отида да уча там, а аз не ги исках близо до мен. Не исках хората да видят, че имам родители. Исках да бъда като сирак, който е скитал из страната с влакове, пристигнал отникъде, без корени, без връзки, без минало.

В края на 1972 г. в американския студентски живот настъпват резки промени. Виетнамската война и наборната кампания, която я съпътства, са към края си. Политическите теми вече не са толкова актуални в университетите и среднощните дискусии в общежитията отстъпват място на разговорите за бъдещата професионална реализация. Джобс е силно повлиян от различни книги за духовно просветление, най-вече от „Бъди тук и сега“ – ръководство по медитация и използване на психотропни вещества от Баба Рам Дас, по рождение Ричард Олпърт.

– Беше задълбочено четиво – спомня си Джобс. – Промени мен и много от приятелите ми.

Най-близкият от тези приятели е Даниел Котке – друг първокурсник с рядка брадица, който се запознава с Джобс една седмица след пристигането им в „Рийд“ и споделя увлеченията му по дзен, Дилън и ЛСД. Котке идва от богато нийоркско предградие; той е умен, но слабохарактерен, с добродушен нрав на дете, израснало под похлупак, още по-мекушав заради интереса си към будизма. Това духовно търсене го кара да отрича материалните блага, но въпреки това силно се впечатлява от колекцията записи на Джобс.

– Стив имаше магнетофон ТЕАК и огромно количество пиратски записи на Дилън – спомня си Котке. – Беше едновременно супер готин и много навътре в електрониката.

Джобс прекарва голяма част от времето си с Котке и приятелката му Елизабет Холмс, въпреки че я оскърбява още при първата им среща, като я пита колко пари ще иска, за да прави секс с друг мъж. Заедно отиват на авгостоп до океана, водят типичните за тази възраст среднощни разговори за смисъла на живота, ходят на фестивали на любовта в местния кришнаерски храм и посещават будисткия център за безплатна вегетарианска храна.

– Водехме адски забавен, но и философски живот – разказва Котке. – Бяхме сериозно хлътнали по дзен.

Джобс дава на Котке да чете и други книги, включително „Дзен разум за начинаещи“ от Шунрю Сузуки, „Автобиографията на един йога“ от Парамаханса Йогананда и „Пътешествие през духовния материализъм“ от Чогям Трунгпа. В таванското помещение над спалнята на Елизабет Холмс обзавеждат стая за медитация с копия на индийски рисунки, индийско килимче, свещи, тамян и възглавнички.

– На тавана имаше капак, през който се излизаше в подпокривното пространство, което беше огромно – разказва Джобс. – Понякога вземахме халюциногени, но през повечето време

просто медитирахме.

Увлечението на Джобс по източните духовни учения и особено дзен не е временна младежка прищявка. Той му се отдава с типичния си плам и будистката философия става неразделна част от душевността му.

– Стив е много навътре в дзен и това много му влияе – споделя Котке. – Във всичко, което прави, виждаш строг, минималистичен естетизъм и огромна вгълбеност.

Джобс силно се влияе и от значението, което будизмът отделя на интуицията:

– Започнах да осъзнавам, че интуитивното разбиране и съзнание са по-важни от абстрактното мислене и интелектуалния логически анализ.

Силната му емоционалност обаче пречи да постигне вътрешен покой; увлечението му по дзен не е съпроводено от спокойствие, душевен мир или смиреност в отношенията с другите.

С Котке често играят кригшпил – германска игра от XIX век на основата на шаха, при която двамата противници седят с гръб един към друг; всеки има собствена дъска и фигури и не вижда какво прави другият. Трети човек изпълнява ролята на арбитър, като казва дали ходовете, които искат да направят, са позволени или не, и всеки се опитва да разгадае действията на противника.

– Най-лудата игра, която съм играла с тях, беше по време на една адска буря – спомня си Холмс, която тогава била арбитър. – Седяхме пред камината. Двамата бяха надрусани до козирката и движеха фигурите толкова бързо, че едва следях ходовете им.

Друга книга, която силно повлиява на Джобс като първокурсник, е „Диета за малка планета“ от Франсис Мор Лапе, който възхвалява ползите от вегетарианското хранене за човека и за цялата планета.

– Тогава почти окончателно се отказах от месото – споделя той.

Тази книга обаче засилва склонността му да залита в крайности, които включват промивки на стомаха, гладуване или продължително консумиране само на един или два вида храна като моркови или ябълки.

Двамата с Котке стават сериозни вегетарианци през първата си година в колежа.

– Стив беше по-голям маниак от мен – спомня си Котке. – Ядеше само овесени ядки „Роман Мийл“.

Двамата ходят на един кооперативен пазар, където Джобс си купува кутия от зърнената закуска, която му стига за около седмица.

– Купуваше сушени фурми, бадеми и много моркови. Имаше една сокоизстисквачка „Чемпиън“ и си правехме сок и салата от моркови.

Приятелите му си спомнят, че кожата му понякога придобивала оранжев оттенък.

Манията за диети на Джобс се задълбочава още повече, след като прочита „Здравословна диета без слуз“ от Арнолд Ерет – диетолог фанатик от германски произход от началото на XX век. Убеждението на автора е, че човек трябва да се храни само с плодове и зеленчуци с ниско съдържание на скорбяла, които според него предотвратяват образуването на вредна слуз; освен това е привърженик на редовното прочистване на организма чрез гладуване. Така дори овесените ядки изпадат в немилост – заедно с хляба, зърнените продукти и млякото. Джобс започва да предупреждава приятелите си за опасната слуз, която дебне в кифлите им.

– Хвърлих се в това по типичния за мен маниакален начин.

Веднъж с Котке изкарват цяла седмица само на ябълки. После Джобс минава на още по-сурови пости. Започва с двудневно гладуване, а по-късно опитва да не яде по цяла седмица и повече, като пие само вода и от време на време поема малки количества листни зеленчуци.

– След седмица започваш да се чувстваш прекрасно. Кипиш от енергия, защото не се налага да смилаш толкова много храна. Бях в отлична форма. Чувствах се, сякаш мога да отида пеша до Сан Франциско, когато си поискам.

Вегетарианство и дзен будизъм, медитация и духовност, ЛСД и рок – Джобс се отдава на всички импулси, станали емблематични за търсещата просветление студентска субкултура от онзи период. И макар че в „Рийд“ почти не се занимава с това, в душата му остава искрица от увлечението му по електрониката, което един ден ще се съчетае удивително добре с останалите му качества.

Робърт Фридланд

Един ден, за да припечели малко пари, Джобс решава да продаде електрическата си пишеща машина *IBM*. Влиза в стаята на студента, който му е предложил да я купи, но го заварва да прави секс с приятелката си. Джобс понечва да си излезе, но другият младеж го поканва да седне и да изчака, докато свършат.

– Казах си: „Ама че откачено!“ – спомня си Джобс.

Така започва познанството му с Робърт Фридланд, един от малкото хора в живота на Джобс, способни да го завладеят с обаянието си. Той възприема някои от харизматичните черти на Фридланд и години наред гледа на него като на гуру – докато не решава, че е шарлатанин.

Фридланд е с четири години по-голям, но все още не се е дипломирал. Той е син на бивш концлагерист от „Аушвиц“, изградил успешна кариера на архитект в Чикаго, и първоначално учи в „Боудоин“ – либерален хуманитарен колеж в щата Мейн. Като първокурсник обаче е арестуван за притежание на 24 000 таблетки ЛСД на стойност 125 000 долара. Местният вестник отпечатва негова снимка – с чуплива руса коса до раменете, усмихнат, докато полицаите го отвеждат. Осъден е да прекара две години във федерален затвор във Вирджиния, но е пуснат под гаранция през 1972 г. Есента на същата година отива в „Рийд“, където веднага се кандидатира за председател на студентския съвет, като заявява, че трябва да изчисти името си от „несправедливото набеждаване“. И го избират.

В Бостън Фридланд слуша реч на Баба Рам Дас, автора на „Бъди тук и сега“, и също като Джобс и Котке се увлича по източните философии. През лятото на 1973 г. отива в Индия, за да се срещне с гуруто на Рам Дас, Неем Кароли Баба – известен сред многобройните си последователи като Махарадж Джи. След като се връща, есента Фридланд приема духовно име и започва да се разхожда по сандали и широк индийски халат. Живее на квартира извън студентското градче, в стая над един автосервиз, и Джобс често ходи у тях. Той е запленил от привидно искреното убеждение на Фридман, че духовното просветление е реално и постижимо.

– Той отвори очите ми за ново ниво на съзнанието – смята Джобс.

Фридланд също е възхитен от Джобс.

– Винаги ходеше бос – споделя пред един репортер. – Най-много ме впечатли пламенността му. От каквото и да се интересувах, винаги се вгълбявах в него до степен на

неразумност.

Джобс успешно развива умението да влияе на хората с немигащия си поглед и продължителното си мълчание.

– Един от триковете му бе да гледа вгренчено този, с когото говори. Вторачваше се в очите ти, задаваше въпрос и искаше да му отговориш, без да отместваш поглед.

Според Котке много черти от характера на Джобс – включително някои, които запазва през целия си живот – са копирани от Фридланд:

– Фридланд научи Стив на изкривяването на реалността. Беше обаятелен човек, малко измамник и умееше да извърти нещата според желанията си. Жизнен, самоуверен, властен. Стив се възхищаваше на това и след известно време започна да му подражава.

Джобс се възхищава от умението на Фридман винаги да се превръща в център на вниманието.

– Робърт беше много общителен и обаятелен тип, като пътуващ търговец – спомня си Котке. – Когато се запознахме, Стив беше срамежлив и нерешителен, много затворен в себе си. Мисля, че Робърт го научи как да се рекламира, да излиза от черупката си, да общува и да овладява ситуацията. – Фридланд умееше да привлича хората. – Където и да влезеше, всички го забелязваха. Когато дойде в „Рийд“, Стив беше негова противоположност. След като започна да дружи с Робърт, това отчасти се промени.

В неделните вечери Джобс и Фридланд често ходят в кришнарския храм в западните покрайнини на Портланд, понякога заедно с Котке и Холмс. Там танцуват и пеят с цяло гърло.

– Изпадахме в истеричен транс – спомня си Холмс. – Робърт пощуряваше и танцуваше като луд. Стив беше по-сдържан, сякаш се срамуваше да се отърси от задръжките.

След това се гощават с вегетарианска храна, сервирана в картонени чинии.

Фридланд е управител на 90 хектара ябълкова градина на шейсетина километра югозападно от Портланд, собственост на ексцентричния му чичо милионер от Швейцария Марсел Мюлер. След като започва да се увлича по източните философии, Робърт основава там комуна, която кръщава „Ол Уан Фарм“ (ферма „Всички сме едно“). Джобс прекарва там уикендите с Котке, Холмс и други търсачи на просветление. Фермата има главна постройка, голяма плевня и барака за инструменти, където спят Котке и Елизабет Холмс. Джобс поема подрязването на ябълките.

– Стив се грижеше за градината – казва Фридланд. – Произвеждахме екологично чист сайдер. Работата на Стив беше да ръководи отряд от некадърници, които да подкастрят дръвчетата и да поддържат градината в сносен вид.

Монаси и послушници от храма на Кришна също идват и приготвят вегетариански угощения, ухаещи на кимион, кориандър и куркума.

– Стив идваше умрял от глад и се нагъпкваше хубаво – спомня си Елизабет. – После тичаше да повръща. Години наред мислех, че страда от булимия. Беше много жалко, защото полагахме толкова усилия да организираме почерпките, а той не можеше да се възползва.

Проповедническият стил на Фридман започва да дразни Джобс.

– Може би откриваше у себе си твърде много от чертите на Робърт – смята Котке.

Въпреки че комуната би трябвало да служи като бягство от материалното, Фридман все

повече започва да я управлява като фирма; кара последователите си да секат и продават дърва, да правят преси за сок и печки на въглища и да вършат безплатно други трудови дейности. Веднъж Джобс си ляга под масата в кухнята и с изненада установява, че през нощта разни хора се промъкват да крадат храната на другите от хладилника. Комунната икономика не е за него.

– Всичко стана твърде материалистично – спомня си той. – Момчетата и момичетата решиха, че работят прекалено много за фермата на Робърт, и започнаха един по един да напускат. Стана ми доста гадно.

Много по-късно, когато Фридланд вече беше милиардер и висш ръководен кадър в медодобива и производството на злато – работил във Ванкувър, Сингапур и Монголия – двамата си поприказвахме на чашка в Ню Йорк. Вечерта изпратих имейл на Джобс, като споменах за срещата. Само след час ми се обади от Калифорния и ме предупреди да не слушам Фридланд. Каза ми, че когато фирмата на Фридланд имала проблеми с екологичните власти заради замърсявания от мините, той се опитал да се свърже с него, за да го накара да му ходатайства пред Бил Клинтън. Джобс обаче не му отговорил.

– Робърт винаги се е представял за много духовна личност, но изгуби харизмата си и стана обикновен мошеник. Странно е, когато някой от най-духовните хора, които си познавал на младини, започне да управлява златни мини.

Прекъсването

Университетът бързо дотяга на Джобс. Той харесва „Рийд“, но не и задължителните курсове там. За своя изненада открива, че въпреки хипарската слава на учебното заведение образователните изисквания са доста строги. Когато Возняк му идва на гости, Джобс изважда учебната си програма и се оплаква:

– Искат да науча всичко това!

– Нормално. Така правят в университетите – отговаря Воз.

Джобс отказва да посещава всички занятия и ходи само на онези, на които иска – като уроците по танци, които му харесват не само заради творческата атмосфера, но и заради възможността да сваля момичета.

– Аз никога не бих отказал да посещавам лекциите по предметите, които трябва да уча – удивлява се Возняк. – Това е разликата в характерите ни.

Освен това, както споделя по-късно, Джобс започва да чувства вина, че харчи парите на родителите си за образование, от което не вижда голяма полза.

– Всички спестени с много труд пари на нашите отиваха за моето образование – казва в една от прочутите си речи в „Станфорд“. – Не знаех какво искам от живота и как университетът ще ми помогне да разбере. А там прахосвах парите, които родителите ми бяха събирали цял живот. Затова реших да напусна и да чакам всичко да се нареди от само себе си.

Всъщност Джобс не иска да напусне „Рийд“; иска само да не плаща високите такси и да ходи единствено на занятията, които са му интересни. Колкото и да е удивително, ръководството на университета приема.

– Беше очарователно любознателен – спомня си заместник-деканът по учебната дейност

Джак Дъдман. – Не приемаше нищо за истина, докато не го провери сам.

Дъдман позволява на Джобс да ходи на занятия и да живее в общежитието при приятелите си дори след като престава да плаща таксите.

– Щом прекъснах, вече можех да не ходя на лекциите, които не ми бяха интересни – споделя Джобс.

Сред интересните е курсът по калиграфия, който привлича вниманието му, когато вижда няколко красиво оформени плаката в студентското градче.

– Научих за серифните и несерифните шрифтове, за различните разстояния при различни комбинации от букви, за тайните на добрата типография. Всичко това бе красиво, поучително, артистично по начин, който науката не може да отрази. Беше вълнуващо.

Ето още един пример как Джобс съзнателно търси пресечната точка между изкуство и техника. Във всичките му продукти по-късно технологиите са комбинирани с изящен дизайн, елегантност, емоция, дори романтика. Той е сред водещите създатели на лесния и приятен за ползвателя графичен интерфейс. Курсът по калиграфия се оказва много важен.

– Ако не бях отишъл на този курс в колежа, „Мак“ нямаше да има различни шрифтове и пропорционално разделени букви. И тъй като *Windows* изкопира „Мак“, сигурно нямаше да ги има в никой персонален компютър.

В същото време Джобс води бохемски живот в околностите на „Рийд“. През повечето време ходи бос, а при сняг – със сандали. Елизабет Холмс му готви, като се старее да се съобразява с безумните му диети. Той връща бутилки от безалкохолно, за да печели джобни, продължава да посещава безплатните неделни обеда в храма на Кришна и стои с яке в неотоплявания преустроен гараж, където живее за 20 долара на месец. Когато му трябва пари, работи в лабораторията на факултета по психология, където поддържа осветлението, използвано за изучаване на животинското поведение. Крисан Бренан идва да го вижда от време на време. Връзката им е непостоянна, през повечето време той я занимава с душевните си терзания и стреми се към просветление.

– Навърших пълнолетие в едно вълшебно време – разсъждава по-късно Джобс. – Съзнанието ни бе възвисено от дзен и ЛСД.

Дори по-късно в живота си той приписва заслугата за просветеността си на психотропните вещества:

– Употребата на ЛСД беше дълбоко преживяване, едно от най-важните неща в живота ми. Този наркотик ти разкрива, че медалът има и друга страна. Когато ефектът премине, вече не си го спомняш, но го знаеш. ЛСД изостри сетивата ми за онова, което е важно: да създаваш велики неща, а не просто да печелиш пари; да оставиш колкото можеш повече в историята и човешкото съзнание.

ГЛАВА 4

„Атари” и Индия

Дзен и изкуството да създаваш игри

„Атари”

През февруари 1974 г., след като се мотае осемнайсет месеца в „Рийд“, Джобс решава да се върне при родителите си в Лос Алтос и да си потърси работа. Това не е трудна задача. При разцвета на електрониката през 70-те притурката с обяви в „Сан Хосе Меркюри“ съдържа шейсет страници с предложения за работа в областта на компютърните технологии. Едно от тях привлича вниманието на Джобс: „Печели пари, докато се забавляваш!“ Същия ден Джобс влиза в офиса на производителя на видеоигри „Атари“ и заявява на директора на „Човешки ресурси“ – малко стъписан от раздърпанието му вид – че няма да си тръгне, докато не го вземат на работа.

Основател на „Атари“ е широкоплещестият предприемач Нолан Бушнел, обаятелен мечтател с талант на шоумен – с други думи, още един потенциален модел за подражание. След като става известен, той обича да се разхожда с ролс-ройс, да пуши марихуана и да председателства фирмените събрания от ваната. И той като Фридланд умее да превръща чара си в коварна сила, да съблазнява и принуждава, да изкривява действителността със силата на характера си. На това по-късно ще се научи и Джобс. Главният му инженер е Ал Олкърн – едър веселяк, но по-уравновесен, – който изпълнява ролята на възрастния в семейството, като се опитва да прилага идеите и да тушира прищевките на Бушнел. Най-голямото им постижение до постъпването на Джобс във фирмата е видеоиграта „Понг“, при която двама играчи си прехвърлят върху екрана светещо топче с помощта на две подвижни линии, служещи за хилки. (Ако сте под трийсет, попитайте родителите си.)

Когато Джобс влиза в офиса на „Атари“ по сандали и иска работа, служителите веднага извикват Олкърн.

– Казах ми: „Има някакво хипи във фоайето. Не иска да си тръгне, докато не му дадем работа. Да извикаме ли полиция, или да го пуснем?“ – спомня си Олкърн. – А аз казах: „Пуснете го!“

Така Джобс става един от първите петдесет служители на „Атари“ и започва работа като техник за пет долара на час.

– Като се замисля сега, изглежда странно да назначиш човек, изхвърлен от „Рийд“ – размишлява Олкърн. – В него обаче имаше нещо. Беше много умен, ентузиазизиран и запленил от електрониката.

Слагат го в екип с лишения от чувство за хумор инженер Дон Ланг, който още на другия ден се оплаква:

– Тоя тип е един смрадлив хипар! Защо ме мъчите така? Освен това ни се води, ни се кара! Джобс е убеден, че вегетарианската диета предпазва тялото му не само от вредната слуз, а

и от неприятната миризма, дори да не се къпе или пръска с дезодорант. Абсолютно погрешна теория.

Ланг и другите му колеги искат да изгонят Джобс, но Бушнел намира компромисно решение.

– Миризмата и поведението му не бяха проблем за мен – спомня си той. – Стив беше кавгаджия, но по някаква причина ми харесваше. Затова му предложих нощната смяна. Това беше начинът да го спася.

Джобс отива във фирмата, след като Ланг и другите служители са си тръгнали, и работи през нощта. Дори изолиран по този начин, става известен със сприхавия си характер. В редките случаи, когато общува с колегите си, той ги информира, че са „тъпи лайнари“. По-късно настоява, че преценката му е била вярна:

– Причината да се откроявам толкова беше, че всички други бяха адски зле.

Въпреки надменното си държание (а може би точно заради него) той влиза под кожата на шефа си.

– Беше по-философски настроен от всички други – спомня си Бушнел. – Често обсъждахме теориите за свободната воля и предопределеността. Аз смятах, че нещата са взаимозависими, че сме програмирани. Че ако разполагаш с достатъчно информация, можеш да предвидиш действията на хората. Стив мислеше точно обратното.

Тази гледна точка е в съгласие с убеждението му, че със силата на волята човек може да промени действителността.

Джобс помага за подобряването на някои игри, като им вкарва чипове за различни забавни ефекти. Готовността, с която Бушнел приема да играе по неговите правила, го вдъхновява и ласкае. Освен това той интуитивно оценява простотата в игрите на „Атари“. Те се продават без упътване и трябва да са толкова елементарни, че всеки надрусан тийнейджър да може да ги разгадае. Единствените инструкции за играта „Стар Трек“ например са: „1. Пусни 25 цента. 2. Избягвай клингонците.“

Не всички колеги на Джобс го отбягват. Той се сприятелява с Рон Уейн – чертожник в „Атари“, който преди това е имал фирма за ротативки. По-късно фалира, но Джобс силно се впечатлява от идеята, че всеки може да създаде собствен бизнес.

– Рон беше удивителен човек – спомня си той. – Той създаваше различни компании. До този момент не бях срещал такъв като него.

Джобс предлага на Уейн да започнат съвместен бизнес. Казва му, че може да вземе заем от 50 000 долара и двамата ще проектират и продават ротативки. Уейн обаче вече се е опарил, затова отказва:

– Казах му, че това е най-бързият начин да загубиш петдесет бона, но ми хареса ентузиазмът му да започне свой бизнес.

Един уикенд, когато Джобс е на гости при колегата си и водят една от обичайните си философски дискусии, Уейн казва, че трябва да му признае нещо. „Сещам се какво – заявява Джобс. – Мисля, че си падаш по мъже.“ Уейн отговаря, че е вярно.

– За първи път някой от познатите ми се досети, че съм гей – разказва той.

Джобс започва да го разпитва: „Какво чувстваш, когато видиш хубава жена?“ „Каквото, когато видя хубав кон. Оценявам красотата ѝ, но не искам да спя с нея. Това е, просто

оценявам красотата“ – отвръща Уейн.

Уейн казва, че Джобс го е предразположил да му се разкрие:

– Никоой в „Атари“ не знаеше и мога да преброя на пръсти хората, на които въобще някога съм казал. На него обаче просто почувствах, че трябва да кажа, че ще ме разбере. И това по никакъв начин не се отрази на приятелството ни.

Индия

Една от причините за стремежа на Джобс да изкара пари през 1974 г. е това, че Робърт Фридланд, който предишното лято посещава Индия, го убеждава и той да предприеме такова пътуване. Фридланд учи при Неем Кароли Баба (Махарадж Джи), който е духовен водач на повечето хипита през 60-те. Джобс решава да последва примера на приятеля си и убеждава Даниел Котке да отиде с него. Приключението не е единственото, което го привлича.

– За мен това бе сериозно търсене. Идеята за просветлението се беше загнездила в главата ми и исках да разбера кой съм и къде е мястото ми в този свят.

Котке добавя, че една от причините Джобс да предприеме такова търсене, е, че не познава биологичните си родители:

– Чувстваше някаква празнина и искаше да я запълни.

Когато Джобс казва на колегите си в „Атари“, че отива в Индия да търси някакъв гуру, веселякът Олкърн намира това за забавно:

– Един ден идва и ми вика: „Тръгвам да търся духовния си учител.“ Отговорих му: „Без майтап? Супер! Прати ми картичка.“ А той казва да съм му помогнал да си плати билета. Викам му: „Друг път!“

Изведнъж на Олкърн му хрумва нещо. „Атари“ произвежда части и ги изпраща в Мюнхен, където ги сглобяват и после продават готовите устройства чрез дистрибутор в Торино. Има обаче един проблем – игрите са проектирани за американския стандарт от шейсет кадъра в секунда и получават сериозни смущения в Европа, където стандартът е петдесет кадъра. Олкърн измисля решение заедно с Джобс и предлага да му плати пътя до Европа, за да оправи проблема. Изтъква, че оттам до Индия е по-евтино. Джобс се съгласява. И така, Олкърн го изпраща с думите: „И предай на гуруто си много здраве от мен.“

Джобс прекарва няколко дни в Мюнхен и оправя проблема със смущенията, но успява да скандализира сериозните германци, които се оплакват на Олкърн, че се обличал и миришел като клошар и се държал грубо.

– Попитах ги: „Оправи ли проблема?“ И те отговориха: „Да.“ Тогава им казах: „Ако имате още проблеми, пак ми се обадете. Имам още много като него!“ Отговориха ми: „Не, не. Другия път сами ще се справим.“

От своя страна, Джобс се ядосва, че германците се опитват да го хранят с месо и картофи.

– Дори нямат дума за „вегетарианец“! – оплаква се (неоснователно) на Олкърн по телефона.

Повече му харесва, когато отива с влак при дистрибутора в Торино, където макароните и гостоприемството на домакина са доста по-приемливи:

– Прекарах две прекрасни седмици в Торино, който е адски жив индустриален град. Дистрибуторът ме водеше всяка вечер в едно ресторантче с осем маси и без меню.

Достатъчно беше да им кажеш какво искаш и те го правеха. Едната маса бе резервирана за шефа на „Фиат“. Супер беше.

След това отива в Лугано, Швейцария, където отсяда у чичото на Фридланд, а после излита за Индия.

Когато слиза от самолета в Делхи, асфалтът излъчва горещи вълни, въпреки че е едва април. Препоръчали са му един хотел, обаче няма празни стаи, затова отива в друг, за който шофьорът на таксито твърди, че бил хубав.

– Сигурен съм, че са му дали пари, за да ме закара в онази ужасна дупка. – Джобс пита собственика дали водата се филтрира и наивно приема отговора за чиста монета. – Дизентерията ме хвана бързо. Бях много зле, с много висока температура. За една седмица отслабнах от 72 на 54 килограма.

След като се оправя достатъчно, за да ходи, решава да се махне от Делхи. Заминава за Харидвар в Западна Индия, близо до изворите на Ганг, където се провежда празникът Кумбха мела. В града, който по принцип има по-малко от 100 000 жители, се изсипват над десет милиона.

– Беше пълно със свети хора. Духовен учител до духовен учител. Хора на слонове. Каквото се сетиш. Стоях няколко дни, но реших да се евакуирам и оттам.

Отива в едно село близо до Найнитал в подножието на Хималаите. Това е мястото, където живее, или по-скоро е живял, Неем Кароли Баба. Но когато Джобс пристига, гуруто вече не е между живите – или поне не в това си въплъщение. Джобс наема стая с рогозка на пода в къщата на местни жители, които му помагат да си стъпи на краката, като го хранят с вегетариански ястия.

– Имаха една бройка от „Автобиографията на един йога“, оставена от предишен пътешественик, и аз я прочетох няколко пъти, защото нямаше какво друго да правя. Разхождах се от село в село и се възстанових от дизентерията.

Сред пребиваващите по това време в селото е Лари Брилиант – епидемиолог, който работи върху унищожаването на едрата шарка, а по-късно ръководи благотворителния клон на „Гугъл“ и фондацията „Скол“. Той става дългогодишен приятел на Джобс.

Един ден Джобс научава за някакъв млад индуистки учител, който събирал последователите си в хималайското имение на богат бизнесмен.

– Това беше шанс да се срещна с духовен човек и да бъда сред учениците му, но и възможност да се нахраня. Още преди да вляза, надуших храната – бях адски гладен.

Докато Джобс яде, учителят – не много по-възрастен от него – го вижда в тълпата, посочва го с пръст и прихва да се смее.

– Дотича при мен, хвана ме, изцъка с език и каза: „Ти си едно бебе“ – спомня си Джобс. – Не бях много очарован от това внимание.

Индиецът го хваща за ръката, отделя го от тълпата богомолци и го завежда на едно възвишение, където има кладенец и езерце.

– Седнахме и той извади голям бръснач. Помислих, че е откачен, и почнах да се притеснявам. Оня извади един сапун и... тогава имах дълга коса... обръсна ми главата. Каза, че го правел, за да остана здрав.

Даниел Котке пристига в Индия в началото на лятото и Джобс се връща в Делхи, за да го

посрещне. Дватамата скитат из страната, най-често с автобус и без определена цел. Джобс вече не търси гуру, който да го научи на мъдрост, а се стреми да постигне просветление чрез естетически преживявания, лишения и аскетизъм. Така и не успява да постигне вътрешен мир. Котке си спомня как веднъж се нахвърлил с крясъци върху някаква индийка, която според твърденията на Джобс искала да им продаде разрежено мляко.

В същото време Джобс можел да бъде много щедър. В град Манали открадват спалния чувал на Котке заедно с пътническите му чекове.

– Стив ми плати разходите за храна и автобусния билет до Делхи – спомня си той.

Джобс му дава и всичките си останали пари – сто долара – за да се оправи.

През седемте месеца в Индия Стив пише рядко на родителите си и получава писма само в клона на „Американ Експрес“ в Делхи, когато минава оттам. Затова те много се изненадват, когато им се обажда от летището в Оукланд и ги моли да отидат да го приберат. Веднага тръгват.

– Бях с бръсната глава, носех индийска памучна дреха, а кожата ми бе придобила наситен шоколадов тен от слънцето. Седях на летището и нашите минаха няколко пъти покрай мен, докато накрая мама каза: „Стив?“ и аз отговорих: „Здрасти!“

Прибират го къщи и той продължава да търси себе си. Пробва много начини за постигане на просветление. Сутрин и вечер медитира и изучава дзен, а през другото време ходи да слуша лекции по физика и инженерни науки в „Станфорд“.

Търсенето

Интересът на Джобс към източните духовни учения, индуизма, дзен будизма и търсенето на просветление не е просто временно увлечение на едно деветнайсетгодишно момче. През целия си живот той се стреми да следва много от основните схващания на източните религии, като наблягането върху основаната върху опита *праджня* – мъдрост или емпирично знание, което се постига интуитивно чрез концентрация на съзнанието. Години по-късно, когато седяхме в двора на къщата му в Пало Алто, Джобс сподели с мен за трайното влияние, което е оказало върху него пътуването до Индия:

Връщането в Америка беше по-голям културен шок, отколкото пристигането в Индия. Хората в селските райони на онази страна не използват ума си като нас; използват интуицията си и тя е по-развита, отколкото на който и да е друг народ по света. Интуицията е много силно нещо, по-силно от интелекта според мен. Това оказва голямо влияние върху работата ми.

Западното рационално мислене не е вродено у човека; то се усвоява и е огромно постижение на Западната цивилизация. В индийските села хората не го заучават. Научават се на друго, което в някои отношения е по-ценно, но в други не е. Това е силата на интуицията и придобитата чрез опита мъдрост.

Когато се върнах след седем месеца по индийските села, осъзнах цялата лудост на Западния свят, но оцених и способността му за рационално мислене. Ако просто седнеш и се отпуснеш, ще установиш колко неспокоен е умът ти. Когато се опиташи да го укротиши, това само ще влоши нещата, но с течение на времето той ще се успокои и когато това стане, долавяш по-фини неща – тогава интуицията ти

започва да разцъфва, а стане ли това, вече виждаш нещата по-ясно и си по-близо до реалността. Умът ти просто преминава на бавна скорост и ти виждаш грамадният мащаб на мига. Виждаш много повече, отколкото си виждал преди. Това е дисциплина, която се постига с практика.

Оттогава животът ми е под силното влияние на дзен. По едно време си мислех да отида в Япония и да опитам да вляза в манастира „Ейхей-джи“, но духовният ми наставник ме посъветва да остана тук. Каза, че там няма нищо, което да го няма тук, и беше прав. Убедих се в истинността на тази будистка поговорка, че ако си готов да обиколиш света, за да търсиш учител, той сам ще дойде на прага ти.

Джобс наистина намира учител в своя квартал. Шунрю Сузуки, който е автор на „Дзен разум за начинаещи“ и води будистки център в Сан Франциско, идва в Лос Алтос всяка сряда вечер, за да чете лекции и да медитира с малка група последователи. След известно време той възлага на помощника си Кобун Чино Отогава да отвори целодневен център там. Джобс става негов верен последовател заедно с приятелката си Крисан Бренан, Даниел Котке и Елизабет Холмс. Освен това започва да ходи на медитации в дзен центъра „Тасаджара“ – манастир в околностите на Кармъл, където Кобун също проповядва.

Котке намира Кобун за забавен:

– Английският му беше ужасен. Стилът му бе нещо като хайку, с поетични, цветисти фрази. Ние сядяхме и го слушахме, но през половината време няхме представа за какво приказва. Цялата работа приличаше на фарс.

Елизабет е била по-прилежна:

– Когато ходехме на медитация при Кобун, сядяхме на възглавнички, а той се настаняваше на подиума. Учихме се да се абстрахираме от външните дразнители. Беше като магия. Една вечер медитирахме, докато валеше, и Кобун ни научи как да използваме външните звуци, за да се фокусираме върху медитацията.

Джобс бил най-старателен от всички.

– Ставаше много сериозен и надут, направо непоносим – спомня си Котке.

Джобс започва да се среща с Кобун почти ежедневно и на всеки няколко месеца двамата отиват някъде да медитират заедно.

– Стараех се да прекарвам колкото можех повече време с него – разказва Джобс. – Съпругата му беше медицинска сестра в „Станфорд“ и имаха две деца. Тя работеше нощна смяна, затова ходех у тях вечер. Прибираше се около полунощ и тихо ме отпращаше.

Понякога обсъждат дали Джобс трябва да се отдаде изцяло на духовно търсене, но Кобун го съветва да не го прави. Той уверява младежа, че може да развива духовността си и докато работи. Познанството им остава трайно и задълбочено; седемнайсет години по-късно Кобун ръководи сватбената церемония на Джобс.

В натрапчивото търсене на себе си Джобс се подлага на първичната терапия, наскоро разработена и рекламирана от психотерапевта Артър Янов. Методът почива върху теорията на Фройд, че психичните проблеми се дължат на потискани травми от детството; Янов твърди, че проблемите могат да се преодолеят, ако човекът отново преживее тези първични моменти, изживявайки цялостно болката – понякога с писъци. На Джобс това му се струва за предпочитане пред стандартната психоанализа, защото включва интуитивни чувства и

емоционални действия, а не ра-зумеен анализ.

– Не се налагаше да мислиш – споделя той. – Просто трябваше да действаш: затваряш очи, затаяваш дъх, гмуркаш се и изплуваш от другата страна по-проницателен от преди.

Група съмишленици на Янов основават така наречения Орегонски център на чувствата в един стар хотел в Юджийн. Центърът се ръководи от бившия гуру на Джобс – Робърт Фридланд, чиято комуна „Всички сме едно“ е наблизо. В края на 1974 г. Джобс се записва на дванайсетседмична терапия срещу 1000 долара.

– Двамата със Стив бяхме в период на лично израстване, затова исках да отида с него, но нямах пари – разказва Котке.

Джобс доверява на няколко близки приятели, че е бил подтикнат от болката, че е бил даден за осиновяване и не познавал биологичните си родители.

– Стив силно копнееше да разбере кои са биологичните му родители, за да опознае по-добре себе си – разказва Фридланд.

От осиновителите си Джобс знае, че родителите му са завършили университет и че баща му вероятно е сириец. Дори обмисля да наеме частен детектив, но после се отказва, поне за момента.

– Не исках да нараня родителите си – обяснява той, имайки предвид Пол и Клара Джобс.
– Не можеше да се примири с факта, че е бил изоставен – казва Елизабет Холмс. – Смяташе, че в емоционален план трябва да преодолее този проблем.

Джобс лично ѝ признал: „Това много ме притеснява. Трябва да се фокусирам върху него.“
Още по-откровен бил пред Грег Калхун.

– Терзаеше се много за това, че е осиновен, и често говореше с мен за това – спомня си Калхун. – Чрез така наречения „първичен писък“ и безслузните си диети се опитваше да се прочисти, да проникне по-дълбоко в гнева си. Сподели ми, че е много ядосан задето биологичните му родители са се отказали от него.

Джон Ленън преминава през същата първична терапия през 1970 г. и през декември същата година прави песента „Майка“ с „Пластик Оно Бенд“

В нея изразява чувствата си към бащата, който го е изоставил, и майка му, убита в тийнейджърските му години. Припевът съдържа призива: „Мамо, не си отивай. Татко, върни се.“ Джобс често слуша песента.

По-късно той признава, че терапията на Янов не била много ефективна:

– Предлагаше готов, фиксиран отговор, който се оказа твърде опростенчески. Стана ми ясно, че няма да получа някакво велико прозрение.

Елизабет обаче смята, че сеансите са го направили по-уверен:

– Терапията го промени. Беше все така сприхав, но за известно време излъчваше спокойствие. Доби повече увереност и чувството, че не си е на мястото, намаля.

Джобс усеща, че може да предаде тази своя увереност на околните и да ги кара да правят неща, които са смятали за невъзможни. Елизабет скъсва с Котке и се присъединява към една секта в Сан Франциско, която изисква от последователите си да прекъснат контакт с всичките си досегашни приятели. Джобс обаче не приема това условие. Един ден нахълтва в култовата сграда на сектата и заявява, че отива в ябълковата градина на Фридланд и Елизабет трябва да дойде с него. Още по-безочливо изтъква, че тя ще кара през част от пътуването

(въпреки че дори не знае как се използва скоростният лост).

– Когато излязохме на празен участък, Стив ме накара да седна зад волана и да натисна педала, докато вдигнахме деветдесет – спомня си тя. – Пусна „Кръв върху релсите“ на Дилън, сложи глава в скута ми и заспа. Държеше се, сякаш е в състояние да направи всичко и следователно и аз мога. Повери живота си в ръцете ми. Така ме накара да извърша нещо, на което не знаех, че съм способна.

Това е добрата страна на онова, което става известно като неговото „изкривяване на реалността“.

– Ако му се довериш, можеш да постигнеш всякакви неща – казва Елизабет. – Ако е решил, че нещо трябва да стане, той прави така, че да стане.

Завръщането

Един ден в началото на 1975 г. Рон Уейн нахълтва в кабинета на Ал Олкърн в „Атари“ и възкликва:

– Стиви се върна!

– Леле! Доведи го веднага.

Джобс влиза бос, по шафранено расо, с една бройка от „Бъди тук и сега“, която връчва на Олкърн и настоява да я прочете. След това пита дали може да се върне на работа.

– Приличаше на някакъв кришнар, но много се зарадвах, като го видях – спомня си Олкърн. – Казах му: „Разбира се!“

Отново в името на фирмения мир Джобс работи главно нощем. Возняк, който живее наблизо и работи в „Хюлет-Пакард“, често се отбива след вечеря да си приказват и да играят видеоигри. В залата за боулинг в Сънивейл той направо се пристрастява към „Понг“, затова сглобява собствена конзола, която свързва с телевизора вкъщи.

Един ден към края на лятото на 1975 г. Нолан Бушнел напук на всеобщото мнение, че игрите с жонглиране са си изпели песента, решава да направи вариант на „Понг“ за един човек; вместо да се съревновава със съперник, играчът изстрелва топчето срещу стена, от която при всеки удар пада по една тухличка. Бушнел извиква Джобс в кабинета си, скицира идеята на една черна дъска и му дава задачата да я реализира. Обещава премия за всеки микрочип по-малко от петдесетте, които той е използвал. Бушнел знае, че Джобс не е голям инженер, но правилно предвижда, че ще извика на помощ Возняк, който постоянно се мотае наоколо.

– С един куршум два заека – спомня си Бушнел. – Воз беше по-добър инженер.

Когато Джобс го моли за помощ и му предлага да си разделят хонорара, Возняк страшно се въодушевява:

– Това бе най-прекрасното предложение в живота ми – да конструирам игра.

Джобс му казва, че трябва да стане за четири дни с възможно най-малко чипове. Онова, което скрива от приятеля си, е, че срокът е определен лично от него, защото бърза да отиде във фермата на Фридман за брането на ябълките. Освен това не му казва, че има бонус за всеки чип по-малко.

– Конструирането на такава игра би отнела на повечето инженери няколко месеца – разказва Возняк. – Не бях уверен, че ще се справя, но Стив ме накара да повярвам, че ще успея.

И така, Воз работи четири денонощия без почивка и успява. През деня в „Хюлет-Пакард“ чертае схемата на хартия. После, след като хапва набързо, тича в „Атари“ и се труди там цяла нощ. Докато Возняк измисля схемата, Джобс седи на една маса до него и фиксира чиповете върху една макетна платка.

– Докато Стив се мъчеше с платката, аз играех любимата си игра, автомобилното рали „Гран трек 10“ – признава Возняк.

Изненадващо, двамата свършват работата за четири дни и Возняк използва само четирийсет и пет микрочипа. Свидетелствата са противоречиви, но според повечето Джобс дава на Возняк само половината от основния хонорар, но не и премията, която Бушнел му изплаща за икономисването на пет чипа. Едва десет години по-късно (когато му показват описание на случката в една книга за историята на „Атари“) Возняк научава, че приятелят му е получил бонус.

– Стив сигурно е имал нужда от пари и затова не ми е казал истината – коментира по-късно той. Когато говори за това сега, често спира и признава, че се чувства обиден. – Искан ми се да беше честен с мен. Знаеше, че ако ми каже, че има нужда от пари, щях му ги отстъпя. Нали бяхме приятели. Приятелите си помагат.

За Возняк това показва фундаменталната разлика между характерите им:

– Винаги съм държал на етиката и все още не разбирам защо ми каза, че ще му платят една сума, а е взел друга. Но нали знаете, хора – всякакви.

Когато научава, че разказът за случката е публикуван, Джобс се обажда на Возняк и отрича.

– Каза ми, че не си спомня да е правил такова нещо, а ако го е направил, със сигурност щял да запомни – обясни ми Возняк.

Когато попитах Джобс, той помълча и отговори колебливо:

– Не знам откъде се появиха тези обвинения. Дадох му половината от парите, които получих. Винаги съм бил честен с Воз. Тъй де, той на практика спря да работи през 1978 г. Оттогава не е свършил работа и за два цента. Въпреки това получи точно толкова акции от „Епъл“, колкото и аз.

Възможно ли е спомените да са се размили и Джобс всъщност да не е ощетил Возняк?

– Възможно е да съм се объркал – призна Возняк, но след кратък размисъл се поправи: – Не. Спомням си много добре. Беше чек за 360 долара.

Нолан Бушнел и Ал Олкърн потвърждават версията му.

– Спомням си, че говорих за премията с Воз и той много се разстрои – каза ми Бушнел. – Казах му: да, имаше бонус за всеки спестен чип. Той поклати глава и изцъка с език.

Каквато и да е истината, Возняк не смята, че си струва да се занимаваме с това. Джобс бил сложен характер и манипулаторските умения били просто една от неприятните черти, които допринасяли за успеха му. Возняк никога не би се държал по такъв начин, но пък той никога не би могъл да създаде „Епъл“.

– Предпочитам да не го обсъждам – каза ми той, когато се опитах да го притисна. – Не е нещо, по което трябва да оценяваме Стив.

Опитът в „Атари“ оформя подхода на Джобс към бизнеса и компютърния дизайн. Той оценява предимствата на лесните за използване игри от типа „пусни 25 цента, избягвай клингонците“.

– Тази простота страшно го впечатли и го накара да обръща огромно внимание на продукта – казва Рон Уейн.

Освен това Джобс възприема характерната за Бушнел тактика „всичко или нищо“.

– Нолан не приемаше „не“ за отговор и за Стив именно това бе начинът да се прави бизнес – казва Олкърн. – Нолан никога не се държеше грубо като Стив, но имаше същото решително поведение. Понякога ме караше да треперя, но дявол да го вземе! – правеше така, че нещата да станат. В това отношение Нолан бе учител на Джобс.

Бушнел споделя това мнение:

– Във всеки бизнесмен има нещо, което не мога да определя, но го забелязах у Стив. Той се интересува не само от инженерната част, а и от търговската. Научих го, че ако се държиш, сякаш можеш да направиш нещо, то непременно ще стане. Казах му да се държи все едно напълно владее положението, защото тогава и хората ще повярват, че е така.

ГЛАВА 5

Apple I

Включи, стартирай, зареди...

„Виждам Бог в машините“

През 60-те години в Сан Франциско и долината Санта Клара се събират различни културни течения. Едното е електронната революция, която започва с бума на военната промишленост и скоро повлича фирмите за електроника, производителите на микрочипове, дизайнерите на видеоигри и компютърните компании. Заражда се и хакерската субкултура – всякакви жичкаджии, хакери, киберотрепки, аматьори и обикновени компютърни манияци. В нея влизат инженери, които не се вписват в калъпа на „Хюлет-Пакард“, и техните деца, които не са настроени на вълната на едрите предприемачи. Има псевдонаучни групи, изследващи влиянието на ЛСД; в такива участват Дъг Енгелбарт от Изследователския център за растеж в Пало Алто, който по-късно помага при разработването на компютърната мишка и графичните интерфейси, и Кен Кеси, който възпява наркотиците в светлинно-музикални спектакли с един любителски състав. Бурно се развива и хипарското движение, произлязло от бийт поколението в района на Сан Франциско, и Движението за свободно слово в „Бъркли“. Върху всичко това се наслагват различни движения за самоусъвършенстване и духовно просветление: дзен и хиндуизъм, медитация и йога, първичен писък и лишаване от сън, независими институти и алтернативна психология.

Олицетворение на това сливане между алтернативна култура и процесорна мощ, просветление и технология, е Стив Джобс, който медитира сутрин, ходи на лекции по физика в „Станфорд“, работи нощна смяна в „Атари“ и мечтае да започне собствен бизнес.

– На това място просто се случваше нещо – каза ми той, обърнал поглед към миналото. – Най-хубавата музика дойде оттук – „Грейтфул Дед“, „Джеферсън Еърплейн“, Джоан Бейз, Джанис Джоуплин; тук бяха създадени интегралната схема и неща като каталога „Цяла Земя“ (*Whole Earth Catalog*).

Първоначално инженерите и хипитата не се разбират добре. Много от противниците на конвенционалната култура смятат компютъра за зловещо изобретение от романите на Оруел, тайно средство на Пентагона и държавната власт. В „Мита за машината“ историкът Люис Мъмфорд предупреждава, че компютрите убиват свободата и унищожават „ценностите на живота“. Едно от изискванията за работа с перфокарти през онзи период – „Не огъвай, не мачкай, не късай“ – се превръща в подигравателен девиз на пацифистите с леви убеждения.

В началото на 70-те настъпва важна промяна. „Компютрите вече не бяха презряно средство за бюрократичен контрол, а се превърнаха в символ на личностното изразяване и освобождение“ – пише Джон Маркоф в книгата си „Какво каза мишката“ – едно изследване на сливането между алтернативна култура и компютърна индустрия. Киберделичното сливане (на страстта към компютрите и на тази към наркотиците) получава официално

признание, когато Тимъти Лиъри заявява, че персоналните компютри са се превърнали в новото ЛСД, а няколко години след това перифразира знаменития си призив във „Включи, стартирай, зареди“.

Музикантът Боно, който по-късно се сприятелява с Джобс, често дискутира с него защо привържениците на рокаджийско-наркоманско-бунтарската субкултура от района на Сан Франциско в крайна сметка спомагат за създаването на персоналните компютри.

– Хората, които измислиха двайсет и първи век, бяха пушещи марихуана, обути в сандали хипита от Западния бряг като Стив, защото имаха различен мироглед – смята той. – Строгата йерархия по Източното крайбрежие, в Англия, Германия и Япония не насърчава различното мислене. 60-те години създадоха анархисткото мислене, което роди един все още несъществуващ свят.

Един от хората, които насърчават сближаването между представителите на алтернативната култура и хакерите, е Стюард Бранд. Мечтател с раздърпан външен вид, който десетилетия наред измисля забавления и нестандартни неща, той участва и в едно от изследванията на ЛСД в началото на 60-те в Пало Алто. Заедно със съмишленика си Кен Кеси организират посветения на дрогата фестивал „Трипс“, участват в началната сцена на *Electric Kool-Aid Acid Test* на Том Улф и помагат на Дъг Енгелбарт в звуково-светлинните спектакли за представяне на една нова технология, наречена „Демо на демотата“.

– Повечето представители на нашето поколение мразеха компютрите, защото те олицетворяваха централизираната власт – отбелязва по-късно Бранд. – Една малка прослойка обаче, която по-късно се нарече „хакери“, прие компютрите и се зае да ги трансформира в средство за освобождаване. Това се оказа царският път към бъдещето.

Бранд е собственик на пътуващия магазин „Цяла земя“ – камион, с който обикаля страната и продава полезни инструменти и образователни материали. През 1968 г. решава да разшири дейността си, като прави каталога „Цяла земя“ (*Whole Earth Catalog*). На първата му корица отпечатва известната снимка на Земята от космоса, а подзаглавието гласи: „Достъп до инструментите“. Философията зад това начинание е, че техниката може да служи на човека. На първата страница на първото издание Бранд пише: „Днес се развива нов свят на съкровена, лична мощ – мощта на отделния човек да се образова сам, сам да търси вдъхновение, сам да оформя средата си и да споделя преживяванията си с онзи, който се интересува от тях. Инструментите, подпомагащи този процес, можете да намерите в каталог „Цяла земя“. Бъкминстър Фълър го допълва със стихотворение, започващо така: „Виждам Бог в инструментите и механизмите, които работят надеждно.“

Джобс става почитател на каталог „Цяла земя“. Особено му харесва последният брой, излязъл през 1971 г., когато той още е гимназист.

– На задната корица на последния брой – спомня си той – имаше снимка на някакъв селски път на разсъмване, едно от онези шосета, на които можеш да се озовеш, ако пътуваш на стоп. Отдолу пишеше: „Останете гладни. Останете си глупаци.“

Бранд смята Джобс за едно от най-пълните олицетворения на културната смесица, популяризирана от каталога:

– Стив е точно на пресечната точка на алтернативната култура и информационните технологии. Той бе привърженик на убеждението, че инструментите трябва да служат на човека.

Каталогът на Бранд излиза със съдействието на института „Портола“ – фондация, посветена на зараждащото се компютърно обучение. Освен това тя подпомага създаването на „Пийпълс Къмпютър Къмпани“, което в действителност не е компания, а информационен бюлетин и организация с девиз „Компютрите работят за хората“. В сряда вечер организират благотворителни угощения и двама от редовните им посетители, Гордън Френч и Фред Мор, решават да основат официален клуб, където членовете да обменят новини за персоналните електронни устройства.

Голямо въодушевление настъпва с появата на януарския брой за 1975 г. на „Попюлар Меканик“, на чиято корица е представен първият компютърен комплект „Алтеър“. Конструкторът не е нещо особено – просто купчина части за 495 долара, които се запояват върху платка. Готовото устройство няма много функции, но за любителите и хакерите то е предвестник на една нова ера. Бил Гейтс и Пол Алън прочитат списанието и започват работа върху една версия на *BASIC* (лесен за използване програмен език) за „Алтеър“. Комплектът привлича вниманието и на Джобс и Возняк. Когато е доставен в „Пийпълс Къмпютър Къмпани“, конструкторът „Алтеър“ е избран за основна тема на първото събрание на клуба, организирано от Френч и Мор.

Компютърен клуб „Хоумбрю“

Групата става известна като компютърен клуб „Хоумбрю“ („Домашна напитка“) и се основава на лансираната от „Цяла земя“ комбинация между алтернативна култура и технология. Той става за персоналните компютри онова, което е кафенето „Търкс Хед“ по времето на Самюел Джонсън – място за обмяна и разпространение на идеи. Мор пише обявата за първата среща, която се състои на 5 март 1975 г. в гаража на Френч в Менло Парк: „Искате да сглобите собствен компютър? Конзола, телевизор или пишеща машина? Тогава елате на среща с хора, които споделят вашите интереси!“

Алън Баум вижда поканата на дъската за обяви в „Хюлет-Пакард“ и се обажда на Возняк, който се съгласява да отиде с него.

– Тази нощ се превърна в една от най-важните в живота ми – спомня си Воз.

Идват трийсетина души, много от които остават извън отворената врата на гаража, и всеки по ред разказва за интересите си. Возняк, който по-късно признава, че страшно се е притеснявал, казва, че обича „видеоигрите, платените филми по хотелите, конструирането на изчислителни машини за научни цели и на телевизори“. Правят демонстрация на новия „Алтеър“, но по-важното за Возняк е, че той за първи път вижда листовка с технически данни на микропроцесор.

Докато размишлява за микропроцесора – един чип, който съдържа целия централен процесор на компютъра – изведнъж му хрумва нещо. Возняк работи върху създаването на терминал с клавиатура и монитор, който да бъде свързан с миникомпютър, разположен на разстояние. С помощта на микропроцесор би могъл да вгради част от капацитета на миникомпютъра в самия терминал, тъй че да служи като самостоятелен настолен компютър. Идеята е забележителна: клавиатура, монитор и компютър като цялостна единица.

– Цялата концепция на персоналния компютър просто се материализира в главата ми – разказва той. – Още същата нощ започнах да скицирам на хартия онова, което стана известно като *Apple I*.

Отначало мисли да използва същия микропроцесор като в „Алтеър“ – „Интел 8080“. Те обаче струват колкото месечния му наем, както се изразява той, затова търси алтернативен вариант. Намира го в „Моторола 6800“, който един негов приятел в „Хюлет-Пакард“ успява да осигури по 40 долара броя. После открива микрочипове на „МОС Текнолъджис“ със същите характеристики, но само по 20 долара броя. Това прави машината му достъпна за всеки джоб, но крие проблеми в дългосрочен план. В крайна сметка интелските микрочипове се налагат като универсален стандарт и това става голям проблем за „Епъл“, защото компютрите им са несъвместими с тях.

Всеки ден след работа Возняк се прибира къщи, вечеря пред телевизора, а после се връща в „Хюлет-Пакард“ и цяла нощ работи над компютъра си. Разпръсва всичките части на работното си място, измисля как да ги сглоби и ги запоява върху дънната платка. После започва да пише софтуера, който да накара процесора да извиква образи на монитора. Понеже не може да си плати, за да използва компютър, пише програмите на ръка. След няколко месеца вече е готов да изпробва произведението си.

– Натиснах няколкото клавиша и се втрещих – буквите се изписаха на екрана! За първи път в историята някой натискаше клавиш на клавиатура и виждаше буквата изписана на компютърния монитор пред себе си.

Това става в неделя, 29 юни 1975 г. – паметна дата за персоналния компютър.

Джобс е силно впечатлен и обсипва Возняк с въпроси: Възможно ли е компютърът да се свърже в мрежа? Възможно ли е да се добави диск за съхраняване на памет? Той започва да осигурява на Воз части. Много важни са чиповете за оперативната памет (*RAM*). Джобс се обажда по телефона и успява да си изпроси няколко безплатно от „Интел“.

– Характерното за Стив е, че умее да убеждава търговците – казва Возняк. – Аз никога не бих се справил с това. Прекалено съм срамежлив.

Джобс започва да ходи с Возняк на срещите в „Хоумбрю“, занася един телевизор и помага за сглобяването. Сбирките вече се посещават от над 100 любители. Отпред, с показалка в ръка и непринуден маниер, стои Лий Фелсенщайн, друг представител на пресечната точка между компютърната техника и алтернативната култура. Той е незавършил студент по инженерни науки, участник в Движението за свободно слово и активист против войната. Пише за алтернативния вестник „Бъркли Барб“, а по-късно отново се захваща с компютърно инженерство.

Воз обикновено се стеснява да говори на срещите, но след лекцията около него винаги се събират много хора и той гордо им показва докъде е стигнал. Мор се опитва да създаде в „Хоумбрю“ атмосфера на сътрудничество и обмен на идеи, а не търговски дух.

– Девизът на клуба бе „Помогни на другите“ – спомня си Воз. В основата на хакерската етика стои убеждението, че информацията трябва да е безплатна и на властите не трябва да се има никакво доверие. – Създадох *Apple I*, защото исках да го дам безплатно на хората.

Но не такава е виждането на Бил Гейтс. След като двамата с Пол Алън завършват *BASIC*-преводача за „Алтеър“, той страшно се възмущава, че членовете на „Хоумбрю“ правят копия на програмата, разменят си я, а не му плащат. Затова пише известното си писмо до клуба: „Както повечето любители сигурно знаят, много от вас крадат софтуер. Честно ли е това?... По този начин пречите на създаването на качествен продукт. Кой професионалист ще работи без пари?“

Стив Джобс също не приема идеята изобретенията на Возняк, били те сини кутии или компютри, да се раздават безплатно. Затова убеждава приятеля си да престане да раздава копия на схемите си. „Повечето хора и без това нямат време да си ги сглобят сами. Хайде да започнем да правим и да продаваме готови платки“ – казва той. Това е един пример за тяхната симбиоза.

– Всеки път, когато изобретях нещо велико, той намираще начин да печелим пари от него. Никога не ми беше хрумвало да продавам компютри. Стив беше този, който каза: „Хайде да ги покажем на хората и да продадем няколко“ – споделя Возняк.

Джобс измисля как да плати на един познат в „Атари“ да начертае електронните платки и да напечата петдесетина. Това струва 1000 долара плюс парите за инженера. Могат да ги продадат по 40 долара парчето и да получат 700 долара печалба. Возняк се съмнява, че ще успеят да ги продадат.

– Не виждах как ще си върнем парите – спомня си той.

Воз вече има проблеми с хазяина си заради невалидни чекове и е принуден да му плаща всеки месец в брой. Джобс знае как да убеди приятеля си. Отказва се да му говори за доходността на начинанието, а изтъква, че ще бъде забавно.

– Дори да изгубим парите, така ще си направим фирма – казва, докато пътуват с микробуса му „Фолксваген“. – Поне веднъж в живота си ще сме имали собствена фирма.

Това заинтригува Возняк дори повече от възможността да забогатее.

– Идеята беше вълнуваща – спомня си той. – Аз и най-добрият ми приятел да си направим фирма. Леле! Веднага реших, че трябва да стане. Как бих могъл да откажа?

За да съберат необходимите пари, Возняк предлага калкулатора си *HP 65* за 500 долара, макар че в крайна сметка купувачът успява да отбие половината от цената. Джобс пък продава фолксвагена си за 1500 долара. Новият собственик обаче го издирва две седмици по-късно и казва, че двигателят се повредил, затова Джобс се съгласява да поеме половината от ремонта. Въпреки тези малки неприятности двамата събират около 1300 долара работен капитал; имат схемите на продукта и план. На път са да направят собствена компютърна фирма.

Раждането на „Епъл“

След като са решили да основат компания, трябва да измислят име. Джобс пак заминава за фермата „Всички заедно“ да подрязва дръвчетата. Когато се връща, Возняк го взема от летището и по пътя за Лос Алтос обсъждат различни варианти за име. Обмислят думи от стандартния технически жаргон като *Matrix* („Матрица“), неологизми като *Executek* („Егзекютек“) и дори някои откровено скучни имена като „Пърсънал Къмпютърс Инкорпорейтид“. Крайният срок изтича на другия ден, когато Джобс трябва да попълни документите. Накрая предлага компютърът да се казва „Епъл“ („Ябълка“).

– Това бе една от плодовите ми диети – обяснява той. – Тъкмо се връщах от ябълковата градина. Звучеше забавно, духовито и не стряскащо. „Епъл“ – „ябълка“ – щеше да тушира страховитото звучене на „компютър“. Освен това щяхме да влезем в телефонния указател преди „Атари“.

Казва на Возняк, че ако до следобеда на другия ден не им хрумне нещо по-сполучливо, ще остане това. Така и става.

„Ябълка“. Много сполучлив избор. Името внушава добронамереност и простота. Звучи едновременно нестандартно и нормално като парче сладкиш. Носи привкус на алтернативна култура, хармония с природата и в същото време е съвършено американско. Освен това една до друга двете думи „компютър“ и „ябълка“ звучат забавно противоречиво.

– Не звучи логично – казва Майк Марккула, който скоро след това става първият председател на новата компания. – Кара те да се замислиш. Ябълка и компютри, изобщо не си пасват! Но точно това кара името да изпъква.

Возняк все още не е готов да посвети цялото си време на начинанието. Сърцето го тегли към „Хюлет-Пакард“, затова иска да запази дневната си работа там. Джобс осъзнава, че му трябва съюзник, който да му помага да вразумява Воз и да бъде арбитър при разногласия. Затова поканва приятеля си Рон Уейн, позастарелият инженер от „Атари“, който навремето е имал фирма за ротативки.

Уейн знае, че няма лесно да накарат Возняк да напусне „Хюлет-Пакард“, пък и не е необходимо да става веднага. По-важното е да го убедят, че създадените от него компютри трябва да са собственост на „Епъл“.

– Воз имаше бащинско отношение към интегралните схеми, които проектираше, и искаше да може да ги използва в други устройства или да ги предостави на „Хюлет-Пакард“ – разказва Уейн. – Ние с Джобс осъзнавахме, че схемите ще бъдат сърцето на „Епъл“. Два часа спорихме с Воз у нас, но накрая го убедих.

Основният му аргумент е, че един велик инженер може да запише името си в историята само ако обедини усилията си с един велик търговец, а за тази цел идеите му трябва да станат собственост на фирмата. Джобс е толкова благодарен на Уейн, че му дава 10-процентов дял от компанията, което му отрежда ролята на арбитър при евентуално несъгласие с Возняк.

– Двамата бяха много различни, но бяха силен екип – споделя Уейн.

Джобс понякога го хващат дяволите, докато Воз е толкова наивен, сякаш го управляват ангелчета. Джобс е неразумно смел, което му помага да постига каквото реши, даже ако трябва да манипулира хората. Той е обаятелен, дори хипнотичен, но също хладен и жесток. Возняк, напротив, е срамежлив и непохватен в общуването, което го прави по детински очарователен.

– В някои отношения Воз е много умен, но е като някакъв мъдър отшелник; адски е скован, когато трябва да преговаря с непознати – обяснява Джобс. – Двамата бяхме много добър екип.

Друго, което им помага, е възхищението на Джобс от инженерния талант на Воз и възхищението на Воз от търговския усет на Джобс.

– На мен никога не ми е хрумвало да преговарям с някого и да се бутам в бизнеса, но Стив умееше да се обади на някой непознат и да го убеди да работи с него – спомня си Возняк. – Понякога беше груб към хора, които не смяташе за много умни, но с мен никога не се е държал зле, дори в последните години, когато може би не съм оправдавал докрай очакванията му.

Дори след като убеждават Возняк, че схемите на новия му компютър трябва да станат собственост на „Епъл“, той се чувства задължен да ги предложи най-напред на „Хюлет-Пакард“, защото работи там:

– Смятах за свой дълг да кажа на хората от компанията какво съм проектирал, докато съм работил за тях. Това беше най-правилното и най-моралното.

Затова прави демонстрация пред ръководството през пролетта на 1976 г. Главният директор е впечатлен и явно се двоуми, но в крайна сметка казва, че продуктът не е от интерес за „Хюлет-Пакард“. Било любителска работа и поне за момента не се вписвало в сериозната пазарна стратегия на компанията.

– Бях разочарован, но вече имах свобода да се включа в „Епъл“ – споделя Возняк.

На 1 април 1976 г. с Джобс отиват у Уейн в Маунтин Вю, за да измислят договора за съдружие. Уейн казва, че има опит „в писането на официални документи“, затова той съчинява трите страници. Малко прекалява с официалностите – документът е пълен с цветисти клишета от рода на: „според горепосоченото... съгласно гореописания член... същият, в съгласие със съответното разпределение на дивидента...“ Все пак разпределението на дяловете е описано ясно – 45 на 45 на 10, а всички разходи, надвишаващи 100 долара, трябва да се съгласуват с най-малко двама от партньорите. Освен това отговорностите са описани много точно: „Возняк поема общата и главна отговорност за електроинженерната дейност; Джобс поема общата отговорност за електроинженерната дейност и маркетинга; Уейн поема главната отговорност за механиката и документацията.“ Джобс се подписва с малки букви, Возняк – с прилежен ръкописен шрифт, Уейн – с нечетливи драскулки.

По-късно Уейн се разколебава. Когато Джобс започва да взема заеми и да харчи, той си спомня провала на старата си фирма; не му се иска да преживее всичко това отново. Джобс и Возняк нямат никакви собствени средства, но Уейн (който се страхува от глобален финансов крах) крие златни монети в дюшека си. Тъй като основават „Епъл“ като събирателно дружество, а не като корпорация, партньорите носят лична отговорност за дълговете си и Уейн се опасява да не би евентуалните кредитори да го погнат. Затова само единайсет дни по-късно отива в офиса в Санта Клара с „искане за оттегляне“ и анекс към договора за съдружие: „По взаимно съгласие на заинтересованите страни с този анекс Уейн се отказва от статута на съдружник.“ Отбелязано е, че въз основа на 10-процентния си дял от компанията е получил 800 долара, а скоро след това – още 1500.

Ако беше останал и задържал 10-те си процента, в края на 2010 г. щеше да има 2,6 милиарда долара. Вместо това сега живее сам в тясно жилище в Паръм, Невада, играе на ротативки и се прехранва от социални помощи. Твърди, че не съжалява:

– В онзи момент това беше правилното решение за мен. Двамата бяха луди глави, а аз няхах необходимия кураж и не бях готов за такова приключение.

Джобс и Возняк заедно представят продукта си в клуб „Хоумбрю“ скоро след основаването на „Епъл“. Воз показва една от новите си платки и разказва за микропроцесора, осемте килобайта памет и версията на *BASIC*, на която е програмирана. Освен това изтъква основното достойнство на творението си: „лесна за работа клавиатура вместо глупавото, объркано контролно табло с куп лампички и ключове“. След него става Джобс. Той изтъква, че при *Apple*, за разлика от „Алтеър“, всички основни компоненти са вградени в компютъра. Сетне задава провокативния въпрос: Колко биха платили хората за такава прекрасна машина? Опитва се да накара приятелите си да осъзнаят удивителната стойност на *Apple*. През следващите десетилетия задава този реторичен въпрос на всяко представяне на новите си продукти.

Слушателите им не се впечатляват особено. *Apple* е направен с евтин микропроцесор, не с „Интел 8080“. Един важен човек обаче остава, за да научи повече. Това е Пол Теръл, основал през 1975 г. компютърния магазин „Байт Шоп“. Сега, година по-късно, вече разполага с три магазина и има амбиции да изгради национална верига. Джобс с голямо удоволствие му дава мостра от новия компютър. „Разгледайте го. Ще ви хареса“ – уверява го.

Теръл е толкова впечатлен, че им дава визитната си картичка и им казва:

– Обадете се.

– Ето, обаждам се – заявява Джобс на следващия ден, когато влиза бос в магазина.

Така прави първата си продажба. Теръл се съгласява да поръча петдесет компютъра. Поставя обаче едно условие: не иска само платки за по 50 долара, за които хората трябва сами да си купят чиповете и да ги сглобят. Това може да е интересно за шепа запалени любители, но не и за повечето клиенти. Исква платките да са в напълно сглобен вид. Готов е да ги плати по 500 долара в брой за всяка една.

Джобс веднага се обажда на Возняк в „Хюлет-Пакард“:

– Седнал ли си?

Воз отговаря, че не. Въпреки това Джобс му съобщава новината.

– Щях да падна. Направо щях да падна – спомня си Возняк. – Никога няма да забравя този момент.

За да изпълнят поръчката, трябва да купят части за 15 000 долара. Алън Баум, третият калпазанин от гимназия „Хоумстед“, и баща му се съгласяват да им дадат на заем 5000. Джобс се опитва да вземе на кредит още от една банка в Лос Алтос, но когато го вижда, управителят, съвсем разбираемо, не му дава. Джобс отива в „Халтек Съплай“ и предлага на собственика равен дял от „Епъл“, но той решава, че не иска да има вземане-даване с двама „раздърпани келеси“. В „Атари“ Олкърн е готов да им продаде чипове само срещу заплащане на място. Накрая Джобс убеждава управителят на „Крамър Електроникс“ да се обади на Пол Теръл, който да потвърди, че е поел ангажимент да изплати поръчка за 25 000 долара. Теръл е на фирмено събрание, когато му съобщават, че някой го търси спешно по телефона (Джобс е доста настоятелен). Управителят на „Крамър“ му казва, че в склада има двама дрипльовци, които развяват поръчка от „Байт Шоп“. Наистина ли има такава? Теръл потвърждава и управителят се съгласява да отпусне на Джобс частите на кредит за трийсет дни.

Гаражният екип

Къщата на Джобс в Лос Алтос се превръща в цех за сглобяване на петдесетте платки за *Apple I*, които трябва да бъдат доставени в „Байт Шоп“ след трийсет дни, когато изтича срокът за плащане на частите. За целта се включва всяка свободна работна ръка: Джобс и Возняк, Даниел Котке и бившата му приятелка Елизабет Холмс (която междуременно е напуснала сектата), бременната сестра на Джобс, Пати. Опръзват стаята ѝ и заедно с кухненската маса и гаража я реквизируют за работно пространство. Елизабет, която е ходила на курс по бижутерство, е натоварена със задачата да запоява чиповете.

– Повечето сглобявах добре, но чат-пат някой заставаще накриво – спомня си тя.

Джобс не остава доволен. „Нямаме излишни чипове за хвърляне“ – сопва се съвсем

оправдано той. Елизабет е разжалвана и поема счетоводството и документацията, а Джобс започва сам да запоява чиповете. След като свършат някоя платка, я дават на Возняк.

– Свързвах всяка платка с телевизор и клавиатура, за да я пробвам. Ако работеше, слагах я в кутия. Ако не, оглеждах да видя кой чип не е прилегал добре – разказва той.

Пол Джобс прекратява временно ремонта на използвани коли, за да може екипът на „Епъл“ да използва гаража. Той изважда една стара дълга работна маса, закачва схема на компютъра върху новата гипсокартонена стена, която е направил, и слага етикети на чекмеджетата с различните части. Освен това монтира нагревателни лампи, за да могат компютърните платки да се тестват денонощно при висока температура. Когато атмосферата между работниците се нажежи, което не е рядкост в присъствието на Стив, Пол тушира напрежението с характерното си спокойствие. „Какъв е проблемът? – вметва той. – Днес май си станал със задника нагоре.“ В замяна от време на време иска да му освободят телевизора, за да види края на някой мач. По време на тези прекъсвания Джобс и Котке излизат и свирят на китара на моравата.

Клара Джобс с удоволствие отстъпва част от къщата си за купчините електроника и гостите, но се притеснява от все по-странните диети на сина си.

– Завърташе неодобрително очи, когато научеше за поредната му прищявка – спомня си Елизабет. – Искаше синът ѝ да бъде здрав, а той все я тормозеше с безумни твърдения от рода: „Аз съм строг вегетарианец и ще ям само зелени листа, брани от девици при пълнолуние.“

След като Возняк одобрява десетина от готовите платки, Джобс ги закарва в „Байт Шоп“. Теръл е малко разколебан. Компютрите нямат кабел, кутия, монитор и клавиатура. Той е очаквал нещо в по-завършен вид. Джобс го поглежда заплашително и търговецът се съгласява да приеме поръчката и да плати.

След трийсет дни „Епъл“ вече е почти на печалба.

– Платките излязоха по-евтино, отколкото очаквахме, защото получих добра оферта за частите – разказва Джобс. – Така с парите от петдесетте, които продадохме на „Байт Шоп“, успяхме да вземем части за още сто.

Успяват да припечелят допълнително, като продават останалите петдесет на приятели и съмишленици от „Хоумбрю“.

Елизабет Холмс е назначена официално за счетоводител за по 4 долара на час. Тя идва веднъж седмично от Сан Франциско и слага ред в отчетите на Джобс. Рон Уейн прави фирмената емблема в натруфения викториански илюстрационен стил, изобразяваща Нютон под едно ябълково дърво, а отдолу изписва един цитат от поета Уърдсуърт: „Самотен ум, завинаги скитащ в непознати морета.“ Странно мото, може би адекватно описание на душевността на Уейн, но не много подходящо за компютъра на „Епъл“. Вероятно би било по-добре да използва друг стих на Уърдсуърт, посветен на Френската революция: „Блаженство бе да бъдеш жив в онази утрин; да бъдеш млад, бе истинският рай!“ По-късно Возняк възкликва:

– Чувствах, че участваме в най-великата революция на всички времена. И бях страшно щастлив.

Воз вече планира следваща версия на машината, затова наричат настоящия модел *Apple I*. От време на време с Джобс обикалят по „Камино Реал“, за да го рекламират. Освен

петдесетте бройки, които продават на „Байт Шоп“, и още толкова на приятели, правят сто за други магазини. Нищо чудно, че двамата влизат в разногласия: Возняк иска да продават компютрите почти на производствената им цена, но Джобс се стреми към по-сериозна печалба. Джобс се налага. Избира цена на дребно, около три пъти по-висока от производствената, и с 33 % над 500-те долара на едро, които получават от „Байт Шоп“ и другите магазини. В резултат се получават 666,66 долара.

– Винаги съм харесвал повтарящите се цифри – споделя Возняк. – Автоматичният номер за вицове по телефона беше 255-66-66.

Никой от двамата не знае, че в книгата „Откровение“ от Библията 666 е „числото на звяра“, но скоро получават оплаквания, особено след като числото става централна тема на хитовия филм „Поличбата“, пуснат същата година. (През 2010 г. един от първите компютри *Apple I* бе продаден на търг от „Кристис“ за 213 000 долара.)

Първата статия, посветена на новата машина, излиза в юлския брой на „Интерфейс“ през 1976 г. – едно вече несъществуващо списание за любители. Джобс и приятелите му още правят компютрите ръчно в къщата на родителите му, но в статията той е представен като директор на маркетинговия отдел и „бивш частен консултант в „Атари“. Така „Епъл“ все повече заприличва на истинска компания. „Стив поддържа контакти с много компютърни клубове, за да следи развитието на тази прощаваща индустрия“ – съобщава списанието и го цитира: „Ако познаваме нуждите, желанията и стремежите им, ще можем да им осигурим точно каквото искат.“

По това време вече имат и други конкуренти освен „Атари“ – най-сериозните продукти са *IMSAI 8080* и *SOL-20* на „Просесър Текнолъджи Корпорейшън“. Вторият е конструиран от Лий Фелсенщайн и Гордън Френч от компютърния клуб „Хоумбрю“. Всички те получават възможност да покажат изобретенията си в Деня на труда през 1976 г. на първия Панаир за персонални компютри в един западнал хотел на улица с изгнили дървени тротоари в Атлантик Сити, щата Ню Джърси. Джобс и Возняк отиват със самолет до Филадельфия, като грижливо крепят в скутовете си своя *Apple I* в една кутия за пури, а в друга – прототипа, върху който работи Воз. На реда зад тях пътува Фелсенщайн, който поглежда *Apple I* и го обявява за „нищо особено“. Возняк е притеснен от разговора, който се води отзад: „Говореха си на делови жаргон. Използваха важно звучащи съкращения, които не бяхме чували.“

Возняк прекарва повечето време в хотелската стая, където работи над новия прототип. Твърде много се срамува да стои до талашитената маса, която „Епъл“ получава – в дъното на изложбената зала. Даниел Котке е дошъл с влак от Манхатън, където учи в Колумбийския университет, и стои до масата, докато Джобс обикаля залата да шпионира конкуренцията. Това, което вижда, не го впечатлява. Сигурен е, че Возняк е най-добрият компютърен инженер и *Apple I* (още повече следващият модел) далеч надминава по функционалност конкурентните продукти. *SOL-20* обаче изглежда по-добре. Снабден е с лъскава метална кутия, клавиатура, захранване и кабели. Прилича на сериозен, професионално изработен продукт. От друга страна, *Apple I* има същия неспокоен вид като създателите си.

ГЛАВА 6

Apple II

Зората на една нова епоха

Всичко в един пакет

Докато обикаля залата на Панаира за персонални компютри, Джобс осъзнава, че Теръл от „Байт Шоп“ е бил прав. Персоналните компютри трябва да се предлагат като цялостен комплект. Решава, че следващият *Apple* трябва да има красива кутия и вградена клавиатура и да бъде цялостно комплектован, от захранването до софтуера.

– Реших, че трябва да създадем първия напълно завършен компютър – спомня си той. – Вече не се стремяхме да привлечем интереса на шепа ентузиаста, които обичат сами да сглобяват машините си и знаят откъде да си намерят трансформатори и клавиатури. На всеки един от тях се падаха хиляда други, които биха си купили компютър, готов за използване.

В хотелската стая през онзи Ден на труда през 1976 г. Возняк работи върху прототипа на новия модел, наречен по-късно *Apple II*, за който Джобс храни надежда, че ще ги издигне на следващото ниво. Изваждат прототипа само веднъж, посред нощ, за да го изпробват на цветния прожекционен екран в една от лекционните зали. По много находчив начин Возняк успява да накара микрочиповете да създават различни цветове и иска да види дали ще работят при онзи тип телевизия, който използва прожектор и кинематографски екран.

– Хрумна ми, че прожекторът може би използва друга цветна схема, която ще затормози моя цветен метод – разказва той. – Затова свързах *Apple II* и прожектора. Работеше идеално.

Возняк започва да натиска клавишите и на екрана отсреща се появяват цветни линии и фигури. Единственият външен човек, който вижда *Apple II*, е техникът на хотела. Той казва, че е видял всички машини, но би купил само тази.

Производството на цялостно комплектован *Apple II* изисква значителен капитал, затова решават да продадат правата на по-голяма компания. Джобс отива при Ал Олкърн и го моли да му даде възможност да представи компютъра на фирменото ръководство. Урежда си среща с президента на компанията Джо Кийнан, който е много по-консервативен от Олкърн и Бушнел.

– Стив дойде да му покаже компютъра си, но Джо не можеше да го търпи – спомня си Олкърн. – Не одобряваше хигиенните му навици.

Джобс отива бос и по едно време качва краката си на едно бюро.

– Не само няма да купя това нещо – изкрещява Кийнан, – а и настоявам веднага да си свалиш краката от бюрото ми!

Олкърн си помислил: „Това е. Пропиля шанса си.“

През септември Чък Педъл от компютърната компания „Комодор“ идва в дома на Джобс за мостра.

– Гаражът на Стив бе широко отворен и огрян от слънцето – спомня си Возняк. – Чък се

появи с костюм и каубойска шапка.

Педъл страшно харесва *Apple II* и урежда представянето му пред висшето ръководство на „Комодор“ няколко седмици по-късно.

– Може да ни купите за няколкостотин хиляди долара – предлага им Джобс, когато влиза.

Возняк е потресен от това „абсурдно“ по думите му предложение, но Джобс настоява. Шефовете на „Комодор“ се обаждат след няколко дни да им кажат, че ще им излезе поевтино да направят собствена машина. Джобс не е разочарован от това. Той е проверил „Комодор“ и смята, че шефовете са „скапаняци“. Возняк не съжалева за изгубените пари, но професионалната му гордост е силно наранена, когато девет месеца по-късно фирмата пуска компютъра „Комодор *PET*“.

– Стана ми малко кофти. От бързване бяха направили пълен боклук.

Флиртът с „Комодор“ изважда на повърхността един потенциален конфликт между Джобс и Возняк. Дали наистина са равнопоставени в приноса си за „Епъл“ и дали не трябва да се откажат? Джери Возняк, който възхвалява превъзходството на инженера над обикновения предприемач и търговец, смята, че повечето пари трябва да отиват при сина му. Веднъж лично поставя въпроса на Джобс.

– Ти не заслужаваш нито цент – заявява Возняк-старши. – Не си създал нищо.

Джобс се разплаква, което не е необичайно за него. Той не умее да сдържа емоциите си, нито тогава, нито по-късно. Казва на Стив Возняк, че е готов да се откаже от съдружието:

– Ако не делим по равно, по-добре вземи всичко.

Воз обаче много по-добре от баща си разбира взаимната полза за двамата. Ако не беше Джобс, той сигурно щеше да раздава платките си безплатно на събранията в клуб „Хоумбрю“. Джобс е този, който превръща новаторската му идея в успешен бизнес, точно както по-рано става със синята кутия. Воз се съгласява да останат равноправни партньори.

Това е мъдро решение. За да направят *Apple II* успешно начинание, ще им е нужно нещо повече от гениалната схема на Воз. Трябва да създадат изцяло завършен потребителски продукт и това е ролята на Джобс.

За начало той моли бившия им партньор Рон Уейн да направи кутия.

– Предположих, че нямат пари, затова измислих такава, която не изисква особена апаратура и може да се сглоби във всяка железария – разказва той.

Кутията се състои от плексигласов корпус, закрепен с метални лъйсни, и плъзгащ се капак за клавиатурата.

На Джобс не му харесва. Той иска прост и елегантен дизайн, който да отличава *Apple II* от другите машини с техните недодялани сиви метални кутии. Докато обикаля отдела за домакински уреди в „Мейсиз“, вниманието му е привлечено от кухненските работи „Куизинарт“. Решава, че иска такава модерна кутия от лека формована пластмаса. Веднъж в „Хоумбрю“ предлага 1500 долара на един местен консултант, Джери Манък, за да проектира такава кутия. Дизайнерът е подозрителен заради външния вид на Стив и иска парите предварително. Джобс отказва, но Манък все пак приема поръчката.

След няколко седмици му показва просто устроена кутия от формована пластмаса, спретната и с привлекателен външен вид. Джобс е възхитен.

Следващата стъпка е захранването. Цифровите маниаци като Возняк не обръщат голямо

внимание на нещо толкова аналогово и банално, но Джобс решава, че това е основен компонент. Стремещът му е най-вече – както и по-късно – да осигури захранване, при което няма нужда от вентилатор. Вентилаторите в един компютър противоречат на дзен – прекалено разсейват. Джобс отива в „Атари“ да се посъветва с Олкън, който разбира от старомодно електроинженерство.

– Ал ме насочи към един истински гений в това отношение – спомня си Джобс. – Род Холт бе страстен пушач и комунист, беше преживял няколко брака и разбираше от абсолютно всичко.

Също като Манък и всеки друг, който се среща с Джобс, Холт го поглежда скептично. „Не взимам евтино“ – предупреждава. Джобс съзнава, че си струва, и му казва, че парите не са проблем.

– Просто ме подмами да работя за него – споделя Холт, който в крайна сметка постъпва в „Епъл“ като редовен служител.

Вместо конвенционалното линейно електрозахранване Холт избира такова, каквото се използва при осцилоскопите. Токът се включва и изключва не шейсет, а хиляди пъти в секунда; така задържа напрежението за много по-кратко време и отделя по-малко топлина.

– Това превключващо захранване беше толкова революционно, колкото самата платка на *Apple II* – обяснява по-късно Джобс. – Малко хора признават тази заслуга на Род, а би трябвало. Всеки съвременен компютър използва превключващо захранване и всички са възприели идеята на Род.

При целия талант на Возняк, той не би могъл да направи такова нещо. „Имах само бегла представа какво е превключващо захранване“ – признава той.

Навремето бащата на Джобс го е научил, че стремещът към съвършенство означава да изпипваш дори онези части, които не се виждат. Стив прилага тази философия към платката на *Apple II*. Той отхвърля първоначалния дизайн, защото линиите му не са достатъчно прави.

Тази страст към съвършенството го тласка към прекаления стремеж да налага мнението си. Повечето хакери и електролюбители обичат да настройват, преправят и свързват различни неща в компютрите си. За Джобс това крие опасност да се превърне в един безконечен потребителски експеримент. Возняк, който е хакер по душа, не е съгласен. Той настоява да направи *Apple II* с осем слота, за да могат потребителите да включват в тях по-малки платки и периферни устройства. Джобс иска да има само два изхода – за принтер и за модем.

– Обикновено съм доста отстъпчив – спомня си Возняк, – но този път се възпротивих. Казах му: „Ако това искаш, иди си вземи друг компютър.“ Знаех, че хората като мен ще искат да добавят разни неща към компютрите си.

Този път Воз постига своето, но скоро влиянието му отслабва.

– Тогава бях в позиция да се наложа. По-късно обаче това се промени.

Майк Марккула

– Екипирането на тази пластмасова кутия щеше да струва примерно сто бона – разказва Джобс. – За да започнем редовно производство, ни трябваша около двеста хиляди.

Той отново отива при Нолан Бушнел и този път му предлага миноритарен дял от фирмата, ако инвестира.

– Попита ме дали бих вложил 50 000 долара, ако ми даде една трета от компанията – спомня си Бушнел. – Имах глупостта да откажа. Щеше да е забавно да поразсъждаваме на тази тема, ако не ми се плачеше при спомена.

Бушнел съветва Джобс да се обърне към Дон Валънтайн – изключително почтен бивш директор на маркетинга в „Нешънъл Семикъндактър“, който основава „Секуоя Капитал“, една от първите фирми за рискови инвестиции. Валънтайн идва в гаража на Джобс с мерцедес и син костюм, официална риза и вратовръзка. Първото му впечатление е, че Джобс изглежда и мирише странно.

– Стив се опитваше да бъде олицетворение на алтернативната култура. Имаше рядка брадица, беше много хилав и приличаше на Хо Ши Мин.

Валънтайн обаче не е станал водещ инвеститор в Силициевата долина, ръководейки се външния вид на хората. Това, което най-много го притеснява, е, че Джобс не разбира нищо от маркетинг и се задоволява да обикаля един по един магазините, на които иска да продава продукта си.

– Ако искаш да те финансирам – заявява той, – трябва да имаш поне един съдружник, който да разбира от маркетинг и дистрибуция и да напише бизнесплан.

Когато някой по-възрастен се опитва да го съветва, Джобс реагира или сопнато, или сговорчиво. С Валънтайн възприема втория подход.

– Предложете ми три имена – отговаря му.

Валънтайн му предлага, Джобс се среща с тримата и харесва единия – Майк Марккула, който ще играе ключова роля в „Епъл“ през следващите две десетилетия.

Марккула е едва на трийсет и три, но вече е събрал достатъчно пари за пенсия благодарение на работата си за „Феърчайлд“ и „Интел“. След пускането на микрочиповете за масово производство натрупва милиони от ценни книжа. Той е предпазлив и опитен търговец, с прецизните действия на гимнастик. Специалността му са ценовите стратегии, дистрибуцията, маркетингът и финансите. Той е леко резервиран, но когато стане дума за харчене на бързо натрупаното му богатство, действа учудващо импулсивно. Построява си къща на брега на езерото Тахо, а по-късно и огромно ранчо в планината над Удсайд. За първата среща в гаража на Джобс идва не с тъмен мерцедес като Валънтайн, а с бляскав златист кабриолет „Корвет“.

– Щом пристигнах в гаража, Воз почна да ми демонстрира *Apple II* – спомня си той. – Абстрахирах се от рошавите коси на двамата младежи и с удивление се втренчих в машината на масата. В крайна сметка човек винаги може да отиде на фризьор.

Джобс веднага харесва Марккула:

– Беше нисък на ръст и „Интел“ го бяха отрязали от директорския пост в маркетинга, затова предполагам, че искаше да се докаже. – Освен това му се сторил порядъчен и честен. – Личеше си, че дори да може да те прецака, няма да го направи. Изглеждаше като човек с висок морал.

Возняк също е впечатлен:

– Той беше най-големият симпатяга, когото бях виждал. И като за капак хареса това, което правехме!

Марккула предлага на Джобс заедно да направят бизнесплан.

– Ако тръгне добре, ще инвестирам – обещава му. – Ако не, ще ви отделя няколко седмици от времето си безплатно.

Джобс започва да ходи у Марккула всяка вечер и двамата по цяла нощ чертаят стратегии и дискутират.

– Правехме всякакви предвиждания, например колко домакинства ще си вземат персонален компютър. Понякога бяхме до четири през нощта – спомня си Джобс.

В крайна сметка Марккула написва по-голямата част от плана:

– Стив казваше: „Другия път ще ти донеса този раздел“, но обикновено не го правеше и се налагаше аз да свърша работата.

Планът на Марккула е да излязат извън рамките на специализирания пазар.

– Разправяше как ще дадем компютри на обикновените хора, за да записват например любимите си рецепти или да водят семейното счетоводство – спомня си Возняк.

Марккула прави едно дръзко предсказание:

– До две години ще бъдем сред 500-те най-печеливши компании. Това е началото на цяла нова индустрия. Случва се веднъж на десет години.

„Епъл“ влиза в класацията на 500-те най-печеливши компании на Америка чак след седем години, но в основата си предсказанието на Марккула се сбъдва.

Той предлага да гарантира кредит на обща стойност 250 000 долара в замяна на една трета от дяловете във фирмата. „Епъл“ става корпорация и тримата с Джобс и Возняк получават по 26 % от акциите. Останалата част се предлага на бъдещи инвеститори. Тримата се събират под навеса до басейна на Марккула и сключват договор.

– Не вярвах, че Майк ще види отново 250-те си бона, и бях удивен, че е готов да рискува толкова пари – признава Джобс.

Остава да убедят Возняк да посвети цялото си време на фирмата.

– Не може ли да се занимавам с „Епъл“ в свободното време и да запазя постоянната си работа в „Хюлет-Пакард“? – пита той.

Марккула му казва, че така няма да стане, и му дава срок от няколко дни да реши.

– Нямах увереност да създам собствена фирма, в която да управлявам други хора и да следя как работят – спомня си Возняк. – Открай време бях решил, че не искам да ставам шеф.

Затова отива при Марккула и заявява, че не иска да напуска „Хюлет-Пакард“.

Марккула свива рамене и се съгласява, но Джобс страшно се ядосва. Прилага психологическа атака върху Возняк; вербува негови приятели да му съдействат; плаче, крещи и на два-три пъти изпада в истерични пристъпи. Дори отива в къщата на родителите му и облян в сълзи, моли Джери за помощ. Возняк-старши вече осъзнава, че истинските пари са в капитализирането на *Apple II*, и този път застава на страната на Джобс.

– Почнаха да ме тормозят на работа и вкъщи. Баща ми, майка ми, брат ми, приятелите ми – спомня си Возняк. – Не спираха да ми повтарят, че правя голяма грешка.

Никой не успява да го разубеди. Един ден се обажда Алън Баум, техен приятел от гимназия „Хоумстед“. „Бъди разумен и го направи“ – съветва го той. Изтъква, че в „Епъл“ Воз няма да се занимава с ръководството, а ще си работи като инженер.

– Точно това исках да чуя – споделя по-късно Возняк. – Исках да си остана обикновен инженер.

Обажда се на Джобс и съобщава, че е готов да участва в начинанието.

На 3 януари 1977 г. официално е създадена новата корпорация „Епъл Къмпютър Корпорейшън“ на мястото на старото събирателно дружество, създадено от Джобс и Возняк девет месеца по-рано. Малцина им обръщат внимание. Същия месец „Хоумбрю“ прави допитване до членовете си и установява, че от 131, които притежават персонални компютри, само шестима имат „Епъл“. Джобс обаче е убеден, че *Apple II* ще промени това.

Марккула се превръща в истински баща за него. Подобно на осиновителя му, той се възхищава на силната му воля, и подобно на биологичния му баща, накрая го изоставя.

– Марккула учеше Стив като роден син – разказва рисковият инвеститор Артър Рок.

Разкривал му тайните на маркетинга и продажбите.

– Той наистина ме прие под крилото си – споделя Джобс. – Ценностите му съвпадаха с моите. Вярваше, че човек не бива да прави фирма с единственото намерение да забогатее. Трябва да се стремиш да правиш нещо, в което вярваш, и да създадеш компания, която ще те надживее.

Марккула описва принципите си в статия, озаглавена „Маркетинговата философия на „Епъл“, в която набляга на три точки. Първата е *съпричастност*, духовната връзка с клиентите: „Трябва да вникнем в нуждите им повече от всяка друга фирма.“ Второто е *целенасоченост*: „За да постигнем добър резултат, трябва да елиминираме всички маловажни неща.“ Третият и също толкова важен принцип, малко тремаво наречен *внушение*, набляга върху това, че хората трябва да си изградят мнение за една компания или продукт въз основа на сигналите, които изпраща. „Каквото и да се говори, хората съдят за книгата по корицата – пише той. – Може да имаш най-добрия продукт, най-високото качество, най-функционалния софтуер и така нататък; но ако ги представиш по калпав начин, хората ще си мислят, че са калпави. Ако ги представиш по артистичен, професионален начин, ще *внушиш* желаното послание.“

До края на кариерата си Джобс разбира нуждите и желанията на клиентите по-добре от всеки друг в този бизнес. Съсредоточава се върху малък брой основни продукти и не спира да се интересува, понякога до маниакалност, от маркетинга, външния вид и дори детайлите по опаковката.

– Искаме, когато човек отвори кутията на *iPhone* или *iPad*, сетивното усещане да определи начина, по който възприема продукта – казва той. – Майк ме научи на това.

Реджис Маккена

Първата стъпка от този процес е да убедят водещия рекламен агент в Долината, Реджис Маккена, да работи за „Епъл“. Маккена произхожда от голямо работническо семейство от Питсбърг и притежава вродена суровост, която замаскира с чара си. Той не успява да завърши университет, работи за „Феърчайлд“ и „Нешънъл Семикъндактър“, докато накрая създава собствена рекламна агенция. Специалитетът му е да изпраща ексклузивни интервюта с клиентите си на подбрани журналисти и да измисля впечатляващи рекламни кампании, формиращи у потребителите по-ясна представа за продукти като микрочиповете. Една от тях е серия вестникарски реклами за „Интел“, на които са изобразени спортни коли и жетони за залагания, а не обичайните скучни бизнесграфики. Именно те привличат вниманието на Джобс и той се обажда в „Интел“ да пита кой ги е създал. „Реджис Маккена“ – гласи

отговорът.

– Попитах какво е „Реджис Маккена“ – спомня си Джобс – и те ми отговориха, че е име на човек.

Джобс не успява да се свърже с Маккена. Прехвърлят обаждането му към Франк Бърдж в счетоводния отдел, който се опитва да го разкара. Джобс започва да звъни почти всеки ден.

Бърдж най-после се съгласява да отиде в гаража на Джобс. „Ужас, този тип не се търпи – помисля си при първата среща. – Колко скоро мога да си тръгна, без да изглежда грубо?“ Сетне, когато започва да разговаря с дрипавия и некъпан Джобс, две неща му правят силно впечатление:

– Първо, беше невероятно умен младеж. И второ, не разбрах и една стотна от това, което ми приказваше.

Затова предлага на Джобс и Возняк да се срещнат със – както гласи духовитата визитна картичка – „самия Реджис Маккена“. Сега иначе срамежливият Возняк е този, който реагира остро. Когато Маккена вижда статията, която е написал за „Епъл“, и отбелязва, че е на твърде специализиран език и трябва да се преработи, Воз се сопва: „Няма да допусна някакъв рекламен агент да ми пипа статията.“

Тогавя Маккена им предлага да го освободят от присъствието си.

– Стив обаче ми се обади скоро след това и каза, че иска пак да се видим – спомня си Маккена. – Този път дойде без Воз и се разбрахме.

Маккена натоварва екипа си да изработи брошури за *Apple II*. Първото, което правят, е да махнат натруфената ренесансова емблема на Рон Уейн, която противоречи на цветния и закачлив рекламен стил на Маккена. Натоварват художника Рон Яноф да измисли нова. „Не я правете сладникава“, нарежда Джобс.

Яноф представя емблема с формата на обикновена ябълка в два варианта: цяла и нахапана. Първата прилича прекалено много на череша, затова Джобс избира нахапаната. Освен това предпочита по-скъпия за отпечатване вариант с ивици в шест размити цвята, „заклещени“ между тревисто зелено и ярко синьо. Като мото на брошурата Маккена слага една сентенция, често приписвана на Леонардо да Винчи, която ще се превърне в определяща за продуктовата философия на Джобс: „Истинското изящество е в простотата.“

Премиерата

Представянето на *Apple II* е предвидено да съвпадне с първия Компютърен панаир на западните щати, който се провежда през април 1977 г. в Сан Франциско и е организиран от активния член на „Хоумбрю“ Джим Уорън. Джобс запазва павилион за „Епъл“ веднага щом получава информационната листовка. Иска да си осигури място в предната част на изложбената зала, за да направи грандиозно представяне на *Apple II*. За голям ужас на Возняк плаща аванс от 5000 долара.

– Стив реши, че това е големият ни шанс – разказва Воз. – Така сме щели да покажем на света каква страхотна машина произвеждаме.

Решението е повлияно от предупреждението на Марккула, че най-важното е да „внушиш“ в съзнанието на хората колко си велик, като оставиш трайно впечатление, най-вече при представянето на нов продукт. Това личи в старанието, с което Джобс организира

изложбената площ на „Епъл“. Другите участници използват талашитени маси и картонени табла. „Епъл“ излиза с щанд, облицован в черно кадифе, и голяма плексигласова плоскост със задно осветление, на която е показана новата емблема на Яноф. Излагат единствените три компютъра *Apple II*, завършени до момента, но натрупват цяла купчина празни кутии, за да създадат впечатлението, че имат още много.

Джобс умира от яд, че компютърните кутии са с дребни дефекти, и накарва малкото си служители да ги оправят на ръка. В името на доброто представяне дори Джобс и Возняк се привеждат в сравнително приличен вид. Марккула ги праща при един шивач в Сан Франциско да им ушие костюми, които им стоят малко абсурдно – като фракове на тийнейджъри.

– Марккула обясни, че всички трябва да се облечем добре, каза ни как трябвало да изглеждаме и да се държим – спомня си Возняк.

Усилията не отиват напразно. *Apple II* изглежда стабилен и в същото време лесен за използване в модерната си бежова кутия, за разлика от страховитите метални машини и голите платки на другите щандове. „Епъл“ получава триста поръчки и Джобс се запознава с един японски производител на текстил, Мицushima Сатоши, който става първият му дистрибутор в Япония.

Официалните дрехи и инструктажът на Марккула все пак не спират дяволитите хрумвания на непоправимия Возняк. Една от програмите, които демонстрира, отгатва националността на хората по фамилните им имена и включва различни шеги на етническа основа. Освен това напечатва и разпространява фалшива рекламна брошура за измислен компютър „Залтеър“ с всякакви абсурдни суперлативи от рода на: „Представете си кола с пет колела“. Джобс се хваща и дори се хвали, че *Apple II* стои по-напред от „Залтеър“ в таблицата на техническите характеристики. Разбира кой му е спретнал шегата едва осем години по-късно, когато за рождения му ден Воз му подарява рамкирано копие на брошурата.

Майк Скот

„Епъл“ вече е истинска компания с десетина служители, кредитна линия и изнервящи ежедневни обаждания от клиенти и доставчици. Дори се премества от гаража на Джобс в офис под наем на булевард „Стивънс Крийк“ в Купертино, на около километър и половина от бившата гимназия на Джобс и Возняк.

Джобс не демонстрира благородство при изпълнение на нарастващите си задължения. Той винаги е бил темпераментен и своенравен. В „Атари“ това поведение става причина да работи нощем, но в „Епъл“ е невъзможно.

– Държеше се все по-тиранично и критично – спомня си Марккула. – Казваше неща като: „Тази схема е пълен боклук.“

Особено грубо е държанието му към младите програмисти, назначени от Возняк – Ранди Уигинтън и Крис Еспиноза.

– Стив влизаше, поглеждаше набързо какво правя и казваше, че е пълен боклук, въпреки че нямаше представа какво е то и за какво служи – спомня си Уигинтън, който тогава току-що е завършил гимназия.

Остава и проблемът с хигиената. Джобс все още е убеден, напук на всички обективни факти, че вегетарианската диета отменя необходимостта да ползва дезодорант и да се къпе.

– Понякога буквално го изритвахме и му казвахме да не се връща, докато не си вземе душ – разказва Марккула. – На заседанията трябваше да гледаме мръсните му крака.

От време на време, за да се освободи от напрежението, той накисва краката си в тоалетната – практика, която обаче не облекчава напрежението на колегите му.

Марккула се старае да избягва противоречията, затова решава да назначи за президент на фирмата Майк Скот, който да държи Джобс под контрол. Скот и Марккула постъпват във „Феърчайлд“ в един и същи ден през 1967 г., имали са съседни кабинети и са родени на една дата, която всяка година празнуват заедно. На рождения им ден през февруари 1977 г., когато Скот навършва двайсет и две, Марккула го кани да стане президент на „Епъл“.

На документи изборът изглежда страшно подходящ. Скот управлява производствена линия в „Нешънъл Семикъндактър“ и освен че разбира от фирмено управление, има инженерно образование. В действителност обаче има някои трески за дялане. Той страда от затлъстяване, множество тикове и други здравословни проблеми и е толкова нервен, че ходи по коридорите със стиснати юмруци. Освен това обича да спори. В работата с Джобс това може да бъде както предимство, така и недостатък.

Возняк бързо харесва идеята да назначат Скот. Подобно на Марккула, Воз мрази да се занимава с конфликтите, породени от Джобс. Разбираемо, самият Джобс има по-противоречиви емоции.

– Бях на двайсет и две и знаех, че не съм готов да управлявам истинска фирма – казва той. – „Епъл“ обаче бе мое дете и не исках да го давам на никого.

Всяка загуба на част от властта е истинска агония. Бори се с дилемата през дългите обеда в „Хамбургери за големи момчета“ (любимият ресторант на Воз) и „Добра земя“ (любимият на Джобс). Накрая неохотно се съгласява.

Майк Скот – когото наричат „Скоти“, за да се отличава от Майк Марккула – има едно основно задължение: да контролира Джобс. Това обикновено се осъществява чрез предпочитания от Джобс начин за провеждане на срещи – разходката.

– Целта на първата ни разходка бе да му кажа, че трябва да се къпе по-често – спомня си Скот. – Той ми отговори, че в замяна трябва да прочета книгата за вегетарианската му диета и да сваля няколко килограма.

Скот не възприема диетата и не отслабва особено, а Джобс променя съвсем слабо хигиенните си навици.

– Стив категорично отказваше да се къпе повече от веднъж седмично и твърдеше, че докато се храни здравословно, това е достатъчно – казва Марккула.

Стремежът на Джобс винаги да налага волята си и презрението му към всяка външна власт се превръщат в проблем между него и човека, който е назначен да го контролира, особено след като осъзнава, че Скот е един от малкото му познати, които нито веднъж не са отстъпвали пред капризите му.

– Състезанието между мен и Стив бе кой от двамата е по-голям инат, а аз бях доста голям – споделя Скот. – За да се справиш с него, трябваше да му стъпиш на врата, а това определено не му се нравеше.

– Никога не съм крещял на някого повече, отколкото на Скоти – признава по-късно Джобс. Едно от първите им спречквания е по въпроса за номерата на служебните карти. Скот дава

номер 1 на Возняк, а на Джобс – номер 2. Както може да се очаква, Джобс иска да е номер едно.

– Отказах да му го дам, защото така още повече щеше да навире нос – обяснява Скот.

Джобс изпада в истерия, дори плаче със сълзи. Накрая измисля решение. Иска да му дадат карта с числото 0. Скот се съгласява, но само за картата, защото „Банк ъф Америка“ изисква номерата на служителите да са естествени числа. Така Джобс остава номер 2 във фирмената ведомост.

По-късно възниква друго противоречие, надминаващо обикновената сприхавост. Джей Елиът, който е назначен от Джобс след случайна среща в един ресторант, отбелязва една необикновена черта на работодателя си:

– Той е маниакален перфекционист, има фикс-идея всеки продукт да бъде безупречен.

Майк Скот, от друга страна, никога не допуска стремежът към съвършенство да надделее над целесъобразността. Дизайнът на кутията на *Apple II* е само един от множеството примери. Фирма „Пантон“, която „Епъл“ използва за избора на цветовете, предлага над хиляда нюанса на бежово.

– Стив не хареса нито един от тях – удивлява се Скот. – Той искаше да направят нов нюанс и тогава се наложи да го спра.

Когато идва време да изберат окончателния дизайн на кутията, Джобс умува дни наред върху въпроса колко точно да са заоблени ъглите.

– Изобщо не ме интересуваше колко ще са заоблени – разказва Скот. – Исках просто да се вземе някакво решение.

Друг предмет на спор са работните маси. Скот иска да са в стандартен сив цвят; Джобс настоява да са в снежнобяло, по поръчка. Накрая той и Скот се спречкват пред Марккула за това, кой от двамата има право да подписва търговски поръчки. Марккула подкрепя Скот. Освен това Джобс настоява да възприемат различна политика в отношението към клиентите. Иска *Apple II* да има едногодишна гаранция. Скот е втрещен – стандартната гаранция е деветдесет дни. Докато спорят, Джобс отново стига до сълзи. Излизат да се разходят на паркинга, за да се успокои, и този път Скот отстъпва.

Возняк започва да се ядосва на поведението на приятеля си:

– Стив се държеше прекалено остро с хората. Аз исках фирмата ни да бъде като едно семейство, в което всички се забавляваме и споделяме радостта от това, което правим.

От своя страна Джобс смята, че Возняк никога няма да порасне:

– Беше като малко дете. Създаде страхотна версия на *BASIC*, но от инат не написа алгоритъма за плаваща десетична запетая, от който се нуждаехме, и затова трябваше да се споразумеем с „Майкрософт“. Просто беше прекалено неориентиран.

Отначало личните конфликти се решават лесно, най-вече защото фирмата се развива много добре. Бен Роузън, анализаторът, чиито коментари формират общественото мнение в света на информационните технологии, става пламенен почитател на *Apple II*. Когато един независим програмист написва първата програма за счетоводство и лични финанси за персонални компютри, *VisiCalc*, за известно време тя работи само на *Apple II*, което превръща компютъра в полезна придобивка за фирмите и домакинствата. Компанията започва да привлича влиятелни нови инвеститори. Един от първите рискови капиталисти, Артър Рок, не се

впечатлява много от Джобс.

– Изглеждаше, сякаш току-що се е върнал от посещение при оня негов гуру в Индия – спомня си Рок. – Пък и точно така миришеше.

След като вижда *Apple II* обаче, Рок инвестира във фирмата и се включва в управителния съвет.

В различни разновидности *Apple II* остава на пазара цели шестнайсет години и се продава в 6 милиона броя. Той допринася за развитието на компютърната индустрия повече от всяка друга машина. Возняк има главна заслуга за възхитителната централна платка и свързания с нея софтуер, които са едно от най-великите изобретения на века. Джобс обаче е този, който включва платките на Воз в цялостен, лесен за използване комплект, от захранването до елегантната кутия. Освен това той създава компанията, която се развива около машините на приятеля му.

– Воз създаде страхотна машина, но ако не беше Стив Джобс, тя още щеше да събира прах в специализираните магазини – казва Реджис Маккена.

Въпреки това мнозина смятат, че *Apple II* е изцяло творение на Возняк. Това подтиква Джобс да търси друго велико постижение, което да нарече свое собствено.

ГЛАВА 7

Крисан и Лиса

Той, изоставеният...

Крисан Бренан

Откакто едно лято, след като завършват училище, заживяват заедно в бараката, Крисан Бренан влиза и излиза от живота на Джобс. След завръщането му от Индия през 1974 г. двамата прекарват известно време заедно във фермата на Робърт Фридланд.

– Стив ме покани. Бяхме млади, безгрижни и свободни – спомня си тя. – Там имаше някаква завладяваща енергия.

След като се връщат в Лос Алтос, отношенията им остават приятелски. Той живее при родителите си и работи в „Атари“, а тя има малък апартамент и прекарва много време в дзен центъра на Кобун Чино. В началото на 1975 г. започва връзка с общия им приятел Грег Калхун.

– Ходеше с Грег, но от време на време се връщаше при Стив – разказва Елизабет Холмс. – Това беше нормално за повечето от нас. Ту се сближавахме, ту се разделяхме – все пак бяха 70-те.

Калхун е учил в „Рийд“ като Джобс, Фридланд, Котке и Елизабет Холмс. Също като тях, и той се увлича от източните философии, напуска колежа и се оказва във фермата на Фридланд. Там се настанява в един кокошарник с размери два и петдесет на метър, който преустройва в къщичка, като го облицова с бетонни тухлички и прави вътре малка спалня. През пролетта на 1975 г. Крисан се премества при него, а на следващата година решават и те да отидат на поклонение в Индия. Джобс съветва Калхун да не взема Крисан, защото щяла да пречи на духовното му търсене, но двамата все пак отиват заедно.

– Бях толкова впечатлена от това, което се беше случило там със Стив, че непременно исках да отида – споделя тя.

През март 1976 г. започват сериозно пътешествие, което продължава близо година. По едно време свършват парите и Калхун отива на автостоп до Иран, за да преподава английски в Техеран. Крисан остава в Индия и когато курсът на Калхун свършва, двамата тръгват на автостоп, за да се срещнат по средата – в Афганистан. Тогава светът е много различен от сега.

След време се разделят и се връщат в Америка поотделно. През лятото на 1977 г. Крисан се прибира в Лос Алтос, където за кратко живее на палатка в будисткия център на Кобун Чино. По това време Джобс вече се е изнесъл от бащината си къща и живее под наем за 600 долара на месец в покрайнините на Купертино с Даниел Котке. Пребиваването на тези две волни хипита в самостоятелна къща, която наричат „Ранчо на края на града“, е доста странно явление.

– Имахме четири стаи и от време на време давахме под наем едната на всякакви откачени,

включително на една стриптизборка – спомня си Джобс.

Котке не проумява защо Джобс не си купи собствена къща, след като може да си го позволи финансово. „Предполагам, че просто искаше да има съквартирант“, казва той.

Не след дълго Крисан също се нанася при тях и това довежда до пренареждания, достойни за сюжет на ситком. Къщата има две големи спални и две много малки. Джобс, съвсем закономерно, се настанява в най-голямата, а Крисан (която не му е официална приятелка) взема другата голяма.

– Двете средни спални бяха като за бебета и не ми харесваха, затова спях на шалте в хола – разказва Котке.

Едната от малките спални става стая за медитации и употреба на ЛСД, както таванското помещение в „Рийд“ навремето. Напълват я със стиропорени опаковки от кутиите за *Apple*.

– Децата от квартала идваха и ние ги мяхме вътре. Беше голям купон – спомня си Котке. – Обаче после Крисан донесе няколко котки, които преписаха стиропора и се наложи да го изхвърлим.

Съжителството им в къщата отново запалва искрата на физическата близост между Крисан и Джобс и след няколко месеца тя забременява.

– Когато забременях, със Стив поддържахме неангажираща връзка вече пет години – споделя тя. – Нито успявахме да живеем като семейство, нито да се разделим.

Когато Грег Калхун идва на авгостоп от Колорадо, за да им гостува за Деня на благодарността, Крисан му съобщава новината: „Със Стив се събрахме и съм бременна, но отново ту се сближаваме, ту се разделяме и не знам какво да правя.“

Калхун забелязва, че Джобс не мисли сериозно за проблема. Той дори се опитва да убеди госта да остане и да започне да работи в „Епъл“.

– Стив просто не се интересуваше от Крисан и това, че е бременна – разказва Калхун. – В един момент можеше да е адски загрижен за теб, а в следващия изобщо да не му пука. Понякога се държеше смразяващо хладно.

Когато не иска да се занимава с нещо, което го разсейва, Джобс просто забравя за него, сякаш може да го накара да изчезне. От време на време успява да изкриви действителността не само за другите, а и за самия себе си. В случая с бременността на Крисан той просто я изключва от съзнанието си. Когато му поставят ребром въпроса, отрича да е знаел, че е баща на детето, макар да признава, че е спал с майката.

– Не бях сигурен, че детето е мое, защото бях убеден, че не съм единственият, с когото е правила секс – разказа ми по-късно. – Когато забременя, не бяхме гаджета в истинския смисъл на думата. Тя просто спеше в къщата ни.

Крисан не се съмнява, че Джобс е бащата. По това време не е спала нито с Грег, нито с друг мъж.

Дали е отказвал да признае факта пред себе си, или наистина не е знаел, че е баща на детето?

– Мисля, че мозъкът му просто не можеше да го проумее или да приеме идеята за отговорност – смята Котке.

Елизабет също е на това мнение:

– Обмислил е идеята да стане баща и възможността да не стане и е решил да повярва във

второто. Тогава имаше други планове.

За женитба и дума не може да става.

– Знаех, че тя не е жената, за която искам да се ожена. Нямаше да бъдем щастливи и бракът ни нямаше да просъществува дълго – призна ми по-късно Джобс. – Аз бях за аборт, но тя не знаеше какво да прави. Дълго се колеба и накрая се отказа от аборта, ако изобщо е взела някакво решение... Мисля, че просто остави времето да реши.

Крисан Бренан ми каза, че е искала да задържи детето:

– Той беше за аборт, но не настояваше.

Интересно, че предвид на собственото си минало, той категорично не одобрява един от възможните изходи:

– В никакъв случай не искаше да дам детето за осиновяване – спомня си Крисан.

В това има една обезпокоителна ирония. Джобс и Крисан са на двацет и три – на същата възраст, на която са били Джоан Шибле и Абдулфатах Джандали, когато се е родил Стив. Той все още не познава биологичните си родители, но осиновителите му са му разказали за тях.

– Тогава не знаех за съвпадението във възрастта, затова не съм го обсъждал с Крисан – разказа ми по-късно.

Той отхвърли идеята, че по някакъв начин следва стъпките на биологичния си баща, като е направил дете на приятелката си на двацет и три, но призна, че това иронично съвпадение го стъписва:

– Когато научих, че е бил на двацет и три, когато мама е забременяла с мен, си рекох: „Леле!“

Отношенията между Джобс и Крисан бързо се влошават.

– Крисан започваше да се държи като жертва и твърдеше, че със Стив сме се съюзили срещу нея – спомня си Котке. – Той просто се изсмиваше и не я приемаше сериозно.

По-късно Крисан признава, че е била емоционално нестабилна. Чупела чинии, хвърляла предмети, разбърквала всичко в къщата и пишела цинизми по стените. Разказа ми, че Джобс постоянно я предизвиквал с безсърдечността си:

– Той беше едно просветено жестоко същество.

Котке се оказва между чука и наковалнята.

– Даниел нямаше тази вродена коравосърдечност – казва Крисан – затова бе малко стреснат от поведението на Стив. Понякога ме уверяваше, че Стив не постъпва правилно с мен, друг път ми се присмиваше заедно с него.

Робърт Фридланд ѝ се притичва на помощ.

– Чул, че съм бременна, и ме покани при него във фермата да родя там. Така и направих.

Елизабет Холмс и други приятели все още живеят във фермата и намират акушерка да помага при раждането. На 17 май 1978 г. Крисан ражда момиченце. Три дни по-късно Джобс отива да ги види и да помогне в избора на име. В комуната е възприета практиката да дават на новородените източни духовни имена, но Джобс настоява, че детето е родено в Америка и трябва да носи подходящо име. Крисан се съгласява. Кръщават момиченцето Лиса Никол Бренан, но не ѝ дават неговата фамилия – Джобс. След това той се връща да работи за „Епъл“.

– Не искаше да има нещо общо с мен и с детето – оплака се Крисан.

Двете с Лиса се преместват в малка порутена къща в Менло Парк. Живеят от помощи, защото Крисан не предявява претенции за издръжка. След време властите в окръг Сан Матео завеждат дело срещу Джобс в опит да докажат бащинството му и да го принудят да поеме финансова отговорност. Той е решен да се защитава. Адвокатите му искат Котке да свидетелства, че никога не ги е виждал заедно в леглото, и се опитват да съберат доказателства, че Крисан е правила секс с други мъже.

– Веднъж се разкрех на Стив по телефона: „Знаеш, че не е вярно!“ – спомня си тя. – Искаше да ме изправи пред съда с едно малко бебе на ръце и да ме обвини, че съм курва, че всеки може да е бащата.

Една година след раждането на Лиса Джобс се съгласява да си направи тест за бащинство. Близките на Крисан се изненадват, но той знае, че „Епъл“ скоро ще добие известност и е за предпочитане да реши проблема по-скоро. Изследванията на ДНК се правят отскоро и той отива за тест в Калифорнийския университет.

– Бях чел за ДНК тестовете и бързах да изясня нещата – казва той.

Резултатът е доста категоричен: „Вероятност за бащинство – 94,41 %.“

Калифорнийският съд задължава Джобс да плаща издръжка от 385 долара месечно и да върне на държавата 5856 долара, изплатени до момента като помощи. Получава право да вижда детето, но доста време не се възползва от тази възможност.

Дори тогава Джобс преиначава реалността.

– Когато най-сетне съобщи на управителния съвет, твърдеше, че все още има голяма вероятност той да не е бащата – спомня си Артър Рок. – Фантазираше си.

Джобс казва на репортера от „Тайм“ Майкъл Мориц, че ако човек анализира статистическата вероятност, става ясно, че „28 % от мъжкото население на Съединените щати могат да са бащи на това дете“. Това твърдение е не само невярно, а и странно. По-лошо – когато научава какво е казал, Крисан Бренан погрешно го приема за намек, че може да е спала с 28 % от мъжете в Америка.

– Стив се опитваше да ме представи като уличница – спомня си тя. – Искаше да ме изкара курва, само и само да не поеме отговорността.

След години Джобс съжالياва за поведението си и това е един от малкото случаи, когато го признава открито:

Съжالياвам, че не постъпих другояче. Тогава не се виждах като баща, затова не исках да го приема. Не е вярно обаче, че съм се усъмнил в резултатите, когато стана ясно, че ми е дъщеря. Съгласих се да я издържам до пълнолетие и да подпомагам Крисан. Намерих една къща в Пало Алто, оправих я и уредих да живеят там безплатно. Крисан ѝ избра хубави училища и аз ѝ плащах образованието. Опитвах се да помагам. Ако можех да променя нещата обаче, бих се постарал повече.

След като изяснява този въпрос, Джобс продължава да живее живота си. Става по-зрял в някои отношения, но в други – не. Спира наркотиците, отказва се от строгото вегетарианство и съкращава времето на духовните си уединения. Започва да се подстригва прилично и да си купува костюми и ризи от реномирания магазин в Сан Франциско „Уилкс Башфорд“. Освен това има сериозна връзка с една служителка на Реджис Маккена – красавица с полинезийско-полски произход на име Барбара Ясински.

Запазва обаче детинско-бунтарския си характер. С Ясински и Котке обичат да си правят нудистко къпане в езерото Фелт, купува си мотоциклет *BMW R60/2*, който украсява с оранжеви пискюли на кормилото. Освен това запазва острия си език. Често унижава сервитьорките и връща храна в ресторантите, като обявява, че е „пълнен боклук“. На първото фирмено парти за Хелоуин през 1979 г. се маскира като Исус Христос – полуиронично олицетворение на твърде високото му самочувствие, което той самият намира за забавно, но предизвиква доста възмутени погледи. Дори първите му стъпки към улегнал живот са съпроводени от някои странности. Джобс си купува хубава къща в планината над Лос Гатос и я обзавежда с една картина на Максфийлд Париш, кафемашина „Браун“ и ножове „Хенкел“, но понеже е твърде взискателен в избора си на мебелировка, оставя стаите почти празни – без легла, столове или фотьойли. В спалнята му има само един матрак, снимки на Айнщайн и на Махардж Джи по стените и един *Apple II* на пода.

ГЛАВА 8

Ксерокс и Лиса

Графичен потребителски интерфейс

Ново отроче

Apple II „изкарва“ фирмата от гаража на Джобс и я издига до нивото на цяла нова индустрия. Продажбите скачат рязко, от 2500 бройки през 1977 г. на 210 000 през 1981 г. Той обаче не е доволен. *Apple II* няма да остане вечно на върха, а и той съзнава, че колкото и голям да е приносът му за крайния вид на продукта, от захранването до кутията, компютърът винаги ще си остане творение на Возняк. Джобс изпитва необходимост да създаде своя машина. Нещо повече – иска да направи продукт, който, по неговите думи, ще остави следа във вселената.

Отначало се надява, че *Apple III* ще изиграе тази роля. Новият модел има повече памет, мониторът му побира 80 символа на ред вместо дотогавашните 40 и поддържа както главни, така и малки букви. Подтикнат от страстта си към индустриалния дизайн, Джобс определя само размера и формата на външната кутия и не позволява на никого да я променя, а цял екип от инженери постоянно добавят нови компоненти. В резултат се получават сгъчкани платки с лоши съединения, които често изключват. След излизането си на пазара през май 1980 г. *Apple III* се оказва пълен провал. Ранди Уигинтън, който е един от инженерите, описва ситуацията доста образно:

– *Apple III* беше като бебе, заченато по време на групова оргия, след която всички са се събудили с махмурлук и когато незаконното дете се появява на бял свят, всеки казва: „Не е мое.“

Джобс се дистанцира от *Apple III* и усилено търси начин да създаде нещо коренно различно. Отначало обмисля идеята за сензорния дисплей, но нещо го смущава. При една демонстрация на тази нова технология той закъснява, слуша известно време, после рязко прекъсва инженерите по средата на презентацията с грубото: „Мерси!“ Те го поглеждат объркано. „Да си тръгваме ли?“ – пита го един от тях. Той казва „да“ и упреква колегите си, че само му губят времето.

После „Епъл“ назначава двама инженери от „Хюлет-Пакард“ да проектират изцяло нов компютър. Името, което Джобс избира за тази машина, би стъписало дори най-претръпналия психиатър – „Лиса“. Да кръстиш машина на дъщеря си не е необичайно за инженер, но Лиса е детето, което Джобс изоставя и още не желае да приеме за свое.

– Може би го направи от чувство за вина – смята Андреа Кънингам, която работи в рекламната агенция на Реджис Маккена. – Трябваше да измислим съкращение, за да не излезе, че компютърът е кръстен на дъщеря му.

По метода на обратната връзка съчиняват „локално интегрирана системна архитектура“ и въпреки че звучи безсмислено, това става официално обяснение за името. В

професионалните среди започват да го наричат: „Лиса – измислено тъпо съкращение“. Години по-късно, когато попитах Джобс, той призна лаконично:

– Очевидно е, че бе кръстен на дъщеря ми.

„Лиса“ е замислена като машина за 2000 долара с шестнайсетбитов микропроцесор вместо осембитовия на предишните модели. Без опита на Возняк, който продължава да работи тихо над *Apple II*, инженерите правят стандартен компютър с обикновен текстов дисплей, върху който мощният процесор не може да разгърне истинските си възможности. Джобс се ядосва, че машината е на път да стане прекалено скучна.

Появява се обаче един програмист, който вдъхва живот на проекта – Бил Аткинсън. Той следва неврология и има сериозен опит в употребата на ЛСД. Когато го канят да работи за „Епъл“, отказва. След като му изпращат и безплатен самолетен билет обаче, решава да се възползва и да чуе с какво ще се опитат да го привлекат.

– Ние създаваме бъдещето – казва му Джобс в края на тричасовата среща. – Представи си, че се носиш на гребена на вълната. Това е вълнуващо. Сега си представи, че се опитваш да догониш вълната, като пляскаш отзад – пълна скука. Ела при нас и остави своята следа във вселената.

Аткинсън го прави.

С рошава коса и провиснали мустаци, които не скриват въодушевлението му, той притежава част от находчивостта на Воз, комбинирана със страстта на Джобс към великолепните продукти. Първата му задача е да напише софтуер за проследяване на борсовото представяне на компанията, който автоматично набира телефонната сводка за „Дау Джоунс“, записва индекса и затваря.

– Трябваше да го направя бързо, защото в едно списание бяхме публикували реклама за *Apple II*, показваща как някакъв тип седи на масата в кухнята и зяпа компютърен монитор, пълен с графики на цени от фондовата борса, а жена му го гледа любовно. Такава програма обаче още не съществуваше, та аз трябваше да я напиша.

След това създава една версия на *Pascal* за *Apple II*. Отначало Джобс е против, защото смята, че *BASIC* е достатъчен за компютрите му, но казва на Аткинсън:

– След като си такъв ентузиаст, имаш шест дни да докажеш, че не съм прав.

Аткинсън му го доказва и спечелва уважението му.

Есента на 1979 г. „Епъл“ ражда три понита, които трябва да наследят товарния кон *Apple II*. Едното е злополучният *Apple III*. Другото е „Лиса“, която започва да разочарова Джобс. И някъде встрани от вниманието му се движи скромнен експериментален проект за създаване на евтина машина под ръководството на един колоритен служител на име Джеф Раскин, бивш преподавател на Бил Аткинсън. Раскин има за цел да направи евтин „компютър за масите“, който да служи като домакински уред – завършен комплект от процесор, клавиатура, монитор и софтуер. И да има графичен интерфейс. Опитва се да събуди интереса на колегите си в „Епъл“ към един ултрамодерен изследователски център в Пало Алто, който разработва такива идеи.

„Ксерокс ПАРК“

Изследователският център на „Ксерокс“ в Пало Алто, известен със съкращението „Ксерокс

ПАРК“, е основан през 1970 г. като „инкубатор“ на идеи в областта на цифровата технология. За добро или за зло, той се намира на безопасно разстояние – около 5000 километра – от трескавата търговска атмосфера в централата на „Ксерокс“ в щата Кънектикът. Алън Кей – един от новаторите, работещи там – има две важни максими, които допадат и на Джобс: „Най-добрият начин да предскажеш бъдещето е, като го измислиш“ и „Ако искаш сериозно да се занимаваш със софтуер, трябва сам да си правиш хардуера“. Кей има идея за създаването на малък персонален компютър, наречен „Дайнабук“, който ще е толкова лесен за използване, че с него ще си служат и деца. Затова инженерите в „Ксерокс ПАРК“ започват да разработват графика, която да замени всички писмени команди на *DOS*, отблъскващи обикновения човек. Така се създава съвременният настолен компютър. На екрана могат да се отварят много файлове и директории, а с помощта на мишка потребителят посочва и активира онези, които иска да използва.

Създаването на този графичен потребителски интерфейс (*graphical user interface*, или съкратено *GUI*) е улеснено от друго нововъведение на „Ксерокс“: битмап графиката. Дотогава повечето компютри проектират само символи на монитора. Потребителят натиска определен знак на клавиатурата и той се появява на екрана, обикновено във фосфоресциращ зелен цвят на тъмен фон. Тъй като има ограничен брой букви, цифри и символи, за постигането на това не се налага да се пишат сложни програми или да се използват мощни процесори. От друга страна, при битмап системата всяка отделна клетка (пиксел) на екрана се контролира от битове в компютърната памет. За да се изобрази нещо на монитора, например буква, процесорът трябва да сигнализира на всеки отделен пиксел дали да свети, или да стои тъмен, а при цветните монитори – какъв цвят да бъде. Това изисква по-голяма компютърна мощност, но дава възможност за красиви графики, различни шрифтове и атрактивни картинки.

Битовото изобразяване и графичните интерфейси стават отличителна черта на компютърните прототипи на „Ксерокс ПАРК“ като „Алто“ и използвания в него обектно-ориентиран програмен език *Smalltalk*. Джеф Раскин решава, че тези свойства са бъдещето на информационната техника. Започва да убеждава Джобс и другите си колеги в „Епъл“ да обменят опит с „Ксерокс ПАРК“.

Раскин има един проблем – Джобс го смята за нетърпим теоретик или, ако го цитираме дословно, „шибан скапаняк“. Затова Раскин вика на помощ приятеля си Аткинсън, който в очите на Джобс стои от другата страна на разделителната линия между „скапаняците“ и гениите, да го убеди да се поинтересува от случващото се в изследователския център на „Ксерокс“.

Това, което Раскин не знае, е, че Джобс подготвя по-сложна сделка. Инвестиционният отдел на „Ксерокс“ иска да участва във втората вълна на финансиране на „Епъл“ през лятото на 1979 г. Джобс им прави предложение: „Ще ви позволя да инвестирате един милион долара, ако ми разкриете тайните на ПАРК.“ „Ксерокс“ приема. Съгласяват се да покажат на „Епъл“ новата си технология, а в замяна получават право да закупят 100 000 акции по около 10 долара броя.

Година по-късно, когато „Епъл“ е разпродадена, дяловете на „Ксерокс“ с начална стойност 1 милион вече струват 17,6 милиона. Сделката обаче се оказва по-изгодна за „Епъл“. През декември 1979 г. Джобс отива с колегите си да видят технологията на „Ксерокс ПАРК“ и

когато осъзнава, че не са му показали всичко, си издейства по-пълна демонстрация. Лари Теслър е един от учените в „Ксерокс“, извикани да направят представянето, и с вълнение показва постиженията си, които шефовете му в източните щати така и не оценяват. Другият участник в срещите обаче, Адел Голдбърг, е страшно възмутена, че фирмата ѝ толкова лекомислено подарява съкровищата си.

– Беше изключително глупаво, абсолютно безумие, и аз решително се противопоставих на това, да даваме каквото и да било на Джобс – спомня си тя.

Адел Голдбърг успява да наложи позицията си на първата среща. Джобс, Раскин и ръководителят на екипа „Лиса“, Джон Кауч, са поканени в главното фоайе, където е сложен един „Алто“ на „Ксерокс“.

– Демонстрацията беше много ограничена, показахме само няколко програми, и то главно свързани с текстообработка – разказва Голдбърг.

Джобс обаче не остава доволен. Обажда се в централата на „Ксерокс“ и иска да види повече.

Няколко дни по-късно пак го канят и този път той довежда по-голям екип, включващ Бил Аткинсън и Брус Хорн – програмист на „Епъл“, който е работил в „Ксерокс ПАРК“. И двамата знаят какво да гледат.

– Когато отидох на работа, имаше голяма суматоха; казаха ми, че Джобс и няколко програмисти са в заседателната зала – спомня си Голдбърг.

Един от инженерите ѝ се опитва да залъгва гостите с още функции на текстообработващата програма. Джобс обаче губи търпение и почва да крещи: „Стига с тия глупости!“ Хората от „Ксерокс“ се събират в отделна стая и решават да вдигнат още малко завесата. Съгласяват се Теслър да покаже на гостите програмния език *Smalltalk*, но само така наречената „официална“ версия.

– Това ще го [Джобс] баламоса и няма да се сети, че не е видял вътрешния вариант – казва на Адел началникът на екипа.

Оказва се, че грешат. Аткинсън и останалите са чели някои от статиите, публикувани от „Ксерокс ПАРК“, и разбират, че не им показват всички възможности на софтуера. Джобс телефонира на началника на инвестиционния отдел на „Ксерокс“, за да се оплаче; от централата в Кънектикът веднага се обаждат в изследователския център и нареждат Джобс и екипът му да получат достъп до всичко. Адел Голдбърг демонстративно си тръгва.

Когато Теслър най-после им показва истинските изобретения, хората от „Епъл“ се изумяват. Аткинсън седи втренчен в монитора; взира се толкова внимателно във всеки пиксел, че Теслър чувства дъха му във врата си. Джобс подскача наоколо и жестикулира възторжено.

– Скачаше толкова много, че не знам как изобщо следеше демонстрацията – спомня си Теслър. – Обаче виждаше всичко. Възкликваше удивено при всяко нещо, което показвах.

Джобс не спира да повтаря, че не може да повярва как още не са пуснали тази технология на пазара.

– Това е златна мина! – изкрещява. – Умът ми не го побира как „Ксерокс“ не е започнал да печели от това.

Демонстрацията на *Smalltalk* разкрива три удивителни черти. Първата е възможността

компютрите да се свързват в мрежа; втората – начинът на действие на обектно-ориентираното програмиране. Джобс и хората му обаче не обръщат голямо внимание на тези особености, защото са твърде смаяни от третата – графичният интерфейс, станал възможен благодарение на битовото изобразяване на екрана.

– Почувствах се така, сякаш от очите ми се вдигна пелена – спомня си Джобс. – Така прозрях в бъдещето на компютрите.

След края на срещата в „Ксерокс ПАРК“ два часа по-късно Джобс закарва Бил Аткинсън обратно в офиса на „Епъл“ в Купертино. Кара с превишена скорост; устата и умът му работят трескаво. „Трябва да го направим!“, крещи той.

Това е възможността, която отдавна чака – да предлага на хората компютри с приветлив дизайн и функционалност на модерен домакински уред.

– Колко време ще ни трябва, за да го въведем? – пита той.

– Не мога да кажа със сигурност – отговаря Аткинсън. – Може би шест месеца.

Това е твърде оптимистична преценка, но и силно мотивираща.

Великите художници крадат

Набегът на „Епъл“ върху „Ксерокс ПАРК“ се сочи като един от най-големите обири в историята на компютърната индустрия. Джобс понякога потвърждава тази гледна точка, и то с гордост. Веднъж казва:

– Пикасо има една сентенция: „Добрите художници копират; великите художници крадат.“ Ние никога не сме се свенили да крадем велики идеи.

Друго становище, също споделяно от Джобс, е, че случилото се е повече грешка на „Ксерокс“, отколкото обир от страна на „Епъл“.

– Те бяха обикновени копирачи, които не разбираха нищо от компютри – казва за ръководството на „Ксерокс“. – Провалиха се с най-успешното творение в компютърната история. „Ксерокс“ можеше да я владее цялата.

И в двете гледни точки има много истина, но и нещо повече. Тук пада сянката, както казва Т.С. Елиът, между зачатие и създаване. В света на иновациите новите идеи са само едната страна на уравнението. Реализирането им е не по-малко важно.

Джобс и колегите му инженери значително доразвиват идеите за графичен интерфейс, които виждат в ПАРК, и ги прилагат по начини, които „Ксерокс“ никога не би могъл да осъществи. Например мишката на „Ксерокс“ има три копчета, прекалено сложна е, струва 300 долара и не се движи плавно. Няколко дни след второто си посещение в ПАРК Джобс отива в една места фирма за индустриален дизайн, ИДЕО, и казва на съоснователя ѝ Дийн Хоуви, че иска прост модел с едно копче, който да струва 15 долара. „И искам да мога да я използвам и върху пластмаса, и върху дънките си.“

Хоуви приема.

Подобренията не са само в подробностите, а в цялата концепция. Мишката на „Ксерокс“ не може да се използва за преместване на прозорец върху екрана. Инженерите на „Епъл“ измислят интерфейс, който не само позволява да се „влачат“ прозорци и файлове, а дори и да бъдат пускани в папки. Системата на „Ксерокс“ изисква от потребителя да избере команда за всяко действие, което иска да извърши, от оразмеряването на прозорците до промени в

разширенията на файловете. Системата на „Епъл“ превръща идеята за компютър, симулиращ работно бюро, във виртуална реалност, която позволява на ползвателя да хваща, променя и премества обекти. Освен това инженерите на „Епъл“ работят в тандем с дизайнерите – под ежедневните натяквания на Джобс – за подобряване на изгледа. Те добавят симпатични икони, спускащи се менюта и възможността за отваряне на файлове и директории с двойно кликване.

Не би било справедливо да се твърди, че началниците на „Ксерокс“ са пренебрегнали създаденото от научния им отдел в ПАРК. Те дори се опитват да го внедрят и в този процес демонстрират защо доброто управление е важно поне колкото добрите идеи. През 1981 г., доста преди „Лиса“ и „Макинтош“ на „Епъл“, те пускат „Стар“ – машина с графичен интерфейс, мишка, битмапов дисплей, прозорци и симулация на работно бюро. Този компютър обаче е тромав (за запазването на по-голям файл са необходими няколко минути), скъп (16 595 долара на дребно) и предназначен главно за свързани в мрежа фирмени потребители. Оказва се пълен провал – продават едва 30 000 бройки.

Веднага след пускането на новия „Стар“ Джобс отива с екипа си в магазина на „Ксерокс“, за да го видят. Компютърът обаче му се струва толкова безполезен, че казва на колегите си, че не си струва да харчат пари за него.

– Отдъгнахме си – споделя той. – Видяхме, че не са го направили както трябва, а ние можем – и то на частица от тяхната цена.

Няколко седмици по-късно се обажда на Боб Белвил, един от хардуерните инженери в екипа на „Стар“ в „Ксерокс“.

– Всичко, което си постигнал в живота си, е пълен боклук – заявява му Джобс. – Затова я вземи да дойдеш да бачкаш за мен.

Белвил приема предложението; Лари Теслър – също.

Във въодушевляването си Джобс започва да се занимава с управлението на проекта „Лиса“, чието ръководство иначе е поверено на Джон Кауч, бивш инженер в „Хюлет-Пакард“. Джобс го изолира и директно контактува с Аткинсън и Теслър, за да внедряват идеите му, най-вече за дизайна на графичния интерфейс на „Лиса“.

– Обаждаше ми се, когато му скимнеше, може в два, може в пет сутринта – разказва Теслър. – Това много ме радваше, но дразнеше шефовете ми и останалите от проекта „Лиса“.

Казват на Джобс да не звъни на хората извън работно време. Той успява да се съдържи за известно време, но не за дълго.

Сериозен конфликт настъпва, когато Аткинсън решава, че екранът трябва да е с бял, а не с тъмен фон. Това е възможност за постигане на онова, към което се стремят двамата с Джобс: WYSIWYG („уизиуиг“) – съкратено от *What You See Is What You Get* („Виждаш каквото получаваш“). Тоест потребителят вижда на екрана онова, което ще получи, ако го отпечата.

– Хората от хардуерния екип скочиха на нож – спомня си Аткинсън. – Казаха, че така трябвало да използваме някакъв вид фосфор, който бил по-нетраен и щял да трепти много повече.

Аткинсън вика за подкрепа Джобс. Хардуерните инженери продължават да роптаят, но в крайна сметка го измислят.

– Стив не беше голям инженер, но умееше да преценява хората. Разбираше кога инженерите

се инатят и кога са неуверени в себе си.

Едно от удивителните постижения на Аткинсън (с което толкова сме свикнали, че не се замисляме) е възможността прозорците да се припокриват на екрана така, че „горният“ да закрива „долните“. Аткинсън прави възможно тези прозорци да се местят, както човек прави с листата на бюрото си, като намиращите се отдолу стават видими, щом махнеш горните. За да се създаде илюзията на припокриващите се прозорци е необходимо сложно програмиране, свързано с така наречените „региони“. Аткинсън полага усилия да реализира този трик, защото му се струва, че е видял тази функция при посещението в „Ксерокс ПАРК“. Всъщност хората в ПАРК никога не са го постигнали и по-късно му казват, че са останали удивени, че той е успял.

– Почувствах окриляващата сила на наивността – споделя Аткинсън. – Успях, защото не знаех, че не може да се направи.

Той работи усилено и една сутрин е толкова замаян, че се блъска с корвета си в един паркиран камион и едва не загива. Джобс веднага отива да го види в болницата. „Много се притеснявахме за теб“, уверява го, когато пострадалият идва в съзнание. Аткинсън се усмихва и му отговаря: „Не се тревожи, не съм забравил да програмирам региони.“

От екипа искат мишката да мести лесно курсора във всички посоки, не само нагоре-надолу и наляво-надясно. Това налага да се използва топче, а не обичайните две колелца. Един от инженерите заявява на Аткинсън, че няма начин такава мишка да се пусне за серийно производство. Вечерта Аткинсън се оплаква на Джобс, а когато отива на работа следващата сутрин, установява, че инженерът вече е уволнен. На първата среща с Аткинсън заместникът заявява: „Аз ще направя мишката.“

Известно време Аткинсън и Джобс са най-добри приятели, почти всяка вечер се хранят заедно в „Добра земя“. Джон Кауч и професионалните инженери в екипа на „Лиса“ обаче, всички – суховати бивши служители на „Хюлет-Пакард“, се възмущават от намесата на Джобс и честите обиди. Освен това се разминават във вижданията си. Джобс иска да създаде „народен компютър“ – прост и евтин продукт за масово ползване.

– Имаше сериозни разногласия между хората като мен, които искаха една лека машина, и момчетата от „Хюлет-Пакард“ като Кауч, които се целеха в корпоративния пазар – спомня си той.

Майк Скот и Майк Марккула се стремят да въведат някакъв ред в „Епъл“ и нетолерантното поведение на Джобс все повече ги безпокои. Затова през септември 1980 г. тайно планират реорганизация на фирмата. Кауч става неоспорим шеф на проекта „Лиса“. Джобс губи контрол върху компютъра, който е кръстил на дъщеря си. Освен това му отнемат ролята на вицепрезидент на отдела за изследвания и развитие и го правят председател на управителния съвет без управленски правомощия. Тази позиция му позволява да остане официален представител на „Епъл“, но го лишава от реална власт. Обидата е жестока.

– Ядосах се и се почувствах предаден от Марккула – споделя той. – Двамата със Скоти смятаха, че не ме бива да управлявам проекта „Лиса“. Дълго време бях в мрачно настроение.

ГЛАВА 9

На борсата

Богатство и слава

Опции за закупуване на акции

Когато през 1977 г. Майк Марккула се присъединява към Джобс и Возняк и заедно създават „Епъл Къмпютър Корпорейшън“, те оценяват компанията на 5309 долара. Само четири години по-късно решават да я направят публично дружество. Това поражда най-голямото търсене на акции след продажбата на „Форд“ през 1956 г. В края на декември 1980 г. „Епъл“ е оценена на 1,79 милиарда долара. Да, *милиарда!* В този процес триста души стават милионери.

Даниел Котке не е сред тях. Той е духовен съмишленик на Джобс в университета, в Индия и в квартирата, където живеят заедно по време на проблемите с Крисан Бренан. Котке влиза във фирмата, когато „Епъл“ още се помещава в гаража на Джобс, и продължава да работи за нея като редовен служител. Позицията му обаче не е достатъчно висока, за да бъде включен в разпределянето на опции (права за закупуване на дялове) преди първата разпродажба на акции.

– Имах пълно доверие на Стив и бях сигурен, че ще се погрижи за мен, както аз се бях грижил за него, затова не настоявах – разказва Котке.

Официалното обяснение защо не е получил опции за закупуване на акции е, че бил техник на почасова работа, а не инженер на пълна заплата, което е условието за вземане на дял. Дори при това положение съвсем заслужено би могъл да получи „учредителски акции“, но Джобс решава да не му даде.

– Стив е пълната противоположност на „лоялен“ – смята Анди Херцфелд, един от първите инженери на „Епъл“, който въпреки това запазва приятелските си отношения с него. – Той е антилоялен. Има навик да изоставя най-близките си хора.

Котке решава да притисне Джобс, като се навърта около кабинета му и търси възможност да постави въпроса. При всяка среща обаче Джобс го отпраща.

– Най-обидното е, че Стив не ми каза, че не отговарям на условията, за да получа опции – спомня си Котке. – Като приятел поне това трябваше да ми каже. Когато го питах за акциите, той ме пращаше при шефа на отдела ми.

Накрая, близо шест месеца след пускането на акциите, Котке събира кураж да влезе при Джобс и да постави ребром въпроса. Джобс обаче го приема толкова хладно, че той се вцепенява.

– Задавих се, разплаках се и не можах да му кажа нищо – спомня си той. – От приятелството ни не бе останала и следа. Беше много тъжно.

Род Холт, инженерът, който прави първото захранване на *Apple II*, получава много опции и се опитва да умилюсти Джобс.

– Трябва да направим нещо за твоя приятел Даниел – казва му той. – Колкото му дадеш ти, толкова ще му дам и аз.

– Добре. Ще му дам нула – отговаря Джобс.

Както може да се очаква, Возняк възприема точно обратното поведение. Преди пускането на акциите за продажба той решава да продаде 2000 от своите опции на много ниска цена на четирийсет по-нисшестоящи служители. Повечето от тях спечелват достатъчно, за да си осигурят собствен дом. Возняк купува дома на мечтите си за себе си и жена си, но скоро тя се развежда с него и му взема жилището. По-късно той раздава от акциите си на служители, които смята, че са били ощетени, включително Котке, Фернандес, Уигинтън и Еспиноза. Всички обичат Возняк, още повече след този щедър жест, но някои споделят мнението на Джобс, че приятелят му е „адски наивен и инфантилен“. Няколко месеца по-късно на таблото за обяви във фирмата е закачен плакат, изобразяващ просяк. Някой написва отгоре: „Воз през 1990 г.“

Джобс не е наивен. Постарава се да склучи споразумение с Крисан Бренан преди разпродаването.

Той става рекламното лице на кампанията за продажба на акции и помага за избора на две инвестиционни банки, които да я проведат: традиционната уолстрийтска компания „Морган Стенли“ и нетрадиционната бутикова фирма „Хамбрехт и Куист“ от Сан Франциско.

– Стив се държеше много неуважително към хората от „Морган Стенли“, която беше доста реномирана фирма по онова време – спомня си Бил Хамбрехт.

„Морган Стенли“ планира да предлага акциите по 18 долара, макар да е пределно ясно, че цената им бързо ще скочи.

– Кажете ми какво ще се случи с акциите, на които сме сложили цена 18 долара – пита Джобс bankerите. – Не ги ли продавате на добрите си клиенти? Ако да, как можете да ми взимате 7 % комисиона?

Хамбрехт признава, че системата е несправедлива, и по-късно измисля принципа на обратния търг за оценяване на акциите преди официалното им емитиране.

„Епъл“ пуска акциите си на борсата сутринта на 12 декември 1980 г. Банкерите вече ги оценяват по 22 долара. До края на деня цената се вдига на 29. Джобс отива в кантората на „Хамбрехт и Куист“ точно навреме за отварянето на пазара. Едва двайсет и пет годишен, той вече има 256 милиона долара.

Леле, ти си богат!

И преди, и след като забогатява, всъщност през целия си живот – първо като бедняк, а после като милиардер – Стив Джобс има сложно отношение към парите. Той е хипи с антиматериалистически възгледи, натрупал състояние от изобретението на свой приятел (който иска да го даде безплатно на хората) и привърженик на дзен, който прави поклонническо пътуване до Индия, а после решава, че призванието му е да създаде голяма компания. И въпреки това тези тенденции не си противоречат, а се съчетават.

Джобс много обича материалните вещи, особено изящно проектираните и изработените като колите на „Порше“ и „Мерцедес“, ножовете „Хенкел“ и уредите „Браун“, мотоциклетите *BMW*, снимките на Ансел Адамс, пианата „Бьозендорфер“. При все това къщите, в които живее, независимо с колко пари разполага, не са никак впечатляващи и са

толкова оскъдно обзаведени, че биха засрамили дори отшелник. Джобс никога не пътува с голям антураж, не ползва прислуга и дори няма бодигард. Купува си хубава кола, но винаги я кара лично. Когато Марккула го кани да си купят частен самолет „Лиърджет“, Джобс отказва (но в крайна сметка взема един „Гълфстрийм“ за „Епъл“). Също като баща си, той е доста опитен в пазарлъка с доставчиците, но не допуска желанието за печалба да надделее над стремежа му за създаване на безупречни продукти.

Трийсет години след трансформирането на „Епъл“ в акционерно дружество той разсъждава как му се е отразило това внезапно забогатяване:

Никога не съм се притеснявал за пари. Израсъл съм в семейство от средната класа, затова никога не съм се опасявал, че ще гладувам. В „Атари“ разбрах, че съм сносен инженер, тъй че винаги щях да имам с какво да се прехранвам. Когато бях в университета и в Индия, доброволно живеех бедно; водех доста скромен живот дори когато работех. Така от доста беден – което беше прекрасно, защото не се притеснявах за пари – изведнъж станах невероятно богат – когато също не се притеснявах за пари.

Наблюдавах хората от „Епъл“, които спечелиха много и се почувстваха длъжни да променят живота си. Някои си купиха ролс-ройси и по няколко къщи, всяка – с иконом и шеф на икономата. Жените им си направиха пластични операции и се превърнаха в онзи странен вид хора. аз не исках да живея така. Това беше безумно. Зарекох се да не позволявам парите да развалят живота ми.

Джобс не е особено щедър. За кратко създава фондация, но установява, че не може да понася човека, когото е назначил да се грижи за нея, защото постоянно му приказва за „инвестиционна“ филантропия и как да „издейства“ благодеяния. Джобс презира хората, които парадират с човеколюбието си или си въобразяват, че те са го измислили. Преди това без много шум изпраща 5000 долара за фондация „Сева“ на Лари Брилиант за борба срещу болестите на бедността и дори приема да стане член на управителния съвет. Но когато, точно след пускането на акциите, Брилиант довежда в „Епъл“ няколко души от ръководството, за да просят дарения, Джобс не е никак отзивчив. Вместо да им даде пари, проучва как може с един подарен *Apple II* и една програма *VisiCalc* да улесни фондацията за провеждането на едно планирано изследване на слепотата в Непал.

Най-щедър подарък прави на родителите си, Пол и Клара Джобс, на които дава акции за 750 000 долара. Те продават една част, за да изплатят ипотеката на дома си в Лос Алтос, и организират малко празненство по този повод.

– За първи път нямаха да изплащат ипотека – спомня си Джобс. – Бяха поканили шепа приятели на почерпка; беше много трогателно. – Въпреки това те не смятат да си купуват похубаво жилище. – Нямаха такова желание. Харесваха досегашния си живот.

Единственият лукс, който си позволяват, са ежегодните пътувания с кораб. По думите на Джобс, плаването през Панамския канал е „голяма емоция за татко“, защото му напомня как минавал оттам с военния катер, на път да се уволни в Сан Франциско.

С успеха на „Епъл“ неговият създател се прочува. *Inc.* е първото списание, което слага снимката му на корицата си – през октомври 1981 г. „Този човек промени бизнеса завинаги“ – гласи надписът отдолу. Джобс е сниман с прилично подстригана брада и сресана дълга

коса, по дънки, официална риза и сако, което изглежда малко по-лъскаво от необходимото. Стои наведен над един *Apple II* и гледа право към обектива с хипнотизиращия поглед, който е усвоил от Робърт Фридланд. „Когато Стив Джобс заговори, в думите му звучи задъханият ентузиазъм на човек, който вижда бъдещето и е сигурен, че то ще се случи“ – обявява списанието.

„Тайм“ следва примера на *Inc.* през 1982 г. с една поредица статии за млади предприемачи. На корицата отпечатват рисунка на Джобс, отново с хипнотичния му поглед. Според статията той „почти съвсем сам създаде компютърната индустрия“. Приложените биографични бележки, дело на Майкъл Мориц, гласят: „На 26 Джобс оглавява компания, която само преди шест години се е помещавала в спалнята му и в гаража на родителите му, но тази години се очаква да реализира продажби за 600 милиона... Като изпълнителен директор Джобс понякога се държи капризно и грубо към подчинените си. „Трябва да се науча да сдържам емоциите си“ – признава той.“

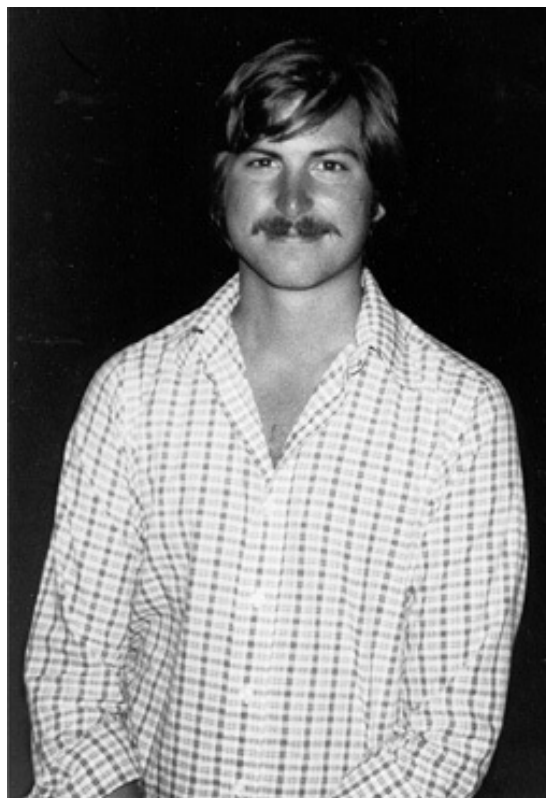
Въпреки славата и състоянието си той все още се възприема като дете на алтернативната култура. При едно посещение в „Станфорд“ сваля скъпото си сако и обувки, качва се на една маса и сяда в поза лотос. Студентите му задават въпроси като кога ще се вдигне цената на акциите на „Епъл“, но той махва пренебрежително. Заговаря за идеите си за бъдещи продукти, например един ден да направи компютър, голям колкото обикновена книга. След като въпросите, свързани с бизнеса, свършват, Джобс на свой ред започва да разпитва изтупаните студенти: „Колко от вас са девствени?“ Чува се смутено кискане. „Колко от вас са пробвали ЛСД?“ Последва още нервен смях и само един или двама вдигат ръце. По-късно Джобс се оплаква, че хората от младото поколение са по-големи материалисти и кариеристи от неговото:

– Когато учех, 60-те тъкмо бяха минали и навсякъде цареше една всеобща целеустременост. Сега студентите дори не мислят идеалистично, или поне не колкото тогава. – Неговото поколение било друго. – Вятърът на идеализма от 60-те все още духа в гърба ни и повечето познати на моята възраст носят това чувство в себе си.

ГЛАВА 10

Раждането на „Макинтош“

Значи искате революция?...



Джобс през 1982 г.

Творението на Джеф Раскин

Джеф Раскин е от хората, които или будят възхищение у Стив Джобс, или го нервират. В случая и двете са в сила. Философски настроен, ту весел, ту замислен, Раскин е учил информатика, преподавал е музика и сценично изкуство, ръководил е камерна оперна трупа и е режисирал протестен театър. През 1967 г. защитава докторантура в Калифорнийския университет в Сан Диего, в която твърди, че компютрите трябва да имат не текстове, а графичен интерфейс. Когато му дотяга да преподава, наема въздушен балон, прелита над къщата на ректора и изкрещява, че напуска.

През 1976 г., когато търси човек да напише ръководството за ползване на *Apple II*, Джобс му се обажда. Раскин, който е собственик на малка консултантска фирма, отива в гаража, вижда Возняк приведен над работната маса и приема да напише ръководство срещу 50 долара. След време става директор на рекламния отдел на „Епъл“. Една от мечтите на Раскин е да направи евтин компютър за масите. Воден от тази цел, през 1979 г. убеждава Майк Марккула да му повери ръководството на малък проект с кодово наименование „Ани“. Понеже смята, че кръщаването на машините с женски имена е полова дискриминация, преименува проекта на „макинтош“ – в чест на любимия си сорт ябълки. Променя само начина на изписване, за

да не влиза в конфликт с една фирма за производство на аудиотехника (*McIntosh*). Така разработваният от него компютър става известен като „Макинтош“ (*Macintosh*).

Раскин предвижда новата машина да се продава по 1000 долара и да бъде лесен за употреба комплект от монитор, клавиатура и компютър. За да сведе разходите до минимум, предлага малък петинчов екран и много евтин (и маломощен) микропроцесор – „Моторола 6809“. Раскин се изживява като философ и записва хрумванията си в дебел бележник, който нарича „Книгата на Макинтош“. Освен това издава различни манифести. Един от тях, озаглавен „Компютри с милиони“, започва с вдъхновеното предсказание: „Ако персоналните компютри ще бъдат наистина персонални, всяко средностатистическо семейство трябва има такъв.“

През цялата 1979 г. и началото на 1980-а проектът „Макинтош“ едва крета. През няколко месеца е заплашен от спиране, но всеки път Раскин успява да спечели благосклонността на Марккула. По проекта работи екип от само четирима инженери, разквартирувани в първия офис на „Епъл“, на няколко пресечки от новата главна сграда на компанията. Работното пространство е пълно с толкова много играчки и радиоуправляеми самолетчета (страстта на Раскин), че прилича на забавачница за възрастни. От време на време работата спира и започва хаотична престрелка с пластмасови автомати. Анди Херцфелд си спомня:

– Това принуди всички да заградят работните си места с барикади от картон. Целият офис приличаше на един картонен лабиринт.

Звездата на екипа е младият русокос, миловиден и емоционален самоук инженер Бъръл Смит, който смята Возняк за свой кумир и се стреми към същите смайващи постижения. Аткинсън го открива в ремонтния отдел на „Епъл“ и впечатлен от уменията му, го препоръчва на Раскин. По-късно Смит развива шизофрения, но в началото на 80-те все още успява да впрегне маниакалната си енергия в продължаващи дни наред изблици на инженерен гений.

Джобс харесва идеите на Раскин, но не одобрява склонността му да прави компромиси с цел намаляване на цената. През есента на 1979 г. му казва да не се занимава с това, а да се съсредоточи върху създаването на, както многократно го нарича, „безумно велик“ продукт:

– Не се притеснявай за цената. Ти оправи функциите на компютъра.

В отговор Раскин написва саркастично писмо, в което изброява всички възможни достойнства на един компютър: цветен монитор с голяма разделителна способност; принтер, който работи без лента и може да печата цветни графики със скорост една страница в секунда; неограничен мрежов достъп; способност да разбира човешка реч и да синтезира музика; „дори да симулира гласа на Карузо под акомпанимента на мормонски хор с вариращ резонанс“. Писмото заключава: „Да се започва с функциите, е глупост. Трябва да започнем с препоръчителната цена, да нагодим функциите по нея и да следим възможностите на технологията в сегашния момент и близкото бъдеще.“ С други думи, Раскин не споделя убеждението на Джобс, че ако наистина иска да направи революционен продукт, човек може да промени действителността.

Така сблъсъкът между двамата е сигурен, особено след като Джобс е отстранен от проекта „Лиса“ през септември 1980 г. и започва да търси друго място, където да остави отпечатъка си. Вниманието му неизбежно е привлечено от проекта „Макинтош“. Идеите на Раскин за създаване на евтина машина за масова употреба, с прост графичен интерфейс и изчистен

дизайн разбунват душата му. Също толкова неизбежно е, че когато погледът на Джобс пада върху „Макинтош“, дните на Раскин в проекта са преброени.

– Стив почна да ни учи какво да правим, Джеф се мусеше и веднага стана ясно какво ще се случи – спомня си Джоана Хофман, един от членовете на екипа „Мак“.

Първото скарване става по повод предаността на Раскин към маломощния микропроцесор „Моторола 6809“. Това е поредният сблъсък между стремежа на инженера да задържи цената под 1000 долара и желанието на Джобс да направят безумно велика машина. Джобс настоява да използват по-мощния „Моторола 68000“, както при „Лиса“. Малко преди Коледа на 1980 г., без да каже на Раскин, той възлага на Бъръл Смит да направи нов прототип с по-мощния чип. Точно както би постъпил идолът му Возняк, Смит се захваща със задачата още в същия момент, работи без почивка три седмици и използва всякакви смайващи програмни похвати. Той успява, Джобс налага въвеждането на „Моторола 68000“, а на Раскин не му остава нищо друго, освен да се муси и да преизчисли крайната цена.

Залогът обаче е по-голям. По-евгиният микропроцесор, който Раскин иска да използва, не може да поддържа всички смайващи графични трикове – прозорци, менюта, мишка и така нататък – които екипът вижда при посещенията си в „Ксерокс ПАРК“. Раскин лично е настоявал пред колегите си да отидат на тези срещи и харесва идеята за битмап дисплей (където всеки пиксел на екрана съответства на един или повече бита от видео паметта) и прозорци, но не е толкова очарован от игривото графично оформление и иконките и е твърдо против използването на насочван от мишка курсор вместо клавиатура. „Някои от екипа се влюбиха в идеята всички функции да се дадат на мишката“, оплаква се по-късно той.

Друг пример е абсурдното използване на икони. Тези образи са еднакво неразбираеми за всички човешки нации. Човечеството неслучайно е измислило фонетичните езици.

Бившият студент на Раскин, Бил Аткинсън, застава на страната на Джобс. Двамата искат мощен процесор, който да поддържа дори най-сложната графика и използването на мишка.

– Наложил се Стив да отнеме проекта от Джеф – разказва Аткинсън. – Джеф беше доста закостенял и упорит и Стив с пълно право го махна. Благодарение на това светът получи нещо много по-добро.

Противоречията не са само философски; те прерастват в конфликт на личностна основа.

– Стив обича, когато каже „скачай“, хората да скачат – споделя Раскин. – Не можеше да се разчита на него и не реагираше добре, когато излезеше, че той самият не е на висота. Не обича хората да го виждат без ореол.

Джобс е не по-малко остър към Раскин:

– Джеф беше адски надут. Не разбираше много от интерфейс. Затова реших да хвана няколко от способните му хора, да доведе няколко от моите, да поема нещата в свои ръце и да направим един по-достъпен вариант на „Лиса“, а не просто някакъв боклук.

Някои членове на екипа смятат, че е невъзможно да се работи с Джобс. „Той създава напрежение, интриги и кавги, вместо да тушира тези проблеми“ – пише един инженер в писмо до Раскин през декември 1980 г. – „Доставя ми огромно удоволствие да говоря с него и се възхищавам от идеите, практическия опит и енергията му, но не мисля, че допринася за атмосферата на доверие, подкрепа и спокойствие, от която се нуждаем.“

Мнозина други обаче осъзнават, че въпреки необуздания си темперамент Джобс има харизмата и влиянието, които ще им помогнат да оставят „следа във вселената“. Джобс казва

на екипа, че Раскин е само фантазбор, а той самият е човек на действието и ще направи „Мак“ за една година. Очевидно е, че иска да получи реванш за изгонването си от проекта „Лиса“, и е силно мотивиран от конкуренцията. Пред свидетели се хваща на бас с Джон Кауч за 5000 долара, че „Мак“ ще бъде готов преди „Лиса“.

– Ние можем да направим компютър, по-евтин и по-хубав от „Лиса“, и то преди тях – заявява пред екипа.

Джобс демонстрира властта си върху групата, като отменя обедния семинар, който Раскин трябва да изнесе пред фирмата през февруари 1981 г. Раскин все пак минава покрай залата и установява, че вътре има стотина души, които го чакат; Джобс не си е дал труда да уведоми другите за отмененото мероприятие. Затова Раскин влиза и изнася лекцията си.

Тази случка подтиква инженера да напише гневна бележка до Майк Скот, който в качеството си на президент отново се оказва в трудната позиция да обуздава основателя и най-голям акционер на компанията. Писмото е озаглавено „Какво е да работиш за/със Стив Джобс“ и гласи:

Той е ужасен ръководител... Винаги съм харесвал Стив, но не е възможно да работя с него... Джобс редовно пропуска насрочените срещи. Това е толкова всеизвестен факт, че почти се е превърнало в анекдот... Действа, без да мисли, и винаги по грешна преценка... Не признава заслугите на другите... Много често, когато споделиш нова идея, веднага се обявява против нея и заявява, че е безполезна, дори глупава и само му губиш времето. Само по себе си това е признак на лошо ръководство, но ако идеята е добра, съвсем скоро започва да говори за нея, сякаш е негова собствена.

Същия ден следобед Скот извиква Джобс и Раскин на среща при Марккула. Джобс се разплаква. Дватама с Раскин постигат съгласие само по една точка: никой не иска да работи с другия. Навремето за проекта „Лиса“ Скот застава на страната на Кауч. Сега решава, че е по-добре да се съобрази с Джобс. Все пак „Мак“ е незначителен проект, който се изпълнява в изолирана сграда далеч от централния офис. Това е възможност да държат Джобс настрана. Казват на Раскин да си вземе отпуск.

– Искаха да ме успокоят и да ми намерят занимание, а аз няхах нищо против – спомня си Джобс. – За мен това беше като да се върна в гаража. Имах си собствен екип от отрепки, който ме слушаха.

Изгонването на Раскин може да не е справедливо, но се оказва полезно за „Макинтош“. Раскин иска уред за малко пари, с анемичен процесор и касетофон, без мишка и с минимален графичен интерфейс. За разлика от Джобс той може би щеше да успее да задържи цената под 1000 долара и това щеше да помогне на „Епъл“ да завземе нова част от пазара. Той обаче не би могъл да постигне онова, което прави Джобс – да създаде и продава машина, която ще промени до неузнаваемост персоналните компютри. Раскин отива в „Канон“, където му дават възможност да направи компютъра, който иска.

– Неговият „Кат“ беше пълен провал – разказва Аткинсън. – Никой не го купуваше. Когато Стив направи „Мак“ като компактна версия на „Лиса“, това беше не просто един електронен домакински уред, а цяла изчислителна платформа.

А можеше да е „Байсикъл“...

Няколко дни след напускането на Раскин Джобс влиза в работната кабинка на Анди Херцфелд – млад инженер от екипа на *Apple II* с миловидно лице и дяволит характер като Бъръл Смит. Херцфелд си спомня, че повечето му колеги се боели от Джобс „заради внезапните му избухвания и склонността му да казва на хората какво мисли за тях, което често не е много ласкаво“. Херцфелд обаче много го харесва.

– Бива ли те за нещо? – пита го Джобс, когато влиза. – Искаме по „Мак“ да работят само способни хора, а за теб не съм сигурен.

Херцфелд знае как да отговори:

– Казах му: „Да, бива ме.“

Джобс излиза и инженерът продължава работата си. По някое време следобед вдига очи и вижда Джобс да наднича над преградата на работното му място.

– Имам добра новина – казва той. – Вече си в екипа на „Мак“. Идвай с мен.

Херцфелд отговаря, че му трябват още два-три дни да довърши нещо за *Apple II*.

– Кое е това, дето е по-важно от „Макинтош“? – пита Джобс.

Херцфелд му обяснява, че трябва да приведе програмата *DOS* в по-завършен вид, за да я прехвърли на някого.

– Само си губиш времето! – заявява Джобс. – На кого му пука за *Apple II*? До няколко години ще е в историята. „Макинтош“ е бъдещето на „Епъл“ и ти започваш работа по него веднага!

С тези думи Джобс издърпва кабела на компютъра на Херцфелд и всичко, което програмистът е написал, се изгубва.

– Тръгвай с мен – заповядва Джобс. – Ще ти покажа новото ти работно място.

Качва го заедно с компютъра на сребристия си мерцедес и го закарва в офиса на „Макинтош“.

– Това е новото ти бюро – обявява, като го настанява до Бъръл Смит. – Добре дошъл в екипа на „Мак“!

Това е бившето бюро на Раскин. Инженерът си е тръгнал толкова набързо, че някои от чекмеджетата му все още са пълни с всякакви джунджурии, между които и макети на самолетчета.

Първият тест за хората, които Джобс избира през пролетта на 1981 г. за своята нова банда от весели пирати, е дали са способни да посветят душата си на продукта. Понякога въвежда кандидата в стая, където е монтиран прототип на „Мак“, покрит с кърпа. С театрален жест вдига кърпата и наблюдава.

– Ако погледът на човека светнеше, ако веднага хванеше мишката и почнеше да клика, Стив се усмихваше и го вземаше – спомня си Андреа Кънингам. – Искаше човекът да възкликне: „Леле!“

Брус Хорн е един от програмистите в „Ксерокс ПАРК“. Когато някои от приятелите му (като Лари Теслър) решават да се присъединят към екипа „Макинтош“, той решава също да отиде. Друга компания обаче му предлага добра оферта плюс начален бонус от 15 000. Джобс му се обаждат една петъчна вечер:

– Утре сутрин да си в „Епъл“. Имам да ти покажа много неща.

Хорн отива и Джобс успява да го примами.

– Стив толкова страстно желяеше тази удивителна машина, която щеше да промени света, че със самата сила на волята си промени решението ми – спомня си Хорн.

Джобс му показва точно как ще се формова пластмасата и ще образува идеални ъгли; колко хубаво ще изглежда процесорът отвътре.

– Искаше сам да се убедя, че всичко това ще се случи и вече е измислено до най-малката подробност. „Леле – казах си, – в наши дни рядко се среща такъв ентузиазъм.“ Затова се присъединих към екипа му.

Джобс се опитва да привлече дори Возняк.

– Ядосвах се, че не прави почти нищо, и тогава си помислих: „Мамка му, ако не беше неговата гениалност, нямаше да съм тук“ – сподели Джобс при един от разговорите ни.

Точно когато Джобс се опитва да го привлече в екипа на „Мак“, Возняк катастрофира с новия си едномоторен самолет „Бийчкрафт“ при опит за излитане в Санта Крус. Едва оцелява и получава частична амнезия. Джобс го посещава често в болницата, но след като се възстановява, Возняк решава, че е време да си почине от „Епъл“. Десет години след като прекъсва учението си в „Бъркли“, той се връща да завърши образованието си.

За да направи проекта свое собствено творение, Джобс решава да не използва повече името на любимия ябълков сорт на Раскин. В различни интервюта той описва компютрите като велосипед за ума – създаването на велосипеда позволило на хората да се движат по-бързо дори от кондор; по същия начин компютрите щели да увеличат многократно ефикасността на мозъка ни. Затова един ден решава, че „Макинтош“ вече ще се казва „Байсикъл“ („Велосипед“). Идеята не се приема добре.

– С Бъръл обявихме, че това е най-голямата глупост, която сме чували – разказва Херцфелд.

След един месец Джобс се отказва от идеята.

В началото на 1981 г. екипът на „Мак“ достига двайсет души и Джобс решава да им осигури по-голямо пространство. За целта ги премества на втория етаж на една двуетажна сграда на три пресечки от централния офис на „Епъл“. Понеже се намира до една бензиностанция на „Тексако“, става известна като „Тексако Тауърс“. За да създаде по-приятна атмосфера, накарва хората си да купят стереоуредба.

– С Бъръл веднага хукнахме, докато Стив още не е размислил, и взехме един сребрист касетофон – разказва Херцфелд.

Триумфът на Джобс е пълен. Само няколко седмици след като се преборва с Раскин за проекта „Мак“, успява да изгони Майк Скот от поста президент на „Епъл“.

Преди това да се случи, поведението на Скоти става все по-нестабилно; той ту избухва, ту се разнежва. Окончателно изгубва подкрепата на служителите, когато измисля график за отпуските и го налага с нехарактерна за него строгост. Освен това страда от всякакви заболявания – от конюнктивит до нарколепсия.

Докато Скоти е на почивка в Хавай, Марккула събира ръководството, за да се консултира дали да го освободи. Повечето, включително Джобс и Кауч, са „за“. Така Марккула поема временно поста на президент, но не се старае особено и Джобс установява, че може да прави каквото поиска с отдела „Мак“.

ГЛАВА 11

Изкривяване на реалността

Да играеш по свои собствени правила

Когато се присъединява към екипа на „Макинтош“, Анди Херцфелд отива на инструктаж при другия програмист, Бъд Трибъл. Имат да вършат много работа. Джобс иска всичко да е готово до януари 1982 г., само след година.

– Това е безумие – казва Херцфелд. – Абсурд.

Трибъл предупреждава, че Джобс не търпи да му противоречат:

– За да разбереш ситуацията, представи си, че си в „Стар Трек“. Стив може да изкривява действителността. – Когато вижда, че Херцфелд не разбира, Трибъл добавя: – В негово присъствие действителността не е нещо фиксирано. Той може да убеди всекиго във всичко. Когато го няма, ефектът отслабва, но трудно можеш да си изготвиш реалистичен график.

Трибъл си спомня, че е възприел израза от един епизод на „Стар Трек“, в който извънземните създават нов свят само чрез силата на съзнанието си. Той използва израза „изкривяване на действителността“ като комплимент, но и като предупреждение:

– Беше опасно да попаднеш в полето на изкривяване на Стив, но именно благодарение на него той успя да промени действителността.

Отначало Херцфелд си мисли, че Трибъл преувеличава, но след като работи две седмици с Джобс, сам става свидетел на въпросното явление.

– Полето за изкривяване на действителността беше объркана смесица от харизматична реторика, непреодолима воля и стремеж да изкриви всеки факт в услуга на целта, която преследва. Херцфелд открива, че почти нищо не може да те спаси от тази сила:

– Удивителното е, че изкривяването на действителността действаше дори когато много добре осъзнаваш, че си в плен на влиянието му. Често сме обсъждали възможните начини да го неутрализираме, но след време всеки се отказваше и го приемаше почти като природен феномен.

След като Джобс заповядва безалкохолните в служебния хладилник да бъдат сменени с екологичен портокалов и морковен сок „Одуала“, някой прави фланелки с щампа „Поле за изкривяване на реалността“ отпред и „Силата е в сока!“ отзад.

Според някои „изкривяване на реалността“ е просто заобиколен начин да се каже, че Джобс обича да лъже. В действителност обаче става дума за по-сложен вид заблуда. Той има навика да обявява неща – било то исторически факт или версия за това, кой първи е предложил някоя идея – без дори да се замисли дали са верни. Това се дължи на желанието му да се опълчи срещу действителността, не само пред другите, а и пред себе си.

– Умее да се самозаблуждава – споделя Бил Аткинсън. – Това му позволяваше да подлъгва хората да вярват в идеите му, защото той самият вярваше в тях.

Разбира се, много хора изкривяват действителността. Когато го прави Джобс, това много

често е тактика за постигане на нещо. Возняк, който по душа е толкова честен, колкото Джобс е лукав, се удивлява на ефикасността на тактиката:

– Изкривяването на реалността се задейства, когато той има някакво нереално очакване за бъдещето, например ако иска да напиша програма за играта „Брейкаут“ само за няколко дни. Човек осъзнава, че не може да стане, но той някак прави така, че да стане.

Когато попаднат в полето за изкривяване на действителността, членовете на екипа „Мак“ са като хипнотизирани.

– Приличаше ми на Распутин – разказва Деби Колман. – Втрещаваше се в теб, без да мига. Можеше да ти даде чаша отрова и въпреки че знаеш, да я изпиеш.

Също като Возняк обаче и тя смята, че изкривяването на действителността дава сила. То позволява на Джобс да вдъхнови екипа си дотолкова, че да променят хода на компютърната история, въпреки че разполагат само с нищожна част от ресурсите на „Ксерокс“ и *IBM*.

– Това изкривяване на действителността означаваше да постигнеш нещо, което си предсказал – твърди тя. – Караше те да правиш невъзможното, защото не си даваш сметка, че е невъзможно.

Изкривяването на действителността се корени в убедеността на Джобс, че правилата не важат за него. Той има доказателства за това: като малък неведнъж е успявал да промени реалността. Неподчинението и своенравието са вродени черти на характера му. Израснал е с усещането, че е по-специален, избран, просветлен.

– Според него има малък брой хора, които са по-особени от другите, хора като Айнщайн, Ганди и духовните учители в Индия, и той е един от тях – разказва Херцфелд. – Казал го е на Крисан. Веднъж намекна дори пред мен, че е просветлен. Много прилича на Ницше.

Джобс никога не е чел Ницше, но идеите на философа за особената природа на свръхчовека са съвсем естествени за него. Както пише Ницше в „Гъй рече Заратустра“: „Своя воля иска днес духът, свой свят придобива заблуденият.“¹ Ако действителността не отговаря на волята му, Джобс я игнорира, както прави при раждането на дъщеря си, а години по-късно – когато научава, че е болен от рак. Дори с дребните изрази на неподчинение в ежедневието, като това, че отказва да сложи номер на колата си и спира на места за инвалиди, той се държи, сякаш правилата не важат за него.

¹ превод – Мара Белчева, Пенчо Славейков

Друг важен аспект от мирогледа на Джобс е, че борави само с две категории. За него хората са или „просветени“, или „кретени“. Работата им е или „идеална“, или „пълен боклук“.

Бил Аткинсън, един от създателите на „Мак“, който попада в категорията на добрите, описва ситуацията така:

Със Стив се работеше трудно, защото делеше хората само на богове и на тъпаци. Ако си сред боговете, издигаше те на пиедестал и смяташе, че си безгрешен. Онези от нас, които бяхме причислени към боговете, знаехме, че сме смъртни, че грешим и пърдим като всеки друг човек, затова постоянно се страхувахме да не бъдем съборени от пиедестала. Онези от категорията на тъпаците, които бяха изключително способни инженери и съвестни работници, нямаха никаква надежда, че ще бъдат оценени и някога ще се издигнат над презрения си статус.

Тези категории обаче не са неизменни, защото Джобс бързо мени мнението си. Когато разказва на Херцфелд за изкривяването на действителността, Трибъл специално го предупреждава за склонността на Джобс да променя позицията си като високоволтов променлив ток:

– Това, че е обявил нещо за ужасно или за велико, не означава, че на другия ден пак ще мисли така. Ако споделиш с него нова идея, в първия момент най-вероятно ще ти каже, че е глупава. Обаче ако после му хареса, точно след една седмица ще се върне при теб и ще ти предложи собствената ти идея, сякаш е хрумнала първо на него.

От такива дръзки пируети дори на Дягилев би му се завило свят.

– Ако някой от аргументите му не се окажеше много убедителен, умело превключваше на друг – разказва Херцфелд. – Можеше да те изкара от равновесие, като внезапно приеме твоята позиция за своя, без по нищо да личи, че някога е бил на противоположно мнение.

Това се случва многократно на Брус Хорн – програмистът, който заедно с Теслър е подмамен да напусне „Ксерокс ПАРК“.

– Споделях с него някоя моя идея и той казваше, че е тъпа – спомня си Хорн. – Следващата седмица идваше и казваше: „Хей, да знаеш каква страшна идея ми дойде.“ И предлагаше моята идея! Ако му кажех: „Ама, Стив, нали аз ти го предложих миналата седмица?!“, измърморваше „Да, да, да“ и продължаваше да си приказва своето.

Сякаш в мозъка му липсва някоя платка, която да уравни скокове на импулсивните му хрумвания. Затова в отношенията си с него хората от „Мак“ възприемат едно понятие от аудиотехниката, наречено „нискочестотен филтър“. Като обработват входящите данни, те успяват да намалят амплитудата на високочестотните му сигнали. Така осредняват данните и осигуряват по-плавни преходи на вечно изменящото му се поведение.

– След няколко цикъла на негови коренно различни мнения човек се научава как да филтрира сигналите и да не реагира на крайностите – обяснява Херцфелд.

Дали немодулираното поведение на Джобс идва от неразбиране на емоциите? Не. По-скоро обратното. Той е много сетивен, умее да преценява хората и да вижда силните и слабите им страни. Способен е да зашемети нищо неподозиращата жертва с точно прицелен, емоционален шок удар. Джобс интуитивно усеща кога някой се преструва и кога наистина знае нещо. Благодарение на това майсторски умее да прилъгва, съблазнява, убеждава, ласкае и сплашва.

– Имаше невероятната способност да усеща слабостите ти, да разбира как най-лесно може да те унижи, да те смачка – казва Джоана Хофман. – Това е обща черта на хората, които притежават голямо обаяние и знаят как да манипулират. Когато знаеш, че може да те смачка, започваш да се чувстваш слаб и да се стремиш към одобрението му, за да те издигне на пиедестал и да те притежава.

Ан Боуърс става специалист по справяне с перфекционизма, надменността и сприхавостта на Джобс. Тя е бивш началник на отдел „Човешки ресурси“ в „Интел“, откъдето се оттегля, след като се омъжва за единия съосновател на фирмата – Боб Нойс. Постъпва в „Епъл“ през 1980 г. и поема ролята на майка, която се намесва при всяко истерично избухване на Джобс. Отива в кабинета му, затваря вратата и започва спокойно да го поучава.

– Знам, знам – измърморва той.

– Тогава, моля те, престани да се държиш така – настоява тя.

Боуърс си спомня:

– Известно време пазеше добро поведение. После, след около седмица пак ми се обаждат.

– Тя осъзнава, че Джобс не може да се владее. – Имаше огромни очаквания и ако някой не ги оправдаеше, трудно го понасяше. Не умееше да се владее. Разбирах защо Стив се ядосва и обикновено беше прав, но реакцията му причиняваше само вреда. Така създаваше страх около себе си. Съзнаваше го, но това невинаги го караше да промени държанието си.

Джобс се сближава с Боуърс и съпруга Ъ и често се отбива без предупреждение в дома им в Лос Гатос. Тя обикновено чува мотоциклета му отдалече и обявява: „Стив пак идва за вечеря.“ За известно време двамата с Нойс са като приемно семейство за него.

– Беше страшно умен, но нещо му липсваше. Нуждаеше се от някой възрастен, от баща, в каквото се превърна Боб, а пък аз му бях като майка.

От възискателното и оскърбително поведение на Джобс има и някои ползи. Онези, които оцеляват от сблъсъка с него, стават по-силни. Започват да работят по-добре – от страх или от желание да му се харесат.

– Поведението му може да бъде емоционално изтощаващо, но ако оцелееш, помага – казва Хофман.

Освен това човек може да му се опълчи – само понякога – и не само да оцелее, ами и да прогресира. Това невинаги се получава; Раскин се опитва и успява за известно време, но в крайна сметка е разгромен. Ако обаче си спокоен и уверен, ако Джобс те е преценил и е решил, че си разбираш от работата, ще те уважава. Както в личния му, така и в професионалния живот сред най-близките му хора преобладават силните личности.

Хората от екипа на „Мак“ много добре знаят това. Всяка година, започвайки от 1981, те присъждат награда на човека, който най-успешно му се е противопоставил. Това отличие е отчасти шега. Джобс знае за него и харесва идеята. Първата година печели Джоана Хофман. Тя произлиза от семейство на източноевропейски емигранти, има буен темперамент и силна воля. Един ден например установява, че Джобс е променил маркетинговите Ъ предвиждания по начин, който според нея е в крещящо противоречие с действителността. Бясна, нахълтва в кабинета му.

– Когато се качвах по стълбите, казах на секретарката му, че ще взема нож и ще го убия – спомня си тя. – Стив обаче ме беше чул и подвиг опашка.

Хофман спечелва наградата и през 1982 г.

– Завиждах на Джоана, защото се противопоставяше на Стив, а аз няхах смелост да го направя – споделя Деби Колман, която се включва в екипа „Мак“ същата година. – После, през 1983 г., аз спечелих наградата. Бях научила, че човек трябва да отстоява убежденията си, а Стив уважаваше това. Впоследствие ме повиши.

В крайна сметка Деби Колман става началник на производствения отдел.

Един ден Джобс влиза в кабинката на един от инженерите на Аткинсън и измърморва обичайното: „Това е боклук.“

– Моят човек каза: „Не, не е. Това е най-добрият начин да се направи“ – и обясни на Стив какви инженерни трикове е приложил – спомня си Аткинсън.

Джобс отстъпва. Аткинсън научава хората си как да тълкуват думите на шефа:

– Под „Това е боклук“ трябваше да се разбира: „Обясни ми защо това е най-добрият начин“.

Историята обаче има и продължение, което Аткинсън смята за поучително. След известно време инженерът открива по-добър начин да реализира желаната функция.

– Справи се по-добре, защото Стив беше разкритикувал работата му – смята Аткинсън. – Това показва, че човек може да му се противопостави, но трябва и да го слуша, защото обикновено е прав.

Сприхавото поведение на Джобс е подтикнато отчасти от перфекционизма и неприязънта му към онези, които допускат компромиси, за да се вмести в сроковете или в бюджета на даден продукт.

– Не си падаше по компромисните решения – казва Аткинсън. – Сред него, ако някой не се старае да направи продукта си идеален, значи е мърляч.

На Компютърния панаир на Западното крайбрежие през април 1981 г. Адам Озбърн пуска първия истински преносим компютър. Не е нещо особено – има петинчов екран и няма много памет – но работи добре. Озбърн обявява: „Върши работа. Всичко останало е излишно.“ Джобс се възмущава от този подход и дни наред се подиграва на Озбърн.

– Този тип нищо не разбира – не спира да повтаря из коридорите на „Епъл“. – Това, което прави, не е изкуство, а боклук.

Един ден Джобс влиза в кабинката на Лари Кениън, който работи върху операционната система на „Макинтош“, и се оплаква, че зарежда много бавно. Кениън започва да обяснява, но Джобс го срязва: „Ако знаеш, че това може да спаси нечий живот, ще съкратиш ли с още десет секунди времето за зареждане?“

Кениън признава, че вероятно би могъл. Джобс отива до дъската за писане и показва, че ако 5 милиона души ползват „Мак“ и всеки ден за стартирането на системата са необходими десет секунди повече, това прави около триста милиона часа годишно, които могат да се спестят, а това се равнява на продължителността на поне сто човешки живота всяка година.

– Лари много се впечатли и след няколко седмици показва версия, която стартираше двайсет и осем секунди по-бързо – спомня си Аткинсън. – Стив умееше да те мотивира, като те накара да видиш общата картина.

В резултат всички от екипа „Макинтош“ започват да споделят желанието на Джобс да създадат велик продукт, а не просто финансово изгоден.

– Джобс се виждаше като човек на изкуството и насърчаваше и нас да се изживяваме като такива – разказва Херцфелд. – Целта не беше да бием конкуренцията или да печелим много пари. Искахме да създадем най-великото възможно нещо, дори малко по-велико.

Веднъж Джобс завежда екипа да видят една изложба на стъклени изделия на Луис Тифани в музея „Метрополитан“ в Манхатън, защото смята, че има какво да научат от примера на великия художник как голямото изкуство може да се пусне за масово производство. Бъд Трибъл си спомня:

– Казахме си: „Хей, ако ще правим нещо, нека да е хубаво.“

Необходими ли са обаче всички тези скандали и грубости?

Вероятно не, а и не е оправдано. Има и други начини за мотивиране на екипа. Въпреки че става велика машина, „Макинтош“ излиза със закъснение и на твърде висока цена заради безцеремонните намеси на Джобс. Платена е и друга цена, измерваща се в наранени човешки чувства, която убива част от ентузиазма на екипа.

– Стив можеше да даде своя принос, без да тероризира толкова хората – смята Возняк. – Аз съм по-толерантен и не провокирам толкова конфликти. Мисля, че всяка фирма може да бъде като задружно семейство. Ако проектът „Макинтош“ се управляваше по моя начин, може би щеше да бъде пълен провал. Но мисля, че ако бяха използвани и двата подхода, щеше да бъде по-добре.

Въпреки че понякога обезкуражава хората, стилът на Джобс може да бъде странно вдъхновяващ. Той зарежда служителите на „Епъл“ с трайния стремеж да създават революционни продукти и с увереността, че са в състояние да постигнат неща, които изглеждат невъзможни. Правят си фланелки с надпис: „Работим по 90 часа седмично и ни харесва!“ Заради страха си от Джобс и силното желание да му се харесат те надминават дори собствените си очаквания.

– С годините съм научил, че когато човек има способни служители, не е необходимо постоянно да ги следи – обясни ми по-късно Джобс. – Ако очакваш от тях велики дела, можеш да ги стимулираш да ги постигнат. Първият екип на „Мак“ ме научи, че първокласните служители обичат да работят със себеподобни и не търпят второкласна работа. Попитай когото искаш от онзи екип на „Мак“. Ще ти кажат, че си е струвало труда.

Повечето са съгласни с това.

– Често го чувахме да крещи: „Кретен такъв, никога не правиш нищо както трябва!“ – спомня си Деби Колман. – Постоянно се случваше. Мисля обаче, че имах страшен късмет да работя с него.

Истинският художник прави нещата по-прости

Естетика в стил баухаус

За разлика от повечето деца, израснали в къщи на Айкльър¹, Джобс много добре знае какво представляват и защо са толкова хубави. Той харесва идеята на простия и изчистен модернизъм, създаден за масовия потребител. Освен това обожава да слуша как баща му описва детайли от дизайна на различни коли. Затова още от създаването на „Епъл“ Джобс е убеден, че хубавият индустриален дизайн – проста цветна емблема, лъскавата кутия на *Apple II* – ще помогне на фирмата и продуктите ѝ да изпъкват сред другите.

¹ Американски строителен предприемач, който създава къщи с модернистична архитектура за гражданите от средната класа (бел.ред.)

Първият офис на фирмата, след като я преместват от гаража на родителите му, е малка сграда, която споделят с търговско представителство на „Сони“. Тази компания е известна с характерния си стил и забележителния дизайн на продуктите, затова Джобс често се отбива да ги разглежда.

– Влизаше, какъвто си беше мърляв, и почваше да рови из брошурите, сочеше различни черти от дизайна – разказва Дан’л Люин, който тогава работи в „Сони“. – Често питаше: „Мога ли да взема тая брошура?“

През 1980 г. Люин вече работи в „Епъл“.

Увлечението на Джобс по индустриалния дизайн на „Сони“ отслабва някъде през юни 1981 г., когато отива на годишната Международна конференция по дизайн в Аспен. Тази година основната тема на конференцията е италианският дизайн и по-специално творчеството на архитекта Марио Белини, режисьора Бернардо Бертолучи, автомобилостроителя Серджо Пининфарина и наследничката на „Фиат“ Сузана Аниели.

– Станах страстен почитател на италианските дизайнери точно както хлапето в „Бягство от къщи“ се прекланя пред италианските колоездачи – спомня си Джобс. – Беше несравнимо вдъхновение.

В Аспен той се запознава с пестеливата и функционална дизайнерска философия на движението *баухаус*, увековечена от Херберт Байер в сградите, жилищните помещения, безсерифната типография и обзавеждането на студентското градче към Аспенския институт. Също като учителите си Валтер Гропиус и Лудвиг Мис ван дер Рое, Байер е твърдо убеден, че не трябва да има граница между изкуството и приложния индустриален дизайн. Модернистичният индустриален стил, чийто предшественик е стилът *баухаус*, учи, че оформлението трябва да бъде просто, но изразително. Набляга на рационалността и функционалността, като използва чисти линии и форми. Сред максимите на Ван дер Рое и

Гропиус са: „Бог е в детайлите“ и „Колкото по-малко, толкова повече“. Както при къщите на Айкълър, артистичната чувственост е съчетана с условията за масово производство.

Джобс публично изразява привързаността си към стила *баухаус* в реч, която произнася на конференцията по дизайн през 1983 г., чийто надслов е „Бъдещето не е това, което беше“. Той предрича отказа от стила на „Сони“ в полза на простотата на *баухаус*.

– Сега в дизайна на мода е индустриалният изглед на „Сони“, който използва графитеносиво, дори черно, със странни извивки – казва той. – Това е лесно постижимо, но не е велико.

Предлага алтернатива, вдъхновена от *баухаус*, която отговаря по-пълно на функцията и естеството на продуктите. – Ние ще направим високотехнологични продукти и ще ги опаковаме стегнато, за да знаят хората, че са високотехнологични. Ще ги предложим в малък пакет и ще ги направим красиви и бели като електроуредите на „Браун“:

Многократно изтъква, че продуктите на „Епъл“ ще са с изчистени и семпли форми.

– Ще ги направим светли и чисти и откровено високотехнологични. Няма да им придаваме тромав индустриален вид, целите в черно, черно и пак черно, като „Сони“. Това е нашият подход и с него целим качество, достойно за Музея на съвременното изкуство. Начинът на управление на компанията ни, дизайнът на продуктите ни, рекламата – всичко се свежда до една философия: нека да го направим просто. Пределно просто.

Дизайнерската стратегия на „Епъл“ става основна тема на първата брошура на фирмата: „Истинското изящество е в простотата“.

Джобс смята, че простотата в дизайна трябва да е съчетана с лекота при използване. Тези две неща винаги вървят заедно. Понякога дизайнът изглежда толкова излъскан и опростен, че стъписва и плаши потребителя.

– Най-важното при нашия дизайн е да направим нещата интуитивно разбираеми – заявява Джобс пред аудитория от експерти по дизайн. Като пример изтъква симулацията на работно бюро, която създава за „Макинтош“. – Хората интуитивно знаят как да работят на настолен компютър. Ако влезете в обикновена кантора, на бюрото има документи. Намиращият се най-отгоре е най-важен. Хората знаят как да пренасочват вниманието си. Една от причините да правим компютрите си по подобие на работно бюро е, за да използваме вече развитите умения на потребителя.

По същото време в онази сряда, но в по-малка аудитория, се изказва двайсет и три годишната Мая Лин, която бързо се издига на пиедестала на славата през ноември предишната година, когато във Вашингтон е открит проектираният от нея Мемориал на ветераните от Виетнам. Двамата с Джобс се сприятеляват и той я кани в „Епъл“.

– Отидох да поработя със Стив за една седмица – спомня си Лин. – Попитах го: „Защо компютрите приличат на недоделани телевизори? Защо не направите нещо тънко? Нещо плоско, което да можеш да държиш на скута си?“

Джобс отговаря, че това е целта му и само чака технологията да го позволи.

По това време в сферата на индустриалния дизайн не се случва нищо интересно, поне според него. Той притежава лампа от Ричард Сапър, на която се възхищава. Освен това харесва мебелите на Чарлз и Рей Еймс и уредите на „Браун“, проектирани от Дитер Рамс. Няма обаче великани, които да заредят с енергия света на индустриалния дизайн, както са сторили в миналото Реймънд Люи и Херберт Байер.

– В индустриалния дизайн не се случваше почти нищо, особено в Силициевата долина, и Стив искаше да промени това – разказва Лин. – Неговото усещане за дизайн е лъскаво, но не лигаво. Има известна дяволитост. Подтикнат от склонността на дзен към простотата, той приемаше минимализма, но все пак не искаше продуктите му да изглеждат бездушни. Те бяха забавни. Стив е целенасочен и адски сериозен, когато стане дума за дизайн, но в цялата работа има и елемент на игра.

По-късно Джобс се увлича по японския дизайн и започва да търси досег с най-ярките му представители като Исей Мияке и И. М. Пей. Будисткото му обучение оказва голямо влияние.

– Винаги съм смятал, че будизмът и особено японският дзен будизъм е най-висш от естетична гледна точка – споделя той. – Най-великото нещо, което съм виждал, са градините около Киото. Много се възхищавам от постиженията на тази култура, а те идват директно от дзен будизма.

Като „Порше“

Виждането на Джеф Раскин за „Макинтош“ е, че трябва да прилича на куфар, който да се затваря, като клавиатурата се захлупва върху екрана. Когато поема проекта, Джобс решава да жертва преносимостта в полза на запомнящия се дизайн и компактността. Изважда телефонния указател и за ужас на инженерите заявява, че не трябва да надвишава площта, която заема. Затова дизайнерският екип на Джери Манък и Тери Ояма почва работа върху идеята мониторът да стои върху компютъра, а клавиатурата да може да се мести.

Един ден през март 1981 г. Анди Херцфелд се връща от вечеря и в офиса заварва Джобс да обикаля около прототипа на „Мак“ и да спори с творческия директор Джеймс Ферис.

– Трябва да има класически вид, който няма бързо да излезе от мода. Като фолксваген „Костенурка“ – заявява Джобс.

От баща си той се е научил да цени формите на класическите модели автомобили.

– Не, така не става – възразява Ферис. – Линиите трябва да са съблазнителни като на ферари.

– Не, не като ферари – контрира Джобс. – По-скоро трябва да е като порше!

По това време той кара порше 928. Веднъж извиква Бил Аткинсън навън да разгледа колата и заявява:

– Великото изкуство формира вкусовете, не се съобразява с тях.

Възхищава се също от дизайна на „Мерцедес“.

– С времето направиха линиите по-плавни, но детайлите по-изчистени – споделя той веднъж, докато се разхожда на паркинга с някого. – Така трябва да направим макинтоша.

Ояма скицира предварителния проект и прави гипсов модел. Екипът на „Мак“ се събира да го разгледа и да обмени мнения. Херцфелд го нарича „сладък“. Другите също изглеждат доволни. Изведнъж Джобс започва да критикува:

– Прекалено е ъгловат, трябва да има по-заоблени форми. Радиусът на първата фаска трябва да е по-голям, а и не ми харесва ъгълът на скосяване.

На наскоро усвоения дизайнерски жаргон той има предвид ръба, свързващ страните на компютъра. Сетне обаче прави един окуражителен комплимент:

– Е, добре е за начало.

Веднъж-два пъти месечно Манък и Ояма представят нов вариант, преправен според дотогавашните критики на Джобс. Тържествено свалят кърпата от последния гипсов модел и до него нареждат всички предишни варианти. Това не само им помага да следят развитието на дизайна, а и не дава повод на Джобс да ги обвинява, че не са се съобразили с препоръките му.

– Моделите след четвъртия почти не се различаваха от третия – спомня си Херцфелд, – но Стив винаги критикуваше и вземаше нови решения, казваше, че харесва или не харесва определени детайли, които аз едва забелязвах.

Една неделя Джобс отива в магазина „Мейсиз“ в Пало Алто и отново дълго разглежда домакинските уреди, особено тези на „Куизинарт“. В понеделник дотърчава до офиса на „Мак“, казва на дизайнерския екип да купят един и прави куп нови предложения относно линиите, кривините и ъглите на скосяване.

Джобс постоянно повтаря, че машината трябва да изглежда приветлива. В резултат мониторът все повече заприличва на човешко лице. Флопито е под екрана, кутията е потясна и по-висока от повечето компютри и напомня глава. Издатината в основата е като брадичка и Джобс намалява дебелината на пластмасовата рамка отгоре, за да не прилича на неандерталско чело. Патентът за дизайна на кутията на „Епъл“ е издаден на името на Джобс, наред с Манък и Ояма.

– Въпреки че Стив не е начертал нито една линия, дизайнът е такъв благодарение на неговите идеи и вдъхновение – признава по-късно Ояма. – Честно казано, не знаехме какво означава един компютър да е „приятел“ (*friendly*), докато той не ни обясни.

Със същата маниакална старателност Джобс следи създаването на всичко, което ще се появява на монитора. Един ден Бил Аткинсън нахълтва въодушевен в „Тексако Тауърс“. Хрумнал му гениален алгоритъм за бързо чертане на окръжности и елипси на екрана. Математическите уравнения за чертане на кръг обикновено изискват да се изчислява квадратен корен, което микропроцесорът 68000 не може да прави. Аткинсън обаче е измислил как да го избегне, изхождайки от факта, че сумата от последователни нечетни числа дава последователност от точни квадрати (например $1+3=4$, $1+3+5=9$ и т.н.). Херцфелд си спомня, че когато Аткинсън демонстрирал метода, всички били впечатлени, но не и Джобс.

– Е, кръговете и елипсите са хубави – признава той, – но как ще начертаеш правоъгълник със заоблени ъгли?

– Не съм сигурен, че е необходимо – отбелязва Аткинсън. После добавя, че е почти невъзможно.

– Исках да използвам само прости графични алгоритми и да ги огранича до най-основните фигури, които се налага да се чертаят.

– Правоъгълниците със заоблени ъгли са навсякъде! – възкликва Джобс, като скача и започва да ръкомаха разпалено. – Само се огледай! – Посочва дъската за писане, масата и други предмети, които са правоъгълни, но със заоблени ъгли. – Навън има още повече!

Извежда Аткинсън на разходка и почва да му показва автомобилни прозорци, билбордове и пътни знаци.

– За три пресечки му показах седемнайсет примера – спомня си по-късно Джобс. – Сочех му ги навсякъде, докато го убедих.

– Когато най-накрая ми показа една табела „Паркирането забранено“, казах „Добре, прав си. Предавам се. Трябва да включим правоъгълник със заоблени ъгли като основна фигура!“ – спомня си Херцфелд. – На другия следобед Бил влезе в „Тексако Тауърс“ ухилен до уши. Програмата му вече чертаеше хубави правоъгълници със заоблени ъгли, и то адски бързо.

В крайна сметка диалоговите прозорци на „Лиса“, „Мак“ и почти всеки друг компютър, създаден след тях, са със заоблени ъгли.

В курса по калиграфия, който посещава в „Рийд“, Джобс се е влюбил в шрифтовете с всичките им серифни и безсерифни варианти, пропорционалните разстояния между буквите и редовете.

– Когато правехме първия „Макинтош“, си спомних всичко това – разказва той.

Тъй като „Мак“ използва битмап изобразяване, могат да се въведат безброй много шрифтове, от най-елегантни до най-недодялани, които се кодират пиксел по пиксел на екрана.

За да програмира тези шрифтове, Херцфелд извиква в покрайнините на Филадельфия приятелката си от гимназията Сюзан Кеър. Кръщават шрифтовете на спирките по главната линия на филаделфийската градска железница: овърбрук, мериън, ардмор, розмонт. Джобс много харесва идеята. Една вечер се отбива при тях и пак започва да разсъждава върху имената на шрифтовете. Обявява, че това са „малки гари, за които никой не е чувал. Трябва да бъдат кръстени на *световни градове*“. Така ги преименуват на чикаго, ню йорк, женева, лондон, сан франциско, торонто и венеция.

Марккула и някои други така и не оценяват напълно ползата от увлечението на Джобс по типографията.

– Познанията му за различните шрифтове бяха забележителни и постоянно настояваше да използваме най-красивите – спомня си Марккула. – Казвах му: „Шрифтове!? Няма ли по-важни неща, с които да се занимаваме?“

В действителност прекрасният асортимент от шрифтове на „Макинтош“ в комбинация с възможностите за лазерно принтиране и невероятните графични функции скоро допринася за бурния ръст в производството на персонални компютри, а също и за печалбите на „Епъл“. Освен това те въвеждат обикновените хора – от проходящи издатели на училищни вестници до домакини, редактиращи протоколи от родителски срещи – в тайнствата на типографията, които дотогава са запазена територия за печатари, посивели редактори и други оцапани с мастило клетници.

Освен това Кеър разработва иконите – като кошчето за изхвърляне на файлове – и това помага за налагане на графичния интерфейс. Дватамата с Джобс се погаждат идеално, защото, освен че искат да направят „Макинтош“ неповторим, инстинктивно се стремят към най-простите решения.

– Стив обикновено идваше към края на деня – разказва тя. – Питаше какво ново има и винаги проявяваше вкус и усет към визуалните детайли.

Понякога Джобс отива в офиса в неделя сутрин и Кеър започва нарочно да ходи тогава, за да я вижда как работи. От време на време се появяват проблеми. Той отхвърля една от рисунките Ё на заек – икона за увеличаване на скоростта при кликване с мишката – като казва, че пухкавото животно изглежда „педерастки“.

Джобс отделя голямо внимание и на заглавните ленти в горната част на прозорците и

документите. Накарва Аткинсън и Кеър да ги преправят безброй пъти, докато се мъчи да си представи най-добрия изглед. Не харесва използваните при „Лиса“, защото са черни и груби. Иска тези на „Мак“ да са с по-меки форми, с тънки ивици.

– Сменили сме сигурно двайсет различни дизайна на заглавната лента, докато направим такава, която да му хареса – спомня си Аткинсън.

Веднъж двамата с Кеър се оплакват, че Джобс ги кара да си губят времето с дреболии по заглавната лента, когато имат по-важни неща за вършене. Той ги срязва:

– Представяте ли си да гледате това всеки Божи ден? Това не е дреболия, трябва да го направим както трябва.

Крис Еспиноза намира начин да задоволи постоянните изисквания на Джобс към дизайна и властните му наклонности. Бивш възпитаник на Возняк от гаражните години на „Епъл“, той оставя Джобс да го убеди да се махне от „Бъркли“ – с аргумента, че винаги ще има много възможности да учи, но само един шанс да работи върху „Мак“. По своя инициатива Еспиноза решава да направи калкулатор за компютъра.

– Всички се събрахме, когато Крис показваше калкулатора, и чакахме със затаен дъх реакцията на Стив – спомня си Херцфелд.

– Добре е за начало – отсъжда Джобс, – но иначе е скапана работа. Фонът е прекалено тъмен, някои от линиите са с кофти дебелина и копчетата са твърде големи.

Дни наред Еспиноза преправя калкулатора, съобразявайки се с критиките на Джобс, но всеки нов вариант води след себе си нови претенции. Един следобед, когато Джобс идва да го види, Еспиноза представя гениално решение: програма „Стив Джобс, сам си направи калкулатор!“. Тя позволява на потребителя да променя външния вид на машината според собствените си предпочитания, като определя дебелината на линиите, размера на бутоните, шриховката, фона и други черти. Вместо да се изсмее, Джобс сяда и започва да си играе, докато нагласи всичко по свой вкус. След десетина минути е готов. Неговият дизайн, разбира се, е този, който се предлага вграден в „Мак“ и остава стандартен в продължение на петнайсет години.

Въпреки че основното му внимание е съсредоточено върху „Макинтош“, Джобс иска да създаде последователна дизайнерска стратегия за всички продукти на „Епъл“. Така обявява конкурс за дизайнер от световна класа, който да бъде за „Епъл“ онова, което е Дитер Рамс за „Браун“. Проектът получава кодовото название „Снежанка“, но не заради предпочитанията му към цвета, а защото продуктите, които трябва да бъдат създадени, ще бъдат кръстени на седемте джуджета. Конкурсът печели Хартмут Еслингер, германски дизайнер, отговарящ за външния вид на телевизорите „Тринитрон“ на „Сони“. Джобс отива чак до Шварцвалд в Бавария, за да се срещне с него, и остава впечатлен не само от ентузиазма на Еслингер, а и от смелостта му да кара мерцедеса си с над 160 километра в час.

Въпреки че е германец, Еслингер заявява, че „в ДНК на „Епъл“ трябва да има изконно американски ген“, който да му придава „калифорнийски“ вид, вдъхновен от „Холивуд и музиката, бунтарския дух и естествения сексапил“. Той създава четирийсет модела на различни продукти, за да илюстрира идеята си, и когато ги вижда, Джобс заявява: „Да, това е!“

Стратегията „Снежанка“, която веднага е възприета за *Apple IIc*, включва бели кутии, тесни заоблени криви и тънки линии, както за вентилация, така и за декорация. Джобс предлага на

Еслингер постоянен договор, при условие че се премести в Калифорния. Стискат си ръцете и – по не много скромните думи на дизайнера – „това ръкостискане скрепи едно от най-съдбовните сътрудничества в историята на индустриалния дизайн“. Фирмата на Еслингер „Фрог Дизайн“ е основана в Пало Алто в средата на 1983 г. с годишен договор за сътрудничество с „Епъл“ на стойност 1,2 милиона долара. Оттогава всеки продукт на компютърния производител носи гордото изявление: „Проектирано в Калифорния“.

От баща си Джобс знае, че отличителната черта на добрия професионалист е стремежът да изпипва дори детайлите, които остават скрити от погледа. Един от най-крайните и показателни примери за прилагането на тази философия е случаят, когато той разглежда печатната платка, предназначена да държи чипове и други компоненти дълбоко във вътрешността на „Макинтош“. Никой потребител няма да я види, но Джобс започва да я критикува от естетична гледна точка:

– Хубава е, но я вижте чипа на паметта. Грозен е. Линиите са твърде сближени.

Един от по-новите инженери го прекъсва и пита какво значение има това:

– Важното е да работи добре. Никой няма да гледа тази платка.

Джобс реагира по характерния си начин:

– Искам да бъде изпипана, въпреки че е вътре в кутията. Добрият дърводелец не използва скапани дъски за гърба на някой гардероб, въпреки че никой няма да ги види.

В едно интервю няколко години по-късно, след като „Макинтош“ излиза на пазара, отново разказва за урока, който е научил от баща си:

– Ако си дърводелец и правиш красива ракла, няма да използваш шперплат за гърба, въпреки че той е залепен до стената и никой не го вижда. Ти самият ще знаеш, че е там, затова ще използваш хубави дъски и за него. За да спиш спокойно нощем, естетиката и качеството трябва да са на най-високо ниво.

От Майк Маркула е научил колко важни са опаковката и представянето. Хората съдят за една книга по корицата ѝ, затова за кутията на „Макинтош“ Джобс избира цветен дизайн и постоянно се стреми да го усъвършенства.

– Караше хората да я преправят петдесет пъти – спомня си Ален Росман, член на екипа на „Мак“ и съпруг на Джоана Хофман. – Потребителят щеше да хвърли опаковката още щом я занесе у дома, но Стив беше обсебен от идеята да я направи хубава.

За Росман това е липса на баланс – харчене на пари за скъпи опаковки, докато се опитват да пестят от микрочипове. За Джобс обаче всеки детайл е важен, защото иска „Макинтош“ да бъде невероятен.

Когато най-после уточняват всичко по дизайна, Джобс събира екипа на специална церемония.

– Истинските художници подписват творбите си – казва им той.

Изважда лист и химикалка и дава на всички да се подпишат. Тези подписи са гравирани във всеки „Макинтош“. Никой не може да ги види, но членовете на екипа знаят, че са вътре, както знаят, че централната платка е подредена по най-елегантния възможен начин. Джобс ги извиква един по един. Първи е Бъръл Смит. Джобс изчаква, докато и последният от общо четирийсет и петимата се подписва. После намира място точно в средата на листа и изписва името си със замах. След това вдига тост с шампанско.

– В такива моменти ни караше да гледаме на работата си като на изкуство – спомня си Аткинсън.

ГЛАВА 13

Как е създаден „МАК“

Важен е пътят... не целта

Конкуренцията

През август 1981 г., когато *IBM* представя персоналния си компютър, Джобс нарежда на хората си да купят един и да го разглобят. Крис Еспиноза го нарича „нескопосан скучен експеримент“ и в това има известна истина. *IBM* използва старомодни езикови команди и не поддържа битмап графично изобразяване. Екипът на „Епъл“ добива самоувереност, без да си дава пълна сметка, че управителите на големи фирми може би ще са по-склонни да купуват от наложена на пазара компания, а не от фирма с име на плод. По стечение на обстоятелствата Бил Гейтс посещава централата на „Епъл“ в деня, в който е обявено пускането на компютъра на *IBM*.

– Изглеждаше, че не им пука – споделя наблюденията си той. – Цяла година им трябваше, докато осъзнаят какво се е случило.

През целия си живот Джобс обича да се възприема като просветлен бунтар, опълчващ се срещу империите на злото; джедай или самурай, борец се срещу силите на мрака. *IBM* е идеалният кандидат за такъв враг. Джобс хитро представя приближаващата битка не като обикновена търговска конкуренция, а като духовна борба.

– Ако по някаква причина допуснем толкова груба грешка, че *IBM* да спечели, моето лично убеждение е, че в следващите двайсет години ще потънем в един вид компютърно средновековие – заявява в едно интервю. – Ако *IBM* наложи контрол на пазара, това почти със сигурност ще спре всякакви нововъведения.

Дори трийсет години по-късно, когато разсъждава за конкуренцията по онова време, Джобс се представя като благороден рицар кръстоносец:

– Принципно *IBM* беше „Майкрософт“ в най-лош вид. Не бяха новаторска сила; бяха сила на злото. Същите като АТТ, „Майкрософт“ и „Гугъл“.

За нещастие на „Епъл“ Джобс се прицелва и в друг потенциален конкурент на неговия „Макинтош“: компютърът „Лиса“, създаден от собствената му компания. Причините за това са отчасти психологически. Понеже са го изгонили оттам, той иска да си отмъсти. В това полезно съперничество вижда и начин да мотивира хората си, затова се обзалага на 5000 долара с Джон Кауч, че „Мак“ ще излезе преди „Лиса“. Проблемът е в това, че съперничеството се оказва вредно. Джобс многократно представя екипа си като печени типове, съвсем различни от задръстените инженери, работещи над „Лиса“.

И нещо по-важно – когато се отдалечава от плана на Джеф Раскин за създаване на евтино и не много мощно преносимо устройство и прави от „Мак“ стационарна машина с графичен интерфейс, компютърът му се превръща просто в по-малък вариант на „Лиса“, който я подбива на пазара.

Лари Теслър, който координира програмното обезпечаване на „Лиса“, осъзнава, че е много важно двете машини да се направят така, че да могат да ползват един и същи софтуер. Затова в опит за примирение Кани Смит и Херцфелд да посетят работното помещение на „Лиса“ и да демонстрират своя „Мак“. Двайсет и петима инженери и програмисти се събират и внимателно слушат колегите си, докато в един момент вратата се отваря с трясък. Нахълтва Рич Пейдж, един енергичен инженер, отговорен за голяма част от дизайна на „Лиса“.

– „Макинтош“ ще унищожи „Лиса“! – възкликва той. – „Макинтош“ ще разори „Епъл“!

Смит и Херцфелд не отговарят, затова Пейдж продължава да се оплаква почти през сълзи:

– Джобс иска да унищожи „Лиса“, защото не му даваме да се бърка в проекта. Никой няма да си купи „Лиса“, защото хората чакат „Мак“. Но на вас не ви дреме!

Излиза и гневно тряска вратата, но след малко пак влиза.

– Знам, че вината не е ваша – казва на Смит и Херцфелд. – Проблемът е Стив Джобс.

Кажете му, че така ще унищожи „Епъл“!

Джобс наистина прави „Макинтош“ по-евтин конкурентен вариант на „Лиса“ с несъвместим софтуер. По-лошо – никой от двете машини не е съвместима с *Apple II*. При липса на човек, който да координира работата в цялата компания, няма никакъв шанс Джобс да бъде обуздан.

Интегралният пакет

Нежеланието на Джобс да направи „Мак“ съвместим с „Лиса“ не е мотивирано само от съперничество и желание за отмъщение. Има и философски стимул, свързан с властния му характер. Той е убеден, че за да бъде един компютър наистина неповторим, хардуерът и софтуерът му трябва да са тясно свързани. Ако машината позволява инсталирането на програми от други системи, това се отразява отрицателно на функционалността. Най-добрите продукти според него са изцяло завършените устройства, проектирани „от – до“, със софтуер, специално разработен за съответния хардуер и обратното. Това най-силно отличава „Макинтош“ – който има операционна система, работеща само с неговия хардуер – от „Майкрософт“, чиято операционна система може да се използва с компютрите на множество различни производители.

– Джобс е елитарист със силна воля, който не иска творенията му да бъдат произволно променяни от недостойни програмисти – обяснява редакторът на сайта „Зет Ди Нет“ Дан Фарбър. – Това е все едно да вземеш някого от улицата и да му дадеш да добави няколко шриха към платно на Пикасо или да промени текста на някоя песен на Дилън.

В по-късните години цялостният подход на Джобс отличава неговите *iPhone*, *iPod* и *iPad* от конкурентните им устройства. В резултат се получават невероятни продукти. Това обаче невинаги е най-добрата стратегия за овладяване на пазара.

– От първия „Мак“ до последния *iPhone* системите на Джобс винаги са затворени, тъй че потребителят да не може да ги преправя – отбелязва Лиандър Кани в книгата си „Култът към „Мак““.

Стремежът на Джобс да ограничи свободата на потребителите лежи в основата на споровете му с Возняк дали *Apple II* да има слотове, позволяващи да се добавят допълнителни карти към централната платка, а с тях и нови функции. Воз успява да се наложи: *Apple II* има осем слота (процепа). „Макинтош“ обаче е творение на Джобс, не на

Возник, и затова има ограничен брой слотове. Потребителят не може да отвори кутията и да се добере до централната платка. За компютърните маниаци и хакерите това е тъпо. Джобс обаче създава „Макинтош“ за масовия потребител, на когото дава само частична свобода.

– Това е отражение на властния му характер – казва Бери Кеш, когото Джобс назначава през 1982 г. за маркетингов стратег. – Стив постоянно се оплакваше от *Apple II*.

– Нямаме никакъв контрол и виж какви безумия правят хората с него – казва той. – Това е грешка, която никога повече няма да допусна.

Стига дотам, че прави специални инструменти, така че кутията на „Макинтош“ да не може да се отвори с обикновена отвертка.

– Ще го направим така, че само служители на „Епъл“ да могат да бъркат вътре – заявява пред Кеш.

Джобс решава да премахне клавишите за местене на курсора от клавиатурата на „Макинтош“. Единственият начин да го движиш е чрез мишката. Това е начин да принуди по-старомодните потребители да се нагодят към навигацията с посочване и кликуване, дори да не искат. За разлика от другите производители на компютри Джобс не смята, че клиентът винаги е прав – ако някой не иска да ползва мишка, значи греша.

Той вижда и друго предимство в премахването на стрелките: това принуждава програмистите извън „Епъл“ да пишат софтуер специално за „Мак“, а не да създават универсални програми, работещи на всякакви компютри. Така затвърждава тясната йерархична връзка между програмно обезпечаване, операционна система и хардуер, която той харесва.

Стремежът на Джобс към пълен контрол го прави алергичен към всякакви предложения за даване на лицензи за „Макинтош“ на други производители, което би им позволило да правят клонинги на неговия компютър.

През май 1982 г. енергичният нов маркетингов директор на отдел „Макинтош“ Майк Мъри пише поверително писмо до Джобс, в което предлага лицензионна програма: „Бихме искали потребителската среда на „Макинтош“ да се наложи като производствен стандарт. Проблемът, разбира се, е в това, че ако човек иска да използва тази система, трябва да си купи хардуер на „Мак“. За една компания е твърде трудно (дори невъзможно) да създаде и поддържа масов стандарт, който не може да се прилага от други производители.“

Мъри предлага да дадат лиценз за операционната система „Макинтош“ на „Танди“. Според него, тъй като веригата магазини „Рейдио Шак“, собственост на тази фирма, обслужва различен тип клиенти, това не би се отразило сериозно върху продажбите на „Епъл“. Джобс обаче е категорично против. Така „Макинтош“ ще остане контролирана среда, отговаряща на неговите стандарти. Това обаче, както се бои Мъри, създава сериозни трудности при налагането му като стандарт в свят, пълен с компютри на *IBM*.

Машина на годината

С приближаването на новата 1982 Джобс е все по-убеден, че списание „Тайм“ ще го обяви за мъж на годината. Един ден кани Майкъл Мориц – шефа на редакцията в Сан Франциско – и насърчава колегите си в „Тексако Тауърс“ (другия офис на „Епъл“) да говорят с него. В крайна сметка обаче на корицата не се появява той. За тема на последния брой за годината е избран компютърът, а надсловът е „Машина на годината“.

Главната статия е придружена от материал за Джобс, основан върху интервюта на Мориц и написан от Джей Кокс – редактор, който отразява новините от света на рокмузиката. „С хитра рекламна стратегия и сляпа вяра, достойна за раннохристиянски мъченик, Стив Джобс повече от всеки друг отъпка пътя на персоналните компютри“ – тръби статията. Материалът е на най-високо журналистическо ниво, но на места е толкова рязък, че Мориц (след като написва книгата си за „Епъл“ и става съдружник на Дон Вальнтайн в инвестиционната фирма „Секуоя Капитал“) се оплаква, че репортажът му бил „преточен, филтриран и размесен със сплетническа отрова от един нюйоркски редактор, чиято главна задача бе да отразява вятърничавия свят на рокендрола“. Статията цитира Бъд Трибъл за „изкривяването на реалността“ на Джобс и отбелязва, че основателят на „Епъл“ „има навика да се разплаква истерично на фирмените заседания“. Може би най-добрият цитат е от Джеф Раскин. Според него на Джобс най-много би му подходило „да стане крал на Франция“.

За ужас на Джобс списанието обявява съществуването на незаконната му дъщеря Лиса Бренан, изоставена от него. Той знае, че Котке е човекът, издал тайната пред „Тайм“, и го смъмря в работния офис на „Мак“ пред петима-шестима колеги.

– Когато репортерът ме попита дали Стив има дъщеря на име Лиса, отговорих: „Ами че да!“ – спомня си Котке. – Не можеш да караш приятелите ти да отричат за извънбрачните ти деца. Няма да допусна мой приятел да се държи като задник и да отрича бащинството си. Той много се ядоса, чувстваше честта си наранена и ме упрекна пред всички, че съм го предал.

Онова, което най-много наранява Джобс обаче, е фактът, че в крайна сметка не са го избрали за мъж на годината. По-късно ми разказа:

Когато от „Тайм“ решиха да ме обявят за мъж на годината, бях на двацет и седем и обръщам внимание на тези неща. Вълнувах се. Изпратиха Майк Мориц да събере материал. Бяхме връстници, аз бях преуспял и си личеше, че ми завижда, изглеждаше нервен. Материалът му беше пълен с гадости. Редакторите в Ню Йорк прочели какво е написал и казали: „Не можем да направим този човек мъж на годината.“ Беше много обидно, но си взех урок. Научих се да не обръщам внимание на тези неща, защото медите са само един цирк. Пратиха ми списанието по куриер и си спомням, че го разпечатах, очаквайки да видя физиономията си на корицата. Там обаче имаше някаква скулптура на компютър. Рекох си: „Какво??“ После прочетох статията – беше толкова отвратителна, че се разплаках.

В действителност няма причина да смятаме, че Мориц е завиждал или нарочно е написал тенденциозен материал. Нито че Джобс е бил номиниран за мъж на годината, каквото и да си е мислил. През въпросната година старшите редактори (тогава аз бях младши редактор в списанието) решиха доста рано да посветят декемврийския брой на компютъра, а не на човек. Месеци предварително възложиха на известния скулптор Джордж Сегал да направи скулптурата на компютър за предната корица. Тогава главен редактор беше Рей Кейв.

– Никога не сме обсъждали Джобс като кандидат за мъж на годината – потвърждава той. – Не можеш да избереш един човек за олицетворение на компютъра, затова за първи път решихме да сложим неодушевен предмет. Никога не сме мислили да сложим нечие лице на корицата.

„Епъл“ пуска „Лиса“ през януари 1983 г. – цяла година, преди „Мак“ да стане готов – и Джобс плаща 5000 долара на Кауч заради баса. Въпреки че не участва в екипа на „Лиса“, той отива за представянето в Ню Йорк в качеството си на председател на управителния съвет и рекламно лице на „Епъл“.

От рекламния си консултант Реджис Маккена той е научил как да дава ефектни ексклузивни интервюта. Репортери от реномирани издания чакат реда си, за да прекарат един час с него в апартамента му в хотел „Карлайл“, където на масичка сред свежи цветя е монтиран един компютър „Лиса“. Според рекламната стратегия Джобс трябва да се концентрира върху този модел и да не споменава нищо за „Макинтош“, защото това би навредило на пазара. Той обаче не успява да се сдържи. В повечето статии, основани на интервютата от този ден – в „Тайм“, „Бизнесуийк“, „Уолстрийт Джърнал“ и „Форчън“ – се говори за „Макинтош“. „По-късно тази година „Епъл“ ще пусне на пазара по-малко мощен и по-евтин вариант на „Лиса“, наречен „Макинтош“ – съобщава „Форчън“. – Проектът е под личното ръководство на Джобс.“ В „Бизнесуийк“ го цитират: „Когато стане готов, „Мак“ ще бъде най-невероятният компютър на света.“ Освен това признава, че „Мак“ и „Лиса“ са несъвместими. Това е като раждане на дете с вроден смъртоносен дефект.

И наистина, „Лиса“ е обречена на бавна смърт. Само две години след пускането ѝ на пазара производството ѝ е спряно.

– Беше твърде скъпа и се опитвахме да я продаваме на големи фирми, а специалността ни бе да обслужваме индивидуални потребители – признава Джобс по-късно.

За него обаче неуспехът има добра страна: само няколко месеца след пускането на „Лиса“ става ясно, че единствената надежда за „Епъл“ е в „Макинтош“.

Хайде да станем пирати!

С разрастването си през 1983 г. екипът на „Макинтош“ се премества от „Тексако Тауърс“ в централния комплекс на „Епъл“ на Бандли Драйв. Сградата на „Бандли“ 3 има просторно, модерно обзаведено фоайе с видеоигри, избрани от Бъръл Смит и Анди Херцфелд, стереоуредба „Тошиба“ с колони „Мартин Логан“ и стотина компактдиска. Програмистите се виждат през голяма стъклена преграда като риби в аквариум, а кухнята се зарежда ежедневно със сокове „Одуала“. С течение на времето фоайето се напълва с още играчки, най-забележителни от които са едно пиано „Бьозендорфер“ и мотоциклет *BMW*, които според Джобс внушават възхищение пред изящното изкуство.

Джобс стриктно контролира назначенията. Стреми се да взема само креативни, дяволито находчиви и леко непокорни хора. Софтуерните специалисти карат кандидата за работа да играе на „Дифендър“, любимата видеоигра на Смит. Джобс му задава нестандартни въпроси, за да провери способността му да мисли, когато е поставен в неочаквани ситуации. Един ден с Херцфелд и Смит интервюират кандидат за мениджър, за когото още с влизането му става ясно, че е прекалено ограничен и стандартно мислещ, за да ръководи програмистите в аквариума. Джобс го подлага на безжалостна словесна атака:

– На колко години се чука за първи път?

Кандидатът се стъписва:

– Моля?

– Какво – да не си девствен?

Кандидатът седи безмълвно и се черви, затова Джобс сменя темата:

– Колко пъти си вземал ЛСД?

Херцфелд си спомня:

– Горкият човечец смени няколко разцветки на червено, затова се опитах да го спася, като му зададох лесен технически въпрос.

Когато обаче кандидатът понечва да отговори, Джобс го прекъсва с думите „Дрън-дрън-дрън“. Смит и Херцфелд за малко да се пръснат от смях.

– Май не съм за тази работа – измърморва клетият кандидат и става да си ходи.

Въпреки противното си поведение Джобс умее да поддържа бойния дух на екипа си. След като смачка самочувствието на някого, той му помага да се изправи и го кара да се чувства така, сякаш участието му в проекта „Макинтош“ е съдбовна мисия. На всеки шест месеца води екипа на двудневни семинари в някой близък курорт.

През септември 1982 г. отиват в Пахаро Дюнз край Монтерей. Петдесетина членове на отдела „Мак“ се събират пред камината в наетата вила. Джобс сядат на масата пред тях. Говори тихо няколко минути, после става, отива при дъската, монтирана на статив, и започва да записва мислите си.

Първата е: „Никакви компромиси“. Това е принцип, който носи както ползи, така и вреди. В информационните технологии често се допускат компромиси. За разлика от тях „Мак“ трябва да стане „безумно върховен“. Той обаче ще е готов най-рано след година и половина – много голямо закъснение. След като определя нов ориентиран срок, Джобс заявява:

– Предпочитам да изпуснем срока, отколкото да прецакаме нещо.

Друг ръководител на проекта навярно би допуснал някои компромиси и би определил дата за завършване, след която да не могат да се правят промени. Не и Джобс. На дъската той изписва друга максима: „Не е готово, докато не излезе на пазара.“

После набляга върху будистката сентенция, за която по-късно ми сподели, че му била любима: „Важна е не целта, а пътят, който си извървял до нея.“ За него хората от „Мак“ са специален екип, изпълняващ велика мисия. Някой ден всички те ще си спомнят за съвместното си пътешествие и забравили лошите моменти, ще осъзнаят, че това е едно от най-вълшебните преживявания в живота им.

В края на изказването му някой пита дали не трябва да проучат как са настроени потребителите.

– Не – отговаря той, – защото потребителите не знаят какво искат, докато не им го покажем. – После изважда устройство с размера на тетрадка. – Искате ли сега да ви покажа нещо интересно?

Отваря устройството, което се оказва модел на компютър, който човек може да държи в скута си, с клавиатура и захлупващ се монитор.

– Ето това си мечтая да направим до края на 80-те.

Те са на път да създадат компания, която ще измисли бъдещето.

През следващите два дни се изказват ръководителите на различните екипи в отдела и влиятелният анализатор в областта на информационните технологии Бен Роузън. Вечерите се забавляват с партита около басейна и танци. Накрая Джобс се изправя пред всички и произнася слово:

– Работата, която петдесет души вършат тук, съвсем скоро ще разтърси цялата вселена. Знам, че понякога е трудно да се общува с мен, но това е най-забавното нещо, което съм правил в живота си.

Години по-късно повечето от присъствалите тогава си спомнят с пренебрежение моментите на „трудно общуване“ и са съгласни, че наистина са разтресли света и това е бил най-забавният период в живота им.

На следващия семинар, в края на януари 1983 г., когато „Лиза“ е пусната на пазара, тонът е друг. Четири месеца по-рано Джобс е написал на дъската си: „Никакви компромиси“. Този път една от максимите му е: „Истинският творец се справя навреме“. Нервите са обтегнати. Аткинсън е бил пренебрегнат при интервюта по случай пускането на „Лиза“, затова нахълтва в хотелската стая на Джобс и заплашва, че ще напусне. Стив се опитва да омаловажи пропуската, но инженерът не се успокоява.

– Нямам време да се занимавам с това сега – ядосано измърморва Джобс. – Има шейсет души, които дават всичко от себе си за „Макинтош“ и в момента ме чакат.

Изблъсква Аткинсън от вратата и отива да се срещне с преданите си служители. Произнася въодушевяваща реч, в която обявява, че е решил спора с аудиостудиото за името „Макинтош“. (В действителност проблемът още не е решен, но за момента едно леко изкривяване на действителността не е излишно.) Той вади бутилка минерална вода и символично кръщава прототипа, изложен на масата. В коридора Аткинсън чува веселите възгласи, въздъхва и се присъединява към колегите си. Започва купон с нудистко къпане в басейна, голям огън на плажа и силна музика цяла нощ. После ръководството на хотела ги помолва никога да не се връщат.

Друга от максимите на Джобс по време на този семинар е: „По-добре пират, отколкото някакъв си моряк във флота“. С това иска да събуди бунтарския дух на хората си, да ги подтикне да се държат като авантюристи, които се гордеят с работата си, но и не се свенят да присвояват творенията на другите. Сюзан Кеър обяснява:

– Искаше да ни внуши бунтарски дух. Да повярваме, че можем да изпреварим другите. Че можем да постигнем всичко.

За рождения ден на Джобс няколко седмици по-късно екипът наема един билборд на пътя за централния офис на „Епъл“, на който слагат плакат: „Честит рожден ден, Стив. Важен е пътят, а не целта. От Пиратите.“

В този дух програмистът Стив Капс решава да направи пиратско знаме. Изрязва парче черен плат и дава на Кеър да нарисува череп с кръстосани кости. Като капаче на едното око слага емблемата на „Епъл“. Една неделна вечер Капс се качва на покрива на новопостроената сграда на „Бандли“ 3 и закрепва знамето на един стълб от скелето, забравен от строителите. То се развява седмици наред, докато една нощ членове от екипа на „Лиза“ не го открадват, след което изпращат на екипа на „Мак“ бележка с искане за откуп. Капс повежда шурмови отряд, който нахлува във вражеския отдел и успява да отнеме знамето от секретарката, натоварена да го пази. Някои по-зрели членове на ръководството на „Епъл“ започват да се опасяват, че корсарският дух на Джобс става неуправляем.

– Издигането на флага беше глупава постъпка – смята Артър Рок. – Така казваха на останалите в компанията, че не ги бива.

Джобс обаче страшно харесва идеята и нарежда знамето да стои гордо на покрива до

завършването на проекта „Макинтош“.

– Ние бяхме ренегати и искахме всички да разберат.

Ветераните в екипа „Мак“ се научават как да отстояват позицията си пред Джобс. Ако си вършат добре работата, той приема непокорството им, дори им се възхищава за това. През 1983 г. най-запознатите с полето за изкривяване на действителността откриват нещо друго – че при необходимост могат кротко да пренебрегват заповедите му. Ако се окажат прави, той оценява бунтарското поведение и непокорството им. В крайна сметка нали и той се държи така.

Най-показателният пример за това е свързан с избора на дисково устройство за „Макинтош“. В „Епъл“ има специален отдел за производство на устройства за съхраняване на информация и той разработва флопи с кодовото название „Туиги“, което може да чете и записва върху онези тънки, деликатни 5¹/₄-инчови дискети, които по-възрастните читатели сигурно си спомнят. През пролетта на 1983 г. обаче, малко преди пускането на „Лиса“, става ясно, че „Туиги“ дава дефекти. Но понеже компютърът има твърд диск, това не е болка за умирање. „Мак“ обаче няма харддиск и затова проблемът е сериозен.

– Бяхме пред паника – споделя Херцфелд. – Използвахме само едно флопи „Туиги“ и няхахме твърд диск като резерва.

Екипът обсъжда проблема по време на семинара през януари 1983 г. и Деби Колман представя на Джобс данни за процента на дефектните флопита. Няколко дни по-късно той отива във фабриката на „Епъл“ в Сан Хосе, за да види как се произвежда „Туиги“. Повечето от половината се бракуват. Джобс побеснява. Почервениява като рак и започва да крещи и заплашва с уволнения. Боб Белвил, началникът на инженерите в „Мак“, спокойно го извежда на паркинга, за да се разходят и да обсъдят възможните решения.

Една от идеите на Белвил е да използват новото три и половина инчово флопи на „Сони“. При него дискетите са защитени с по-дебела пластмаса и могат да се поберат в джобче на риза. Друга възможност са произвежданите по лиценз на „Сони“ устройства на един дребен японски доставчик, „Алпс Електроникс“, който осигурява флопита за *Apple II*. Така ще им излезе по-евтино.

Тримата с Белвил и Род Холт (на когото Джобс поръчва да проектира захранването на *Apple II*) отиват в Япония, за да решат какво ще правят. В Токио се качват на влака-стрела и посещават фабриката на „Алпс“. Инженерите там дори нямат работещ прототип, само груб модел. Джоб много го харесва, но Белвил се ужасява, защото не вижда начин японците да произведат достатъчно флопита за „Мак“ в рамките на една година.

Докато обикалят други японски фирми, Джобс се държи отвратително. Ходи по дънки и маратонки на среща с японски бизнесмени, облечени с тъмни костюми. Често оставя дребните подаръци, които му поднасят съгласно японския обичай, и никога не отвръща на жеста. Зъби се на инженерите, които го посрещат строени в редица, покланят се учтиво и му показват произведенията си. Джобс не харесва нито устройствата, нито угодническото държане на създателите им.

– Защо ми показвате *това*? – избухва при едно от посещенията. – Това е пълен боклук! *Всеки* може да сглоби такова флопи.

Въпреки че повечето му домакини са страшно възмутени, някои, изглежда, се забавляват. Те са слушали за оскърбителното му и грубо поведение и сега имат възможност да го

наблюдават на живо.

Последната му спирка е във фабриката на „Сони“, разположена в едно мрачно токийско предградие. На Джобс му се струва разхвърляна и грозна. Много дейности се вършат на ръка. В хотела Белвил настоява да използват флопито на „Сони“, което вече е готово, но Джобс не е съгласен. Решава да работят с „Алпс“, за да произведат сами устройствата, и заповядва на Белвил да прекрати всякакво сътрудничество със „Сони“.

Белвил решава поне отчасти да пренебрегне нареждането на шефа си и се споразумява с един от ръководителите на „Сони“ да подготвят флопито си за „Макинтош“. Когато стане ясно, че „Алпс“ не може да изпълни поръчката навреме, „Епъл“ ще използва резервния вариант. Затова „Сони“ изпраща инженера, проектирал устройството – Хидетоши Комото, който за щастие приема нелегалната си мисия с чувство за хумор.

Всеки път, когато Джобс отива в офиса, за да инспектира хората си – а това е почти всеки следобед – те бързо скриват Комото. Веднъж Джобс го засича случайно на една будка за вестници в Купертино и си го спомня от срещата в Япония, но не заподозира нищо. Веднъж за малко не го хваща, когато неочаквано нахълтва в офиса на „Мак“. Един от инженерите хваща Комото и му посочва килера на чистачите.

– Скрийте се там. Моля ви! Бързо!

Японецът ги поглежда смутено, но скача и се подчинява. Остава в килера пет минути, докато Джобс излезе. Инженерите от „Мак“ му се извиняват.

– Няма защо – отговаря Комото. – Обаче в Америка имате странен начин да правите бизнес. Много странен.

Предвижданията на Белвил се оказват верни. През 1983 г. хората от „Алпс“ признават, че ще им трябва поне още година и половина, за да започнат масово производство на флопитата по лиценз на „Сони“. На един семинар в Пахаро Дюнз Марккула пита Джобс какво ще прави сега. След няколко минути Белвил се намесва и казва, че скоро ще имат алтернатива за флопитата на „Алпс“. След моментно недоумение Джобс се досеща защо е видял водещия инженер на „Сони“ в Купертино. „Кучи син!“ – възкликва, но не ядосано, и се ухилва до уши. По думите на Херцфелд, когато си дава сметка какво са направили зад гърба му Белвил и другите инженери, „Стив преглътна гордостта си и им благодари, че не са му се подчинили и са действали правилно“. В крайна сметка самият той би направил същото в такава ситуация.

ГЛАВА 14

На сцената излиза Скъли

Предизвикателството на „Пепси“

Ухажването

Майк Марккула никога не е искал да бъде президент на „Епъл“. Той обича да проектира нови къщи, да лети с частния си самолет и да живее охолно с парите от дивидентите си; не му харесва да решава спорове или да ласкае нечие болно самолубие. Той поема тази роля неохотно, след като вижда, че е по-добре да освободи Майк Скот, и обещава на жена си, че заема поста само временно. В края на 1982 г., след близо две години, тя му нарежда веднага да си намери заместник.

Джобс знае, че не е готов да управлява компанията сам, въпреки че отчасти му се иска да опита. Въпреки арогантността си той има трезва преценка за себе си. Марккула също е на това мнение и му казва, че все още е неопитен и незрял, за да бъде президент на „Епъл“. Затова тръгват да търсят външен човек.

Този, когото най-много искат да назначат, е Дон Естридж – изградил от нулата отдела за персонални компютри на *IBM* и лансирал машина, която въпреки критиките на Джобс и екипа му се продава по-добре от тяхната. Естридж приютява отдела си в Бока Ратон, Флорида, на безопасно разстояние от финансовите акули в Армънк, щата Ню Йорк. Също като Джобс, той е амбициозен и умее да мотивира хората, но за разлика от него не си присвоява сполучливите им идеи. Джобс отива в Бока Ратон с предложение за заплата от 1 милион долара годишно плюс 1 милион предварителен бонус, но Естридж отказва. Той не е от хората, които напускат кораба, за да се присъединят към врага. Освен това на него му харесва да бъде част от конюнктурата, да служи във флота, а не да бъде пират. Той се смущава от хвалбите на Джобс как е крал от телефонната компания. Когато го попитат къде работи, с гордост казва: „В *IBM*.“

Затова Джобс и Марккула се обръщат към специалист по набиране на квалифицирани кадри – общителния Джери Рош – да им намери човек. Решават да не търсят ръководител от техническия бранш; трябва им някой с опит в маркетинга и рекламата, достатъчно обигран в акробатиките на Уолстрийт. Рош се прицелва в най-нашумелия за момента майстор в тази област, Джон Скъли – президент на отдел „Пепси-кола“ в „Пепси“, чиято кампания „Предизвикателството на Пепси“ се превръща в рекламен триумф. Когато отива да говори пред студенти по икономика в „Станфорд“, Джобс чува добри неща за Скъли, който е изнасял лекция по-рано. Затова казва на Рош, че с удоволствие ще се срещне с него.

Кариерата на Скъли започва много различно от тази на Джобс. Майка му е представител на хайлайфа в Манхатън, която винаги излиза с бели ръкавици, а баща му – уолстрийтски адвокат. Скъли учи в реномираното училище „Сейнт Марк“, после завършва архитектурен дизайн в университета „Браун“ и икономика в „Уортън“. Издига се в йерархията на „Пепси“

като пълен с нови идеи специалист по маркетинг и реклама, без особен интерес към разработването на продукти и информационните технологии.

Скъли отива в Лос Анджелис, за да прекара коледните празници с двете си големи деца от предишен брак. Завежда ги в един магазин за компютри и там остава удивен от лошото представяне на продуктите. Когато децата го питат защо толкова се впечатлява от това, отговаря, че му предстои среща със Стив Джобс в Купертино. Това направо ги встрещава. Макар че са израснали между филмови звезди, за тях Джобс е истинска знаменитост. Реакцията им кара Скъли да погледне по-сериозно на перспективата да стане негов шеф.

Когато пристига в офиса на „Епъл“, остава изненадан от скромното обзавеждане и непринудената атмосфера.

– Повечето хора бяха облечени по-небрежно и от чистачите в „Пепси“ – отбелязва той.

На обяд Джобс рови мълчаливо в чинията си със салата, но щом Скъли споделя, че за повечето бизнесмени компютрите носят повече главоболия, отколкото полза, превключва на проповеднически тон:

– Ние искаме да променим начина, по който хората използват компютрите.

По време на полета към дома Скъли прави резюме от осем страници на идеите си за популяризиране на компютрите пред частни клиенти и фирмени ръководители. На места материалът изглежда доста дилетантски, с подчертани изрази, схеми и квадратчета, но е показателен за ентузиазма на Скъли да измисли начин за продаване на нещо по-интересно от безалкохолни напитки. Сред препоръките му са: „Да се инвестира в реклама, която да заплени потребителя с потенциала на „Епъл“ да обогати живота му!“ Все още не му се иска да напусне „Пепси“, но Джобс го заинтригува.

– Бях завладян от младостта, дързостта и таланта му, затова реших, че ще е забавно да го опозная по-добре – спомня си той.

Уговарят се за нова среща в Ню Йорк, която се осъществява през януари 1983 г. при представянето на „Лиса“ в хотел „Карлайл“. След цял ден скучни изявиления пред пресата за изненада на екипа на „Епъл“ в апартамента идва неканен гост. Джобс разхлабва вратовръзката си и представя Скъли като президент на „Пепси“ и потенциален голям клиент. Докато Кауч демонстрира възможностите на „Лиса“, основателят на „Епъл“ вмъква ентузиазирани коментари, изпъстрени с любимите му думи „революционен“ и „невероятен“, като твърди, че тази машина ще промени коренно общуването между човека и компютъра.

После отиват в ресторант „Четири сезона“ – лъскаво сборище на богатите и влиятелните. Докато Джобс похапва вегетарианско ястие, Скъли разказва за маркетинговия успех на „Пепси“. Кампанията „Поколението на Пепси“ продавала не просто продукт, а стил на живот и оптимистичен мироглед.

– Мисля, че имам шанс да създадем поколението на „Епъл“ – вдъхновено възкликва Джобс.

„Предизвикателството на Пепси“, точно обратното, е фокусирано върху продукта; то представлява комбинация от реклами, събития и медийни кампании с цел да се създаде повече шум. Джобс отбелязва, че точно това се е стремил да направи с Реджис Маккена – да превърне представянето на нов продукт в момент на всенароден ентузиазъм.

Разговорят почти до полунощ.

– Това беше една от най-вълнуващите вечери в целия ми живот – признава Джобс, докато

Скъли го изпраща до „Карлайл“. – Не мога да ти опиша колко се забавлявах.

След като се връща у дома си в Гринич, Кънектикът, Скъли не може да заспи. Общуването с Джобс е много по-интересно от работата с бутилки.

– Това ме мотивира, събуди дългогодишния ми копнеж да бъда архитект на идеи – сподели пред мен.

На другата сутрин Рош му се обажда:

– Не знам какво сте си говорили двамата снощи, но трябва да ти кажа, че Стив Джобс е във възторг.

И така, ухажването продължава, като Скъли се преструва на незаинтересован, но не и недостъпен. Една февруарска събота Джобс пак взема самолета за Източното крайбрежие и наема лимузина до Гринич. Голямата нова къща на Скъли с огромни прозорци от пода до тавана му се вижда твърде натруфена, но е силно впечатлен от сто и петдесет килограмовите правени по поръчка врати от масивен дъб, които са толкова майсторски балансираны, че се отварят с пръст.

– Много му харесаха, защото и той като мен е перфекционист – спомня си Скъли.

Така започва опасният процес, при който омаяният Скъли вижда у Джобс качества, които харесва у себе си.

Скъли обикновено кара кадилак, но понеже предполага какъв е вкусът на госта му, взема на заем кабриолета „Мерцедес 450SL“ на жена си, за да го закара до заемащия около 60 хектара комплекс на „Пепси“ – толкова помпозен, колкото офисът на „Епъл“ е аскетичен. За Джобс това символизира разликата между новата борбена цифрова икономика и утвърдените компании от „Форчън 500“. По лъкатушеша алея посетителят минава през гладко окосени ливади и градина със статуи (включително творби на Роден, Мор, Калдер и Джакомети) и стига до сграда от бетон и стъкло, проектирана от Едуард Даръл Стоун. Огромният офис на Скъли има персийски килим, девет прозореца, малка градина, частен кабинет и собствена баня. Когато вижда фирмения фитнес, Джобс се удивява, че ръководството има зала със собствена сауна, отделно от помещението за обикновените служители.

– Това е тъпо.

Скъли бърза да се съгласи:

– Аз бях против. Понякога ходя да тренирам при работниците.

Следващата им среща е след няколко седмици в Купертино, където Скъли се отбива на връщане от конференция на бутилиращите фабрики на „Пепси“ в Хавай. Майк Мъри, отговарящ за маркетинга на „Макинтош“, подготвя екипа за посещението, но самият той не подозира каква е истинската му цел. „Пепси“ може да купи хиляди компютъра от нас в близките няколко години – обявява той във възторжено писмо до екипа на „Макинтош“. – През последната година г-н Скъли и г-н Джобс се сприятелиха. Г-н Скъли е смятан за един от най-способните специалисти по маркетинг в големия бизнес. Затова нека да го посрещнем подобаващо.“

Джобс иска да зарази Скъли с ентузиазма си по отношение на „Макинтош“:

– Този продукт означава за мен повече от всичко друго, което съм правил. Искам ти да бъдеш първият външен човек, който го вижда.

С театрален жест изважда прототипа от един найлонов плик и демонстрира

възможностите му.

Скъли е впечатлен колкото от машината, толкова и от самия Джобс.

– Държеше се повече като шоумен, отколкото като бизнесмен. Всяко движение изглеждаше прецизно, сякаш го е репетирал, за да постигне определен ефект.

Джобс е накарал Херцфелд и момчетата да подготвят специална демонстрация за забавление на Скъли.

– Няма да повярвате колко е умен – предупреждава Джобс.

Обяснението, че Скъли може да купи много макинтоши за „Пепси“, „намирисва на баламосване“ според Херцфелд.

– Зададе няколко въпроса, но не прояви голям интерес – спомня си Херцфелд. Той и досега не харесва Скъли. – Държеше се много помпозно. Само се преструваше, че се интересува от техника. Всички в маркетинга са такива – абсолютни позьори.

Нещата се задълбочават, когато Джобс отива в Ню Йорк през март 1983 г. Тогава ухажването прераства в заслепяваща любов.

– Убеден съм, че ти си нашият човек – заявява, докато се разхождат в Сентръл Парк. – Искам да дойдеш да работим заедно. Имам много да уча от теб.

Джобс, който има опит при общуването с по-възрастни покровители, знае как да погъделичка самолюбието на Скъли и да разсее колебанията му. Целта е постигната.

– Замая ме – признава по-късно Скъли. – Стив беше един от най-умните хора, които бях срещал. Преследваше идеите си със същия ентузиазъм, с какъвто и аз.

Скъли много се увлича по история на изкуството и затова кани госта си да посетят музея „Метрополитан“, за да провери дали наистина има желание да се учи от другите.

– Искях да видя как ще приеме една образователна лекция в област, в която е абсолютно бос.

Докато обикалят залите за Древна Гърция и Рим, Скъли започва да обяснява разликите между архаичната скулптура от VI в. пр.Хр. и статуите на Перикъл едно столетие по-късно. Джобс обожава да слуша за различни исторически събития, които е пропуснал през обучението си в колежа, и жадно попива информацията.

– Останах с усещането, че мога да стана учител на гениален ученик – разказва Скъли. В него се затвърждава впечатлението, че двамата много си приличат. – Видях в него себе си на млади години. Аз също бях нетърпелив, инатлив, арогантен, пламенен. В главата ми гъмжеше от идеи, които често изместваха всичко друго. И аз не можех да търпя онези, които не отговаряха на изискванията ми.

Двамата продължават разходката и Скъли споделя, че през отпуските ходи на левия бряг на Сена в Париж да рисува. Ако не бил станал бизнесмен, щял да стане художник. Джобс отговаря, че ако не работел с компютри, най-добре си се представял като поет в Париж. Спускат се по „Бродуей“ до сградата на „Колъни Рекърдс“ на Четирийсет и девета улица, където Джобс показва на събеседника си музиката, която харесва: Боб Дилън, Джоан Бейз, Ела Фицджералд и джазмените от „Уиндам Хил“. После отиват пеша до небостъргача „Сан Ремо“, където Джобс смята да си купи двуетажен луксозен апартамент на последния етаж.

Връзката им е окончателно скрепена на една от терасите на жилището, като Скъли остава долепен до стената, защото се бои от високото. Най-напред обсъждат финансовата страна.

– Казах му, че искам 1 милион заплата плюс 1 милион бонус при подписване на договора – разказва Скъли.

Джобс отговаря, че приема, дори да трябва да ги плаща от собствения си джоб.

– Трябва да уредим тези неща, защото ти си най-добрият, когото съм срещал. Знам, че си идеален за фирмата, а „Епъл“ заслужава най-доброто.

Добавя, че никога до момента не е работил с човек, когото истински е уважавал, но е сигурен, че Скъли може да го научи на много неща. Докато говори, гледа събеседника си с онзи натрапчив немигащ поглед.

Въпреки това Скъли още се колебае и намеква, че може би трябва просто да си останат приятели и той да съветва Джобс неофициално:

– Винаги, когато идваш в Ню Йорк, с удоволствие ще ти отделям време.

По-късно разказва за този кулминационен момент:

– Стив наведе глава, сякаш гледаше земята. След тягостна, смущаваща пауза ме погледна предизвикателно и каза нещо, което никога няма да забравя: „Ще бъдеш ли удовлетворен, ако цял живот продаваш газирани сокчета, вместо да променяш света?“

От тези думи Скъли го заболява повече, отколкото от удар с юмрук. Отговорът може да бъде само един.

– Притежаваше невероятното умение винаги да постига каквото иска, да преценява хората и да избира най-подходящите думи, с които да им повлияе – спомня си той. – За първи път от последните четири месеца осъзнах, че не мога да му откажа.

Докато зимното слънце се спуска над хоризонта, двамата слизат от апартамента, пресичат парка и отиват в „Карлайл“.

Меденият месец

Скъли пристига в Калифорния точно навреме за фирмения семинар на „Епъл“ през май 1983 г. в Пахаро Дюнз. Въпреки че си е взел само един официален костюм, той трудно се нагажда към непринудената атмосфера. Джобс се настанява в предната част на конферентната зала, сяда на земята в поза лотос и разсеяно мърда пръстите на босите си крака. Скъли се опитва да въведе някакъв дневен ред; иска да обсъдят как ще представят продуктите – *Apple II*, *Apple III*, „Лиса“ и „Мак“ – така, че да се отличават един от друг. Дискусията обаче се превръща в хаотично обсъждане на идеи, оплаквания и спорове.

В един момент Джобс обвинява екипа на „Лиса“, че са направили неуспешен продукт.

– Ами твоят „Макинтош“ къде е? – контрира някой. – По-добре изчакай да видиш как ще върви твоят продукт, преди да критикуваш.

Скъли е потресен. В „Пепси“ никой не би си позволил да се държи така предизвикателно към председателя на компанията.

– А пък при тях всички се караха със Стив! – спомня си той.

Това го подсеца за вица, който чул от един рекламен агент на „Епъл“: „Каква е разликата между „Епъл“ и скаутска организация? Това, че скаутите имат възрастни ръководители.“

Насред препирните стаята се разлюлява от леко земетресение. „Бягайте на плажа!“ – изкрещява някой. Всички хукват навън към морето. После някой друг извиква, че при предишното земетресение се образували големи вълни, и всички побягват обратно нагоре.

„Нерешителността, противоречивите съвети, чувството за надвиснало бедствие бяха само бледи предвестници на онова, което щеше да се случи“ – пише по-късно Скъли.

Една съботна сутрин Джобс кани него и жена му Лизи на закуска. По това време живее в хубава, но незабележителна къща в стил тюдор в Лос Гатос с приятелката си Барбара Ясински – умна и сдържана красавица от фирмата на Реджис Маккена. Лизи донася тиган и прави вегетариански омлети. (Джобс временно се е отказал от строгото вегетарианство.)

– Да ме извинявате, ама още не съм се обзавел – казва Джобс. – Нямам време да се занимавам с това.

Това е един от трайните му недостатъци – възискателността и спартанският му начин на живот го карат да се въздържа от покупката на мебели, които не го вдъхновяват. За момента обзавеждането му се състои от лампа с цветен абажур, старинна маса и видеоуредба с телевизор „Тринитрон“ на „Сони“, но вместо столове и кресла използва дунапренени възглавнички. Скъли се усмихва и погрешно вижда в това прилика със собствения си „забързан и аскетичен начин на живот в тесен нийоркски апартамент“ в началото на кариерата си.

Джобс споделя убеждението си, че ще умре млад, и затова трябва да постигне бързи успехи, за да остави следа в историята на Силициевата долина.

– Всички сме за малко на тази земя – заявява пред семейство Скъли, докато седят на масата. – Човек получава възможност да постигне само няколко велики неща. Никой не знае колко време му остава. Аз също не знам, но имам предчувствие, че трябва да постигна много неща, докато съм все още млад.

През първите месеци на познанството си двамата със Скъли разговарят по десетина пъти дневно.

– Със Стив се сдушихме. Почти постоянно бяхме заедно – разказва Скъли. – Разбихме се с половин дума.

Джобс постоянно му прави комплименти. Когато се срещнат да обсъждат нещо, казва нещо от рода на: „Ти си единственият, който ще ме разбере.“ Двамата често повтарят – толкова често, че понякога изглежда обезпокоително – колко са щастливи, че се познават и работят заедно. Скъли постоянно вижда прилики между себе си и Джобс и не пропуска да ги изтъкне:

Единият довършваше изреченията на другия, защото винаги бяхме на една вълна. Стив имаше навик да ме буди в два през нощта, за да сподели някоя внезапно хрумнала му идея. „Здрасти, аз съм“ – казваше невинно, без изобико да си дава сметка колко е часът. Интересно, че и аз правех така през първите си години в „Пепси“. Стив често разпердушиваше презентацията, която трябваше да направя на другия ден; махаше цели слайдове. Аз също правех така в началото в „Пепси“, докато се опитвах да превърна публичните презентации във важен управленски инструмент. Като млад ръководител винаги съм бил припрян и често имах чувството, че нещо ще стане по-добре, ако го направя сам. Стив беше същият. Понякога ми се струваше, че гледам филм, посветен на мен, в който той играе моята роля. Приликите бяха невероятни и точно на тях се дължи удивителната симбиоза, която развихме.

Това усещане е измамно и неминуемо предвещава бедствие. Джобс си дава сметка за това

доста рано:

– Имахме различни разбирания за света, хората, ценностите. Започнах да осъзнавам това няколко месеца след идването му. Не усвояваше бързо новите неща, а хората, които искаше да лансира, обикновено бяха некадърници.

Въпреки това решава да манипулира Скъли, като насърчава убеждението му, че двамата си приличат. Колкото повече го манипулира, толкова повече започва да го презира. Внимателните наблюдатели в екипа „Мак“ като Джоана Хофман скоро осъзнават какво се случва и че така неизбежният разрыв ще бъде още по-апокалиптичен.

– Стив караше Скъли да се чувства необикновен – споделя тя. – Скъли никога не беше изпитвал това усещане. Главозамая се, защото Стив му вменяваше цял куп качества, които не притежаваше. Когато стана ясно, че няма тези достойнства, изкривената действителност на Стив породила взривоопасна ситуация.

След време симпатиите на Скъли също започват да отслабват. Важна слабост при опита да управлява една нефункционална компания е желанието му да се хареса на другите – една от многото черти, които го отличават от Джобс. Той е възпитан човек и затова се дистанцира от грубото държане на Стив към колегите си.

– Понякога отивахме в офиса в единайсет вечерта и те му показвах някоя програма – спомня си Скъли. – Случваше се дори да не я погледне. Просто заявяваше, че за нищо не става. „Как може толкова лесно да я отхвърлиш?“ – питах го, а той отговаряше: „Сигурен съм, че ще я направят по-добре.“

Скъли се опитва да го превъзпита. Веднъж му казва:

– Трябва да се научиш да се сдържаш.

Джобс се съгласява, но просто не е в негов стил да внимава и да преценява докъде да стигне в изразяването на чувствата си.

Скъли започва да подозира, че непостоянният характер на Джобс и безотговорното му отношение към служителите се коренят в някакъв психологически проблем, може би дори в наченки на лека циклофрения. Настроенията му рязко се променят – ту го обхваща рязка възбуда, ту депресия. Понякога изпада в гневни словоизлияния и се налага Скъли да го успокоява.

– След двайсет минути отново ми се обаждаша, защото Стив пак си изпуснал нервите.

Първото им сериозно противоречие е ценовата политика за „Макинтош“. Моделът е замислен като машина за 1000 долара, но промените, въведени от Джобс, вдигат цената на 1995 долара. Когато започват да обсъждат масовото пускане на пазара и рекламната кампания, Скъли решава, че трябва да я качат с още 500. За него разходите за маркетинга са част от производствените и трябва да се включат в крайната цена. Джобс ожесточено се противопоставя:

– Това ще унищожи всичко, което символизираме. Искам да направя революция, не да изстисквам печалби.

Скъли заявява, че трябва да избира между две неща: или да задържи цената на 1995 долара, или да лансира мащабна рекламна кампания, но не и двете едновременно.

– Това няма да ви хареса – казва Джобс на Херцфелд и другите инженери, – но Скъли настоява да предлагаме „Мак“ по 2495 вместо по 1995 долара.

Новината наистина ужасява хората му. Херцфелд изтъква, че са замислили „Мак“ като компютър за обикновените хора и прекаленото му оскъпяване е „предателство“ към принципите им. Затова Джобс обещава:

– Не се безпокойте, няма да го допусна!

В крайна сметка обаче Скъли се налага. Дори двамайсет и пет години по-късно Джобс се вбесява при спомена за това решение:

– Това беше основната причина, поради която продажбите на „Макинтош“ зациклиха и „Майкрософт“ завладя пазара.

С това решение в него се загнездва чувството, че губи контрол над продукта и фирмата си, а това е толкова опасно, колкото да притиснеш див звяр, без да му оставиш възможност за отстъпление.

ГЛАВА 15

Макинтош на бял свят

Следа във Вселената



Рекламата „1984”

Истинският творец се справя навреме

Лайтмотив на хавайската конференция на търговския отдел на „Епъл“ през октомври 1983 г. става един скеч, базиран върху телевизионното предаване „Намери си гадже“. Джобс играе водещия, а тримата съперници, които е убедил да дойдат с него в островния щат, са Бил Гейтс и двама други бизнесмени в компютърната област, Мич Капър и Фред Гибънс. Тримата заемат местата си под звънката музика на шоуто. Гейтс, с вид на гимназист, получава бурни аплодисменти от 750-те търговци на „Епъл“, когато заявява:

– През 1984 г. „Майкрософт“ очаква половината от приходите ѝ да дойдат от програмни продукти за „Макинтош“.

Джобс, гладко избръснат и превъзбуден, се усмихва широко и пита госта дали новата операционна система на „Мак“ ще се наложи като нов стандарт при компютрите. Гейтс отговаря:

– За да се наложи нещо като стандарт, не е достатъчно да бъде малко по-различно от всичко

останало. Трябва да е нещо наистина ново и да стимулира въображението на хората. От всички машини, които съм виждал, „Макинтош“ е единствената, отговаряща на това условие.

Но въпреки тези думи на Гейтс „Майкрософт“ постепенно се отклонява от първоначалния си път на сътрудничество с „Епъл“ и все повече се превръща в конкурент. Компанията продължава да пише програми като *Word* за „Макинтош“, но бързото нарастване на приходите ѝ идва от операционната система, която подготвя за персоналния компютър на *IBM*. Предишната година са продадени 279 000 бройки от *Apple II* и 240 000 компютъра на *IBM* и сродни с него. През 1983 г. обаче числата драстично се различават: 420 000 на *Apple II* и 1,3 милиона на *IBM*. В същото време двете нови творения – *Apple III* и „Лиса“ – са мъртвородени.

Точно когато търговският отдел на „Епъл“ се събира на Хавайските острови, тази промяна на пазара се набива в погледа на читателите от предната корица на „Бизнесуийк“. Заглавието гласи: „И наградата за персонален компютър печели... *IBM*.“ Статията разказва за подема на фирмата в областта компютрите: „Битката за надмощие вече е решена. Със зашеметяваща блицкампания *IBM* завзе над 26 % от пазара само за две години и се очаква през 1985 г. да владее половината. Други 25 % остават за машини, съвместими с тези на *IBM*.“

Така става още по-належащо „Макинтош“ да спаси положението. Пускането му на пазара е предвидено за януари 1984 г., три месеца след срещата в Хавай. На конференцията Джобс решава да забие ножа до кокала. Излиза на подиума и описва всички грешки, допуснати от *IBM* от 1958 г. до момента; после с мрачен тон заявява, че сега фирмата се опитва да наложи монопол върху целия пазар на персонални компютри.

– Дали Големият син брат ще завладее цялата компютърна индустрия? Целия информационен век? Нима Джордж Оруел е бил прав за 1984?

В този момент от тавана се спуска екран и на него тръгва предварителният вариант на едноминутна телевизионна реклама за „Макинтош“. След няколко месеца тя ще се превърне в историческо събитие за рекламната индустрия, но за момента просто служи за сплотяване на обезкуражените търговци от „Епъл“. Джобс винаги съумява да мобилизира хората си, като се представя за бунтар, опълчил се срещу силите на злото. И сега успява да повдигне бойния им дух.

Има още един проблем: Херцфелд и колегите му трябва да довършат софтуера за „Макинтош“. Предвидено е доставките да започнат на 16 януари, понеделник. Седмица преди това програмистите установяват, че няма да се вместят в срока.

По това време Джобс е в „Гранд Хаят“ в Манхатън, за да се подготви за интервюта пред медиите, затова в неделя сутрин правят конферентна връзка с офиса. Началникът на софтуерния отдел спокойно му обяснява положението, докато Херцфелд и другите програмисти чакат притихнали, скупчени около високоговорителя. Трябват им само още две седмици, за да завършат всичко. Предложението е първата пратка на „Макинтош“ до дистрибуторите да бъде с „демоверсия“ на софтуера, а в края на месеца да им изпратят готовия вариант. Настъпва мълчание. Джобс не се ядосва, а заговаря с хладен, спокоен тон. Казва им, че са страхотни професионалисти. Толкова страхотни, че със сигурност ще се справят навреме.

– Не можем да допуснем да се изложим! – В офиса на улица „Бандли“ всички затаяват дъх. – Вече месеци наред работите върху този софтуер. За две седмици няма да направите нещо

много по-различно. Затова се стегнете и приключвайте. След една седмица, в понеделник, ще пусна софтуера – и вашите имена ще стоят отгоре.

– Е, ще трябва да се справим – измърморва Стив Капс.

И успяват. За пореден път изкривяването на реалността на Джобс ги кара да постигнат нещо, което са смятали за невъзможно. В петък Ранди Уигинтън донася кафе за последните трима нощни работници. Когато влиза в офиса в 8:30 в понеделник, Джобс заварва Херцфелд проснат почти в безсъзнание на дивана. Разговарят няколко минути за един дребен недостатък на софтуера. Джобс заявява, че това не е проблем. Херцфелд се долича до синия си фолксваген „Рабит“ (с регистрационен номер MACWIZ) и се прибира да спи. Скоро след това фабриката на „Епъл“ във Фримонт изкарва кутии, украсени с цветовете на „Макинтош“. Истинският творец се справя навреме, е заявил Джобс, и екипът „Мак“ успява.

Рекламата „1984“

През пролетта на 1983 г., когато започва да планира пускането на „Макинтош“, Джобс поръчва реклама, революционна и невероятна като продукта, за който е създадена:

– Искам нещо, което да спира дъха. Искам рекламата да бъде зашеметяваща.

Задачата се пада на рекламната агенция „Чиат\Дей“, която поема поръчките на „Епъл“, след като купува фирмата на Реджис Маккена. За ръководител на проекта е определен един хилав лентяй с рунтава брада, рошава коса, налудничава усмивка и блясък в очите на име Лий Клоу, който е творчески директор на фирмения клон във Венис Бийч, Лос Анджелис. Клоу е схватлив и забавен, небрежен, но в същото време целенасочен; двамата с Джобс завързват приятелство, продължило три десетилетия.

Той и колегите му Стив Хейдън, специалист по авторско право, и художественият директор Брент Томас използват асоциацията с романа на Джордж Оруел: „Защо 1984 няма да бъде като „1984“?“ Джобс много харесва идеята и им казва да я доразвият за рекламната кампания на „Макинтош“. Така те измислят сценарий за шейсетсекунден клип, който прилича на сцена от научно-фантастичен филм: непокорна млада жена бяга от Оруеловата полиция на мисълта и с голям чук разбива екран, който предава промиваща мозъка реч на Големия брат.

Идеята улавя духа на компютърната революция. Много младежи, особено привържениците на алтернативната култура, гледат на компютъра като на инструмент, използван от властите и корпорациите за заличаване на човешката индивидуалност. Към края на 70-те обаче все повече виждат в него средство за освобождение на личността. Рекламата „1984“ представя „Макинтош“ като рицар на тази кауза – отворена, непокорна и героична компания, която единствена се опълчва срещу плана на злите корпорации да завладеят света и да контролират напълно умовете на хората.

Това се харесва на Джобс. Идеята на рекламата има особено значение за него. Той се изживява като бунтар и обича да се отъждествява с ценностите на нестройната група хакери и пирати, работещи за него в екипа „Макинтош“. Въпреки че напуска ябълковата комуна в Орегон, за да основе корпорацията „Епъл“, той все още иска да го възприемат като представител на алтернативната, а не на корпоративната култура.

В същото време обаче дълбоко в себе си съзнава, че все повече се отдалечава от хакерския идеал. Някои дори биха могли да го обвинят, че го е продал. Когато Возняк остава верен на етиката на „Хоумбрю“ и предлага схемите си за *Apple I* безплатно, Джобс настоява да ги

продават. Пак той, въпреки нежеланието на Возняк, превръща „Епъл“ в корпорация и отказва да даде безплатни опции на приятелите, работили с тях в гаража на баща му. Сега пуска на пазара „Макинтош“, който в много отношения нарушава хакерските принципи: има прекалено висока цена, няма слотове за допълнителни устройства и за отварянето на пластмасовата му кутия са необходими специални инструменти. Това е затворена и контролирана система, напомняща повече инструмент на Големия брат, отколкото хакерско творение.

Затова рекламата „1984“ е начин Джобс да утвърди този пожелателен образ пред себе си и пред света. Героинята, с рисунка на „Макинтош“ върху снежнобялата ѝ фланелка, е бунтарка, която се кани да разбие на пух и прах установения ред. За режисьор назначават Ридли Скот, който току-що е постигнал голям успех с „Блейд Рънър“. Джобс успява да направи така, че „Епъл“ да бъде свързан с духа на кибербунтарите. С тази реклама „Макинтош“ и създателят му се отъждествяват с непокорните и инакомислещите.

Първоначално Скъли е скептично настроен, но Джобс настоява, че им трябва нещо революционно. Успява да издейства невиджания дотогава бюджет от 750 000 долара само за заснемането на рекламата и планира да я пуснат по време на финала на първенството по американски футбол. Ридли Скот я заснема в Лондон, като наема няколко десетки истински скинхеди, които да играят промитите мозъци, слушащи речта на Големия брат. За главна героиня избира състезателка по хвърляне на диск. За да постигне антиутопичната атмосфера на „Блейд Рънър“, режисьорът използва бездушен декор на фабрики в сиви металически тонове. Точно в момента, в който Големият брат заявява: „Ние ще победим!“, героинята хвърля чука по екрана и той изчезва сред ослепителен блясък и дим.

Когато Джобс показва предварителния вариант на рекламата на търговския си персонал в Хавай, хората му са възхитени. През декември 1983 г. я пуска и на управителния съвет. Когато лампите в заседателната зала светват, всички са като онемели. Филип Шлайн, изпълнителен директор на „Мейсис“ в Калифорния, е облегнал глава на масата. Майк Марккула гледа като хипнотизиран; отначало изглежда, сякаш е завладян от силното послание на рекламата. След малко обявява:

– Кой е съгласен да потърсим друга агенция?

Скъли си спомня:

– Повечето смятаха, че това е най-ужасната реклама, която са виждали.

Самият той изглежда разколебан. Казва на „ЧиатДей“ да оттеглят двете заявки за рекламно време – едната за шейсет, а другата за трийсет секунди – които са платили.

Джобс не е на себе си. Една вечер Возняк, който през последните две години само гравитира около „Епъл“, идва в сградата на „Макинтош“. Джобс го сграбчва и настоява:

– Ела да видиш нещо!

Завежда го при видеоуредбата и пуска рекламата.

– Бях смаян – спомня си Возняк. – Това бе най-невероятното нещо, което бях виждал.

Когато Джобс му казва, че управителният съвет е решил да не я пуска по време на финала по американски футбол, той пита колко струва рекламното време. „800 000“ – отговаря му Джобс. В изблик на щедрост Возняк веднага предлага:

– Ако кажеш, ще дам половината.

В крайна сметка не се налага. Агенцията успява да продаде трийсетсекундното рекламно време, но в израз на пасивно неподчинение запазва по-дългото.

– Казахме им, че не можем да продадем по-дългото рекламно време, но в действителност не сме се и опитвали – спомня си Лий Клоу.

Вероятно за да избегне скарване с управителния съвет или с Джобс, Скъли оставя директора на маркетинга Бил Кембъл да реши какво да прави. Кембъл, бивш треньор по американски футбол, решава да пробва „дълъг пас“.

– Действайте! – нарежда той на хората си.

Още в третата четвърт на финала водещият отбор „Рейдърс“ отбелязва тъчдаун срещу „Редскинс“ и вместо веднага да дадат повторение на положението, телевизорите из цялата страна стават зловещо черни за две дълги секунди. Сетне на екрана се появява мрачна черно-бяла сцена с еднакво облечени хора, маршируващи под звуците на тягостна музика. Над 96 милиона души виждат реклама, различна от всичко друго, което са виждали дотогава. Накрая, докато зомбираните ужасено гледат как Големият брат изчезва, мъжки глас спокойно обявява:

– На 24 януари „Епъл“ ще представи новия си компютър „Макинтош“. И ще видите защо 1984 година няма да бъде като „1984“.

Това е истинска сензация. Вечерта трите национални мрежи и петдесет местни станции не спират да говорят за рекламата, като я тиражират в мащаби, невиждани преди епохата на *YouTube*. Впоследствие „ТВ Гайд“ и „Адвъртайзинг Ейдж“ я избират за най-великата реклама в историята.

Рекламната бомба

С течение на годините Стив Джобс става ненадминат майстор в популяризирането на продукти. В случая с „Макинтош“ невероятната реклама на Ридли Скот е само една от съставките. Друга важна част от рецептата е медийното представяне. Джобс намира начини да поражда вълни от публицистична активност, толкова мощни, че се подхранват сами като по верижна реакция. Това е феномен, който успява да възпроизведе при пускането на всеки следващ продукт, от „Макинтош“ през 1984 г. до *iPad* през 2010 г. Подобно на илюзионист той повтаря един и същи фокус, въпреки че журналистите са го гледали вече десетки пъти и знаят как става. Някои от триковете си е научил от Реджис Маккена, който майсторски умее да глези и ласкае горделивите репортери. Джобс обаче се води от собствената си интуиция, когато иска да събуди интерес, да манипулира съперническите инстинкти между журналистите и да издейства благосклонно отношение в замяна на специални интервюта.

През декември 1983 г. завежда прилежните си програмисти Анди Херцфелд и Бъръл Смит в нюйоркската редакция на „Нюзуийк“ за интервю с „хлапетата, които създадоха „Мак“. След като правят демонстрация на „Макинтош“, те са поканени на горния етаж за среща с Катрин Грѐм – легендарната собственичка на списанието, която има неутолим интерес към всичко ново. След това „Нюзуийк“ изпраща научния си репортер и един фотограф в Пало Алто, за да прекарат известно време с Херцфелд и Смит. Резултатът е ласкав и добре написан биографичен материал за двамата – на четири страници и със снимки, на които са представени като херувими на новото време. Статията цитира Смит, който споделя мечтите си за по-нататъшната работа: „Искам да направя компютъра на 90-те. Само че още утре.“

Статията описва също смесицата от непостоянство и обаяние, характерни за шефа му: „Джобс понякога защитава идеите си с кресливи избухвания и заплахи, които невинаги остават само на думи; говори се, че искал да уволнява програмисти, защото настоявали компютрите му да имат курсорни клавиши – функция, която той смята за излишна. Когато е в добро настроение обаче, Джобс е странна смесица от чар и нетърпение, колебаеща се между строга резервираност и несдържан ентузиазъм, който демонстрира с любимата фраза: „Безумно върховно!“

Научният репортер Стивън Леви, който по това време работи в списание „Ролинг Стоун“, идва да вземе интервю от Джобс, който го моли да убеди редактора да сложи екипа на „Макинтош“ на корицата на списанието.

– Вероятността Ян Венър да смени Стинг с банда компютърни хаховци е приблизително едно на гуголплекс – смята Леви, и съвсем основателно.

Джобс го завежда на пица и продължава да настоява. Според него от „Ролинг Стоун“ „са го закъсали, пускат скапани статии и отчаяно търсят нови теми и читатели. „Мак“ може да е тяхното спасение!“ Леви не отстъпва. Казва, че „Ролинг Стоун“ е първокласно списание, и пита събеседника си дали е чел наскоро някой брой. Джобс отговаря, че е чел една статия за *MTV*, която била „пълен боклук“. Леви казва, че той я е писал. Това не смущава Джобс, който не се отказва от думите си. Вместо това се отдава на философски разсъждения върху „Макинтош“. Изтъква, че хората постоянно извличат полза от постиженията на някого преди тях и заимстват неща, измислени от другиго. „Невероятно е да създадеш нещо, което черпи от безкрайното море на човешкия опит и знания“ – заявява той.

Материалът на Леви не стига до предната корица. В бъдеще обаче всяка голяма рекламна кампания за продукти, създадени от Джобс (в „Некст“, в „Пиксар“ и след завръщането му – в „Епъл“), биват отразявани на челно място в „Тайм“, „Нюзуийк“ и „Бизнесуийк“.

24 януари 1984 г.

Сутринта, когато екипът завършва софтуера за „Макинтош“, Херцфелд се прибира вкъщи изтощен и възнамерява да спи поне едно цяло денонощие. Следобед обаче, след само шест часа сън, отново отива в офиса. Исква да провери дали не са се появили проблеми. Повечето му колеги са там, водени от същото желание. Джобс ги заварва да се мотаят наоколо, замаяни, но възбудени.

– Хей, я се размърдайте! Не сме свършили още! Трябва ни демонстрация за представянето!

Планът му е да направят зрелищен спектакъл пред многолюдна публика, в който да покажат някои от функциите на „Макинтош“ под вдъхновяващата музика от „Огнените колесници“.

– Искам да е готово до края на седмицата, за да направим репетиция.

Всички почват да мърморят недоволно, спомня си Херцфелд, „но докато го обсъждахме, осъзнахме, че ще бъде адски интересно да направим нещо толкова впечатляващо“.

Официалното представяне на „Макинтош“ е насрочено за годишното акционерно събрание на „Епъл“ на 24 януари – осем дни по-късно – в аудитория „Флинт“ на колежа „Де Анса“. Телевизионната реклама и медийната истерия са първите две стъпки от стратегията на Стив Джобс да превръща появата на всеки нов продукт в епохално събитие за световната история. Третата стъпка е публичното представяне на продукта, с тържествена музика и театрални

жестове, пред публика от предани почитатели и журналисти, предварително инструктирани да изпаднат в екстаз.

Херцфелд постига забележителен успех, като написва музикална програма за два дена, за да може компютърът да свири „Огнените колесници“. Когато я чува обаче, Джобс обявява, че звукът е лош, и решава да използва стандартен запис. За сметка на това много се впечатлява от речев генератор, който превръща текст в човешка реч с очарователен металически акцент, и решава да го включи в демонстрацията:

– Искам „Макинтош“ да бъде първият компютър, който се представя сам!

На репетицията преди представянето нищо не върви добре. Джобс не харесва как анимираните обекти се движат по екрана и постоянно иска разни дребни поправки. Освен това не одобрява осветлението на сцената и кара Скъли да сядат от стол на стол и да дават мнение за промените, които прави. Скъли няма никакъв опит със сценичното осветление и отговаря плахо като пациент пред учен лекар. Репетициите и промените продължават пет часа, до късно през нощта.

– Направо ни влудяваше, караше се на сценичните помощници за най-малката грешка – спомня си Скъли. – Бях сигурен, че няма да сме готови навреме за представянето на другата сутрин.

Най-много от всичко Джобс се тревожи за собственото си изказване. Скъли се изживява като добър писател, затова предлага някои промени в сценария. Това леко изнервя Джобс, но отношенията им са все още на етапа, в който той обсипва Скъли с ласкателства и гъделичка егото му.

– За мен ти си наравно с Воз и Маркула – уверява го. – Приемам те като един от основателите на компанията. Те я създадоха, но ние с теб създаваме бъдещето ѝ.

Скъли налапва въдицата.

На другата заран 2600-местната аудитория е препълнена. Джобс се появява с двуредно синьо сако, колосана бяла риза и светлозелена папийонка.

– Това е най-важният момент в живота ми – споделя пред Скъли, докато чакат началото на програмата. – Много съм развълнуван. Ти си може би единственият човек, който разбира как се чувствам.

Скъли стиска ръката му и прошепва:

– Късмет.

Като председател на акционерното събрание Джобс първи излиза на подиума, за да даде начало на заседанието, и го прави с един от характерните си призови:

– Бих искал да открия събранията с един стих на Дилън – на *Боб* Дилън – отпреди двайсет години.

Усмивва се леко и свежда очи, за да прочете втория куплет на „Времената се менят“. Постепенно извисява глас, за да наблегне на последната строфа:

– „Защото губещият днес ще бъде победител утре. Защото времената се менят.“

Тази песен е химнът, който обединява образа на мултимилionера с лелеяния образ на представител на алтернативната култура. Той притежава пиратски презапис на любимото си изпълнение – от концерт на живо на Дилън с Джоан Бейз на Хелоуин през 1964 г.

Скъли излиза на подиума, за да изнесе доклад за приходите на компанията, и докато

каканиже с монотонен глас, публиката започва да се изнервя. Накрая завършва с лична забележка:

– Най-важното, което ми се случи през последните девет месеца в „Епъл“, беше шансът да се сприятеля със Стив Джобс. За мен това приятелство значи много.

Осветлението е намалено, Джобс отново излиза на подиума и произнася драматичен вариант на надхващата реч от хавайската конференция пред отдела за продажби:

– Годината е 1958. *IBM* пропуска шанса да купи една прощаваща компания, която е изобретила нова технология, наречена ксерография. Две години по-късно се ражда „Ксерокс“ и досега хората от *IBM* си ядат ушите от яд.

В залата избухва смях. Херцфелд е слушал различни версии на речта, както в Хавай, така и след това, но сега тя му звучи много по-прочувствено. След като разказва за други грешки на *IBM*, Джобс заговаря още по-бързо и по-емоционално:

Сега е 1984. Изглежда, че IBM иска всичко. Изглежда, че „Епъл“ е единствената компания, която може да им се противопостави. След като първоначално търговците приеха IBM с отворени обятия, сега се страхуват, че бъдещето може да бъде доминирано и контролирано от IBM. Затова се обръщат към „Епъл“ като единствената сила, която може да гарантира свободата им. IBM иска да владее всичко и насочва оръдията си към единственото препятствие пред пълния контрол на пазара – „Епъл“. Ще позволим ли на Големия син брат да завладее цялата информационна индустрия? Целия информационен век? Нима Джордж Оруел е бил прав?

С приближаването на кулминацията шушукането на публиката преминава в ентузиазирани аплодисменти и накрая – в екстаз. Но преди да се замислят над въпроса за Оруел, лампите угасват и на екрана тръгва рекламата „1984“.

С театрални движения Джобс пресича малката сцена, за да отиде до една масичка с платнена торба върху нея.

– Искам лично да ви представя „Макинтош“.

Изважда компютъра, клавиатурата и мишката, сръчно ги свързва, после вади една от новите 3,5-инчови дискети от джоба на ризата си. Зазвучава музиката от „Огнените колесници“. За момент Джобс затапя дъх, защото миналата нощ демонстрацията не се е получила. Този път обаче се стартира безупречно. Думата МАКИНТОШ се разгръща хоризонтално на екрана, после под нея се изписва: „Безумно върховен“ с калиграфски шрифт, сякаш някой пише буквите на ръка. Несвикнала с такава красива графика, публиката замлъква за момент. Чуват се възгласи на изненада. Сетне, в бърза последователност, се сменят няколко прозореца, демонстриращи различни програми: чертожният пакет *QuickDraw* на Аткинсън, различни шрифтове, документи, диаграми, чертежи, игра на шах, програма за работа с електронни таблици и карикатура на Стив Джобс с балонче над главата, изобразяващо как му хрумва идеята да създаде „Макинтош“.

След тази демонстрация той се усмихва и представя най-възбуждащата част:

– Напоследък много се изговори за „Макинтош“. Нека обаче днес той сам каже нещо за себе си.

При тези думи се връща при компютъра, натиска копчето на мишката и с треперлив, но

чаровен дълбок металически глас „Макинтош“ се представя:

– Здравейте. Аз съм „Макинтош“. Много се радвам, че най-сетне излязох от тая торба.

Единственото, което компютърът не умее, е да изчака, докато истеричните приветствени възгласи заглъхнат. Вместо да направи кратка пауза и да се наслади на мига, той продължава да боботи:

– Макар да нямам голям опит в публичните изказвания, бих искал да споделя с вас една максима, която ми хрумна при първата ми среща с главната машина на *IBM*: Никога не се доверявай на компютър, който не можеш да вдигнеш. – Отново възторженият рев на публиката заглушава последните му думи. – Очевидно аз мога да говоря. Сега обаче бих искал да замълча и да слушам. И така, имам огромната чест да ви представя човека, който стана мой баща. Стив Джобс.

Настава невиджана врява, хората в залата почват да подскачат и да размахват въодушевено юмруци. Джобс кимва бавно, стиснал устни, но с грейнало лице; после свежда очи и се просълзява. Овациите продължават цели пет минути.

Следобед, след като екипът „Макинтош“ се връща на „Бандли“ 3, на паркинга спира един камион и Джобс събира всички около него. Вътре има сто нови компютъра „Макинтош“, всеки – с плочка, на която е гравирано име.

– Стив връчи по един на всеки член на екипа – спомня си Херцфелд. – Ръкуваше се с тях и се усмихваше, а останалите стояхме и крещяхме от радост.

Това е краят на едно изтощаващо пътуване и егото на мнозина е пострадало от неприятния и груб управленски стил на Джобс. Но нито Раскин, нито Возняк, нито Скъли или кой да е друг от компанията би могъл да доведе до успех разработването на „Макинтош“. Никоя работна група не би могла да го постигне. В деня, в който Джобс представя „Макинтош“, един репортер от „Попюлар Сайънс“ го пита какво пазарно проучване е направил. Джобс изсумтява презрително:

– Какво проучване на пазара е направил Александър Греъм Бел, преди да изобрети телефона?

ГЛАВА 16

Гейтс и Джобс

Когато се пресекат две орбити

Съдружието „Макинтош“

Бинарна система в астрономията се нарича небесно тяло, получено, когато две звезди се съберат благодарение на гравитационното привличане помежду си. Човешката история също познава такива случаи – когато една нова епоха се формира от взаимодействието и съперничеството на две свръхзвезди: Алберт Айнщайн и Нилс Бор в съвременната физика или Томас Джеферсън и Александър Хамилтън в ранното американско управление. През първите трийсет години на информационната епоха, започнала в началото на 70-те, тази бинарна система е съставена от двама кипящи от енергия недипломирани студенти, и двамата – родени през 1955 г.

Въпреки сходните си амбиции в пресечната точка между информационни технологии и бизнес Бил Гейтс и Стив Джобс имат много различни характери и развитие. Бащата на Гейтс е изтъкнат адвокат в Сиатъл, а майка му – обществена активистка, членуваща в престижни организации. Той започва да се увлича по електроника в най-реномираното частно училище на родния си град, гимназията „Лейксайд“, но никога не е бил бунтар, хипи, търсач на духовно извисяване или член на алтернативната култура. Вместо синя кутия, с която да оцелява телефонната компания, в гимназията Гейтс прави програма за подреждане на училищните графици, с чиято помощ винаги се урежда в един клас с най-хубавите момичета, и програма за броене на автомобили за местната диспечерска служба. Приемат го в „Харвард“ и по-късно прекъсва, но не за да търси просветление при някой индийски гуру, а за да основе софтуерна компания.

За разлика от Джобс Гейтс е добър програмист и има по-прагматичен, дисциплиниран и аналитичен ум. Джобс е по-интуитивен, по-романтичен и с по-голям афинитет към създаването на по-функционални технологии, по-приятен дизайн и по-приветлив интерфейс. Стремещът му към съвършенство го прави безкрайно възискателен и той управлява хората си с обаятелност и стихийна емоционалност. Гейтс е по-методичен; той води заседания със строго фиксиран дневен ред, на които дисектира проблемите с хирургическа прецизност. И двамата понякога са груби, но при Гейтс (който още в началото на кариерата си развива типичното за компютърен маниак поведение, граничещо с аутизъм) злъчното отношение не е толкова лично; при него става дума не толкова за емоционална язвителност, колкото за интелектуално коравосърдечие. Джобс има навик да се втренчва в хората с изгарящ, убийствено съсредоточен поглед; Гейтс понякога среща трудности да гледа човек в очите, но дълбоко в себе си е състрадателен.

– Всеки от тях се мислеше за по-умен от другия, но Стив обикновено се отнасяше към Бил като към човек от по-долна класа, особено по отношение на вкуса и стила – разказва Анди

Херцфелд. – Бил гледаше снизходително на Стив заради неумението му да пише програми.

От самото начало на познанството им Гейтс се възхищава на Джобс и леко завивжда за умението му да омайва хората, но в същото време го смята за „адски странен“ и „с твърде много недостатъци като човек“. Отблъсква го грубото държане на Джобс и склонността му „или да те третира като пълен боклук, или да ти се подмазва“. От своя страна, Джобс смята Гейтс за дразнещо ограничен:

– Щеше да бъде по-широко скроен, ако на млади години беше вземал ЛСД или беше постоял в някой ашрам.

Разликите в характера ги поставят от двете страни на очерталата се фундаментална разделителна линия на цифровата епоха. Джобс е перфекционист, който се стреми към контрол и проявява безкомпромисния темперамент на творец; той и „Епъл“ стават пример за цифрова стратегия на тясно интегриран хардуер и софтуер. Гейтс е умен, пресметлив и прагматичен анализатор на пазара и технологията; не изпитва никакво притеснение да предоставя софтуера си на други фирми.

След трийсет години той неохотно признава, че уважава Джобс:

– Не разбира много от информационни технологии, но притежава удивителна интуиция за това, кое върши най-добра работа.

Джобс обаче така и не оценява достойнствата на Гейтс.

– Бил няма никакво въображение и никога не е изобретил нищо. Затова мисля, че сега се чувства по-добре в благотворителната дейност, отколкото в света на технологиите – несправедливо отсъжда той. – Той е просто един безсрамен крадец на чужди идеи.

При разработването на „Макинтош“ Джобс посещава Гейтс в околностите на Сиатъл. „Майкрософт“ е създала няколко програми за *Apple II*, включително софтуер за работа с електронни таблици, наречен „Мултиплан“. Джобс иска да събуди интереса на Гейтс и колегите му, за да вземат още по-голямо участие в подготвящия се „Макинтош“. В заседателната зала на „Майкрософт“ той обрисова вълнуващия образ на една машина за масовия потребител, с приветлив интерфейс, която ще се произвежда в милиони бройки в автоматизирана фабрика в Калифорния. Мечтата му за завод, който ще засмуква произведените в щата силициев компоненти и ще бълва завършени макинтоши, подтиква екипа на „Майкрософт“ да кръсти проекта му „Пясък“. Дори измислят съкращение: SAND – *Steve's Amazing New Device* („удивителното ново устройство на Стив“).

Гейтс създава „Майкрософт“, като написва версия на езика за програмиране *BASIC* за „Алтеър“. Джобс иска да напишат вариант за „Макинтош“, защото Возняк – въпреки настояването на приятеля му – не пожелава да преправи своята версия на *BASIC* за *Apple II*, като въведе възможност да поддържа плаваща десетична запетая. Освен това Джобс иска „Майкрософт“ да напише софтуер за „Макинтош“ – например програми за текстообработка и за работа с електронни таблици. По това време Джобс е цар, а Гейтс – все още царедворец; през 1982 г. годишните продажби на „Епъл“ са на стойност 1 милиард долара, а на „Майкрософт“ – само 32 милиона. Гейтс подписва договор за адаптиране на новата си програма за работа с таблици *Excel*, текстообработващата *Word* и *BASIC* за „Макинтош“.

Гейтс често ходи до Купертино за демонстрациите на операционната система „Макинтош“, но не е много възхитен от нея.

– Спомням си, че когато отидох за първи път, Стив ми показа едно приложение, което

просто караше някакви неща за подскочат по екрана. Това беше единствената им програма, която вървеше. – Гейтс се ужасява от поведението на Джобс. – Беше странен начин на съблазняване, при който Стив ти казва: „Изобщо не си ни нужен, защото правим това велико и много тайно нещо.“ Това бе типичният маниер на търговец, който хвали стоката си, но имаше и друг подтекст: „Не ни трябваш, но може да ти позволим да участваш.“

Пиратите от „Макинтош“ трудно приемат да работят с Гейтс.

– Може да се каже, че не умееше да изслушва – спомня си Херцфелд. – Не търпеше някой да му обяснява как работи нещо – винаги искаше сам да се досети.

Демонстрират му как курсорът се движи плавно по екрана, без да примигва.

– Какъв хардуер използвате, за да движите курсора? – пита Гейтс.

Херцфелд, който много се гордее, че са постигнали ефекта само с помощта на софтуер, отговаря:

– Не използваме никакъв специален хардуер!

Гейтс настоява, че за да се движи курсорът по този начин, трябва да има специален хардуер.

– Е, какво можеш да кажеш на такъв човек? – пита Брус Хорн, един от инженерите на „Макинтош“. – За мен беше кристално ясно, че Гейтс никога няма да разбере и оцени елегантността на „Макинтош“.

Въпреки взаимните подозрения и двата екипа са въодушевени от перспективата „Майкрософт“ да създаде графичния софтуер за „Макинтош“, което би пренесло персоналните компютри в ново измерение. Решават да го отпразнуват с вечеря в луксозен ресторант. Скоро „Майкрософт“ събира голям екип, който да се заеме със задачата.

– Имахме повече хора, работещи върху „Мак“, от него – споделя Гейтс. – Стив имаше петнайсетина души. Ние иммахме двайсет. Буквално си бяхме заложили главите за този проект.

Въпреки че според Джобс на програмистите от „Майкрософт“ им липсва вкус, те се оказват доста упорити.

– Пращаха ужасни програми – спомня си той, – но не се отказваха и постоянно ги подобряваха.

В крайна сметка Джобс толкова е влюбва в *Excel*, че сключва тайна сделка с Гейтс: Ако „Майкрософт“ направи *Excel* само за „Макинтош“ и задържи версията за компютрите на *IBM* в продължение на две години, „Епъл“ ще разтури екипа си, разработващ *BASIC* за „Макинтош“, и за вечни времена ще използва лицензираната версия на „Майкрософт“. Гейтс е достатъчно умен и приема, което вбесява екипа на „Епъл“, защото проектът им е прекратен, а „Майкрософт“ получава по-силна позиция за преговори.

За момента Гейтс и Джобс стават съюзници. Същото лято двамата отиват на конференция, организирана от анализатора Бен Роузън в една база на клуб „Плейбой“ на брега на езерото Женева в Уисконсин, където никой от участниците не подозира за интерфейса, който се разработва в „Епъл“.

– Всички се държаха, сякаш компютрите на *IBM* са всемогъщи, което не беше зле, а ние със Стив само се подсмиввахме, мислейки си: „О-хо, не знаете какво сме намислили.“ Стив дори издаде някои неща, но никой не се усети. – Гейтс става редовен участник в екскурзиите на

„Епъл“. – Ходех на всички джамбурета. Бях част от екипа.

Особено забавни са посещенията му в Купертино, където има възможност да наблюдава своенравното държание на Джобс към служителите му и склонността му да се вманиачава.

– Стив беше като водач на секта. Постоянно тръбеше как „Мак“ щял да промени света и караше хората си да работят като луди, под невероятно напрежение и в сложни лични взаимоотношения.

Понякога Джобс се появява в приповдигнато настроение, но изведнъж се депресираща и споделя страховете си пред Гейтс.

– Излизаме някоя петъчна вечер – разказва Гейтс, – отиваме на ресторант и Стив ме уверява, че всичко върви чудесно. На следващия ден пък почва да се вайка: „Леле, това нещо ще се продава ли изобщо? Боже, ще трябва да вдигна цената. Ох, извинявай, че те прецаквам така, моите хора са пълни кретени.“

Гейтс вижда изкривената действителност на Джобс в действие, когато „Ксерокс“ пуска своя „Стар“. На съвместна вечеря на двата екипа Джобс пита Гейтс колко компютъра „Стар“ е продал до момента. Гейтс отговаря „шестстотин“. На другия ден пред Гейтс и целия си екип Джобс заявява, че са продадени само триста броя „Стар“, въпреки че предишната вечер всички са чули друго число.

– Всички ме зяпнаха, сякаш ми казваха „Няма ли да му кажеш, че е тъпак?“ – разказва Гейтс. – Искане да ме предизвикат, но този път не се хванах.

Друг път Джобс и хората му са на гости на „Майкрософт“ и отиват на вечеря в Сиатълския тенисклуб. Джобс започва да разправя колко лесен за ползване щял да бъде софтуерът на „Майкрософт“ и как нямало да има нужда от никакви ръководства.

– Все едно само пълен идиот би си помислил, че за да работят с „Мак“, хората ще имат нужда от упътване – спомня си Гейтс. – И моите хора почнаха да си шушукат: „Ама тоя сериозно ли мисли така? Дали да не му кажем, че все пак подготвяме упътвания?“

След време отношенията им се обтягат. Първоначалният план е някои от приложенията на „Майкрософт“ – като *Excel*, *Chart* и *File* – да носят логото на „Епъл“ и да се предлагат в комплект с „Макинтош“.

– Предложиха ни по 10 долара на приложение на компютър – обяснява Гейтс.

Това споразумение обаче разгневява конкурентните софтуерни фирми. Освен това става ясно, че някои от програмите на „Майкрософт“ ще закъснеят. Затова Джобс променя договора с „Майкрософт“ и решава да не включва софтуера им в пакета; фирмата ще трябва да се съревновава с всички останали, като продава програмите си директно на потребителите.

Гейтс приема без възражения. Той вече е свикнал с това, че Джобс „бързо и своеволно“ променя правилата. Освен това подозира, че свободното разпространение може дори да бъде полезно за „Майкрософт“.

– Щяхме да печелим повече, като продаваме програмите отделно – споделя той. – Ако се стремиш към по-голям дял от пазара, това е по-добрият вариант.

В крайна сметка „Майкрософт“ прави софтуера си за няколко различни операционни системи и дава приоритет на IBM-версията на *Word* за сметка на тази за „Макинтош“. В действителност решението на Джобс да се откаже от пакетното обезпечаване наврежда

повече на „Епъл“, отколкото на „Майкрософт“.

Когато *Excel* за „Макинтош“ става готов, Джобс и Гейтс го представят заедно на пресконференция в нюйоркски ресторант. Когато го питат дали „Майкрософт“ ще пусне вариант на програмата за компютрите на *IBM*, Гейтс премълчава за сделката с „Епъл“ и отговаря уклончиво, че „след време“ може би и това ще стане. Джобс взема микрофона и добавя шеговито:

– След време всички ще умрем.

Битката за GUI

По това време „Майкрософт“ пуска операционната система *DOS*, предназначена за *IBM* и за компютри, съвместими с техните. Тя се основава на старомоден интерфейс с текстови команди, при който потребителят се сблъсква с враждебни кодирани съобщения като *C:\>*. Когато сътрудничеството им с Гейтс се задълбочава, Джобс и хората му започват да се тревожат, че фирмата му ще открадне разработения от тях графичен потребителски интерфейс (*GUI*). Анди Херцфелд забелязва, че негов колега от „Майкрософт“ го разпитва твърде подробно за операционната система на „Макинтош“.

– Казах на Стив, че явно „Майкрософт“ се опитва да копира „Мак“ – спомня си той.

Притесненията им са съвсем основателни. Гейтс е убеден, че бъдещето е в графичните интерфейси, и смята, че „Майкрософт“ има точно толкова право, колкото и „Епъл“ да копира разработките на „Ксерокс ПАРК“. По-късно без смущение признава:

– Казахме: „Хей, та ние също сме привърженици на графичния интерфейс и видяхме „Алто“ на „Ксерокс.“

При първоначалната им сделка Джобс убеждава Гейтс „Майкрософт“ да не продава графичен софтуер на никого освен на „Епъл“ до една година след пускането на „Макинтош“ през януари 1983 г. За съжаление на „Епъл“ в споразумението не е предвидена вероятността „Макинтош“ да се забави с една година. Затова съвсем логично през ноември 1983 г. Гейтс разкрива, че „Майкрософт“ планира да разработи нова операционна система за персоналните компютри на *IBM*, включваща графичен интерфейс с прозорци, икони и навигация с мишка. Системата е наречена *Windows*. Гейтс организира продуктово представяне в стил Джобс – най-скъпото в историята на „Майкрософт“ до момента.

Джобс побеснява. Знае, че няма как да го предотврати (ангажиментът на „Майкрософт“ да не прави конкурентен софтуер изтича), но въпреки това опитва.

– Веднага ми докарайте Гейтс! – заповядва на Майк Бойч, който отговаря за връзките с други софтуерни компании.

Гейтс идва сам и с желание да обсъдят нещата.

– Стив ме извика, за да ми се накара – спомня си той. – Отидох в Купертино като по команда. Казах му, че работим по *Windows* и смятаме да се посветим на графичните интерфейси.

Срещата се провежда в заседателната зала на Джобс в присъствието на десетина служители на „Епъл“, чакащи да видят как шефът им ще се нахвърли върху Гейтс. Джобс напълно оправдава очакванията им.

– Това е пладнешки обир! – закрепява той. – Ние ти се доверихме, а ти искаш да ни

окрадеш!

Херцфелд си спомня, че Гейтс седял спокойно, погледнал Стив в очите, после отвърнал с характерния си писклив глас:

– Е, Стив, има и друга гледна точка. Просто и двамата имахме един богат съсед на име „Ксерокс“. Аз разбих дома му, за да открадна телевизора, но се оказа, че някой ме е изпреварил.

Двудневното посещение на Гейтс изважда на показ цялата гама от емоционални реакции и манипулативни методи на Джобс. Освен това става ясно, че сътрудничеството между „Епъл“ и „Майкрософт“ е като любовен танц на скорпиони, които се въртят предпазливо един около друг, знаейки, че едно ужилване би могло да бъде смъртоносно и за двамата. След скарването в заседателната зала Гейтс прави на Джобс бърза демонстрация на идеята си за *Windows*.

– Стив не знаеше как да реагира – спомня си той. – Можеше да каже: „Това със сигурност е нарушение на еди-какво си.“ Обаче не каза така, а обяви: „Това е пълен боклук!“

Гейтс е доволен, защото така получава шанс да успокои колегата си за момент.

– Казах му: „Да, това е доста сполучлив пълен боклук.“

Тогава Джобс демонстрира куп други емоции.

– Държа се адски грубо – разказва Гейтс. – После по едно време почти се разплака, едва не почна да ме моли: „Ама няма ли начин да го избегнем?“ – Гейтс запазва пълно самообладание. – Имам голямо предимство пред някой, който е прекалено емоционален. Просто по-лесно сдържам чувствата си.

Както обикновено, когато иска да проведе сериозен разговор, Джобс предлага да излязат на разходка. Тръгват по улиците на Купертино, спират в един ресторант на самообслужване, после пак тръгват.

– Трябваше да ходим, което не е сред любимите ми начини за правене на бизнес – разказва Гейтс. – Започна да приказва неща от рода: „Добре, добре, само да не прилича прекалено на това, което ние правим.“

В крайна сметка „Майкрософт“ успява да завърши *Windows 1.0* чак през есента на 1985 г. Дори тогава продуктът е некадърно направен. Липсва му елегантността на „Макинтош“ и прозорците се подреждат един до друг, а не се припокриват по ефектния начин, измислен от Бил Аткинсън. Коментаторите го осмиват, а потребителите го избягват. Въпреки това, както често се случва с продуктите на „Майкрософт“, от компанията упорстват, постепенно *Windows* става по-добрата операционна система и се налага на пазара.

Джобс така и не успява да надмогне гнева си.

– Ограбиха ни, защото Гейтс е един безсрамник! – заяви пред мен трийсет години по-късно.

Когато предадох думите му на Гейтс, той коментира:

– Ако наистина вярва в това, което казва, значи живее в някой от измислените си светове.

От юридическа гледна точка Гейтс е прав, както многократно отсъждат съдилищата в течение на годините. От практическа гледна точка също има силни аргументи. Въпреки че „Епъл“ сключва договор за правото да ползва онова, което хората му виждат в „Ксерокс ПАРК“, никой не може да забрани на други компании да разработват подобни графични интерфейси. Оказва се, че „видът и излъчването“ на един компютърен дизайн е нещо твърде

трудно да бъде защитено.

Все пак възмущението на Джобс е разбираемо. Системата на „Епъл“ е по-новаторска, изпълнена с повече въображение, по-елегантна и с по-красив дизайн. Но въпреки че „Майкрософт“ създава една грубо прекопирана продуктова серия, в крайна сметка тя печели войната на операционните системи. Това отразява един недостатък в устройството на вселената: по-добрите и по-иновативни продукти невинаги печелят. Десет години по-късно тази истина кара Джобс да произнесе една присъда, която може би звучи малко арогантно и пресилено, но съдържа и много истина:

– Единственият проблем на „Майкрософт“ е, че просто нямат вкус, абсолютно никакъв вкус. Не говоря в тесния смисъл. Говоря в широкия смисъл – те не измислят нищо оригинално и не влагат въображение в продуктите си.

ГЛАВА 17

Икар

Който високо лети...

Полет във висините

Пускането на „Макинтош“ през януари 1984 г. изстрелва Джобс в още по-висока орбита на славата и това проличава ясно при едно негово пътуване до Манхатън. Там отива на парти, организирано от Йоко Оно в чест на сина ѝ Шон Ленън, и подарява на деветгодишното дете един „Макинтош“. Момченцето страшно харесва компютъра. Художниците Анди Уорхол и Кийт Хейринг също са там и толкова се впечатляват от възможностите на машината, че в съвременното изкуство за малко да настъпи зловещ обрат.

– Я, начертах кръг! – възкликва Уорхол, докато пробва програмата *QuickDraw*.

Той настоява да занесат един компютър и на Мик Джагър. Роклегендата посреща Джобс с недоумение. Няма никаква представа кой е неканеният гост. По-късно Джобс разказва на хората си:

– Май беше друсан. Ако не, значи има трайно мозъчно увреждане.

За сметка на това дъщерята на Джагър, Джейд, веднага взема компютъра и започва да рисува с *MacPaint*, затова Джобс го подарява на нея.

По-късно купува луксозния апартамент, който е показал на Скъли в небостъргача „Сан Ремо“ в Манхатън, и възлага да го ремонтират, но никога не отива да живее там. (По-късно го продава на Боно за 15 милиона долара.) Освен това купува голяма къща в испански колониален стил с четиринайсет стаи в Удсайд, сред възвишенията над Пало Алто, бивша собственост на магнат от медодобива. Пренася се в нея, но никога не я обзавежда.

В „Епъл“ позициите му се затвърждават. Вместо да търси начини да ограничава Джобс, Скъли му дава още власт: слива отделите „Лиса“ и „Макинтош“ под негово ръководство. Джобс дава ръководните длъжности на хора от „Макинтош“ и уволнява една четвърт от персонала на „Лиса“.

– Вие се провалихте – заявява, като гледа в очите онези, които са работили по конкурентния проект. – Вие сте Б група. Второкласни играчи. Тук не ни трябва такива, затова някои от вас ще бъдат освободени и ще имат възможността да работят в дъщерните ни компании тук, в долината.

Според Бил Аткинсън, който е работил и по двата проекта, това е не само безсърдечно, а и несправедливо:

– Тези хора работеха упорито и бяха отлични инженери.

Джобс обаче стриктно се придържа към онова, което смята за най-добрия управленски принцип, който е научил в „Макинтош“: че човек трябва да е безмилостен, ако иска да създаде екип от отличници.

– Когато екипът се разрасне, лесно могат да влязат един-двама посредствени служители. Те

обаче привличат още посредством хора, а скоро се появяват и абсолютни некадърници – споделя той. – Опитът в „Макинтош“ ме е научил, че първокласните специалисти обичат да работят само с първокласни специалисти. Затова не можеш да допуснеш посредством.

За момента двамата със Скъли успяват да се самозалъгват, че приятелството им е все така силно. Изразяват привързаността си един към друг толкова показно, че често приличат на влюбени тийнейджъри. През май 1984 г. се навършва една година от постъпването на Скъли и за да го отпразнуват, Джобс го примамва на вечеря в „Льо мутон ноар“ – луксозен ресторант югозападно от Купертино. Изненадващо, Джобс е поканил управителния съвет на „Епъл“, висшето ръководство и дори някои инвеститори от Източното крайбрежие. Всички поздравяват Скъли, а Джобс „стои отзад, кима и се усмихва като Чешърския котарак“. Джобс открива вечерята с ласкателен тост:

– Най-щастливите два дни в живота ми бяха, когато пуснахме „Макинтош“ и когато Джон Скъли дойде в „Епъл“. Това беше най-великата година в живота ми, защото научих толкова много неща от Джон.

След това подарява на Скъли колаж със снимки от паметните събития през годината.

В отговор Скъли многословно описва радостите, които е преживял като съдружник на Джобс през изминалата година, и завършва с едно изречение, което всеки от присъстващите по различни причини смята за паметно:

– „Епъл“ има един лидер – Стив и аз.

Поглежда към другия край на залата, среща погледа на Джобс и той му се усмихва. Покъсно Скъли си спомня:

– Имах чувството, че се разбираме без думи.

Не му убягва обаче, че Артър Рок и някои други гледат загрижено, дори скептично. Те се опасяват, че Джобс го върти на малкия си пръст. Скъли е бил назначен да контролира основателя на фирмата, но сега става ясно, че Джобс държи пълната власт.

– Скъли толкова копнееше за одобрението на Стив, че не можеше да му се опълчи – спомня си Рок.

Скъли може да е смятал, че да изпълнява капризите на Джобс и да се съобразява с професионализма му, е добра стратегия. Той обаче не осъзнава, че не е в природата на Стив да дели властта с когото и да било. Джобс няма желание да се съобразява с никого. Той все повече започва да налага мнението си за управлението на компанията. На едно заседание през 1984 г. например настоява централизираните отдели за маркетинг и продажби да наддават за правото да обслужват различните продуктови отдели. (Това би означавало например екипът „Макинтош“ да реши да не използва маркетинговия отдел на „Епъл“, а да си създаде собствен.) Никой не е съгласен с това предложение, но Джобс продължава да настоява.

– Хората очакваха да взема нещата в свои ръце, да му кажа да си седне и да мълчи, но аз не го направих – съзнава Скъли.

След края на заседанието той чува някой да мърмори:

– Тоя Скъли защо не му затвори устата?

Когато Джобс решава да построи модерна фабрика във Фримонт, където да произвеждат „Макинтош“, стремежът му към естетика и авторитарният му характер се развихрят с пълна

сила. Иска машините да бъдат боядисани в ярки цветове като емблемата на „Епъл“, но губи толкова време в разглеждане на различните разцветки, че директорът на производствения отдел Мат Картър накрая просто инсталира оборудването, като го боядисва в бежово и сиво. Когато вижда резултата, Джобс заповядва машините да бъдат пребоядисани в ярките цветове, които той е избрал. Картър възразява – оборудването е скъпо и пребоядисването може да го повреди. Оказва се, че е прав. Една от най-скъпите машини, която пребоядисват в синьо, започва да дава дефекти и я кръщават „Лудостта на Стив“. На Картър му писва и напуска.

– Изхабих толкова сили и нерви да споря с него, и то за такива безсмислени неща, че накрая не издържах – разказва той.

На негово място Джобс слага Деби Колман, която веднъж спечелва наградата на екипа за човек, който най-успешно се е опълчил на Джобс. Но тя знае и как да задоволява капризите му. Когато художественият директор на „Епъл“ Клемънт Монк я уведомява, че Джобс иска стените да бъдат в снежнобяло, тя възразява:

– Не можем да боядисаме фабриката в снежнобяло. Навсякъде ще има прах и други мръсотии.

Монк отбелязва:

– Няма бяло, което да е достатъчно бяло за Стив.

В крайна сметка тя отстъпва. Със снежнобелите стени и яркосините, жълти и червени машини фабриката „заприличва на изложба на Александър Калдер¹“, както се изразява Колман.

¹ Американски скулптор и художник, известен с изобретяването на движещи се скулптури (т.нар. кинетична скулптура) – бел.ред.

Когато го попитах защо толкова се е загрижил за външния вид на фабриката, Джобс ми отговори, че така възпитавал любов към съвършенството:

Влизах във фабриката, слагах си бели ръкавици и проверявах за прах. Имаше навсякъде – по машините, по полиците, по пода. Тогавя казвах на Деби да почисти. Исках да е толкова чисто, че да можем да се храним от пода. Тя, разбира се, побесняваше. Не разбираше защо е нужно. Тогавя не можех да ѝ дам отговор. Излиза, че съм бил повлиян от това, което видях в Япония. Онова, за което много им се възхищавам и което липсваше в нашата фабрика, беше задружната работа и дисциплината. Ако не бяхме достатъчно дисциплинирани да пазим мястото безупречно чисто, нямаше да можем да поддържаме всички онези машини.

Една съботна сутрин Джобс завежда баща си да види фабриката. Пол Джобс винаги е държал това, което прави, да бъде изпитано и инструментите му да са добре поддържани. Сега синът му с гордост показва, че е като него. Колман идва да го разведе.

– Стив направо грееше – спомня си тя. – Беше страшно горд да покаже на баща си своето творение.

Джобс обяснява как работят различните машини и баща му изглежда искрено възхитен.

– Постоянно гледаше баща си, който докосваше всичко и се радваше колко чисто и безупречно изглежда.

Нещата не потръгват толкова гладко, когато на посещение идва Даниел Митеран. Съпругата

на френския президент, социалиста Франсоа Митеран, задава (чрез преводача си) множество въпроси за условията на труд, а Джобс, който е вербувал за свой преводач Ален Росман, ѝ обяснява за съвременната роботика и информационните технологии. При хвалбите му как хората му винаги спазват сроковете тя го пита за заплащането на извънредния труд. Това го подразва, затова разказва как автоматизацията помага за намаляване себестойността на труда – тема, която знае, че няма да ѝ бъде приятна.

– Това тежка работа ли е? – пита първата дама на Франция. – Колко дни отпуск имат служителите ви?

На Джобс му кипва и се обръща към преводача:

– Кажете ѝ, като толкова се е загрижила за работниците, да дойде да работи с тях.

Преводачът пребледнява и си глътва езика, затова Росман се намесва и казва на френски:

– Господин Джобс ви благодари за посещението и за интереса ви към нашата фабрика.

Нито Джобс, нито мадам Митеран разбират какво е станало, но преводачът ѝ явно си отдъхва.

След това, докато кара с пълна газ мерцедеса си по пътя за Купертино, Джобс не спира да се оплаква на Росман от поведението на госпожа Митеран. По едно време вдига над 150 км/ч. Един полицай го спира и почва да му пише акт. След няколко минути, преди служителят на реда да приключи, Джобс натиска клаксона.

– Какво има? – пита полицаят.

– Бързам.

Удивително, но полицаят запазва спокойствие. Просто довършва акта и предупреждава Джобс, че ако още веднъж го хванат да кара с превишена скорост, ще отиде в затвора. Още щом потегля, той отново вдига 150.

– Беше абсолютно убеден, че правилата не важат за него – удивява се Росман.

Жена му Джоана Хофман става свидетел на същото нещо, когато няколко месеца след пускането на „Макинтош“ отива с Джобс в Европа.

– Държеше се отвратително и си мислеше, че всичко му е позволено – спомня си тя.

В Париж е уредила официална вечеря с френски производители на софтуер. Джобс обаче решава, че не иска да се вижда с тях. Вместо това се качва в колата си и казва на Хофман, че отива при художника на афиши Фолон.

– Хората бяха толкова сърдити, че отказаха да се ръкуват с нас – разказва тя.

В Италия директорът на местния клон на „Епъл“ – изнежен закръглен човечец – веднага му става антипатичен. Джобс му казва направо, че не харесва работата на екипа му и търговската му стратегия:

– Вие не сте достоен да продавате „Мак“!

Това обаче е нищо в сравнение с реакцията му към ресторанта, избран от клетия директор. Джобс иска строго вегетарианско ястие, но келнерът слага на ястието му сос със заквасена сметана. Джобс започва да се държи толкова противно, че Хофман го заплашва, че ще залее скута му с горещо кафе.

Най-сериозното разногласие между Джобс и европейските му партньори е свързано с прогнозите за продажбите. Като изкривява действителността, той винаги кара хората си да правят по-оптимистични предвиждания. В Европа заплашва управителите на

представителства на „Епъл“, че няма да им даде дял, ако не постъпят по същия начин. Те настояват да отразят реалната ситуация и на Хофман се пада ролята на арбитър.

– Към края на пътуването вече цялата треперех – спомня си тя.

По време на това пътуване Джобс се запознава с Жан-Луи Гасе, управителя на „Епъл“ за Франция. Той е един от малцината, които успешно се противопоставят на Джобс при европейската му обиколка.

– Джобс има собствени разбирания за истината – отбелязва по-късно. – Единственият начин да се справиш с него е, като го надвикаш.

Когато Джобс заплашва да ореже пратките за Франция, ако не надуют прогнозите, Гасе се вбесява.

– Спомням си, че го хванах за ревера и му казах да млъкне. Тогава отстъпи. Аз самият лесно се палех, затова забелязах тази черта у Стив.

Гасе обаче остава впечатлен от уменията на Джобс да използва чара си, когато се наложи. Франсоа Митеран проповядва „Информатика за всички“ и различни експерти по компютърни технологии идват да му пригласят. Джобс изнася реч пред групата им в хотел „Бристол“ и ги уверява, че Франция може да изпревари другите държави, ако сложи компютри във всяко училище. Освен това намира Париж за романтичен град. По-късно Гасе разказва как задявал жените там.

Падането

След първата вълна на ентузиазъм около пускането на „Макинтош“ през втората половина на 1984 г. продажбите започват да спадат. Проблемът е сериозен: компютърът е впечатляващ, но отворително бавен и маломощен, което не може да се компенсира от никакви специални ефекти. Красотата му идва от това, че потребителският интерфейс прилича на слънчева стая за игри, а не на мрачен екран с трептящи зелени букви и скучни команди. Това обаче е причината за най-голямата му слабост. За кодирането на един символ на текстови дисплей (text-based display) е необходимо по-малко от един байт, докато за изписването на буква от някой елегантен шрифт, пиксел по пиксел, „Мак“ използва двайсет-трийсет пъти повече памет. „Лиса“ се справя с този проблем благодарение на над 1000 килобайта оперативна памет, но „Макинтош“ има само 128.

Друг проблем е липсата на вътрешен твърд диск. Когато Джоана Хофман настоява да сложат такъв, Джобс я нарича „промит мозък от „Ксерокс“. Настоява да има само едно дискетно устройство. Когато потребителят иска да презапише данни, започва едно жонглиране, пъхане и вадене на дискети от единственото флопи. Освен това „Макинтош“ няма вентилатор – още един пример за догматичната упоритост на Джобс. Според него вентилаторите развалят спокойствието, което излъчва компютърът. Това обаче причинява дефекти в много компоненти и спечелва на „Макинтош“ прозвището „бежовият тостер“, което не помага за пазарния му успех. Понеже е атрактивен, новият компютър се продава добре през първите няколко месеца, но когато хората виждат ограничените му възможности, търсенето спада.

– Изкривяването на действителността може да послужи като стимул, но в един момент истинската действителност те фрасва – оплаква се Хофман.

В края на 1984 г., когато „Лиса“ на практика не се търси, а продажбите на „Макинтош“

падат под десет хиляди на месец, Джобс взема грешно, нехарактерно за него решение, подтикнато от отчаянието. Решава да вземе непродадените бройки на „Лиса“, да сложи емулятор (програма, която репликира операционната система) на „Макинтош“ и да ги продава под името „Макинтош XL“. Проектът „Лиса“ обаче е прекратен и не се предвижда да се възобнови. Това е един от малкото случаи, в които Джобс прави нещо, което противоречи на убежденията му.

– Побеснях, защото „Мак XL“ бе обречен – разказва Хофман. – Беше просто опит да се отървем от залежаващите „Лиса“.

Мрачното настроение личи от рекламата, която излиза през януари 1985 г. като продължение на анти-IBM настроенятията, породени от рекламата „1984“. За жалост между двете има една фундаментална разлика: първата завършва с героичен, оптимистичен тон. В новия сценарий обаче, дело на Лий Клоу и Джей Чиаг, се говори за бизнесмени с тъмни костюми и завързани очи, вървящи към ръба на пропаст, където ги чака неизбежна смърт. От самото начало Джобс и Скъли имат колебания. Клипът не представя „Епъл“ в положителна и героична светлина, а просто обижда всеки бизнесмен, който си е купил компютър на *IBM*.

Двамата настояват за други идеи, но хората от агенцията упорстват.

– Миналата година не искахте да пускате „1984“ – изтъква един от тях.

Когато видеоклипът, заснет от брата на Ридли Скот – Тони, става готов, идеята изглежда още по-зле. Зомбираните бизнесмени, маршируващи към ръба на пропастта, пеят траурна версия на песента от анимационния филм „Снежанка“ на „Дисни“ – „Хей-хо, хей-хо“. Мрачният декор прави клипа още по-зловещ от сценария.

– Не мога да повярвам, че смятате да обидите бизнесмените в цяла Америка, като пуснете това – разкрещява се Деби Колман на Джобс, когато вижда рекламата.

На всяко заседание тя категорично изразява неодобрението си.

– Буквално сложих оставката си на бюрото му. Написах я на моя „Мак“. Това беше обида за хората от бизнеса. Тепърва започвахме да печелим позиции в началото на компютърната предпечатна подготовка.

Джобс и Скъли все пак отстъпват пред увещанията на агенцията и пускат рекламата по време на финала по американски футбол. Рекламата е показана в края на последната четвърт на твърде скучния мач и зрителите я изглеждат равнодушно. Реакцията в страната е предимно отрицателна. „Беше обидна точно за хората, които „Епъл“ искаше да привлече“ – разказва президентът на една фирма за маркетингови проучвания пред „Форчън“. По-късно маркетинговият директор на „Епъл“ предлага да публикуват друга реклама в „Уолстрийт Джърнал“, с която да се извинят. Джей Чиаг заплашва, че ако „Епъл“ направи такова нещо, агенцията ще купи място за реклама на насрещната страница и ще се извини за извинението.

Безпокойството на Джобс по отношение на рекламата и на общото състояние на „Епъл“ проличава през януари, когато той отива в Ню Йорк за поредица от интервюта. Анди Кънингам от фирмата на Реджис Маккена се заема с посрещането и организацията в хотел „Карлайл“. Когато пристига, Джобс ѝ казва, че декорацията на апартамента му трябва да се промени из основи. Това става в 22:00, а интервютата започват на следващия ден. Пианото не било на правилното място; ягодите не били каквито трябва. Най-голямото му възмущение обаче е срещу цветята. Искал да има кали.

– Настана голям спор какво представляват калите – спомня си Кънингам. – Аз много добре

знам как изглеждат, защото носех букет от тях на сватбата си, но той заяви, че искал друго цвете и че съм била „глупачка“, защото не съм знаела какво е истинска کالا.

Затова тя излиза и понеже това е Ню Йорк, намира отворен магазин, където има такива цветя, каквито иска Джобс. След като оправят декорацията, той започва да критикува облеклото ѝ:

– Този костюм е отвратителен.

Кънингам си дава сметка, че Джобс просто търси върху кого да си излее яда, затова се опитва да го успокои:

– Слушай, знам, че си ядосан, и разбирам как се чувстваш.

– Нищо не разбираш – сопва се Джобс. – Нищо не разбираш, мамка му!

На трийсет

Трийсетата годишнина е повратен момент за повечето хора, особено за представителите на поколение, което твърди, че никога не би се доверило на човек над тази възраст. За да отбележи своята трийсета годишнина, през февруари 1985 г. Джобс организира скъпо, официално, но в същото време игриво (гостите са с черни вратовръзки и маратонки) парти за хиляда души в балната зала на хотел „Сейнт Франсис“ в Сан Франциско. Поканата гласи: „Има древна индийска поговорка, според която през първите 30 години човек си изгражда навици, а през последните 30 навиците изграждат човека. Елате да отпразнуваме моите.“

Една маса е определена за софтуерните магнати, включително Бил Гейтс и Мич Капър. Друга е за стари приятели като Елизабет Холмс, която довежда вместо кавалер друга жена, облечена с фрак. Анди Херцфелд и Бъръл Смит също вземат под наем фракове, но обуват износени маратонки, с които после танцуват валсове на Щраус под акомпанимента на Симфоничния оркестър на Сан Франциско.

Гост-изпълнител е Ела Фицджералд, защото Боб Дилън отказва. Тя изпълнява главно песни от стандартния си репертоар, но от време на време преправя текстовете на парчета като „Момчето от Ипанема“, сякаш са посветени на едно момче от Купертино. После пита кой има специални желания и Джобс поръчва няколко песни. Завършва с бавно изпълнение на „Хепи Бъртдей“.

Скъли излиза на подиума и предлага тост за „най-големия мечтател в областта на технологиите“. Возняк също идва и подарява на Джобс копие на фалшивата реклама за „Залтеър“ от компютърния панаир на Западното крайбрежие през 1977 г., на който е представен *Apple II*. Рисковият инвеститор Дон Валънтайн се удивява колко се е променил Джобс през изминалото десетилетие:

– Беше младеж с вид на Хо Ши Мин, който се кълнеше, че никога няма да се довери на някого над трийсет, а сега празнуваше собствената си трийсета годишнина с Ела Фицджералд.

Мнозина са купили специални подаръци, макар че Джобс е човек, за когото трудно се избира подарък. Деби Колман например намира брой от първото издание на „Последният магнат“ от Ф. Скот Фицджералд. Джобс обаче не изневерява на характера си и захвърля всички подаръци в една стая на хотела. Возняк и няколко други ветерани от „Епъл“, които не си падат много по козето сирене и пастета от съомга, отиват да си доядат в „Денис“ след партито.

– Рядко се среща човек на изкуството, минал 30-те или 40-те, който да сътвори нещо невероятно – споделя тъжно Джобс пред Дейвид Шеф, който отпечатва в „Плейбой“ дълго и лично интервю с него през месеца на трийсетата му годишнина. – Разбира се, има хора с вродена любознателност, които запазват онази детска възторженост от живота, но те са рядкост.

Интервюто засяга много теми, но най-горчивите размишления на Джобс са по отношение на старостта и перспективите за бъдещето.

Мислите изграждат в съзнанието шаблони като строително скеле. В главите ни са гравирани химични модели. В повечето случаи хората остават приковани към тях като грамофонна игла към грапавините на плоча и никога не успяват да се освободят.

Аз винаги ще бъда свързан с „Епъл“. Надявам се, че до края на живота ми нишката на съдбата ми и нишката на „Епъл“ ще се преплитат взаимно като конци на гоблен. Може за някоя и друга година да не съм там, но винаги ще се връщам...

Ако човек иска да изживее живота си творчески, като човек на изкуството, не трябва да се обръща много често назад. Трябва да е готов да вземе всичко, което е постигнал, всичко, в което се е превърнал, и да го изхвърли.

Колкото повече външният свят се опитва да ти налага представа за самия теб, толкова по-трудно е да продължаваш да бъдеш творец. Затова често се налага човекът на изкуството да каже: „Довиждане. Тръгвам си. Тук полудявам, трябва да се махна.“ Отива някъде и се притаява. Може по-късно пак да се появи, вече променен.

При всички тези изявления Джобс като че ли предчувства, че животът му скоро ще се промени. Може би нишката на живота му ще продължи да се преплита с нишката на „Епъл“. Може би е дошло време да изхвърли част от онова, в което се е превърнал. Може би е време да каже: „Довиждане. Тръгвам си“ и по-късно пак да се появи, но вече с различно мислене.

Масово напускане

Анди Херцфелд си взема отпуск след пускането на „Макинтош“ през 1984 г. Изпитва необходимост да се презареди и да се скрие от прекия си началник Боб Белвил, когото не харесва. Един ден научава, че Джобс е раздал бонуси на стойност до 50 000 долара на инженери от екипа „Макинтош“. Затова отива да поиска и за себе си. Джобс отговаря, че Белвил е решил да не дават бонуси на хора в отпуск. По-късно Херцфелд разбира, че решението е взето от самия Джобс, затова пак отива да говори с него. Отначало Джобс шикалкави, но после казва:

– Добре, да приемем, че си прав. Какво променя това?

Херцфелд заявява, че ако Джобс не му дава бонуса нарочно, за да е сигурен, че той ще се върне на работа, тогава заради принципа няма да се върне. Джобс отстъпва, но случката оставя лошо чувство у Херцфелд.

Когато приближава края на отпуска, двамата отиват на вечеря в един италиански ресторант наблизо.

– Много искам да се върна – казва Херцфелд, – но в момента нещата са доста объркани.

Джобс изглежда малко нервен и разсеян, но програмистът продължава:

– Софтуерният екип е силно обезкуражен и от няколко месеца не е написал и една програма, а Бъръл е толкова разстроен, че няма да издържи до края на годината.

В този момент Джобс го срязва:

– Не разбирам за какво говориш! Екипът на „Мак“ се справя отлично, а аз преживявам най-хубавия период от живота си. Много си заблуден.

Очите му проблесват гневно, въпреки че се опитва да изглежда развеселен от думите на Херцфелд.

– Ако наистина мислиш така, не виждам как ще се върна – заявява програмистът. – Екипът, в който искам да работя, вече не съществува.

– Екипът „Мак“ трябваше да порасне – отвърща Джобс. – Ти също. Искам да се върнеш, но ако не щеш, много ти здраве. И без това не си толкова важен, колкото си мислиш.

Херцфелд не се връща.

В началото на 1985 г. Бъръл Смит също се кани да си тръгне. Опасява се, че ще му бъде трудно, ако Джобс се опита да го разубеди; прекалено трудно е да се устои на изкривената му действителност. Затова отива да се съветва с Херцфелд за най-удобния начин да си тръгне.

– Открих! – заявява един ден. – Знам идеалния начин да напусна, който ще неутрализира изкривената реалност. Просто ще вляза в кабинета на Стив, ще си сваля гащите и ще се изпикая на бюрото му. Какво може да ми каже тогава? Ще даде резултат – гаранция!

В екипа „Мак“ се сключват облози, че дори на храбривия Бъръл Смит не му стиска да направи такова нещо. Когато най-сетне се решава, около трийсетата годишнина на Джобс, си уговаря среща с него. За негова изненада Джобс го посреща с широка усмивка:

– Ще го направиш ли? Наистина ли ще го направиш?

Явно е чул за плана с изпикаването.

Смит го поглежда решително:

– А налага ли се? Ако се налага, ще го направя.

Джобс го изглежда многозначително и Смит решава, че не е необходимо. Оттегля се по не толкова драматичен начин и двамата запазват добрите си отношения.

Скоро след него си тръгва още един от големите инженери на „Макинтош“ – Брус Хорн. Когато той отива да се сбогува, Джобс му казва:

– Ти си отговорен за всички недостатъци на „Мак“.

– Всъщност, Стив, аз съм отговорен за много от работещите неща в „Мак“. И трябваше да се боря за всяко от тях – отговаря Хорн.

– Прав си. Ще ти дам акции за 15 000, ако останеш. – Хорн не приема и тогава Джобс проявява емоционалната си страна: – Добре, прегърни ме тогава.

Хорн го прави и двамата се разделят.

Най-голямата сензация за месеца обаче е напускането на съ-основателя на „Епъл“ – Стив Возняк. По това време Возняк работи кротко като инженер от средния ешелон в отдела на *Apple II* – той е нещо като скромна талисман от проходаването на компанията и стои встрани от управлението и фирмените интриги. Воз чувства, и то с основание, че Джобс не харесва *Apple II*, който все още е дойната крава на компанията – със 70 % дял от продажбите до Коледа на 1984 г.

– Другите от компанията се отнасяха към момчетата от *Apple II* като към втора ръка хора – споделя по-късно той. – И то при положение, че *Apple II* многократно превъзхождаше по продажби всичките ни други продукти и щеше да остане така с години напред.

Дори се решава на нещо нетипично за него – един ден се обажда на Скъли и го напада за това, че отделя толкова внимание на Джобс и „Макинтош“.

Разочарованият Возняк решава да се оттегли тихо и да основе нова фирма, която да продава изобретено от него универсално дистанционно устройство. То служи за управление на телевизор, аудиоуредба и други електронни уреди чрез прост набор копчета, лесни за програмиране. Уведомява за решението си началника на инженерния отдел в *Apple II*, но не смята, че е толкова важно, та да информира по каналния ред Джобс или Марккула. Джобс научава новината от „Уолстрийт Джърнал“. В интервюто си за вестника Возняк отговаря с типичната си честност: Да, смятал, че компанията пренебрегва отдела *Apple II* и през последните пет години ръководството е допуснало ужасни грешки.

След по-малко от две седмици двамата с Джобс отиват заедно в Белия дом, където Роналд Рейгън ги награждава с Национален медал за технология. Президентът цитира какво казал предшественикът му Ръдърфорд Хейс, когато за първи път му показали телефон: „Удивително изобретение, но кой ще го използва?“ После отбелязва шеговито:

– Навремето си мислех, че може би е сгрешил.

Заради неловката ситуация около напускането на Возняк „Епъл“ не организира тържество по случай наградата. Затова Джобс и Воз просто излизат да се поразходят и да хапнат сандвичи. Избягват да говорят за разногласията си.

Возняк иска да се разделят като приятели. Това е в негов стил. Съгласява се да остане на непълнен работен ден в „Епъл“ с 20 000 долара годишна заплата и да представя компанията на обществени събития и изложения. Това е добър начин да се разделят. Джобс обаче не се оставя толкова лесно. Една събота, няколко седмици след посещението им във Вашингтон, той отива в Пало Алто, където се е преместила компания „Фрог Дизайн“ на Хартмут Еслингер, за да обслужва „Епъл“. В студиото вижда скици, подготвени за фирмата за дистанционни устройства на Возняк, и побеснява. В контракта с „Епъл“ има клауза, която забранява на „Фрог Дизайн“ да работи по други проекти в компютърната сфера.

– Уведомих ги, че не сме съгласни да работят за Воз.

Когато научават за това, репортерите от „Уолстрийт Джърнал“ се свързват с Возняк и той, както обикновено, отговаря честно и открито. Казва им, че Джобс го наказва:

– Стив Джобс сигурно ме мрази заради нещата, които казах за „Епъл“.

Поведението на Джобс е поразително дребнаво, но донякъде се корени във осъзнаването, че външният вид и стилът на продуктите са в основата на запазената марка. Устройство, носещо името на Возняк и оформено в стила на „Епъл“, би могло да се приеме като техен продукт.

– Няма нищо лично – заявява Джобс пред вестника, като обяснява, че не искал устройството на Возняк да изглежда като нещо, направено от „Епъл“. – Не искаме нашият дизайн да се използва за други продукти. Воз трябва да намери собствени ресурси. Не може да използва нашите; няма да правим изключения за него.

Джобс предлага да плати на „Фрог Дизайн“ всичко, което са направили до момента за Возняк, но дори при това условие шефовете на фирмата отказват. Не приемат и искането да

му изпратят скиците на Возняк, за да ги унищожи. Джобс се принуждава да им изпрати писмо, в което се позовава на договорните права на „Епъл“. Творческият директор на фирмата Херберт Пфайфер рискува да си навлече гнева му, като публично отрича твърдението му, че спорът с Возняк не е на лична основа. „Това е мерене на мускули – заявява пред „Уолстрийт Джърнал“. – Двамата уреждат лични проблеми.“

Херцфелд е възмутен, когато чува за постъпката на бившия си шеф. Джобс живее на няколко преки от дома му и понякога се отбива да се разходят заедно.

– Толкова се ядосах заради тази история с дистанционното на Воз, че следващия път, когато Стив дойде, не го пузнах вкъщи – спомня си Херцфелд. – Знаеше, че не е прав, но се опитваше да извади разумни доводи; но пък в изкривената му действителност може наистина да са звучали разумно.

Возняк, вечният добряк, наема друга дизайнерска фирма и даже се съгласява да остане говорител на „Епъл“.

Другарският съд

Причините за раздора между Джобс и Скъли през пролетта на 1985 г. са много. Някои са просто бизнес разногласия, например опита на Скъли да увеличи приходите, като задържи цената на „Макинтош“ висока, докато Джобс иска да е по-умерена. Другите са психологически и произтичат от горещата и неестествена привързаност, които развиват един към друг в началото. Скъли болезнено копнее за приятелството на Джобс, който отчаяно търси в него духовен баща и наставник, и когато чувствата отслабват, настъпва емоционален отлив. В основите на раздора им обаче стоят две фундаментални причини, по една у всеки от двамата.

За Джобс проблемът е, че Скъли така и не проявява интерес към продукта. Не полага усилия и не показва способност да разбере тънкостите на онова, което правят. Точно обратното – той смята, че вниманието, което Джобс обръща на техническите подробности и дреболиите по дизайна, има отрицателен ефект. В ранния етап на кариерата си Скъли продава безалкохолни напитки и бързи закуски, чиито рецепти са му безразлични. Той не изпитва естествена привързаност към продукта, а това е най-тежкият грях, който Джобс може да си представи.

– Опитвах се да го въведа в тънкостите на програмирането – спомня си Джобс, – но той изобщо не заграваше как се създава един продукт и след време започвахме да спорим. Аз обаче се убедих, че гледната ми точка е правилна. Продуктите са най-важното.

За Джобс президентът на компанията е невежа, а стремежът на Скъли да спечели приятелството му и погрешното му убеждение, че двамата много си приличат, само изострят презрението му.

За Скъли проблемът е, че когато не е в настроение да ласкае и манипулира, Джобс често се държи грубо, егоистично и злобно към другите. Скъли смята това просташко поведение за също толкова недопустимо, колкото Джобс – незаинтересоваността му към продуктите. Скъли е възпитан, добронамерен и любезен до крайност. Веднъж отиват на среща с вицепрезидента на „Ксерокс“ Бил Глейвин и Скъли умолява Джобс да се държи прилично. Още щом сядат, Джобс заявява на Глейвин:

– В тая фирма от нищо не разбирате.

Срещата е прекратена.

– Извинявай, но не успях да се сдържа – оправдава се после Джобс пред Скъли.

И това е само един от много случаи. Ал Олкърн от „Атари“ споделя:

– Скъли искаше хората да са доволни и да бъде в добри отношенията с тях. На Стив пък изобщо не му дремеше. Той обаче държеше на продуктите и не допускаше в „Епъл“ твърде много посредствени хора; обиждаше всеки, който не е първокласен играч.

Управителният съвет все повече се тревожи от проблема и в началото на 1985 г. Артър Рок и няколко други недоволни ръководители смърят и двамата противници. Напомнят на Скъли, че работата му е да управлява компанията и трябва да го прави с повече авторитет и по-малко стремеж да се хареса на Джобс. На Джобс пък казват, че трябва да оправи проблемите в отдел „Макинтош“ и да не учи другите как да си вършат работата. След мъмренето той се затваря в кабинета си и написва на компютъра си: „Няма да критикувам другите, няма да критикувам другите...“

„Макинтош“ продължава да разочарова създателите си – през март 1985 г. продажбите му са едва 10 % от прогнозните. Джобс ту се мръщи сам в кабинета си, ту обикаля из отдела и обвинява всички останали за проблемите. Капризите му стават все по-неприятни, а обидното му поведение към околните се задълбочава. Ръководителите от средния ешелон възроптават срещу него. На една конференция маркетинговият директор Майк Мъри извиква Скъли за разговор на четири очи. Докато отиват към хотелската стая на Скъли, Джобс ги вижда и пита дали може да се присъедини към тях. Мъри му казва, че не може. После се оплаква на Скъли, че Джобс прави поразии и трябва да бъде отстранен от ръководството на отдел „Макинтош“. Скъли отговаря, че още не се е отказал да постави поведението на Джобс на официално обсъждане. По-късно Мъри праща бележка лично на Джобс, като критикува поведението му към колегите и порицава „управлението чрез мачкане“.

В продължение на няколко седмици изглежда, че проблемът ще бъде решен. Джобс е възхитен от плоскоекранната технология, разработвана от една фирма край Пало Алто – „Удсайд Дизайн“, управлявана от ексцентричния инженер Стив Кичън. Впечатлява се и от друга прощаваща компания, която създава сензорен екран, позволяващ дисплеят да се управлява с пръст, а не с мишка. Двете заедно биха могли да му помогнат да реализира идеята си за „Мак“ във вид на книга. На една разходка с Кичън Джобс харесва една сграда в близкия Менло Парк и заявява, че трябва да отворят проучвателен център, който да работи върху тези идеи. Могат да го нарекат „Лаборатории „Епъл“ и Джобс да го ръководи, което ще му върне удоволствието да има малък екип и да разработва страхотни нови продукти.

Скъли много се въодушевява от тази възможност. Това би решило голяма част от управленските му проблеми – ще върне Джобс към онова, което умее най-добре, и ще освободи офиса в Купертино от деструктивното му присъствие. Освен това той вече е намислил кого да постави на негово място като директор на отдел „Макинтош“ – Жан-Луи Гасе, началникът на представителството във Франция, който е изстрадал доста при посещението на Джобс там. Французинът идва в Купертино и казва, че ще приеме поста, ако му гарантират, че наистина ще ръководи отдела, а няма да изпълнява капризите на Джобс. Един от членовете на управителния съвет, Фил Шлайн от „Мейсиз“, се опитва да убеди Джобс, че и за него ще е по-добре, ако разработва нови продукти и работи с малък екип от ентузиастасти.

След известно размишление обаче Джобс решава, че това не е пътят, по който иска да поеме. Отказва да отстъпи управлението на Гасе, който благоразумно се връща в Париж, за да избегне борбата за власт. До края на пролетта Джобс се колебае. В един момент решава, че иска да се наложи като ръководител, дори пише писмо до всички, в което настоява за съкращаване на разходите, като се премахнат безплатните напитки и пътуванията в първа класа. После се съгласява с онези, които го окуражават да основе изследователски център „Лаборатории „Епъл“.

През март Мъри пуска друго писмо, което гласи: „През трите години, откакто съм в „Епъл“, никога не съм виждал фирмата толкова объркана, скована от страх и зле функционираща, колкото през последните 90 дни. Сред служителите преобладава чувството, че сме лодка без гребла, която се носи безпомощно към мъглява неизвестност.“ Мъри е бил и от двете страни на барикадата, като на моменти е заговорничил срещу Скъли, но в писмото обвинява Джобс: „Независимо дали е *следствие* или *причина* за тази нефункционалност, факт е, че Стив Джобс има почти непоклатима власт.“

В края на месеца Скъли най-после събира кураж да каже на Джобс, че трябва да се откаже от ръководството на отдел „Макинтош“. Една вечер влиза в кабинета му с директора на „Човешки ресурси“ Джей Елиът, за да представи решението си по-официално.

– Няма човек, който да се възхищава повече от мен на способностите и идеите ти – започва Скъли.

Тези ласкателства не са нещо ново за него, но този път става ясно, че следва едно жестоко „но“.

– Но така не може – продължава той.

Ласкателствата, прекъсвани с „но“, продължават:

– Двамата с теб станахме добри приятели, но аз вече не съм убеден в способността ти да ръководиш отдел „Макинтош“.

Освен това упреква Джобс, че го нарича „некадърник“ зад гърба му.

Джобс изглежда втрещен и контрира със странния довод, че Скъли трябвало да му помага и да го обучава повече:

– Трябва да ми отделяш повече време.

После контраатакува. Изтъква, че Скъли не разбира нищо от компютри, управлява лошо фирмата и откакто е дошъл в „Епъл“, постоянно го разочарова. Накрая се разплаква. Скъли също се разстройва.

– Ще повдигна въпроса пред управителния съвет – заявява той. – Ще препоръчам да те освободят от ръководния пост в „Макинтош“. Исках просто да знаеш.

Съветва Джобс да не се противи, а да поеме разработването на нови технологии и продукти.

Джобс скача от стола си и се втрещва гневно в президента на „Епъл“:

– Не мога да повярвам, че ще постъпиш така. Ако го направиш, ще унищожих компанията.

През следващите няколко седмици Джобс се мята от една крайност в друга. Ту говори как ще отиде да ръководи „Лаборатории „Епъл“, ту събира съюзници за изгонването на Скъли. Ту му подава ръка, ту му нанася удар в гръб, понякога в рамките на един ден. Една вечер в 21:00 се обажда на главния юрист на „Епъл“ Ал Айзенстат, за да му каже, че вече няма

доверие на Скъли и има нужда от помощ, за да убеди съвета да го уволни; в 23:00 същата нощ телефонира на Скъли и го убеждава:

– Ти си страхотен човек. Искам просто да знаеш, че обичам да работя с теб.

На 11 април Скъли официално съобщава на управителния съвет, че ще помоли Джобс да си подаде оставката като директор на отдел „Макинтош“ и да насочи усилията си към разработването на нови продукти. Артър Рок, най-независимият от членовете на съвета, взема думата. Заявява, че му е дошло до гуша и от двамата: от Скъли, защото не е имал смелостта да поеме командването в свои ръце, и от Джобс, защото „се държи като капризен пикльо“. Според него съветът трябва да реши окончателно противоречията им и за целта да говори на четири очи с всеки от тях.

Скъли излиза, за да изслушат първо Джобс, който заявява, че проблемът е в опонента му, който не разбира от компютри. Рок започва с упреци, постепенно повишава тон и изтъква, че през последната година Джобс се държи като глупак и няма право да управлява цял отдел. Дори най-ревностният поддръжник на Джобс, Фил Шлайн, се опитва да го убеди да се оттегли мирно и тихо и да поеме изследователския отдел на компанията.

Когато идва негов ред да говори със съвета, Скъли поставя ултиматум:

– Или ще ме подкрепите и тогава ще поема отговорност за управлението на компанията, или си търсете нов директор.

Ако му дадели властта, нямало да прибързва, а щял постепенно да въведе Джобс в новата му роля в рамките на няколко месеца. Съветът единодушно застава на негова страна. Упълномощават го да отстрани Джобс, когато види подходящ момент. Докато чака пред заседателната зала, знаейки много добре, че е загубил, Джобс вижда дългогодишния си колега Дел Йокам и го прегръща.

След като решението е взето, Скъли е настроен помирително. Джобс го помолва промяната да стане бавно, в рамките на няколко месеца, и той се съгласява. Вечерта помощничката на Скъли Нанет Бъкхоут се обажда на Джобс, за да провери как е. Той все още е в кабинета си и не може да се отърси от шока. Началникът ѝ си е тръгнал и Джобс отива да говори с нея. Отношението му към Скъли отново се мята в крайности:

– Защо ми причинява това? Той ме предаде!

В следващия момент се примирява и решава, че може би трябва да положи усилие да възстановят добрите си отношения:

– Приятелството ми с Джон е по-важно от всичко друго. Може би трябва да се съсредоточа върху това.

Заговорът

Джобс трудно приема отказ. В първите дни на май 1985 г. отива при Скъли и иска да му дадат време да докаже, че е способен да управлява отдел „Макинтош“. Обещава, че ще бъде добър ръководител. Скъли не отстъпва и тогава Джобс пробва с открито предизвикателство – казва му да си подаде оставката:

– Сериозно мисля, че вече издишаш. През първата година се справяше много добре и всичко вървеше идеално. Обаче нещо стана.

Скъли, който по принцип е спокоен човек, избухва и заявява, че Джобс нито разработва нов

софтуер, нито успява да привлече клиенти. Срещата прераства в надвикване и обвинения кой е по-лош ръководител. След като Джобс излиза, Скъли се обръща към стъклената стена на кабинета си и вижда, че служителите са наблюдавали кавгата. Някои плачат.

Проблемите се задълбочават на 14 май, вторник, когато отдел „Макинтош“ представя тримесечния си доклад пред ръководството. Джобс още не се е оттеглил от управлението на екипа и влиза в заседателната зала с непокорно изражение. Със Скъли започват да спорят за задачите на екипа. Джобс твърди, че работата им е да продават повече компютри „Макинтош“. Скъли казва, че трябва да служат на интересите на „Епъл“ като цяло. Както обикновено, между различните отдели няма почти никаква координация; например екипът „Макинтош“ планира да разработи нови дискетни устройства, различни от тези на отдел *Apple II*. Съдейки по протокола, споровете продължават цял час.

След това Джобс описва проектите, върху които работят в момента: по-мощен „Мак“, който да замести прекратения проект „Лиса“, и софтуер с название „Файл Сървър“, даващ възможност на потребителите да обменят файлове в мрежа. Скъли за първи път научава, че проектите изостават от графика. Той взема думата и хладно критикува пазарните резултати на Мъри, изпуснатите срокове на Белвил и цялостното управление на Джобс. Въпреки това в края на заседанието Джобс моли за още един шанс да докаже, че може да управлява отдела. Скъли отказва.

Вечерта екипът отива на вечеря в кафе „Нина“ в Удсайд. Жан-Луи Гасе също е в града, защото Скъли иска да го подготви за новата длъжност в „Макинтош“, и Джобс поканва и него. Белвил предлага тост „за онези от нас, които истински разбират света според Стив Джобс“. Този израз – „светът според Стив“ – обикновено се използва подигравателно от другите служители на „Епъл“ по отношение на изкривената действителност, която той създава. След като си тръгват, Белвил се качва в мерцедеса на Джобс и настоява да се бори до смърт със Скъли.

Няколко месеца по-рано „Епъл“ получава право да изнася компютри за Китай и Джобс е поканен да подпише сделката в Пекин през уикенда преди Деня на загиналите. Скъли решава да отиде вместо него. Джобс възнамерява да използва отсъствието на противника си, за да извърши преврат. През цялата седмица преди Деня на загиналите той кани различни хора на разходки, за да им сподели плановете си.

– Ще направя преврат, докато Джон е в Китай – казва на Майк Мъри.

Седем майски дни

23 май, четвъртък

На редовната четвъртъчна среща със заместниците си в отдел „Макинтош“ Джобс посвещава приближените си в плана за сваляне на Скъли. Доверява се и на директора на човешките ресурси в „Епъл“ Джей Елиът, който му казва прямо, че няма да успее. Елиът е говорил с някои членове на управителния съвет и ги е агитирал да подкрепят Джобс, но се оказва, че повечето са на страната на Скъли. Това важи и за голяма част от висшето ръководство на „Епъл“. Въпреки това Джобс не се отказва. Дори разкрива плановете си на Гасе, докато се разхождат на паркинга, при все че французинът е дошъл от Париж, за да заеме мястото му.

– Голяма грешка беше да кажа на Гасе – споделя с горчивина Джобс години по-късно.

Вечерта главният юрист на „Епъл“ Ал Айзенстат организира барбекю в двора си, на което поканва Скъли и Гасе със съпругите им. Когато французинът му казва за плановете на Джобс, адвокатът го съветва да информира Скъли.

– Стив се опитваше да организира бунт и да свали Джон – спомня си Гасе. – Докато седяхме в хола на Айзенстат, опрях пръст в гърдите на Джон и казах: „Ако утре заминеш за Китай, ще те свалят. Стив планира заговор.“

24 май, петък

Скъли отменя пътуването си и решава да се изправи лице в лице с противника си на заседанието на ръководството в петък сутринта. Джобс закъснява и установява, че обичайното му място до Скъли начело на масата е заето, затова сяда в другия край. Облякъл е елегантен костюм и изглежда кипящ от енергия. Скъли е блед. Обявява, че отменя планирания дневен ред, за да се занимаят с най-належащия проблем.

– Научих, че искаш да ме изхвърлиш от фирмата – казва на Джобс, като го гледа в очите. – Вярно ли е?

Джобс не го очаква, но той никога не е спестявал жестоката си откровеност. Присвива очи и се втрещва с немигащ поглед в Скъли.

– Мисля, че вредиш на компанията и не можеш да я управляваш – отговаря бавно с хладен глас. – Трябва да се махнеш. Не умееш да ръководиш и никога няма да се научиш. – Обвинява Скъли, че не разбира процеса на разработване на един продукт, и добавя егоистично: – Извиках те, за да ми помагаш да се развивам, но ти не оправда очакванията ми.

Пред вцепенените присъстващи Скъли не успява да съдържи нервите си и започва да заеква, което не му се е случвало от дете.

– Нямам ти доверие, а няма да допусна тук да се шири недоверие – изпелтечва той.

Когато Джобс заявява, че може да управлява компанията по-добре от него, Скъли поема рискован ход. Обръща се към залата и иска вот на доверие.

– Беше хитър ход от негова страна – спомня си Джобс, който двацет и пет години по-късно още не може да го преглътне. – Бяхме на обикновено заседание на ръководството, а той каза: „Гласувайте – аз или Стив!“ Така нагласи нещата, че трябваше да си пълен идиот, за да гласуваш за мен.

Внезапно смаяните присъстващи се активизират. Първи става Дел Йокам. Той признава, че обича Стив и иска той да продължи да играе роля в компанията, но все пак събира кураж да каже, че „уважава“ Скъли и ще го подкрепи като президент. Айзенстат се изправя срещу Джобс и се изказва в същия дух: обичал Стив, но подкрепял Скъли. Реджис Маккена, който присъства на фирмените съвещания като външен консултант, е по-прям. Поглежда Джобс в очите и му заявява, че не е дорасъл да управлява компания – нещо, което му е казвал и преди. Другите също са на страната на Скъли. На Бил Кембъл му е особено трудно. Той много обича Джобс и не е голям почитател на противника му. С треперещ глас и той казва, че подкрепя Скъли, и ги призовава да измислят някаква роля за Джобс във фирмата.

Джобс е потресен.

– Разбирам накъде отиват нещата – заявява той и демонстративно излиза. Никой не го последва.

Когато се връща в кабинета си, събира най-преданите си хора от екипа „Макинтош“ и се

разплаква. Казва им, че ще напусне „Епъл“. Тръгва към вратата, но Деби Колман го спира. Тя и колегите ѝ го призовават да се успокои и да не прави нищо прибързано. Нека да размисли през уикенда. Може би има начин да предотвратят разпадането на компанията.

Скъли е покрусен от победата си. Като ранен воин отива при Айзенстат и го моли да излязат. Когато се качват в поршето на юриста, Скъли се оплаква:

– Не съм сигурен, че ще се справя. – На въпроса на Айзенстат какво има предвид отговаря:
– Май по-добре да подам оставка.

– Не можеш – възразява юристът. – „Епъл“ ще се разпадне.

– Ще подам оставка. Не мисля, че съм подходящ за фирмата.

– Аз пък мисля, че се справяш. Трябва да му се противопоставиш.

Когато Скъли се прибира вкъщи, жена му го посреща изненадана, че се връща толкова рано.

– Провалих се – отчаяно обявява той.

Лизи има избухлив характер и никога не е харесвала Джобс, нито пък одобрява симпатиите на мъжа си към него. Затова, щом чува новината, взема колата си и отива в „Епъл“. Там ѝ казват, че Джобс е в ресторанта „Добра земя“; тя тръгва нагам и го пресреща на паркинга, докато излиза в компанията на верните си хора от екипа „Макинтош“.

– Стив, трябва да поговорим.

Той я поглежда смаяно.

– Имаш ли представа каква привилегия е да познаваш човек като Джон Скъли? – пита тя. Джобс свежда очи. – Гледай ме в очите, като ти говоря!

Но когато той я фиксира с отработения си немигащ поглед, Лизи се разколебава:

– Няма значение, не ме гледай. Когато погледна някого в очите, обикновено виждам душа.

Когато погледна в твоите, виждам само една бездънна дупка, мъртва зона.

С тези думи Лизи си тръгва.

25 май, събота

Майк Мъри посещава Джобс в Удсайд, за да му даде някои съвети. Казва му да стане отговорник за разработването на нови продукти в „Лаборатории „Епъл“ и да се махне от централата на компанията. Джобс изглежда склонен да си помисли. Но преди това трябва да се помири със Скъли, затова взема телефона и изненадва противника си с предложение за мир. Кани го да се срещнат на следващия ден и да се разходят из възвишенията над Станфордския университет. Правила са такива разходки в миналото, в по-щастливи времена, и може би това ще им помогне да се разберат.

Джобс няма представа, че Скъли е говорил с Айзенстат за оставка, но това вече няма значение. През нощта президентът на компанията е размислил и е решил да не напуска. Въпреки спречкването миналия ден той все още се стреми към одобрението на Джобс. Затова се съгласява да се срещнат в неделя следобед.

Дори Джобс да готви помирение, това не проличава от избора му на филм, който решава да пусне на Мъри същата вечер. Избира „Патън“ – епична история за непобедимия пълководец. Касетата обаче е у баща му, затова двамата с Мъри отиват да я вземат. Оказва се, че родителите му са излезли, а Джобс няма ключ. С Мъри обикалят къщата, проверяват за отключени врати и прозорци и накрая се отказват. В кварталната видеотека нямат касета с „Патън“, затова в крайна сметка вземат „Предателството“ по едноименната пиеса на Харолд

Пинтър.

26 май, неделя

Както са се уговорили, Джобс и Скъли се срещат в студентския комплекс на „Станфорд“ и се разхождат няколко часа сред живописните хълмове и пасища наоколо. Джобс отново моли да го оставят на ръководен пост в „Епъл“. Този път Скъли е непреклонен и заявява, че нищо няма да излезе. Настоява, че Стив трябва поеме ролята на продуктов стратег със собствена лаборатория, но Джобс отказва с аргумента, че това би го превърнало във „фигурант“. Противно на обективната действителност прави контрапредложение Скъли да му отстъпи контрола върху цялата компания:

– Защо не вземеш да станеш председател на акционерното събрание, пък аз ще стана президент и изпълнителен директор?

Казва го с толкова искрен тон, че Скъли е потресен:

– Стив, това е безумие!

Тогава Джобс предлага да си разделят задълженията по управлението на фирмата, като той поеме продуктовата политика, а Скъли – маркетинга и деловата част.

Управителният съвет обаче не само е вдъхнал увереност на Скъли, ами и изрично му е наредил да обуздае Джобс. Затова Скъли заявява:

– Фирмата трябва да се управлява от един човек. Аз имам подкрепа, а ти нямаш.

На връщане къщи Стив се отбива у Майк Марккула, но тъй като него го няма, оставя бележка с покана за вечеря на другия ден. Решава да покани и преданите си поддръжници от „Макинтош“ с надеждата, че те ще убедят Марккула каква лудост е да подкрепя Скъли.

27 май, понеделник

Денят на загиналите е слънчев и топъл. Лоялистите от екипа „Макинтош“ – Деби Колман, Майк Мъри, Сюзан Барнс и Боб Белвил – се събират у Джобс в Удсайд час преди обявеното начало на вечерята, за да обсъдят стратегията си. Седнала на терасата под лъчите на залеза, Деби му казва, че трябва да приеме предложението на Скъли да стане продуктов стратег и да основе „Лаборатории „Епъл““. От всичките му най-близки съмишленици тя разсъждава най-трезво. В новия организационен план Скъли я е сложил начело на маркетинга, защото знае, че е предана най-вече на „Епъл“ и чак след това на Джобс. Някои от другите са по-войнствено настроени. Смятат, че трябва да убедят Марккула да приеме реорганизационния план, според който Джобс ще застане начело на фирмата.

Когато пристига, Марккула се съгласява да ги изслуша, но при едно условие – Джобс да не се обажда.

– Исках да чуя мнението на хората от екипа „Макинтош“, а не да гледам как Стив ги подтиква към бунт – спомня си той.

Тъй като навън захладнява, влизат в оскъдно обзаведената къща и сядат пред камината. Решен да не допуска разговорът да се превърне в борба за надприказване, Марккула се съсредоточава върху конкретни управленски задачи: проблема с програмата „Файл Сървър“ и защо системата за дистрибуция на „Макинтош“ не е реагира адекватно на промените в търсенето. След края на дискусиата Марккула категорично заявява, че няма да подкрепи Джобс.

– Казах, че няма да приема плана му и решението ми е окончателно – спомня си той. –

Скъли беше шефът. Разбирах, че са ядосани и готвят бунт, а така просто не се прави.

28 май, вторник

След като научава от Марккула за опита на Джобс да го привлече на своя страна, на следващия ден Скъли влиза в кабинета на Стив, казва му, че е говорил с управителния съвет и има подкрепата му. Джобс трябва да се махне. После отива при Марккула и му показва плана си за реорганизация. Марккула го разпитва подробно, след което му дава благословията си. Щом се връща в кабинета си, Скъли звъни на другите членове на управителния съвет, за да се увери, че още го подкрепят. Те потвърждават.

Тогава се обажда на Джобс, за да е сигурен, че той разбира какво става. Съветът е одобрил реорганизационния план, който ще влезе в сила до края на седмицата. Гасе поема властта над обичания „Макинтош“ на Стив и всички останали продукти, а Джобс няма да получи нищо в замяна. Скъли обаче все още е склонен на компромис. Казва на Джобс, че може да остане председател на събранието и продуктов стратег без управленски правомощия. На този етап дори идеята за основаване на изследователска лаборатория вече не е актуална.

Джобс най-сетне осъзнава какво се случва. Действителността не може да бъде изкривена само защото той иска така. Разплаква се и започва да звъни – на Бил Кембъл, на Джей Елиът, на Майк Мъри, на кого ли не. Когато телефонира у Мъри, жена му Джойс говори с чужбина. От централата прекъсват разговора ѝ, като казват, че е спешно.

– Дано наистина да е така – измърморва тя на телефонистката.

– Да, спешно е! – обажда се в този момент Джобс.

Когато Мъри взема слушалката, Стив проплаква:

– Свърши се!

И затваря.

Мъри се тревожи, че в отчаянието си Джобс може да направи някоя глупост, затова се опитва да се свърже пак. Понеже никой не вдига, веднага тръгва за Удсайд. Почуква на вратата, но не му отварят, затова заобикаля отзад, покатерва се на една външна стълба и поглежда в спалнята. Вижда Джобс проснат на дюшека по средата на необзаведената стая. Той пуска Мъри вътре и двамата разговарят до зори.

29 май, сряда

Джобс най-сетне намира касета с „Патън“ и я гледа в сряда вечерта, но Мъри успява да го убеди да не започва нова битка. Вместо това настоява да присъства на срещата в петък, когато Скъли ще обяви реорганизационния си план. Правилната реакция е да бъде добър войник, а не разбунтувал се офицер.

Като дух без покой

Джобс сядва на последния ред в залата, където Скъли обяснява на войската новия боен ред. Някои от хората го поглеждат бегло, но малцина си дават вид, че изобщо са го забелязали, и никой не идва да му засвидетелства подкрепа. През повечето време гледа немигащо Скъли, който по-късно ясно си спомня този „презрителен поглед“:

– Не го отмести нито за миг. Беше като рентген, проникващ в костите ти, до най-уязвимите тъкани, смъртоносен.

Докато е на подиума и се преструва, че не забелязва противника си, Скъли си спомня как

преди време са били в Кеймбридж, Масачузетс, за да видят един от героите на Джобс – Едуин Ланд, който току-що е бил свален от трона на основаната от него компания „Полароид“. Тогава Джобс казва отвратено на Скъли: „Прахоса няколко пършиви милиона и веднага му отнеха фирмата.“

Сега Скъли осъзнава, че прави същото с Джобс.

След като разяснява организационната схема на компанията, Скъли представя Гасе като новия началник на обединения отдел за продуктите „Макинтош“ и *Apple II*. На схемата има правоъгълник с надпис „председател“, което не е свързано нито с името на Скъли, нито с нечие друго. Мимоходом Скъли отбелязва, че в тази роля Джобс би могъл да работи като „глобален стратег“ на фирмата. Казва го, сякаш говори за някого, който не е в залата. Думите му са съпроводени от вяли ръкопляскания.

Джобс се затваря вкъщи за няколко дни, със спуснати щори и включен телефонен секретар. Вижда се само с приятелката си Тина Редси. Часове наред слуша записите на Боб Дилън, особено „Времената се менят“. Цитирал е тези стихове шестнайсет месеца по-рано, когато представя „Макинтош“ пред акционерите на „Епъл“. Завършекът звучи оптимистично: „Защото губещият днес ще бъде победител утре.“

В неделя вечерта на помощ се притичва спасителен отряд от бившата му банда в „Макинтош“, предвождан от Анди Херцфелд и Бил Аткинсън. Отначало Джобс не отваря, но после ги пуска в кухнята, която е една от малкото стаи с някакви мебели. Тина им сипва от вегетарианската храна, която са поръчали по-рано.

– Е, какво стана? – пита Херцфелд. – Толкова ли е лошо, колкото изглежда?

– Не, по-лошо е – казва намръщено Джобс. – Много по-лошо, отколкото можете да си представите.

Започва да обвинява Скъли, че го е предал, и заявява, че „Епъл“ няма да „прокопса“ без него. Ролята му като председател на събранието била само представителна. Ръководството го е изгонило от главния офис на „Бандли“ 3 и го е изпратило на заточение в една почти празна сграда, която той нарича „Сибир“. Херцфелд насочва разговора към щастливите дни и всички се отдават на спомени от миналото.

В началото на седмицата Дилън е пуснал новия си албум „Емпайър Бурлеск“. Херцфелд е купил плочата и сега я пускат на свръхмодерния грамофон на Джобс. С апокалиптичното си послание парчето „Когато нощта се спусне от небето“ изглежда най-подходящо за вечерта, но Джобс не го харесва. Песента му звучи почти като диско и той заявява, че след „Блъд он дъ Тракс“ кариерата на Дилън върви надолу. Тогава Херцфелд премества иглата на последната песен от плочата – „Черни очи“ – акустично парче на китара и хармоника. Надява се, че тя ще напомни на приятеля му за старите парчета на Дилън, които толкова много обича. Стив обаче не харесва и нея и не желае да изслуша албума.

Рязката реакция на Джобс е разбираема. Навремето той приема Скъли като свой духовен баща. Същото е било отношението му към Майк Марккула и към Артър Рок. Тази седмица обаче и тримата го изоставят.

– Това изостри болката, че е бил изоставен като бебе – смята приятелят му, адвокатът Джордж Райли. – Това е важна част от личната му митология и е определящо за начина, по който вижда себе си.

По-късно Джобс си спомня:

– Чувствах се, сякаш са ме фраснали в корема, изкарвали са ми въздуха и не мога да дишам.

Загубата на подкрепата на Артър Рок е особено болезнена.

– Артър ми беше като баща – разказва Джобс. – Беше ме взел под крилото си.

Рок го въвежда в света на операта и двамата с жена му Тони често го канят в къщите си в Сан Франциско и Аспен.

– Спомням си, че веднъж отидох в Сан Франциско и му казах: „Боже, тая сграда на „Банк ъф Америка“ е ужасно грозна!“, а той ми отговори: „Не, върховна е“ и започна да ми обяснява защо. Разбира се, беше прав. – Очите на Джобс се напълниха със сълзи, докато ми разказваше. – А той предпочете Скъли пред мен. Това ме изкара от равновесие. Никога не съм очаквал, че ще ме изостави.

Още по-лошото е, че любимата му компания сега е в ръцете на човек, когото Джобс смята за некадърник:

– Съветът реши, че не мога да управлявам фирма, и имаха право. Обаче направиха една голяма грешка. Не трябваше да обвързват това решение с решението за Скъли. Трябваше да го уволнят дори да не смятаха, че мога да управлявам „Епъл“.

Първоначалното отчаяние отминава, но гневът му срещу Скъли и чувството, че е предаден, се задълбочават. Положението се влошава, когато Скъли заявява пред група анализатори, че Джобс не играе никаква роля във фирмата, въпреки че заема поста председател:

– От ръководна гледна точка няма роля, нито сега, нито в бъдеще, в която Стив Джобс да бъде полезен. Не знам какво би могъл да върши.

Това изказване шокира слушателите му и през залата преминава въздишка.

Джобс решава, че ако отиде в Европа, ще се успокои. През юни заминава за Париж, където изнася реч на едно събитие в чест на „Епъл“ и вечеря с тогавашния вицепрезидент Джордж Буш-старши. После отива в Италия, където обикаля хълмиста Тоскана с Тина. Във Флоренция се възхищава от архитектурата и структурата на строителните материали. Особено впечатление му правят паветата, добивани от кариерата „Казоне“ край градчето Фиренцуола. Имат успокояващ синкаво-сивкав цвят. Двайсет години по-късно той решава, че подът на магазините на „Епъл“ трябва да са от този пясъчник.

Apple II отскоро се продава в СССР, затова Джобс отива в Москва, където се среща с Ал Айзенстат. Тъй като имат проблеми с Вашингтон за отпускането на някои експортни лицензи, двамата посещават американския търговски аташе в Москва Майк Меруин. Той ги предупреждава, че има строги забрани за обмена на технологии със Съветския съюз. Това подразва Джобс. По-рано, на търговското изложение в Париж, вицепрезидентът Буш го насърчава да продава компютри в Русия, за да „подклаждаме революцията отвътре“. На вечеря в един грузински ресторант, където основен специалитет е шишкебапът, Джобс продължава да мърмори на Меруин:

– Как може да твърдите, че е в противоречие с американските закони, когато очевидно е в наш интерес? Като дадем „Мак“ на руснаците, цялата им преса ще се обработва с нашите компютри.

В Москва Джобс за пореден път показва ината си, като настоява да говори за Троцки – харизматичен революционер, който изпада в немилост и е убит по заповед на Сталин. В един момент агентът от КГБ, назначен да го придружава, му препоръчва да смекчи малко

патоса си:

– Недейте да приказвате толкова за Троцки. Нашите историци преосмислиха събитията и вече не го смятаме за велик човек.

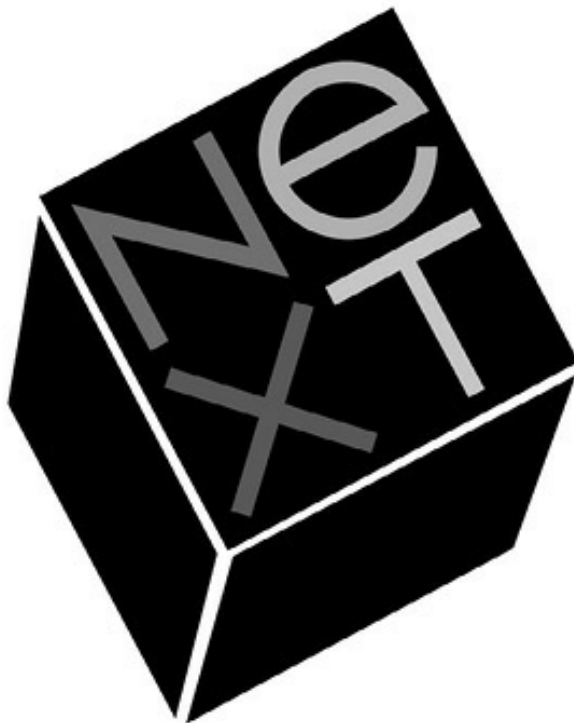
Това предупреждение не дава резултат. Когато отива да изнася лекция в Московския университет, Джобс започва да възхвалява Троцки. Заявява, че вижда много общи черти между себе си и революционера.

Двамата представители на „Епъл“ са поканени на празненството по случай Четвърти юли в американското посолство и в благодарствено писмо до посланика Артър Хартман Айзенстат споделя, че Джобс смята да развива още по-активно дейността на фирмата в Русия:

– Все още опипваме почвата, но мислим да се върнем в Москва през септември.

За момент изглежда, че надеждите на Скъли да направи Джобс „глобален стратег“ на компанията са на път да се осъществят. Но явно не е било писано. През септември се случва нещо съвсем различно.

Освободеният Прометей



Пиратите напускат кораба

При завръщането си от Европа през август 1985 г., докато се чуди с какво да се захване, Джобс се обажда на биохимика от Станфорд Пол Бърг, за да си поговорят за кръстосването на гените и рекомбинантната ДНК. Бърг му се оплаква колко е трудно да се провеждат опити в биологична лаборатория, защото минават цели седмици, докато излязат резултатите.

– Защо не симулираш опитите на компютър? – пита Джобс.

Бърг му отговаря, че компютрите, които могат да правят това, са твърде скъпи за университетските лаборатории.

– Изведнъж той много се развълнува от откритите се възможности – спомня си Бърг. – Вече замисляше да открие нова компания. Беше млад и богат и трябваше да намери нещо, с което да се занимава през остатъка от живота си.

Джобс вече е започнал да прави проучвания сред академичните среди, за да разбере какви са нуждите им. Интересът му датира още от 1983 г., когато посещава катедрата по компютърни технологии в университет „Браун“, за да им покаже „Макинтош“, но оттам му казват, че за да може да се използва в университетските лаборатории, компютърът трябва да е много по-мощен. Мечтата на научните работници е да имат компютър, който е едновременно персонален и мощен. Като ръководител на отдела „Макинтош“ Джобс започва проект, чиято цел е да се създаде такъв компютър, наречен „Биг Мак“. Той трябвало да има

операционна система *UNIX*, но и лесния за използване интерфейс на „Макинтош“. Но след като Джобс е отстранен от отдела „Макинтош“, неговият наследник Жан-Луи Гасе отменя проекта.

Когато това се случва, Джобс получава тревожно обаждане от Рич Пейдж, който работи върху създаването на чипсета на „Бик Мак“. Това е последният от поредицата разговори, които Джобс провежда с недоволните служители на „Епъл“, които настойчиво го подканят да основе нова компания и да ги отърве. Плановите му за това започват да се оформят около Деня на труда. Тогава Джобс разговаря с Бъд Трибъл, първоначалния ръководител на софтуерния отдел на „Макинтош“, и споделя с него идеята да основат компания, която да създаде мощен персонален компютър. Той включва и двама други служители на отдела „Макинтош“, които възнамеряват да напуснат – инженерът Джордж Кроу и Сюзан Барнс.

При това положение остава да се намери един ключов човек – някой, който да успее да продаде новия продукт на университетите. Очевидно най-подходящият за това е Дан’л Люин, който в миналото организира консорциум от университети, които да закупят компютри „Макинтош“ на едро.

Освен че му липсват две букви от първото име (Даниел), Люин има привлекателността на Кларк Кент и лустрото на възпитаник на „Принстън“. Между него и Джобс има топла връзка – докато учи в Принстън, Люин написва дисертация върху Боб Дилън и харизматичните лидери, а Джобс поназнайвал нещичко и по двете теми.

Университетският консорциум, създаден от Люин, навремето се оказва манна небесна за „Макинтош“, но той остава силно разочарован, когато Джобс напуска, а Бил Кембъл реорганизира маркетинга така, че намалява ролята на директните продажби за университетите. Отдавна иска да се обади на Джобс, но в Деня на труда Джобс му позвънява пръв. Люин веднага отива до огромната необзаведена къща на Джобс и двамата дълго обикалят наоколо, обсъждайки възможността да създадат нова компания. Люин е много въодушевен, но все още не иска да се ангажира твърдо с проекта. През следващата седмица щял да пътува до Остин заедно с Кембъл и искал да изчака с решението си дотогава. След като се връща, дава окончателния си отговор: ще участва. Новината пристига точно навреме за събранието на борда на „Епъл“ на 13 септември.

Въпреки че Джобс все още формално е председател на борда, след загубата на властта той не е присъствал на нито едно от заседанията. Обажда се на Скъли, казва, че ще дойде, и иска в края на дневния ред да бъде включена още една точка, наречена „Доклад на председателя“. Не казва за какво точно ще говори и Скъли предполага, че ще критикува последните реорганизации. Вместо това, когато взима думата, Джобс излага пред борда плановите си да създаде нова компания.

– Мислих дълго и реших, че е дошло времето да продължа живота си – започва той. – Очевидно е, че трябва да върша нещо. Аз съм само на трийсет години.

След това поглежда предварително подготвените си бележки и описва плана си да създаде компютър за университетския пазар. Обещава, че новосъздадената компания няма да се конкурира с „Епъл“ и че ще вземе със себе си само някои служители на неключови позиции. Казва, че може да си подаде оставката като председател на „Епъл“, но изразява надежда, че ще продължат да работят заедно. Предлага компанията да закупи правата за дистрибуция на новия продукт и дори да му предоставят софтуера на „Макинтош“.

На Майк Марккула не му допада идеята Джобс да наеме някой от служителите на „Епъл“.

– Защо ти е да вземаш когото и да е от тях? – пита той.

– Няма за какво да се притесняваш – успокоява го Джобс. – Тези хора работят на ниски позиции, така че няма да усетите липсата им, а те и без това са решили да напуснат.

В началото членовете на борда са склонни да пожелаят на Джобс успех в новото начинание. След разговор на четири очи директорите дори предлагат „Епъл“ да закупи 10 % от новата компания, а Джобс да остане в борда.

Същата вечер Джобс и петимата ренегати се събират на вечеря в къщата му. Той настоява да приемат инвестицията на „Епъл“, но останалите го убеждават, че не е разумно. Решават да си подадат оставките веднага, и то заедно, за да могат да започнат на чисто.

Ето защо Джобс написва официално писмо до Скъли, в което му съобщава имената на петимата, които напускат, подписва го със заплетения си като паяжина подпис и рано на следващата сутрин отива в „Епъл“, за да му го предаде преди съвещанието в 7:30.

– Стив, тези хора не работят на ниски позиции – възразява Скъли.

– Тези хора така или иначе са решили да напуснат – отвърща Джобс. – До девет часа тази сутрин всички ще си подадат оставките.

От своя гледна точка Джобс постъпва честно. Петимата не са ръководители на отдели, нито членове на топ екипа на Скъли. Освен това всички се чувстват подценени в новата организация, въведена в компанията. Но от гледна точка на Скъли това са важни играчи – Пейдж е член на борда на „Епъл“, а Люин е ключова фигура към университетския пазар. Освен това те знаят за плана за създаването на „Биг Мак“ и макар че за момента проектът е замразен, това все пак е поверителна информация. Въпреки това Скъли е оптимистично настроен, решава да не настоява повече и дори кани Джобс да остане член на борда. Джобс отговаря, че ще си помисли.

Но когато Скъли отива на съвещанието в 7:30 и съобщава на присъстващите кой напуска, сред висшите членове настъпва негодувание. Повечето от тях смятат, че Джобс е нарушил задълженията си на председател на борда и е проявил недопустима липса на лоялност към компанията.

– Трябва да го уличим пред служителите, за да разберат какъв мошеник е и да престанат да го смятат за месия – разкрещява се Кембъл по думите на Скъли.

Макар че по-късно става ревностен защитник на Джобс, Кембъл признава, че онази сутрин е бил страшно гневен.

– Бях направо побеснял, особено за това, че взима със себе си Дан’л Люин – спомня си той. – Дан’л беше изградил връзката ни с университетите. Освен това винаги се оплакваше колко трудно се работи със Стив, а сега изведнъж реши да напусне.

В гнева си Кембъл си тръгва от съвещанието и отива да позвъни в дома на Люин. Когато съпругата на Дан’л му казва, че в момента той е в банята, Кембъл отвърща, че ще почака. Когато Люин най-после вдига телефона, Кембъл го пита дали наистина напуска. Люин потвърждава и той затваря телефона без нито дума повече.

След като чува гневните забележки на старшите служители, Скъли иска мнението и на членовете на борда. Те също смятат, че Джобс ги е подвел с твърдението си, че няма да вземе със себе си ключови служители на фирмата. Особено гневен е Артър Рок. Въпреки че по

време на скандала, разrazil се в Деня на загиналите, той застава на страната на Скъли, по-късно успява да възстанови бащинската си връзка с Джобс. Само седмица по-рано той кани Стив и приятелката му в Сан Франциско, за да може съпругата му да се запознае с нея. Четиримата вечерят заедно в дома на семейството в Пасифик Хайтс и прекарват много приятно. Тогава Джобс не споменава нищо за намеренията си да основе нова компания и Рок се чувства предаден, когато чува за това от Скъли.

– Той ни излъга – недоволства по-късно Рок. – Каза ни, че обмисля да създаде нова компания, а тя вече е била факт. Каза ни, че ще вземе със себе си пет души от средния ешелон, а те се оказаха старши служители.

Макар да не се изразява така рязко, Марккула също е обиден.

– Споразумял се е тайно с някои от най-важните служители на компанията. Така не се прави, просто не е джентълменско – казва той.

През уикенда членовете на борда и останалите служители убеждават Скъли, че трябва да обяви война на съоснователя на фирмата. Марккула излиза с официално съобщение, в което обвинява Джобс, че е „действал противно на обещанието си да не назначава в новата си компания служители, работещи на ключови позиции в „Епъл“. В момента мислим какви мерки да предприемем“. „Уолстрийт Джърнал“ цитира Кембъл, който заявил, че е „шокиран и потресен“ от поведението на Джобс.

Джобс си тръгва от срещата със Скъли с убеждението, че нещата се развиват гладко, затова запазва мълчание. След като обаче прочита написаното във вестниците, решава да отговори на обвиненията. Звъни на някои репортери, с които се познава, и ги кани на частен брифинг в дома си. След това се обажда на Анди Кънингам, която е отговаряла за връзките му с обществеността при Реджис Маккена.

– Отидох в необзаведеното му имение в Удсайд – спомня си тя. – Заварих го сврян в кухнята с петима негови колеги, а репортерите чакаха отвън на поляната.

Джобс ѝ казва, че смята да организира обширна пресконференция и изброява някои от обидите, които възнамерява да изрече. Анди Кънингам е ужасена и го предупреждава, че така ще навреди сериозно на името си.

Най-накрая той отстъпва и решава да предостави на репортерите копие от оставката си и да сведе изказванията си до няколко любезни изречения.

Джобс възнамерява да изпрати оставката си по пощата, но Сюзън Барнс го убеждава, че подобен жест би изглеждал доста презрителен. Вместо това той отива до къщата на Марккула, където заварва и Ал Айзенстат. Следва петнайсетминутен напрегнат разговор, след което Сюзън Барнс влиза вътре и убеждава Джобс да си тръгне, преди да е казал нещо, за което ще съжالياва. Той оставя писмото, което бил написал на „Макинтош“ и принтирал на новия *LaserWriter*.

17 септември 1985 г.

Скъпи Майк,

В днешните вестници се твърди, че „Епъл“ възнамерява да ме отстрани от поста председател на борда. Не знам кой е източникът на тази информация, но тя е подвеждаща за читателите и несправедлива към мен.

Вероятно си спомняш, че миналия четвъртък, на последното събрание на борда, съобщих

намерението си да основа нова компания и предложих оставката си като председател.

Бордът отказа да я приеме и ме помоли да отложя връчването ѝ с една седмица. С оглед на подкрепата, която изрази относно новото ми начинание, и намерението да инвестира в него, аз приех предложението. В петък, след като съобщих на Джон Скъли имената на служителите, които ще се присъединят към мен, той потвърди желанието си за евентуално сътрудничество между „Епъл“ и новата фирма.

Сега изглежда, че компанията е враждебно настроена към мен. Затова настоявам оставката ми да бъде приета незабавно...

Както знаеш, след последната реорганизация в компанията аз на практика останах без работа и без достъп до докладите на фирменото ръководство. Аз съм само на трийсет години и все още имам какво да дам и към какво да се стремя.

След значителните успехи, които постигнахме заедно, бих искал да се разделим с добри чувства, без взаимно да накърняваме достойнството си.

*Искрено твой:
Стивън П. Джобс*

Когато един служител отива в кабинета на Джобс да събере вещите му, на пода намира снимка, поставена в рамка. Тя била направена само преди седем месеца и на нея се виждат Джобс и Скъли, които дружески разговарят помежду си. Надписът гласи: „За страхотните идеи, страхотните преживявания и страхотното приятелство! Джон“. Стъклото на снимката е счупено – преди да напусне кабинета си, Джобс е запратил снимката в стената. От този ден нататък той никога повече не проговаря на Скъли.

След съобщението за оставката на Джобс акциите на „Епъл“ се покачват с един пункт, или с почти 7 %.

– Акционерите от Източния бряг непрестанно се притесняваха от факта, че компанията се ръководи от няколко калифорнийски прахосници – обяснява редакторът на едно техническо списание. – Сега, когато Джобс и Возняк вече ги няма, те могат да си отдъхнат.

Но Нолан Бушнел, основателят на „Атари“, който преди десет години е играл ролята на ментор, заявява пред „Тайм“, че Джобс страшно ще липсва на компанията.

– Откъде „Епъл“ ще получава вдъхновение? Ще започне романс с някой нов вид „Пепси“ ли?

След като в продължение на няколко дни не успяват да постигнат споразумение с Джобс, Скъли и „Епъл“ решават да го съдят за „нарушаване на поверителността“. Ето в какво го обвиняват:

Въпреки задължението си към „Епъл“ да пази поверителност, в ролята си на председател на Борда на директорите на „Епъл“ и служител на компанията Джобс:

- а) тайно е планирал създаването на компания, която да конкурира „Епъл“;*
- б) тайно е планирал неговата компания незаконно да се възползва от разработките на „Епъл“ с цел създаване, развитие и пласиране на Next Generation Product;*
- в) тайно е подмамил ключови служители на „Епъл“ да напуснат фирмата.*

По това време Джобс притежава 6,5 милиона акции от „Епъл“, което представлява 11 % от компанията, на стойност над 100 милиона долара. Той започва бързо да разпродава дяловете си и след пет месеца му остава само един, който да му гарантира правото да присъства на

събранието на акционерите. Яростта му личи от нетърпението му да пусне в ход новата си компания, която, както и да го увърта, е конкурентна на „Епъл“.

– Беше много ядосан на „Епъл“ – казва Джоана Хофман, която за кратко време работи за новата фирма. – Насочи се към академичния пазар, където „Епъл“ имаше силни позиции, и то само за да си отмъсти.

Джобс, разбира се, не вижда нещата по същия начин. Той още веднъж кани познатите си репортери в къщата си в Удсайд, но този път Анди Кънингам не е при него, за да го предупреди да е предпазлив. Той отхвърля твърдението, че по нечестен път е подмамил колегите си да напуснат „Епъл“.

– Всички тези хора се обадиха на мен – заявява той пред репортерите, изпълнили необзаведения му хол. – Те имаха намерение да напуснат компанията. В „Епъл“ определено ги бива да подценяват хората си.

Той решава да си сътрудничи с „Нюзуийк“ и списанието отпечатва неговата версия на историята. Интервюто, което дава, е много показателно.

– Това, в което най-много ме бива, е да събера група талантиви хора и да работя с тях за създаването на нови продукти – казва той пред списанието. – Винаги ще помня „Епъл“, така както всеки мъж помни първата жена, в която се е влюбил.

Въпреки това той твърди, че ако се наложи, ще се бори с ръководството на компанията:

– Когато някой публично те нарече крадец, ти си длъжен да отвърнеш на обвиненията.

Според него заплахата на „Епъл“ да го съди е възмутителна и дори тъжна, защото това показва, че това вече не е онази уверена, бунтарска компания.

– Трудно ми е да повярвам, че компания, която струва 2 милиарда долара и има 4300 служители, не може да се конкурира с петима души, обути в дънки – допълва той.

За да парира обвиненията на Джобс, Скъли се обажда на Возняк и го подканва да се намеси.

– Понякога Стив се държи доста обидно и наранява хората около себе си – заявява същата седмица Возняк пред списание „Тайм“.

Той разкрива, че Джобс го е поканил да се присъедини към новата компания, което е щяло да бъде коварен удар върху ръководството на „Епъл“. Возняк обаче не искал да участва в играта и изобщо не отвърнал на телефонното обаждане. Пред вестник „Сан Франциско Кроникъл“ той разказва как Джобс е попречил на „Фрог Дизайн“ да разработи дистанционното управление под претекст, че така ще конкурира продуктите на „Епъл“.

– Очаквам да създаде отличен продукт и му пожелавам успех, но повече му нямам доверие – казва Возняк.

Блестящи провали

– Най-доброто нещо, което някога се е случвало на Стив, е това, че го уволнихме и му казахме да се маха – заявява по-късно Артър Рок.

Много хора споделят мнението, че тези взаимоотношения на любов и омраза са направили Джобс по-мъдър и по-зрял. Но нещата не са толкова прости. В компанията, която основава след изгонването си от „Епъл“, той получава възможността да се отдаде изцяло на инстинктите си – и добрите, и лошите. Чувства се като звяр, пуснат от клетка. В резултат на

това се раждат няколко атрактивни продукта, които се оказват зрелищен провал. Именно това е истинският урок за него. Онова, което го подготвя за огромния успех, който ще постигне в Действие III, не е изгонването му по време на Действие I, а блестящите провали по време на Действие II.

Първият инстинкт, на който Джобс се отдава, е страстта му към дизайна. Името, което избира за новата си компания, е многозначително: *Next*. За да се откроява ясно, той решава, че логото трябва да е на световно ниво, затова започва да ухажва доайена по корпоративен дизайн Пол Ранд. Седемдесет и една годишният графичен дизайнер, роден в Бруклин, е създател на някои от най-известните логота в бизнеса, включително тези на *Esquire*, *IBM*, *Westinghouse*, *ABC* и *UPS*. По това време той има договор с *IBM* и началниците му го предупреждават, че ще влезе в конфликт на интереси, ако създаде логото на друга компютърна компания. Ето защо Джобс грабва телефона и се обажда на изпълнителния директор на *IBM* Джон Ейкърс. Ейкърс е извън града, но Джобс настоява, докато накрая не го свързват със заместник-председателя Пол Рицо. Два дни по-късно Рицо решава, че е безсмислено да се съпротивлява на Джобс, и дава разрешение на Ранд да поеме поръчката.

Ранд взема самолета и отива в Пало Алто, където известно време се разхожда с Джобс и слуша внимателно идеите му. Джобс заявява, че компютърът ще прилича на куб – геометрична форма, която той обожава заради нейната простота и съвършена симетрия. Затова Ранд решава, че логото също трябва да представлява куб, наклонен под ъгъл от 28 градуса. Джобс иска от него да създаде различни варианти, от които да си избере, но Ранд заявява, че не работи по този начин.

– Аз ще ти направя лого, а ти ще ми платиш – казва той на Джобс. – Ти ще решиш дали да използваш създаденото от мен, но и в двата случая ще ми платиш. Варианти обаче аз не създавам.

Джобс се възхищава на този начин на мислене и постъпва доста хазартно. Съгласява се компанията да плати астрономическата сума от 100 000 долара за едно-единствено лого.

– В нашите отношения имаше абсолютна яснота – казва Джобс. – Той беше чист творец, но едновременно с това и достатъчно хитър в решаването на бизнес проблеми. Изглеждаше корав и създаваше впечатление на темерут, но всъщност беше добродушен като плюшено мече.

„Чист творец“ е една от най-големите похвали, които дава Джобс.

Само след две седмици Ранд взема самолета и отива в къщата на Джобс в Удсайд, за да му представи резултата. Първо вечерят, след това Ранд дава на Джобс една елегантна брошура, в която е описан творческият процес на създаване на логото. На последната страница е изобразено самото лого. „Дизайнът, цветът, подредбата и ориентацията на логото са един вид изследване на контраста“, пише в брошурата. „Ъгълът на наклона придава на куба веселост, напереност, които внушават приятелското, спонтанно излъчване на коледна пощенска марка, но едновременно с това и авторитетния вид на печат“. Думата *next* е изписана на два реда, така че да запълни лицето на куба, като само буквата „e“ не е главна. В брошурата Ранд обяснява, че тази буква трябва да изпъкне, за да събуди асоциация с „education, excellence¹... e=mc²“.

¹ На английски съответно „образование“ и „превъзходство“ – (бел.пр.).

В повечето случаи е трудно да се предположи как Джобс би реагирал на дадена презентация. Може да я нарече както „боклук“, така и „брилянтна“. Но като се има предвид, че логото е създадено от легендарния дизайнер Ранд, вероятността Джобс да прегърне предложението е много по-голяма. Той се заглежда продължително в последната страница, после вдига поглед към Ранд и го прегръща. Имат само едно дребно разногласие: Ранд е използвал тъмножълто за буквата „е“, което Джобс иска да замени с традиционното по-светложълто. Ранд удря с юмрук по масата и заявява:

– Занимавам се с дизайн от петдесет години и знам много добре какво правя.

Джобс веднага омеква.

Компанията се сдобива не само с ново лого, но и ново име. Тя вече не се казва *Next*, а *NeXT*. Повечето хора не биха разбрали защо е цялата тази драма около едно лого, още по-малко биха платили 100 000 долара за него. Но за Джобс това означава, че компанията *NeXT* започва живота си с идентичност и лого на световно ниво, дори и все още да не е създала нито един продукт. Както го е учил Марккула, една компания трябва да внушава значимост още с първото впечатление, което оставя.

Като бонус Ранд се съгласява да направи персонална визитка на Джобс. Джобс харесва ярката многоцветна картичка, но двамата влизат в дълъг и ожесточен спор за мястото на точката след буквата „Р“ в името *Steven P. Jobs*. Ранд е поставил точката вдясно от буквата „Р“, както би била напечатана, ако текстът се набере с оловни букви. Стив предпочитал точката да бъде изместена малко вляво, под извивката на буквата „Р“, както е възможно при дигиталната типография.

– Беше ожесточен спор за нещо сравнително дребно – спомня си Сюзан Кар.

Този път Джобс успява да се наложи.

Но за да може логото *NeXT* да бъде отпечатано върху реални продукти, Джобс има нужда от индустриален дизайнер, на когото има доверие. Той разговаря с няколко, но нито един от тях не го впечатлява толкова, колкото дивия баварец, който навремето е привлякъл в „Епъл“ – Хартмут Еслингер, чиято компания „Фрог Дизайн“ е базирана в Силициевата долина. Това, че успява да убеди *IBM* да му „отстъпи“ за кратко Пол Ранд, е едно малко чудо, превърнало се в реалност благодарение на вярата на Джобс, че действителността може да бъде изкривена. Но за да убеди „Епъл“ да позволи на Еслингер да работи за *NeXT*, е нужно едно много по-голямо чудо.

Това обаче не пречи на Джобс да опита. В началото на ноември 1985 г., само пет седмици след като от „Епъл“ завеждат дело срещу него, Джобс пише на Айзенстат и иска да му отстъпят Еслингер. „Разговарях с Хартмут Еслингер този уикенд и той предложи да напиша писмо, в което да обясня защо искам да работя с него по новите продукти на *NeXT*“ – пише той. Най-учудващ е аргументът на Джобс, че той за разлика от Еслингер не знае върху какво работи в момента „Епъл“. „В *NeXT* не знаем нищо за настоящата и бъдещата посока, в която ще се развива продуктовият дизайн на „Епъл“. Другите дизайнерски фирми, с които евентуално може да работим, също не са наясно, затова е възможно неволно да създадем продукти със сходен на „Епъл“ дизайн. В интерес е както на „Епъл“, така и на *NeXT* да се доверим изцяло на професионализма на Хартмут, който да направи така, че подобно нещо да не се случи.“

Айзенстат си спомня, че е бил потресен от безочието на Джобс, затова му отговаря рязко:

„Вече имах повод да изразя тревогата си, че в процес на дейността си може да използваш поверителна информация, свързана с работата ти в „Епъл“. „Писмото ти по никакъв начин на разсейва тревогите ми. Напротив, дори ги задълбочава, защото ти твърдиш, че „не знаеш нищо за настоящата и бъдещата посока, в която ще се развива продуктивният дизайн на „Епъл“, което изобщо не отговаря на истината“ – пише той.

За Айзенстат молбата е много странна и защото само преди година именно Джобс принуждава „Фрог Дизайн“ да спрат работа върху дизайна на дистанционното, създадено от Возняк.

Джобс осъзнава, че за да може да работи с Еслингер, а и по редица други причини, първо трябва да реши въпроса с делото, заведено срещу него от „Епъл“. За щастие Скъли е склонен да оттегли иска. През 1986 г. „Епъл“ и *NeXT* подписват извънсъдебно споразумение, което не включва изплащане на щети. Вместо това от *NeXT* се съгласяват на редица ограничения: продуктът им трябва да излезе на пазара като работна станция за специални клиенти, да се продава директно на колежите и университетите и да не се пуска в продажба преди март 1987 г. От „Епъл“ настояват също машината, създадена от *NeXT*, „да не използва операционна система, съвместима с „Макинтош“. Тук може да се твърди, че в интерес на „Епъл“ би било да настоява точно за обратното.

След постигнатото споразумение и оттеглянето на иска Джобс продължава да ухажва Еслингер, докато най-накрая дизайнерът решава да прекрати договора си с „Епъл“. Така в края на 1986 г. „Фрог Дизайн“ може да започне да работи с *NeXT*. Еслингер, също като Пол Ранд, настоява да му бъде дадена пълна свобода. „Понякога се налага да размахаш пред Стив дебелата тояга“ – казва той. И той като Ранд е творец, затова Джобс е готов да му даде привилегии, които не дава на останалите простосмъртни.

Джобс нарежда компютърът да представлява идеален куб със страна един фут, или 30,48 см, а всички ъгли да бъдат 90 градуса. Той обича кубовете. Те излъчват сериозност, но едновременно с това наподобяват играчки. Но кубът, създаден от *NeXT*, е пример за това как дизайнерските идеи на Джобс влизат в противоречие с инженерните принципи. Печатните платки, които лесно се побират във формата на кутия за пица, сега трябва да бъдат преработени и подредени така, че да влязат в куб.

И нещо по-лошо – перфектен куб се произвежда трудно. Повечето части, които се отливат в матрици, са с ъгли малко по-големи от 90 градуса, така че да могат лесно да бъдат извадени от матриците. Но Еслингер нарежда, а Джобс ентузиазирано се съгласява, ъглите да са точно 90 градуса, за да не нарушават изчистените линии и перфектна форма на куба. Така страните на компютъра се налага да бъдат произведени отделно, в специална фабрика в Чикаго, с помощта на матрици на стойност 650 000 долара. Перфекционизмът на Джобс излиза извън контрол. Когато по кутиите забелязва незначителни линии, оставени от матриците, нещо което всеки друг производител на компютри би сметнал за неизбежно, той взима самолета за Чикаго и убеждава човека, който отговаря за отливането, да започне отначало. „Никой работник не очаква някоя знаменитост да долети, за да разговаря с него“ – отбелязва един от инженерите. Освен това Джобс кара компанията да купи машина на стойност 150 000 долара, с която да се премахват линиите, образувани на мястото, където се срещат излетите форми. Той настоява цветът да бъде матовочерен, заради което всички дефекти се забелязват съвсем ясно.

Джобс вярва твърдо, че онези части от продукта, които не се виждат, трябва да бъдат също толкова красиви, колкото и фасадата. Така го е учил баща му по времето, когато двамата строили огради. И сега, когато в *NeXT* е свободен да прави каквото си иска, той довежда това свое убеждение до крайност. По негово настояване винтовете вътре в машините са със скъпо метално покритие; дори вътрешната част на куба е в матово черно, макар че може да бъде видяна единствено от техника по поддръжката.

Ето как Джо Носера, който тогава работи за списание „Ескуайър“, описва необуздаността на Джобс по време на съвещание на *NeXT*:

Да се каже, че Джобс присъства на дадено съвещание, не е съвсем точно. Той не може просто да „присъства“ на нещо, поне не за дълго. Един от начините му да доминира над останалите е като се движи непрекъснато. В един момент застава на колене върху стола си, в следващия се е отпуска назад, после скача и започва да драска нещо върху черната дъска зад гърба си. Не спира да маниернички. Гризе си ноктите. Вперва влудяващо сериозен поглед в човека, който говори. Ръцете му, които необяснимо защо са леко пожълтели, са в непрекъснато движение.

Това, което прави особено впечатление на Носера, е „съзнателната му липса на всякакъв такт“. Тук не става въпрос само за неспособност да прикрие мнението си, когато другите казват нещо, което му се струва глупаво. Той съзнателно и целенасочено се стреми да сложи човека на мястото му, да го унижи и да покаже, че е по-умен. Когато например Дан’л Люин раздава на присъстващите схема със структурата на компанията, Джобс вдига очи към небето. „Тези схеми са пълна глупост“ – казва той. И в *NeXT*, както и в „Епъл“, настроенията му бързо се менят. Той щедро хвали един от финансистите с думите, че „е свършил наистина страхотна работа“, докато едва предишния ден му казва, че сделката е пълен боклук.

Един от първите десет служители на *NeXT* е интериорен дизайнер, създал офисите в Пало Алто. Джобс наема една нова сграда с чудесен дизайн, от която оставя само стените, а всичко останало иска да бъде подновено. Някои стени са заменени със стъкло, а мокетите – с леки плочи от твърда дървесина. Същото нещо се повтаря и през 1989 г., когато *NeXT* се премества в по-голяма сграда в Редуд Сити. Въпреки че сградата е съвсем нова, Джобс настоява асансьорите да бъдат преместени, така че фойето да придобие по-драматичен вид. Джобс поръчва на И. М. Пей да създаде огромно стълбище, което сякаш виси във въздуха. Строителят заявява, че такова стълбище няма как да бъде построено. Джобс казва, че може, и то става реалност. Години по-късно Джобс създава подобни стълбища като запазена марка на магазините на „Епъл“.

Компютърът

През първите месеци след създаването на *NeXT* Джобс и Дан’л Люин заедно с други свои колеги пътуват много и посещават множество университети, за да разберат какви са изискванията им. В „Харвард“ отиват на вечеря в ресторант „Харвест“ и се срещат с Мич Кейпър, председател на „Лотус Софтуер“. Когато Кейпър започва да маже обилно филията си с масло, Джобс го пита:

– Чувал ли си някога за серумния холестерол?

– Хайде да се споразумеем така – отговаря Кейпър. – Ти няма да коментираш начина ми на

хранене, а аз няма да коментирам характера ти.

Забележката била шега, но по-късно Кейпър отбелязва, че „човешките взаимоотношения не са най-силната му страна“.

От „Лотус“ се съгласяват да създадат програма за работа с електронни таблици за операционната система на *NeXT*. Джобс иска да продава компютъра заедно със софтуер към него, затова кара Майкъл Хоули, един от инженерите в компанията, да създаде дигитален речник. Джобс научава, че един от приятелите му в „Оксфорд Юнивърсити Прес“ участва в оформлението на ново издание на произведенията на Шекспир. Това означава, че най-вероятно съществува магнитна компютърна лента, до която може да се добере и да я включи в паметта на *NeXT*.

В един прекрасен пролетен ден през 1986 г. те се срещат в огромната сграда на издателството, което се намира в самото сърце на Оксфорд. Там Джобс предлага 2000 долара плюс 74 цента за всеки продаден компютър в замяна на правата върху оксфордското издание на Шекспир.

– Тази сделка ще е много изгодна за вас – опитва се да ги убеди той. – Ще излезете начело, такова нещо досега не е правено.

Двамата постигат принципно съгласие и отиват да пият бира и да поиграят скитълс в близката кръчма, която някога била посещавана от лорд Байрон. До пускането на компютъра на пазара той вече включва речник, синонимен речник и Оксфордски речник на цитатите. *NeXT* се превръща в един от пионерите на пазара за електронни книги с опция за търсене (на дума в речник например).

Вместо да използва готови чипове за *NeXT*, Джобс кара инженерите си да създадат специални такива; всеки един трябвало да включва множество функции. Това само по себе си е доста трудна задача, но Джобс я прави направо невъзможна, като непрекъснато променя функциите. След година става ясно, че това ще доведе до сериозно закъснение.

Освен това държи да построи своя собствена напълно автоматизирана футуристична фабрика, подобна на онази, която е създал за „Макинтош“. Изглежда, че не си е извлякъл поука от миналото, и този път допуска същите грешки, че и по-лоши. Джобс непрекъснато преобоядисва машините и роботите, като не може да се спре на определен цвят. Стените са бели като в музей, кожените столове струват 20 000 долара, а стълбището е специално като онова в централния офис. Той настоява 50-метровата поточна линия да бъде построена така, че платките върху нея да се движат отдясно наляво, за да може процесът да се вижда по-добре от посетителите на галерията. В единия край се подават празни платки и двайсет минути по-късно в другия край на линията се получават готовите, без въобще да са били докоснати от човешка ръка. Процесът следва японския производствен принцип, известен като *канбан*, при който всяка машина извършва своята операция само след като следващата машина е готова да поеме частта.

Джобс не променя начина, по който се отнася към служителите си.

– Той използва чара си и публичното унижение по начин, който в повечето случаи се оказва доста ефективен – спомня си Трибъл.

Само че понякога не е. Един от инженерите, Дейвид Полсен, работи по деветдесет часа седмично през първите десет месеца от постъпването си в *NeXT*. Той напуска, когато един петъчен следобед Стив отива при екипа и им казва, че изобщо не е впечатлен от работата им.

Когато от списание „Бизнесуийк“ го питат защо се държи толкова гадно с подчинените си, Джобс отговаря, че така компанията върви напред.

– Една от отговорностите ми е да бъда мерило за качеството. Някои хора не са свикнали да работят в среда, в която от тях се очакват изключителни постижения.

Може би най-голямата прилика между тези дни и времето, прекарано в „Епъл“, е, че Джобс продължава да вижда действителността изкривено. В края на 1985 г. по време на семинара в Пебъл Бийч Джобс заявява, че първият компютър *NeXT* ще бъде готов след 18 месеца. По това време вече е ясно, че този срок не може да бъде спазен, но той отхвърля предложението на един от инженерите да планират пускането за 1988 г.

– Светът няма да стои на едно място, технологиите ще продължат да се развиват и тогава ще трябва да изхвърлим в тоалетната всичко, свършено дотук – противопоставя се той.

Джоана Хофман, един от ветераните от екипа на „Макинтош“, е сред малкото, които са склонни да му противоречат.

– Изкривяването на действителността може да действа мотивиращо и в това няма нищо лошо – казва тя, докато Джобс стои прав пред бялата дъска. – Когато обаче определяме срок, който ще се отрази на изработката на продукта, тогава значи сме затънали до гуша в лайна.

– Мисля, че все някъде трябва да теглим чертата и ако изпуснем момента, авторитетът ни ще бъде силно разклатен – противопоставя й се Джобс.

Това, което той премълчава, но мнозина подозират, е, че ако пропуснат целта, ще останат без пари. Джобс е вложил 7 милиона собствени средства, но при това темпо на харчене след 18 месеца няма да е останал нито цент, ако междувременно не започнат да продават продукта си.

Три месеца по-късно, когато отново се събират на семинар в Пебъл Бийч, Джобс започва изказването си с думите: „Меденият месец свърши.“

По време на третия семинар в Сонома през септември 1986 г. график вече няма и изглежда, сякаш компанията ще рухне.

Перо идва на помощ

В края на 1986 г. Джобс изпраща оферта до рискови инвеститори, в която предлага 10 % от *NeXT* за 3 милиона долара. Това означава, че цената на цялата компания възлиза на 30 милиона долара – цифра от света на фантазиите. До този момент в компанията са налети 7 милиона, а единственото, с което тя може да се похвали, е хубаво лого и лъскави офиси. Няма нито приходи, нито продукти и в близко бъдеще такива не се очакват. Нищо чудно, че инвеститорите играят „пас“.

Има обаче един каубой, който е силно впечатлен – Рос Перо, дребният, но енергичен тексасец, основател на компанията „Електрик Дата Системс“, която препродава на „Дженеръл Моторс“ за 2,4 милиарда долара. През ноември 1986 г. той случайно попада на документален филм със заглавие „Предприемачите“, в част от който става дума за Джобс и *NeXT*. Той се идентифицира с Джобс и хората около него до такава степен, че заявява: „Мога да довършвам изреченията им вместо тях.“

На следващия ден Перо се обажда на Джобс и му казва:

– Ако някога имаш нужда от инвеститор, обади ми се.

Джобс има отчаяна нужда от такъв, но много внимава да не го покаже. Изчаква една седмица, преди да му позвъни. Перо изпраща някои от анализаторите си да преценят състоянието на *NeXT*, но Джобс иска да разговаря директно с Перо. По-късно тексасецът споделя, че едно от нещата, за които най-много съжالياва, е, че не е купил „Майкрософт“, или поне голяма част от акциите на компанията, когато младият Бил Гейтс го посещава в Далас през 1979 г. По времето, когато Перо се обажда на Джобс, „Майкрософт“ вече е оценена на 1 милиард долара. Перо е изпуснал шанса си да спечели огромно състояние и едновременно с това да се забавлява. Затова сега много внимава да не допусне отново същата грешка.

Офертата, която Джобс прави на Перо, е три пъти по-висока от предложената на инвеститорите няколко месеца по-рано. За 20 милиона долара Перо ще получи 16 % от компанията, а Джобс ще вложи в нея още 5 милиона. Това означава, че компанията се оценява на около 126 милиона долара. Но за Перо парите не са най-важното. След срещата си с Джобс той заявява, че ще закупи акциите.

– Аз избирам жокеите, а жокеите избират конете, които да яздят – казва той на Джобс. – Аз залагам на вас, момчета, така че вие му мислете какво ще правите.

Перо внася в *NeXT* нещо по-ценно от животоспасяващите 20 милиона долара. Той става енергичен говорител на компанията, когото всички медии цитират и в резултат на това тя се сдобива с известна благонадеждност.

– Когато говорим за новосъздадени компании, тази носи най-малък риск от всички компютърни фирми, които съм наблюдавал през последните 25 години – заявява той пред „Ню Йорк Таймс“. – Накарахме специалисти да огледат хардуера и те бяха зашеметени. Стив и екипът на *NeXT* са най-големите перфекционисти, които някога съм виждал.

Освен това Перо се движи сред най-висшите социални и бизнес среди и така допълва кръга от познанства на Джобс. Той завежда Джобс в Сан Франциско на официална вечеря в чест на краля на Испания Хуан Карлос I. Когато кралят пита Перо с кого би било интересно да се запознае, Перо веднага довежда Джобс. Дватама започват разговор, който Перо по-късно определя като „наелектризиращ“. Джобс оживено описва на краля следващото поколение компютри. В края на разговора Хуан Карлос написва нещо върху едно листче и го подава на Джобс.

– Какво стана? – пита Перо.

– Продадох му компютър – отвърща Джобс.

Наред с някои други, тази история се превръща в легенда. На един брифинг във Вашингтон Перо разказва същата с бели конци приказка за един млад мъж:

„толкова беден, че не може да си позволи да учи в университет; нощем работи в гаража си, а хобито му е да си играе с компютърни чипове. Един ден баща му, който прилича на образ от портретите на Норман Рокуел, влиза при него и му казва: „Стив, или направи нещо, което можеш да продадеш, или си намери работа“. Шейсет дена по-късно е създаден първият компютър „Епъл“, който е поставен в дървена кутия, направена от баща му. И този млад мъж с гимназиално образование буквално промени света.

Единственото вярно е, че бащата на Джобс прилича на образ от портретите на Норман

Рокуел. А може би и последното изречение – това, че Джобс е променил света. Поне така вярва Перо. Също като Скъли, и той вижда в Джобс себе си.

– Стив е като мен – заявява Перо пред Дейвид Ремник, журналист от „Вашингтон Пост“. – И двамата имаме едни и същи странности. Ние сме духовни братя.

Гейтс и NeXT

С Бил Гейтс обаче не са духовни братя. Преди време Джобс убеждава Гейтс да създаде софтуер за „Макинтош“, което се оказва изключително доходоносно за „Майкрософт“. Но Гейтс е може би единственият човек, който се противопоставя на склонността на Джобс да изкривява реалността, и решава да не създаде специален софтуер за компютъра *NeXT*. Гейтс периодично пътува до Калифорния, за да се информира какво става, но така и не се впечатлява от постигнатото от Джобс.

– „Макинтош“ беше наистина уникален, но аз лично не разбирам какво толкова му е уникалното на новия компютър на Стив – споделя той пред списание „Форчън“.

Част от проблема е, че двамата титани по принцип не могат да се отнасят с уважение един към друг. Когато през лятото на 1987 г. Гейтс за първи път посещава офиса на *NeXT* в Пало Алто, Джобс го кара да чака половин час, въпреки че през стъклени стени Гейтс вижда, че в това време той се мотае и си приказва с хората.

– Отидох в *NeXT* и пих възможно най-скъпия сок от моркови и видях най-разточително обзаведените офиси – спомня си Гейтс, поклаща глава и едва доловимо се усмихва. – А Стив пристигна на срещата ни с половин час закъснение.

Според Гейтс „хватката“, която му приложил Джобс, била твърде елементарна.

– Създадохме „Мак“ заедно – казал му Джобс. – И как ти се отрази това? Спечели много. Сега ще направим и този компютър заедно и успехът ни ще бъде невероятен.

Но Гейтс се отнася към Джобс също толкова брутално, колкото той се отнася към другите.

– Този компютър е пълен боклук – казва той. – Оптичният диск е много бавен, а проклетата кутия е прекалено скъпа. Това нещо е смехотворно.

Той взима решение, което потвърждава при всяко следващо посещение: че няма никакъв смисъл „Майкрософт“ да заделя ресурси за сметка на други проекти, за да създава софтуер за *NeXT*. Нещо много по-лошо – той многократно заявява това публично, вследствие на което и други компании отказват да създават програми за *NeXT*.

– Да правя софтуер за тази машина ли? По-скоро ще се изпия върху нея – заявява той пред „ИнфоУърлд“.

Когато се засичат на една конференция, Джобс започва да упреква гневно Гейтс за отказа му да разработи софтуер за *NeXT*.

– Ще си помисля, когато намериш пазар за продукта си – отвръща Гейтс.

– Започнаха да си крещят пред очите на всички – спомня си Адел Голдбърг, инженер от „Ксерокс ПАРК“.

Джобс настоява, че *NeXT* представлява новата вълна в компютърната индустрия. Както често се случва, колкото повече Джобс се разгорещява, толкова по-невъзмутим става Гейтс. Накрая Гейтс само поклаща глава и си тръгва.

Зад личното им съперничество и неохотно изразеното уважение се крие разликата във

философиите им. Джобс вярва в цялостната интеграция на хардуер и софтуер, затова той създава компютър, който не е съвместим с останалите. Гейтс вярва и извлича огромна печалба от един свят, в който различните компании създават компютри, съвместими един с друг. Техният хардуер работи с една стандартна операционна система (*Windows* на „Майкрософт“) и всички могат да използват едни и същи програми (като например *Word* и *Excel* на „Майкрософт“).

– Продуктът, който той представя на пазара, има една интересна особеност, наречена несъвместимост – казва Гейтс пред „Вашингтон Пост“. – Този компютър не може да работи със съществуващия софтуер. Това е изключително хубава машина. Мисля, че ако аз реша да създам несъвместим компютър, няма да успея да се справя толкова добре.

През 1989 г. на форум в Кеймбридж, Масачузетс, Джобс и Гейтс се изказват един след друг и развиват две различни, съперничаещи си теории. Джобс говори за това, как на всеки няколко години в компютърната индустрия се появява нова вълна. Според него „Макинтош“ е въвел нов революционен подход с графичния си интерфейс, сега *NeXT* прави същото с обектно-ориентираното програмиране, свързано с мощна нова машина, базирана на оптичния диск. Според Джобс всички производители на софтуер съзнават, че трябва да са част от тази нова вълна, освен „Майкрософт“.

Когато Гейтс излиза на трибуната, той отново изразява убеждението си, че пълната съвместимост на хардуер и софтуер, за която Джобс говори, е обречена на провал. За пример дава това, че „Епъл“ не е устоял на конкуренцията на стандарта *Windows* на „Майкрософт“.

– Пазарите на хардуер и софтуер са два отделни пазара – заявява той.

Когато го питат за прекрасния дизайн, който произтича от подхода на Джобс, Гейтс посочва прототипа на компютъра на *NeXT* и казва подигравателно:

– Ако черното толкова ви харесва, ще ви дам кутия боя.

IBM

На Джобс му хрумва брилянтна маневра, която можеше завинаги да промени баланса на силите в компютърната индустрия. Но за това е необходимо да направи две неща, които са против природата му – да лицензира софтуера си, така че да може да бъде използван и от друг хардуер, и да прелъсти *IBM*. Джобс притежава известен прагматизъм, макар и твърде незначителен, затова успява да преодолее нежеланието си. Но в сърцето си така и не приема това обединение, затова то не просъществува дълго.

Всичко започва през юни 1987 г. във Вашингтон по време на празненство по повод седемдесетия рожден ден на издателката на „Вашингтон Пост“ Катрин Греъм. На тържеството присъстват шестстотин души, включително и президентът Роналд Рейгън. Джобс пристига от Калифорния, а президентът на *IBM* Джон Ейкърс – от Ню Йорк. Това е първата им среща. Джобс използва възможността, за да очерни „Майкрософт“ и да се опита да убеди *IBM* да се откажат от операционната система *Windows*.

– Не можех да се съдържа да не му кажа, че според мен *IBM* поема огромен риск, като гради цялата си софтуерна стратегия върху „Майкрософт“, защото според мен техният софтуер не е добър – спомня си Джобс.

За най-голяма радост на Джобс Ейкърс отговаря:

– А вие бихте ли ни помогнали?

След няколко седмици Джобс се появява в централния офис на *IBM* в Армонк, щата Ню Йорк, придружен от софтуерния си инженер Бъд Трибъл. Те демонстрират *NeXT*, който силно впечатлява инженерите от *IBM*. *NeXTSTEP*, компютърната обектноориентирана операционна система, се оказва от особено значение.

– С *NeXTSTEP* се избягва много от досадната черна работа при програмирането, която забавя процеса на развитието на софтуера – казва Андрю Хелър, генерален директор на компютърния отдел на *IBM*. Той толкова е впечатлен от Джобс, че кръщава новородения си син Стив.

Преговорите продължават и през 1988 г., а Джобс става все по-раздражителен, дори когато се отнася за дребни подробности. Той напуска съвещанията само защото не е съгласен с избора на цвят или с дизайна. Трибъл или Люин полагат усилия да го успокоят. Не е ясно кое го плаши повече – *IBM* или „Майкрософт“.

През април Перо решава да играе ролята на домакин и посредник и кани всички в централния си офис в Далас. Сделката е сключена – ако мениджърите на *IBM* харесат софтуера, ще го използват на компютрите си. *IBM* изпраща в Пало Алто договор от 125 страници. Джобс го отхвърля, без дори да го прочете.

– Няма да стане – казва той и излиза от стаята.

После поисква да му изпратят подобен договор, но само от няколко страници. След около седмица го получава.

Джобс иска всичко да остане скрито от Бил Гейтс до голямото представяне на пазара на компютъра *NeXT*, планирано за месец октомври. От *IBM* обаче не са съгласни. Гейтс побеснява, защото много добре разбира, че така *IBM* вече няма да зависи от операционните системи на „Майкрософт“.

– *NeXTSTEP* не е съвместим с нищо – казва гневно той на директорите на *IBM*.

В началото изглежда като че ли Джобс е превърнал най-големия кошмар на Гейтс в действителност. Други компютърни производители, зависими от операционните системи на „Майкрософт“, а именно „Компак“ и „Дел“, се обръщат към Джобс с молба да клонират *NeXT* и да получат правото да използват *NeXTSTEP*. Някои предлагат да платят на Джобс много повече, ако *NeXT* се оттегли напълно от бизнеса с хардуер.

На Джобс това му идва прекалено много, поне в този момент. Той прекратява дискусията за клонирането. Отношението му към *IBM* охладнява, на което му отвръщат със същото. Когато човекът, сключил договора от страна на *IBM*, се оттегля, Джобс отива в Армонк, за да се срещне с неговия заместник Джим Канавино. Двамата отпращат останалите и разговарят на четири очи. Джобс иска още пари, за да продължи алианса си с *IBM* и да им позволи да използват новата версия на *NeXTSTEP*. Канавино не му дава отговор и впоследствие престава да отговаря на телефонните му обаждания. Сделката пропада. *NeXT* получава известна сума пари като лицензионна такса, но губи шанса да промени света.

Представянето, октомври 1988 г.

Джобс е довел до съвършенство изкуството да превръща представянето на нов продукт в театрален спектакъл. Ето защо на премиерата на компютъра *NeXT*, която се състои на 12 октомври 1988 г. в Симфоничната зала в Сан Франциско, той се опитва да надмине самия себе си. Исква да затвори устата на всички, които се съмняват в него. В седмиците,

предшествващи събитието, почти всеки ден ходи до Сан Франциско, във викторианската къща на графичния дизайнер Сюзън Кеър, създава оригиналните шрифтове и икони за „Макинтош“. Тя му помага да подготви отделните слайдове, а Джобс се заяжда за всичко, от встъпителните думи до нюанса на зеленото, което ще служи за фон на презентацията му.

– Това зелено ми харесва – заявява накрая гордо той, докато репетира пред някои от членовете на екипа си.

– Страхотно зелено, направо страхотно – мърморят всички в съгласие.

Нито една подробност не е подценена. Джобс лично преглежда списъка с поканените и дори менюто за обяда (минерална вода, кроасани, сирене крема и бобени кълнове). Избира компания, която да му помогне с видеопроежкцията, и ѝ плаща 60 000 долара. Освен това наема постмодернистичния театрален режисьор Джордж Коутс, който да постави шоуто. Не е никак изненадващо, че Джобс и Коутс избират изключително семпла и сериозна сценография. Откриването на перфектния черен куб трябва да се извърши на черен фон и при абсолютно минималистични декори. Компютърът, покрит с черен воал, е поставен върху маса с черна покривка, върху която има само една обикновена ваза с цветя. Тъй като нито хардуерът, нито операционната система са готови, колегите на Джобс го подканват да направи симулация. Той обаче отказва. Решава да направи демонстрация на живо, макар да знае, че рискът е като да ходиш по въже, опънато на високо.

На събитието присъстват повече от три хиляди души, които часове преди началото се редят на опашка. И не остават разочаровани – поне от шоуто. Джобс прекарва на сцената цели три часа и отново доказва, по думите на Андрю Полак от „Ню Йорк Таймс“, че е „Андрю Лойд Уебър на продуктовото представяне, майстор на сценичното присъствие и на специалните ефекти“. Уес Смит от „Чикаго Трибюн“ казва, че „за продуктовата демонстрация представянето е това, което е Вторият ватикански събор за религиозните събирания“.

Аудиторията започва да аплодира Джобс още от първото му изречение:

– Чудесно е да си отново в играта.

В началото той разказва историята на създаването на персоналния компютър и обещава на публиката, че ще стане свидетел на събитие, което „се случва веднъж или най-много два пъти на десетилетие – създаването на нов модел, който ще промени лицето на компютърната индустрия“. Софтуерът и хардуерът на *NeXT* са създадени, казва той, след тригодишни консултации с университети из цялата страна.

– Осъзнахме, че университетските среди искат персонален мейнфрейм компютър.

Както обикновено, следват суперлативи. Продуктът е „невероятен“ – казва той, – „най-доброто, което можехме да си представим“. Той възхвалява дори красотата на частите, които не се виждат. Говори разпалено за квадратната печатна платка, която е поставена в кутията с форма на куб със страна един фут (30,48 см).

– Надявам се, че малко по-късно ще имате възможност да я разгледате. Това е най-красивата печатна платка, която съм виждал през живота си.

След това показва как компютърът може да пресъздава реч и пуска запис на „Имам мечта“ на Мартин Лутър Кинг и на „Не питай“ на Кенеди. Изпраща имейл с прикачени аудиофайлове. След това се навежда над микрофона на компютъра и записва собствения си глас: „Здравейте, аз съм Стив и изпращам съобщение в един исторически ден.“ После моли присъстващите за аплодисменти, които да бъдат добавени към съобщението, и аудиторията

изпълнява желанието му.

Според управленската философия на Джобс е изключително важно от време на време да хвърлиш зара и „да заложиш компанията“ на някаква нова идея или технология. При представянето на компютъра *NeXT* той дава пример, който илюстрира тази философия. Този пример обаче не е удачен, тъй като става дума за продукт, който се е оказал непечеливш – висококапацитетен (но бавен) оптичен диск, без флопи за бекъп.

– Преди две години взехме решение – казва той. – Видяхме една нова технология и решихме да рискуваме компанията си.

След това обръща внимание на една характеристика на компютъра, която ще се окаже особено значима в бъдеще.

– Ние създадохме първата истинска дигитална книга – казва той, имайки предвид Оксфордското издание на Шекспир. – От времето на Гутенберг не е имало такъв скок в технологията на книгоразпространението.

От време на време той успява да се шегува със собствените си слабости и точно това прави при представянето на електронната книга.

– Много често ме характеризират с думата *mercurial*, „непостоянен“² – казва той, след което прави пауза.

² На английски думата е свързана с планетата Меркурий – (бел. пр.)

Публиката се размива многозначително и най-вече тези, които седят на първите редове – служителите на *NeXT* и бивши членове на екипа, създаде „Макинтош“.

След това той прави демонстрация на компютърния речник и прочита първото определение на думата *mercurial*:

– Отнасящ се до или роден под знака на планетата Меркурий. Мисля, че когато говорят за мен, имат предвид третото значение: „непостоянен, с неочаквани промени в настроението“.

Зрителите отново се размиват.

– Ако продължим да разглеждаме синонимния речник, ще видим, че антонимът на думата е *saturnine*. Какво ли означава това? Кликваме два пъти върху думата и ето какво казва речникът: „студен, спокоен; бавен, непроменлив; мрачен, навъсен“. – Джобс се усмихва леко и изчаква смеха на публиката да затихне. – Е, в крайна сметка да си „непостоянен“ май не е чак толкова лошо нещо – заключава той.

След аплодисментите той използва речника с цитати, за да направи алюзия с начина, по който изкривява реалността. Цитатът, който избира, е на Луис Карол от „Алиса в огледалния свят“. След като Алиса се оплаква, че колкото и да се старее, не може да повярва в невъзможните неща, Бялата царица ѝ отвръща: „А на мен ми се случва да повярвам в цели шест невъзможни неща още преди закуска.“

Следва многозначителен смях, особено от предните редове.

Целта на всички закачки до този момент е да отвлекат вниманието от лошата новина. Когато идва моментът да обяви цената на новия компютър, Джобс отново прави това, което е правил много пъти при представянето на нов продукт. Той отново изброява характеристиките на компютъра, описва ги като „струващи стотици долари“ и така кара присъстващите да се запитат каква би трябвало да е цената. След това я съобщава, надявайки

се тя да изглежда ниска.

– Един такъв компютър ще струва на университетите 6500 долара.

Тук-там се чуват аплодисменти от верните му поддръжници. Съветниците му от академичните среди обаче многократно са настоявали цената да е между 2000 и 3000 долара и те остават с впечатлението, че Джобс е съгласен с това. Сега някои от тях са буквално ужасени. Още повече, когато разбират, че принтерът към този компютър струва още 2000 долара, а тъй като оптичният диск е бавен, ще трябва да закупят външен харддиск за 2500 долара.

Има още една разочароваща новина, която той се опитва да омаловажи.

– В началото на следващата година ще пуснем серия 0.9, предназначена за фирмите, разработващи софтуер, и за най-запалените крайни потребители.

Тук следва нервен смях. Това означава, че компютърът и неговият софтуер (серия 1.0) ще стигнат до масовия потребител не по-рано от началото на 1989 г. Всъщност той дори не съобщава твърда дата. По време на първия семинар на *NeXT* в далечната 1985 г. въпреки забележката на Джоана Хофман той отказва да пусне компютъра на пазара в началото на 1987 г., защото му се струва твърде късно. Сега става ясно, че към срока трябва да се прибавят още цели две години.

Събитието завършва на доста по-оптимистична нотка – в буквалния смисъл на думата. Джобс кани на сцената един цигулар от Филхармонията на Сан Франциско, който изпълнява концерт за цигулка на Бах в дует с компютъра *NeXT*, който се намира на сцената. Публиката избухва в аплодисменти. Във вълнението са забравени както високата цена, така и отложеното пускане на компютъра в продажба. Когато в края на представянето един журналист го пита защо компютърът ще излезе толкова късно, Джобс отговаря:

– Никак не е късно. Той е с пет години напред във времето.

Джобс предлага да даде „ексклузивни“ интервюта на избрани вестници и списания, които от своя страна му обещават да го сложат на кориците си – маневра, която се превръща в негова обичайна стратегия. Този път той дава едно „ексклузивно“ интервю в повече, макар че то не му нанася особена вреда. Съгласява се на „ексклузивна“ среща с Кейти Хафнер от „Бизнесуийк“, а после прави същата уговорка с „Нюзуийк“ и „Форчън“. Джобс пропуска факта, че един от главните редактори на „Форчън“, Сюзън Фрейкър, е омъжена за редактора от „Нюзуийк“ Мейнард Паркър. На срещата с „Форчън“, когато екипът на списанието оживено обсъжда „ексклузивната“ им среща, Фрейкър споменава, че „Нюзуийк“ също има „ексклузивна“ среща. На всичкото отгоре техният брой ще излезе няколко дни преди този на „Форчън“. И така онази седмица Джобс се появява само на две корици. „Нюзуийк“ излиза със заглавие „мистър Чипс“ и снимка на Джобс, облегат върху красивия компютър *NeXT*, за който списанието твърди, че е „най-изумителната машина, създавана от години“. „Бизнесуийк“ публикува снимка, на която той прилича на ангел, облечен е в черен костюм и е допрял върховете на пръстите си като проповедник или професор. Но Хафнер не пропуска да спомене за манипулациите около „ексклузивната“ ѝ среща. „От *NeXT* внимателно разпределят интервютата между членовете на екипа и доставчиците, като през цялото време ги наблюдават и цензурират“ – пише тя. – „Тази стратегия действа, но си има цена. Подобни агресивни и егоистични ходове разкриват именно онези черти от характера на Стив Джобс, които му нанесоха толкова вреди в „Епъл“. Неговата най-отличителна черта е нуждата му да

контролира събитията.“

След като еуфорията отминава, коментарите относно компютъра *NeXT* заглъхват, тъй като машината още не е на пазара. Бил Джой, брилянтен научен ръководител на екип на конкурентната „Сън Майкросистемс“, саркастично нарича машината „първия юпи компютър“. Както може да се очаква, Бил Гейтс изразява пренебрежението си публично.

– Честно казано, разочарован съм – заявява той пред „Уолстрийт Джърнал“. – Когато през 1981 г. Стив ни показва „Макинтош“, бяхме истински въодушевени, тъй като сравнен с всеки друг компютър, той беше нещо неவிжданo до тази момент. Глобално погледнато, повечето характеристики на новия не са нищо особено.

Той потвърждава, че „Майкрософт“ няма намерение да прави софтуер за *NeXT*. Точно след спектакъла на Джобс Гейтс пуска пародиен имейл до служителите си, който започва с думите: „Реалността е временно отменена.“ Връщайки се назад във времето, Гейтс с усмихва отбелязва, че „това вероятно е най-добрият имейл, който съм писал“.

Когато в средата на 1989 г. *NeXT* най-после излиза на пазара, фабриката е готова да бълва по десет хиляди машини на месец. Само дето за този период се продават едва четиристотин. Повечето красиви, хубаво боядисани работи стоят без работа, а *NeXT* продължава да губи пари.

ГЛАВА 19

„Пиксар”

Технологията среща изкуството

През лятото на 1985 г. Джобс започва да губи почва под краката си в „Епъл“. Един ден той излиза на разходка с Арън Кей, който е работил в „Ксерокс ПАРК“, а в момента заема висок пост в „Епъл“. Кей знае, че Джобс се интересува от допирните точки на творческата дейност и технологията, затова му предлага да се срещнат с негов приятел, Ед Катмъл, който е шеф на компютърния отдел във филмовото студио на Джордж Лукас. Двамата наемат лимузина и отиват в Марин Каунти, където се намира ранчото на Лукас – „Скайуокър“. Наблизо се помещава компютърният отдел, ръководен от Катмъл.

– Бях направо поразен – спомня си Джобс. – Когато се върнах, веднага се опитах да убедя Скъли да го закупи за „Епъл“. Но хората, които управляваха компанията, не проявиха интерес. В момента всичките им усилия бяха съсредоточени върху това, как да ме изгонят.

Компютърният отдел на „Лукасфилм“ произвежда хардуер и софтуер за създаване на дигитални образи. Там работят и група компютърни аниматори, които правят късометражни филми. Техен ръководител е човек, влюбен в анимационните филми, на име Джон Ласетър. По това време Лукас, който вече е завършил първата трилогия на „Междузвездни войни“, е затънал в ужасно неприятен развод и му се налага да продаде този отдел. Той казва на Катмъл да му намери купувач колкото е възможно по-скоро. След като през есента на 1985 г. няколко потенциални купувачи се оттеглят от сделката, Катмъл и колегата му Алви Рей Смит решават да търсят инвеститори, за да могат те самите да закупят отдела. Обаждат се на Джобс, уреждат си среща с него и отиват в къщата му в Удсайд. След като добре наругава Скъли и го нарича коварен идиот, Джобс веднага предлага да закупи компютърния отдел на „Лукасфилм“. Катмъл и Смит не се съгласяват – те търсят инвеститор, а не нов собственик. Скоро обаче успяват да стигнат до споразумение – Джобс ще изкупи по-големия дял от отдела и ще изпълнява ролята на председател, но ще остави Катмъл и Смит да го управляват.

– Исках да го купя, защото наистина харесвам компютърната графика – спомня си Джобс. – Беше ми ясно, че са много напреднали в съвместяването на изкуство и технология, което винаги е било от интерес за мен.

Той предлага да плати на Лукас 5 милиона долара и обещава да инвестира още 5 милиона, за да превърне отдела в самостоятелна компания. Това е много по-малко, отколкото Лукас очаква, но Джобс е улучил подходящия момент да го притисне. Двамата започват преговори.

Главният финансов мениджър смята Джобс за арогантен и чепат, затова преди срещата по сделката той казва на Катмъл:

– Трябва ясно да му покажем кой командва парада.

Планът е всички, включително и Джобс, да се съберат в една стая, а главният мениджър да влезе няколко минути по-късно, като по този начин покаже, че именно той ще ръководи

срещата.

– Но нещата се развиха много странно – спомня си Катмъл. – Стив обяви началото на срещата в точния час, преди главният мениджър да е пристигнал, така че, когато той влезе в стаята, Стив вече ръководеше събранието.

Джобс се среща с Джордж Лукас един-единствен път и Лукас го предупреждава, че служителите на отдела се интересуват най-вече от създаването на анимационни филми, а не на компютри.

– Тези хора са луди по анимацията – казва му Лукас.

По-късно той си спомня:

– Предупредих го съвсем сериозно, че плановете на Ед и Джон са свързани с анимацията. Мисля, че той купи компанията, защото дълбоко в сърцето си също е искал да се занимава с това.

Окончателното споразумение е постигнато през януари 1986 г. Срещу 10-те си милиона Джобс получава 70 % от компанията, а останалите акции са разпределени между Ед Катмъл, Алви Рей Смит и всички останали 38 служители, основали отдела, включително момичето на рецепцията. Най-важният хардуер на отдела се нарича „Пиксар Имидж Къмпютър“ и новата компания взема неговото име.

Известно време Джобс оставя Катмъл и Смит да ръководят компанията, без да се меси в работата им. Приблизително веднъж в месеца членовете на борда се събират на съвещание, най-често в централния офис на *NeXT*, и Джобс съсредоточава вниманието си върху финансите и стратегията. Но поради особеностите на характера си и желанието да контролира всичко Джобс много скоро започва да играе по-съществена роля. Той не спира да бълва идеи – някои разумни, други доста откачени – относно това, какво трябва да е бъдещето на хардуера и софтуера на „Пиксар“. Редките му посещения в офисите са вдъхновение за служителите.

– Аз израснах като баптист и често провеждахме срещи за набиране на средства, на които присъстваха харизматични, но корумпирани проповедници – разказва Алви Рей Смит. – Най-важното в такива случаи е силата на езика и мрежата от думи, която оплита хората. А тези неща Стив ги умееше и ние бяхме наясно с това. Когато забележихме, че някой се поддава на изкривената му реалност, си подавахме сигнали като почесване на носа или подръпване на ухото, за да го върнем бързо към действителността.

Джобс винаги е ценил високо интеграцията на хардуер и софтуер, т.е. точно това, което „Пиксар“ прави със своя „Имидж Къмпютър“ и софтуер за рендиране. Компанията създава и творчески продукти като анимационни филми и графики. И трите елемента извличат огромна полза от комбинацията от артистичност и вманиаченост по компютърните технологии, така типична за Джобс.

– „Техническите спецове от Силициевата долина не изпитват особено уважение към творците от Холивуд, а хората от Холивуд си мислят, че онези от Силициевата долина ги наемаш без много церемонии и дори не се налага да се срещаш с тях – казва Джобс по-късно. – В „Пиксар“ уважавахме и двата типа специалисти.

В началото смятат, че доходите трябва да идват от производството на хардуер. „Пиксар Имидж Къмпютър“ се продава на цена от 125 000 долара. Първоначално купувачите са аниматори и графични дизайнери, но след това компютърът започва да се продава на такива

специализирани пазари като медицинската индустрия (данните от компютърната томография могат да бъдат представени като триизмерни графики) и сферата на разузнаването (за предаване на информация от разузнавателни полети и сателити). За да има право да търгува с Националната агенция по сигурността, Джобс трябва да получи специално разрешение. Агентът на ФБР, който го е проучвал, сигурно много се е забавлявал. Един от директорите в „Пиксар“ си спомня, че в даден момент разследващият агент извикал Джобс да отговори на някои въпроси, свързани с употребата на наркотици. Джобс отговорил на всички съвсем невъзмутимо с изречения от рода на „Последният път, когато използвах този наркотик...“. На други въпроси отвърща, че не, това вещество не го е използвал никога.

Джобс кара специалистите на „Пиксар“ да създадат по-евтин вариант на компютъра, който да се продава за 30 000 долара. Той настоява дизайнер да бъде Хартмут Еслингер, въпреки че Катмъл и Смит не са съгласни заради високия му хонорар. Накрая компютърът изглежда като оригиналния „Пиксар Имидж Къмпютър“ – куб с малка вдлъбнатина в средата, но върху него ясно личи почеркът на Еслингер.

Джобс иска да започне да продава компютрите на „Пиксар“ на масовия пазар, затова кара хората от компанията да открият в големите градове магазини с дизайн, одобрен лично от него. Той развива теорията, че креативните хора ще започнат да посещават магазините и ще намерят приложение на компютъра и в други области.

– Моето виждане е, че хората са креативни животни и ще открият нови умни начини да използват оръдията на труда, за които техният създател не се е сетил – казва той по-късно. – Мислех, че това ще се случи с компютъра „Пиксар“, така, както се случи с „Мак“.

Но този компютър така и не става популярен сред среднестатистическите клиенти. Той е прекалено скъп и за него няма много програми.

Що се отнася до софтуера, „Пиксар“ има рендъринг програма, известна като *Reyes*, с която се правят триизмерни графики и образи. След като Джобс става председател на борда, компанията създава нов език и интерфейс, наречен *RenderMan*, за който се надява да се превърне в стандарт за рендиране на триизмерни графики – така, както *PostScript* на „Адоб“ е стандарт за лазерно принтиране.

Също както и при хардуера, Джобс решава, че не могат да се задоволят само с пазара на специализирани продукти, и новият софтуер трябва да стъпи и на масовия пазар. Той никога не се цели само в корпоративната или тясно специализираната ниша на високите технологии.

– Имаше амбициозни планове и си представяше как *RenderMan* достига до всеки клиент – спомня си Пам Керуин, маркетинг директор на „Пиксар“. – Непрекъснато му идваха идеи как обикновените хора могат да правят триизмерни графики и фотореалистични образи.

От компанията се опитват да го разубедят, като му обясняват, че програмата *RenderMan* не е така лесна за използване като *Excel* или *Adobe Illustrator*. В такива случаи Джобс отива до бялата дъска и им показва как да я опростят и да я направят по-разбираема.

– А ние кимахме съсредоточено, разпалвахме се и повтаряхме: „Да, точно така, ще стане чудесно!“ – продължава Керуин. – След това той си тръгваше, ние продължавахме да обмисляме проблема и в следващия момент си казахме: „Какво, по дяволите, си въобразява той!“ Притежаваше такава харизма, че човек едва ли не трябваше да бъде препрограмиран след разговор с него.

Както се оказва, мечтата на средностатистическия клиент не е скъп софтуер, с който да може да създава реалистични образи, и *RenderMan* не успява да се наложи на пазара.

Има обаче една компания, която е готова да автоматизира рендирането на рисунките на аниматорите в цветни образи, готови за филм. Когато Рой Дисни извършва революция в борда на компанията, основана от чичо му Уолт, новият изпълнителен директор Майкъл Айснър го пита каква роля иска да играе. Дисни отговаря, че желае да възроди отдела за анимационни филми, който някога е носел такива успехи, а сега е в упадък. Една от първите му стъпки е да провери дали процесът може да бъде компютризиран и „Пиксар“ печели договора. Специално за тази цел компанията изработва пакет от хардуер и софтуер, известен като CAPS (*Computer Animation Production System* – компютърна система за произвеждане на анимационни филми). Тази технология се използва за първи път през 1988 г. за финалната сцена на филма „Малката русалка“, в която цар Тритон маха за сбогом на Ариел. Дисни купува десетки компютри „Пиксар“ и CAPS става неразделна част от продукциите му.

Анимация

В началото създаването на дигитална анимация в „Пиксар“ е по-скоро странична дейност, чиято главна цел е да демонстрира възможностите на хардуера и софтуера на компютъра. Тази дейност се ръководи от Джон Ласетър, чието детинско лице и поведение прикриват артистичния му перфекционизъм, който може да се сравни само с този на Джобс. Той е роден в Холивуд и от дете обича да гледа анимационни филми по телевизията в събота сутрин. Когато е в девети клас, пише доклад върху историята на „Дисни“ и още тогава решава с какво да се занимава до края на живота си.

Когато завършва гимназия, той се включва в часовете по анимация към Калифорнийския институт по изкуствата, основан от „Уолт Дисни“. През лятото и в свободното си време Ласетър проучва архивите на „Дисни“ и работи като екскурзовод в „Дисниленд“. Този опит го научава колко важен е ритъмът при разказването на една история. Той обаче е труден за пресъздаване кадър по кадър в един анимационен филм. Ласетър печели Студентската академична награда за късометражния си филм „Дамата и лампата“, който прави в гимназията. В него става ясно колко силно е повлиян от „Дисни“, но вече се забелязва и изключителният му талант в създаването на неодушевени предмети (например лампата), които проявяват черти на хора. След като завършва университета, той става онова, което винаги е мечтал – аниматор в „Дисни“.

Но нещата не се получават.

– Някои от нас, по-младите, искахме да внесем качеството на „Междузвездни войни“ в анимационните филми, но винаги ни възпираха – спомня си Ласетър. – Първо се разочаровах, а след това бях въввлечен във враждата между двама от шефовете и накрая директорът по анимацията ме уволни.

Така през 1984 г. Ед Катмъл и Алви Рей Смит го взимат да работи там, където качеството на „Междузвездни войни“ е гарантирано – в „Лукасфилм“. Не е много сигурно дали Джордж Лукас, който по това време има тревоги около разходите на компютърния си отдел, ще се съгласи да наеме аниматор на пълен работен ден, затова Ласетър започва да работи като „интерфейс дизайнер“.

В момента, в който Джобс се появява на сцената, става ясно, че и двамата изпитват същата

страст към графичния дизайн.

– Аз бях единственият човек на изкуството в „Пиксар“ и това ме свързваше със Стив, който има усет към дизайна – казва Ласетър.

Той е общителен, весел и мил човек, който обича да носи цветни хавайски ризи, държи в офиса си множество евтини играчки и обожава чизбургерите. Джобс е раздражителен, слаб като тръстика вегетарианец, който предпочита строгата семпла обстановка. Но двамата много си подхождат. Ласетър е човек на изкуството и Джобс се отнася към него с уважение. От своя страна Ласетър съвсем правилно гледа на Джобс като на патрон, който цени изкуството и знае как то може да си взаимодейства с технологията и търговията.

През 1986 г. Джобс и Катмъл решават, че най-добрият начин да представят новосъздадения хардуер и софтуер е кратък анимационен филм, който да бъде представен на SIGGRAPH, ежегодната конференция по компютърна графика. По това време Ласетър държи на бюрото си една настолна лампа „Луксо“ като модел за графично рендиране и той решава да превърне тази лампа в живо същество. Детето на негов приятел му подсказва да добави и малка лампичка (Луксо-джуниър), а друг аниматор го съветва клипчето да разказва някаква история, дори да е в няколко секунди. Ласетър взима думите му присърце. В крайна сметка филмът „Луксо-джуниър“ е дълъг малко повече от две минути. Той разказва историята на един родител-лампа и неговото дете-лампичка, които си подават топката напред-назад, докато за най-голямо учудване на детето топката гръмва.

Джобс толкова се въодушевява от филмчето, че оставя неотложната си работа в *NeXT* и лети заедно с Ласетър до Далас, където през август се провежда поредното изложение SIGGRAPH. Присъстват десет хиляди души и Джобс е много впечатлен. Творчеството винаги го въодушевява, особено когато по някакъв начин е свързано с технологиите.

Пред залата за прожекция се вие дълга опашка, но Джобс, който няма търпение да чака, бързо убеждава останалите да ги пуснат първи. „Луксо-джуниър“ е аплодиран най-дълго и е обявен за най-добър филм.

– Уау! – възкликва Джобс накрая. – Сега наистина разбирам за какво става въпрос.

И по-късно обяснява:

– Нашият филм беше единственият, в който имаше изкуство, а не само добра техника. „Пиксар“ може да направи тази комбинация също като „Макинтош“ някога.

„Луксо-джуниър“ е номиниран за „Оскар“ и Джобс отива в Лос Анджелис, за да присъства на церемонията. Филмът не печели наградата, но Джобс твърдо решава всяка година да прави по един късометражен анимационен филм, въпреки че няма финансова изгода от това. Когато в „Пиксар“ настъпват трудни времена, той безмилостно орязва бюджета на компанията. После Ласетър го моли да му даде спестените пари, за да направи следващия филм, и Джобс винаги се съгласява.

„Тенекиената играчка”

Джобс обаче не е в добри взаимоотношения с всички в „Пиксар“. Най-сериозният му сблъсък е със съоснователя на фирмата Алви Рей Смит. Той израства в селско семейство в Северен Тексас и е баптист по религия. Алви е човек със свободен дух, хипар, който по-късно започва да се занимава с компютърно инженерство. Той е огромен мъж, смее се гръмка, а егото му е голямо почти колкото ръста му.

– Алви е винаги лъчезарен, усмихнат, приятелски настроен, а по време на конференции винаги събира група фенове – казва Пам Керуин. – Никак не е чудно, че Стив се дразни от него. И двамата са хора с визия, много енергия и огромно его. За разлика от Ед Алви не е готов да подминава някои неща в името на мира и спокойствието.

Според Смит Джобс е човек с голямо самочувствие и харизма и поради това често злоупотребява с властта, която има.

– Той е като евангелистките проповедници, които се появяват по телевизията – казва Смит. – Искан да контролира хората, но аз не мога да му бъда роб и това е причината за сблъсъка между нас. Ед е много по-склонен да се плъзга по течението.

За да затвърди господството си, по време на някои съвещания Джобс казва възмутителни или неверни неща. В такива случаи Смит много обича да го поправа, след което избухва в смях и започва да му се подиграва. Разбира се, това не събужда топли чувства у Джобс.

Веднъж, по време на събрание на борда, Джобс започва да се кара на Смит и на други високопоставени служители на „Пиксар“ за това, че печатните платки за новата версия на „Пиксар Имидж Къмпютър“ още не са готови. По същото време *NeXT* също закъснява с печатните си платки и Смит не пропуска да му го напомни:

– Чакай малко, платките на *NeXT* закъсняват дори повече от нашите, така че престани да ни викаш.

Джобс направо побеснява, или „изкрейзва“ по думите на Смит. Когато Смит се чувства атакуван или решава, че някой се заяжда с него, се „задейства“ южняшкият му акцент. Джобс пък започва саркастично да го имитира.

– Беше си чист терор и аз избухнах като никога досега – спомня си Смит. – Преди да разбере какво става, вече стояхме на около пет сантиметра един от друг и си крещяхме в лицето.

По време на съвещания Джобс не позволява на никой друг да се доближи до бялата дъска, на която пише. В този случай Смит, който е по-едър от него, го избутва и започва той да пише.

– Не ти позволявам! – изкрещява Джобс.

– Какво не ми позволяваш? – отвръща Смит. – Да пиша на дъската ти? Я, стига глупости!

Разярен, Джобс излиза от стаята и затръшва вратата.

В крайна сметка Смит си подава оставката и основава нова компания, която произвежда софтуер за дигитално рисуване и обработка на образи. Джобс не му позволява да използва един код, който е създал по време на работата си в „Пиксар“, и враждата им се задълбочава още повече.

– Накрая Алви получи онова, което искаше – казва Катмъл, – но в продължение на една година беше под голям стрес и разви възпаление на белия дроб.

В крайна сметка нещата се развиват благополучно за Смит, „Майкрософт“ купува новата му компания и той става единственият човек, основал една компания, която продава на Джобс, и друга, която продава на Гейтс.

Джобс, който е раздражителен и в най-добрите си периоди, става особено свадлив, когато се оказва, че и трите основни проекта на „Пиксар“ (хардуер, софтуер и анимация) са губещи.

– Все се оказваше, че трябва да наливам още пари – спомня си той.

В началото се мръщи, но в крайна сметка подписва нов чек. След изгонването му от „Епъл“ и поражението с *NeXT* той не може да си позволи още един провал. За да намали загубите, нарежда нови съкращения на персонала, които провежда с типичната си пълна липса на съчувствие. Пам Керуин си спомня:

– Той нямаше нито финансовия, нито емоционалния потенциал да се отнесе подобаващо към съкратените.

Джобс настоява съкращенията да се извършат незабавно, без обезщетение за служителите. Керуин води Джобс на разходка из паркинга и го моли да даде на служителите поне двуседмично предизвестие.

– Добре – отвръща рязко той, – но предизвестieto влиза със задна дата отпреди две седмици.

По това време Катмъл е в Москва и Керуин отчаяно му звъни по телефона. Когато се връща, той успява да издейства някакво мизерно обезщетение за съкратените и малко поуспокоява ситуацията.

В един момент членовете на анимационния екип на „Пиксар“ се опитват да убедят „Интел“ да правят някои от техните реклами и Джобс става нетърпелив. По време на едно събрание започва да се кара на един от маркетинг мениджърите на „Интел“, взема телефона и се обажда направо на генералния директор на компанията Анди Гроув. Гроув, който все още играе ролята на ментор, се опитва да му даде урок и се застъпва за мениджъра.

– Заставах на страната на служителите си – разказва той. – Стив не обича да се отнасят към него като към доставчик.

Гроув продължава да играе ролята на ментор, когато Джобс предлага „Пиксар“ да помогне за подобряване на капацитета на процесорите си и да рендира триизмерни графики. Когато инженерите на „Интел“ приемат предложението му, Джобс изпраща имейл, в който заявява, че първо трябва да платят на „Пиксар“. Главният инженер на „Интел“ отвръща:

– В миналото не сме поемали никакви финансови ангажименти в замяна на препоръки относно микропроцесорите ни; не възнамеряваме да го правим и в бъдеще.

Джобс препраща отговора на Гроув и добавя, че според него думите на инженера са „изключително арогантни, като се има предвид слабото представяне на „Интел“ по отношение на компютърните графики“. Гроув праща на Джобс смразяващ отговор, в който казва, че обмяната на идеи е „честа практика между приятели и приятелски настроени компании“; добавя, че в миналото той често е споделял идеите си с Джобс, и Джобс не трябва да действа толкова меркантилно. Стив омеква.

– Имам много недостатъци, но неблагодарността не е сред от тях – отговаря той. – Затова промених позицията си на 180 градуса и ти предлагам помощта си напълно безплатно. Благодаря ти, че ми помогна да погледна обективно на нещата.

„Пиксар“ успява да създаде някои много ценни софтуерни продукти, насочени към средностатистическия потребител или поне към онези, които подобно на Джобс имат страст към дизайна. Джобс все още се надява, че възможността за създаване на реалистични триизмерни образи в домашни условия ще се превърне в мода. Например програмата *Showplace* на „Пиксар“ позволява да се променят нюансите в триизмерните обекти, така че да могат да бъдат показвани от различни ъгли с подходящите светлосенки. За Джобс това е изключително увлекателно, но пък повечето потребители могат спокойно да минат и без

него. В този случай страстта му го подвежда – софтуерът има удивителни възможности, но му липсва простотата, която Джобс винаги е смятал за изключително важна. „Пиксар“ не може да се сравнява с „Адоби“, чийто софтуер не е така изтънчен, но е много по-лесен за използване и много по-евтин.

Дори когато хардуерът и софтуерът на „Пиксар“ вървят към провал, Джобс продължава да защитава групата, занимаваща се с анимация. За него тя се превръща в малък изолиран остров на вълшебството и артистичността, който му носи дълбоко емоционално удоволствие. Готов е винаги да я подкрепя и да заложи всичко на нея. През пролетта на 1988 г. парите намаляват дотолкова, че той свиква събрание, на което постановява драстични икономии. След съвещанието Ласетър и групата аниматори се притесняват да поискат от Джоб пари за създаването на още един късометражен филм. Най-накрая се осмеляват да повдигнат въпроса, а в това време Джобс седи мълчаливо и ги гледа скептично. За този проект ще трябва да се бръкне с 300 000 долара. След няколко минути Джобс ги пита дали са готови със сториборда. Катмъл го завежда при аниматорите и Ласетър започва шоуто си – показва му картинките, имитира гласовете и разкрива страстта си към своя продукт. Това накланя везните.

Историята отново е свързана с любовта в живота на Ласетър – класическите детски играчки. Тя е разказана от името на една играчка на име Тини, която представлява човек-оркестър. Тини среща едно бебе, което едновременно го очарова и тероризира. Той се скрива под дивана, където намира други изплашени играчки. Когато бебето пада, удря си главата и се разплаква, Тини излиза да го успокои и развесели.

Джобс казва, че ще осигури парите.

– Вярвах в това, което правеше Джон – споделя той по-късно. – Това беше изкуство. Той се вълнуваше, аз също. И винаги му казвах „да“.

Единственият му коментар след презентацията на Ласетър е:

– Джон, от теб искам само да направиш този филм велик.

През 1988 г. „Тенекиената играчка“ печели „Оскар“ за късометражен анимационен филм. Това е първият в историята компютърно създаден филм, който печели тази награда. За да го отпразнуват, Джобс води Ласетър и екипа му в „Грийнс“, вегетариански ресторант в Сан Франциско. Ласетър грабва оскара, който се намира в центъра на масата, вдига тост и се обръща към Джобс:

– Единственото, което поиска от нас, бе да направим велик филм.

Новият екип на „Дисни“, включващ Майкъл Айснър и изпълнителния директор на отдела за филми Джефри Каценбърг, правят всичко възможно, за да накарат Ласетър да се върне при тях. Те харесват „Тенекиената играчка“ и смятат, че може да се постигне още много в анимационните филми за играчки, които оживяват и проявяват човешки емоции. Но Ласетър е благодарен на Джобс за това, че му е повярвал, и чувства, че „Пиксар“ е единственото място, където може да създаде един нов свят в компютърната анимация.

– Мога да отида в „Дисни“ и да стана директор или да остана тук и да творя история – споделя той с Катмъл.

Тогава в „Дисни“ се замислят дали да не сключат договор за продукции с „Пиксар“.

– Късометражните филми на Ласетър са наистина впечатляващи както по отношение на историята, която разказват, така и по отношение на технологията – спомня си Каценбърг. –

Толкова много ми се искаше да го привлека в „Дисни“, но той остана верен на Стив и на „Пиксар“. Така че, ако не можеш да победиш някого, по-добре да се присъединиш към него. Започнахме да търсим начини да работим с „Пиксар“ и те да направят за нас филм с играчки.

В този момент Джобс е налял в „Пиксар“ близо 50 милиона долара свои собствени средства, което е повече от половината от сумата, която получава при напускането на „Епъл“. В същото време *NeXT* продължава да работи на загуба. С присъщата си безчувственост през 1991 г. той събира всички служители на „Пиксар“ и ги кара да се откажат от опциите си върху акции като условие да вложи още от собствените си пари. Но едновременно с това той е романтик, влюбен във онова, което могат да създадат заедно изкуството и технологията. Убеждението му, че обикновените потребители ще се запалят по създаването на триизмерни образи се оказва погрешно, но следващото му инстинктивно убеждение попада в целта: комбинацията между голямото изкуство и дигитална технология наистина променя анимационните филми, което е най-голямата революция след 1937 г. когато „Уолт Дисни“ създава „Снежанка“.

Поглеждайки назад, Джобс казва, че ако е знаел какво ще стане, е щял да се фокусира върху анимацията по-скоро, вместо да съсредоточава силите си върху производството на хардуер и софтуер. От друга страна, ако знаеше, че хардуерът и софтуерът няма да са доходоносни, той никога нямаше да купи „Пиксар“.

– Животът ме притисна и ме насочи натам; надявам се, че е за добро.

ГЛАВА 20

Обикновен човек

„Любов” е просто дума с пет букви



Джоан Бейз

През 1982 г., докато все още работи върху „Макинтош“, Джобс се запознава с известната певица Джоан Бейз чрез сестра ѝ Мими Фарина, която оглавява благотворителна кампания за набиране на компютри за затворите. След няколко седмици двамата с Бейз обядват в Купертино.

– Не очаквах нищо специално, но тя се оказа остроумна и забавна – спомня си той.

По това време той приключва връзката си с Барбара Ясински. Дватамата са били заедно на почивка в Хаваите, живели са в една къща в планината Санта Круз и дори са ходили заедно на концерт на Джоан Бейз. Когато отношенията му с Ясински охладняват, Джобс започва да излиза сериозно с Бейз. Той е на 27, а Бейз – на 41, но любовната им връзка продължава няколко години.

– В началото бяхме само приятели, после любовници и връзката ни стана сериозна – спомня си Джобс с известна тъга в гласа.

Елизабет Холмс, приятелка на Джобс от университета „Рийд“, смята че една от причините да започне да излиза с Бейз – освен това, че тя е красива, забавна и талантилива – е, че навремето е била любовница на Боб Дилън.

– Стив бе много щастлив, че по този начин е свързан с Дилън – казва тя по-късно.

Бейз и Дилън са любовници в началото на 60-те години, след което двамата пътуват по турнета като приятели, включително и на турнето „Ролинг Тъндър Ревю“ през 1975 г. (Джобс притежава пиратски записи от тези концерти.)

Когато среща Джобс, Джоан има четиринайсетгодишен син от брака си с активиста срещу войната във Виетнам Дейвид Харис. По време на един обяд тя казва на Джобс, че учи сина си Гейб да пише на машина.

– На пишеща машина ли? – пита Джобс.

Тя отговаря утвърдително, а той ѝ отвърща:

– Но това е толкова остаряло.

– Ако пишещата машина е остаряла, тогава аз какво съм? – пита тя.

Настъпва неловко мълчание.

– В момента, в който го казах – сподели с мен Бейз по-късно, – осъзнах, че отговорът е съвсем очевиден. Въпросът остана да виси във въздуха. Бях ужасена.

За голямо учудване на екипа, работещ върху „Макинтош“, един ден Джобс нахлува в офиса с Бейз, за да ѝ покаже прототипа на компютъра. Хората са безкрайно изненадани, че той разкрива машината на външен човек, като се има предвид колко вманиачен е на тема сигурност. Когато обаче разбират, че пред тях стои самата Джоан Бейз, са направо поразени. Джобс подарява на Гейб един компютър *Apple II*, а по-късно дава на Джоан „Макинтош“. По време на срещите им той се хвали с онези характеристики на компютъра, които особено харесва.

– Той беше много сладък и търпелив, но толкова по-напред от мен в тази сфера, че му бе трудно да ме учи – спомня си Джоан.

Джобс става милионер изведнъж, а тя е световна звезда, но е много земна и съвсем не толкова богата. Още по онова време Джоан не може точно да го прецени и трийсет години по-късно все още го смята за странен. В началото на връзката им, по време на една вечеря той започва да говори за Ралф Лорен и за магазина му „Поло Шоп“ и тя признава, че никога не е ходила там.

– Видях една много красива червена рокля, която ще ти стои перфектно – казва той и я завежда в магазина в Станфорд Мол.

– Чудесно – казах си, – направо невероятно, аз съм с един от най-богатите мъже на света и той иска да ми купи тази прекрасна червена рокля – споделя тя.

В магазина Джобс купува няколко ризи за себе си и ѝ показва червената рокля.

– Трябва непременно да си я купиш – казва ѝ той.

Тя остава леко учудена и отвърща, че роклята е много скъпа и не може да си я позволи. Той не казва нищо и двамата си тръгват.

– Ако някой ви говори така през цялата вечер, не бихте ли си помислили, че смята да ви купи роклята? – попита ме тя, все още озадачена от случая. – Загадката с червената рокля е във ваши ръце. Почувствах се малко странно тогава.

Той ѝ подарява компютри, но не и рокля, а когато ѝ носи цветя, те винаги са останали от някакво събиране предишната вечер в офиса.

– Беше романтичен, но се страхуваше да го покаже – казва тя.

По времето, когато работи върху компютъра *NeXT*, Джобс отива в къщата на Джоан в

Удсайд, за да ѝ покаже колко добре може да възпроизвежда музика.

– Пусна ми един квартет на Брамс и каза, че един ден компютрите ще могат да изпълняват музика по-добре от човешки същества, дори що се отнася до нюансите и каданса – спомня си Джоан.

Тя самата обаче е отвратена от подобна перспектива.

– Той се палеше много от идеята, докато аз бях обзета от гняв и си мислех: „Как може да обезценява музиката по този начин?“

Джобс споделя с Деби Колман и Джоана Хофман за връзката си с Бейз и казва, че не е сигурен дали е удачно да се ожени за жена, която има син тийнейджър и сигурно няма да иска повече деца.

– От време на време той омаловажаваше качествата ѝ, като казваше, че пее за „проблемите“, но не е истински политически ангажирана като Боб Дилън – казва Хофман. – Тя е силна жена, а той искаше да ѝ покаже, че контролира положението. Освен това винаги казваше, че иска да има истинско семейство, а знаеше, че с нея това е невъзможно.

И така, след около три години романтичната им връзка приключва и те остават просто приятели.

– Мислех, че съм влюбен в нея, а само съм я харесвал – споделя той по-късно. – Съдбата не ни бе отредила да бъдем заедно. Аз исках деца, а тя вече не искаше.

В мемоарите си, които Бейз издава през 1989 г., тя пише за раздялата със съпруга си и защо никога повече не се е омъжила. „Аз съм си себедостатъчна, бях такава през цялото време, с известни периоди на прекъсване, които приличаха повече на пикник.“

В края на книгата тя добавя няколко хубави думи на благодарност: „На Стив Джобс, който ме принуди да използвам текстообработваща програма, като ми инсталира такава на компютъра в кухнята.“

Срещата с Джоан и Мона

Когато Джобс е на 31, година сред като е изхвърлен от „Епъл“, майка му Клара, заклетя пушачка, се разболява от рак на белите дробове. Той прекарва известно време край смъртното ѝ легло, говори ѝ така, както никога не ѝ е говорил дотогава, и ѝ задава въпроси, които се е въздържал да повдигне до този момент.

– Когато се омъжи за татко, ти девствена ли беше? – пита той.

Макар да ѝ е трудно да говори, тя събира сили и му се усмихва. Разказва му, че преди е била омъжена за човек, който загива през войната. Освен това му разкрива подробности за това, как двамата с Пол Джобс са го осиновили.

Скоро след това Джобс успява да открие жената, която го е дала за осиновяване. Още в началото на 80-те години, без да вдига много шум, започва да издирва биологичните си родители. Тогава наема детектив, но той не успява да открие нищо. После Джобс забелязва в акта си за раждане името на лекар от Сан Франциско.

– Открих номера му в телефонния указател и му се обадох – спомня си Джобс.

Лекарят не може да му помогне. Твърди, че цялата му документация е изгоряла по време на пожар. Това обаче не е истина. Всъщност веднага след като Джобс се обажда, лекарят написва едно писмо, запечатва го и написва върху плика: „Да се предаде на Стив Джобс след смъртта ми.“ Скоро той умира и вдовицата му изпраща писмото на Джобс. В него лекарят

обяснява, че майката на Джобс е била неомъжена студентка от Уисконсин на име Джоан Шибле.

Минават още няколко седмици, междуременно Джобс наема друг детектив, който в крайна сметка я открива. След като го е дала за осиновяване, Джоан се омъжва за биологичния му баща Абдулфатах (Джон) Джандали и двамата имат още едно дете – Мона. Пет години по-късно Джандали ги напуска и Джоан се жени за колоритния треньор по зимни кьнки Джордж Симпсън. Този брак също не продължава дълго и през 1970 г. тя започва да се мести от град на град заедно с Мона (и двете носят фамилията Симпсън), докато най-накрая се установяват в Лос Анджелис.

На Джобс никак не му се иска Пол и Клара, които той винаги е приемал за свои родители, да разберат, че се опитва да издири биологичната си майка. Притеснява се, че те могат да се почувстват засегнати – необичайна за него тактичност, която показва колко дълбоко ги обича. Затова преди смъртта на майка си, която умира в началото на 1986 г., той не прави никакъв опит да се свърже с Джоан Симпсън.

– Не исках да си помислят, че не ги приемам за истински родители – спомня си той, – защото за мен те бяха стопроцентови мама и татко. Обичах ги толкова много, че не исках да узнаят за издирването, което провеждах. Дори бях накарал журналистите да си мълчат в случай, че открият нещо.

Когато Клара умира, той споделя с Пол Джобс, който няма нищо против Стив да се свърже с биологичната си майка.

И така, един ден Джобс се обажда на Джоан Симпсън, казва ѝ кой е и си уговарят среща в Лос Анджелис. По-късно твърди, че водещият мотив е бил любопитството.

– Вярвам, че характерът на човек зависи повече от обкръжаващата го среда, отколкото от наследствеността, но въпреки това човек не може да не се пита какви са биологичните му корени – казва той.

Освен това иска да успокои Джоан, че навремето е постъпила правилно.

– Исках да се срещна с биологичната си майка преди всичко, за да се уверя, че е добре, и за да ѝ благодаря, че не е направила аборт. Тогава тя е била на 23 и е преминала през много трудности, за да ме роди.

Джоан реагира много емоционално, когато той пристига в къщата ѝ в Лос Анджелис. Тя знае, че той е богат и известен, но не знае точно защо. Веднага започва да излива чувствата си пред него. Казва му, че е била притисната да подпише документите, с които го дава за осиновяване, и то едва след като се е уверила, че е щастлив в къщата на новите си родители. Той винаги ѝ е липсвал и тя е страдала при мисълта за стореното. Джоан не спира да се извинява, въпреки че Джобс през цялото време я уверява, че я разбира и че в крайна сметка всичко се е наредило добре.

След като се успокоява, Джоан казва на Джобс, че има сестра, която живее в Манхатън с амбицията да стане писателка. Тя така и не е споделила с Мона, че има брат, и в онзи ден ѝ съобщава истината, или поне част от нея, по телефона.

– Имаш брат, който е чудесен и известен. Ще го доведе в Ню Йорк, за да се запознаете – казва тя.

В това време Мона се мъчи да завърши романа си „Навсякъде другаде, само не тук“, в който разказва за майка си и за техните пътешествия от Уисконсин до Лос Анджелис. Тези, които

са го чели, няма да се учудят, че Джоан съобщава новината на Мона със заобикалки. Тя отказва да съобщи на дъщеря си как се казва брат ѝ и споделя само, че преди е бил беден, но е забогатял, изглежда добре, известен е, има дълга черна коса и живее в Калифорния. По това време Мона работи в литературното списание на Джордж Плимптън „Париж Ревю“, чиято редакция се помещава на приземния етаж на извънградската му къща, близо до Ийст Ривър. Мона и колегите ѝ се мъчат да отгатнат кой е известният брат. Джон Траволта? Това е един от предпочитаните им отговори. Споменават имената и на други актьори. По някое време един от колегите ѝ подхвърля:

– Да не е някой от онези момчета, които основаха компютърната компания „Епъл“?

Но никой не може да си спомни имената им.

Срещата се осъществява в лобито на хотел „Сейнт Реджис“.

– Той се държеше съвсем естествено и много мило – спомня си Мона

Седят и си говорят няколко минути, след което той взема сестра си и двамата отиват на дълга разходка. Джобс е много развълнуван, че има сестра, която толкова прилича на него. И двамата са творчески личности, имат остро око за заобикалящата ги действителност, чувствителни са, но едновременно с това и волеви. Когато отиват заедно на вечеря, забелязват едни и същи архитектурни детайли и по-късно оживено ги коментират.

– Сестра ми е писателка! – казва развълнувано той на колегите си от „Епъл“.

Когато в края на 1986 г. Плимптън организира събиране в чест на излизането на „Навсякъде другаде, само не тук“, Джобс пристига в Ню Йорк, за да придружи сестра си на партито. Двамата стават все по-близки, макар че, имайки предвид кои са и как са се срещнали, отношенията им са доста сложни.

– В началото Мона не ме прие с радост в живота си, особено след като забеляза силната привързаност на майка ни към мен – спомня си той. – След като се опознахме, станахме добри приятели и сега тя е част от семейството ми. Не знам какво бих правил без нея. Не бих могъл да си пожелаая по-добра сестра. Никога не съм бил така близък с осиновената ми сестра Пати.

Мона също се привързва силно към него и понякога се държи закрилнически. Въпреки това по-късно тя написва романа „Обикновен човек“, в който безпощадно описва странностите на характера му.

Един от малкото въпроси, по които спорят, е гардеробът ѝ. Тя се облича като начинаеща писателка, а той ѝ се кара, че дрехите ѝ не са „достатъчно привлекателни“. В определен момент коментарите му така я ядосват, че тя му написва писмо: „Аз съм млад писател, това си е моят живот; така или иначе нямам намерение да ставам модел.“ Той не отговаря на писмото, но скоро след това пристига една кутия от магазина на Исей Мияки, японски моделиер и любимец на Джобс заради изчистения си стил, повлиян от развитието на техниката.

– Беше отишъл да ми купи дрехи – разказва тя по-късно – и беше избрал чудесни неща, които ми бяха точно по мярка, в цветовете, които много ми отиваха.

Джобс особено харесва един костюм с панталон и ѝ изпраща три еднакви броя.

– Още си спомням костюмите, които избрах за Мона – разказва той. – Панталонът и сакото бяха от лен, сиво-зелени на цвят, който страхотно подходеше на червеникавата ѝ коса.

Изгубеният баща

Междувременно Мона Симпсън се опитва да открие баща си, който ги е напуснал, когато тя е била на пет години. Кен Аулета и Ник Пиледжи, изявени писатели от Манхатън, я запознават с един пенсиониран нюйоркски полицаи, който притежава детективска агенция.

– Дадох му малкото пари, които имах – спомня си Мона, но издирването е безуспешно.

След това тя се среща с частен детектив в Калифорния, който чрез Отдела за моторни превозни средства успява да издири адреса на Абдулфатах Джандали в Сакраменто. Мона съобщава за това на брат си и заминава да се срещне с мъжа, който очевидно е техен баща.

Джобс изобщо не проявява интерес към него.

– Той не се е отнесъл добре с мен – обяснява решението си по-късно. – Нямам нищо против него, радвам се, че съм жив. Но това, което най-много ме притеснява, е, че не се е отнесъл добре с Мона. Изоставил я е.

Самият Джобс е изоставил незаконната си дъщеря Лиса и в този момент се опитва да възстанови отношенията си с нея, но това не променя чувствата, които изпитва към Джандали. Мона отива в Сакраменто сама.

– Атмосферата беше много напрегната – спомня си тя.

Открива, че баща ѝ работи в един малък ресторант. Изглежда щастлив да я види, но през цялото време остава някак странно резервиран. Разговарят в продължение на няколко часа и той ѝ разказва, че след като напуснал Уисконсин, се отказал от учителската професия и се заел с ресторантьорство.

Джобс е помолил Мона да не споменава нищо за него и тя изпълнява обещанието си. Но в един момент баща ѝ между другото споменава, че преди да се роди тя, двамата с майка ѝ са имали син.

– Какво стана с него? – пита тя.

– Никога няма да видим това момче – отвръща бащата. – Отиде си завинаги.

Мона трепва вътрешно, но не казва нищо.

Когато Джандали описва предишните ресторанти, в които е работил, се случва нещо много изненадващо. Според него някои били много добри, много по-изискани от тази дупка в Сакраменто. С емоция споделя, че му се иска да го бе видяла, докато управлявал един средиземноморски ресторант на север от Сан Хосе.

– Беше чудесно място – казва той. – Всички преуспели компютърджии идваха там. *Дори Стив Джобс.*

Мона е поразена.

– О, да, и той идваше – продължава баща ѝ. – Много приятен човек и оставяше големи бакшиши.

Мона едва успява да се въздържи да не му каже: „Стив Джобс ти е син!“

След като срещата приключва, тя тайно се обажда на Джобс от телефона в ресторанта и си урежда среща с него в кафе „Еспресо Рома“ в Бъркли. За да бъде семейната драма пълна, той води със себе си Лиса, която сега е в гимназията и живее с майка си Крисан. Наближава десет вечерта, когато всички пристигат в кафенето и Мона разказва цялата история. Джобс остава силно изненадан, когато тя споменава ресторанта в близост до Сан Хосе. Той си спомня мястото и човека, който е биологичният му баща.

– Направо удивително! – възкликва той по-късно. – Ходил съм в този ресторант няколко пъти и си спомням, че дори се запознах със собственика му. Беше сириец. Оплешивяващ. Даже си стиснахме ръцете.

Въпреки това Джобс няма никакво желание да се срещне с него.

– По това време бях вече богат човек и се боях, че може да започне да ме изнудва или дори да се обърне към пресата – разказва Джобс. – Помолих Мона да не му казва нищо за мен.

Тя удържа на думата си, но няколко години по-късно Джандали разбира за Стив от интернет. (Един блогър отбелязва, че в една от книгите си Мона Симпсън споменава, че Джандали е неин баща, и се досеща, че той може да е баща и на Джобс.) По това време Джандали е женен за четвърти път и работи като доставчик на храни и напитки на казино „Бумтаун“ край Рино, щата Невада. Когато през 2006 г. той води новата си съпруга Розсил на гости на Мона, повдига въпроса:

– Каква е тази работа със Стив Джобс?

Мона потвърждава историята, но добавя, че според нея Джобс не иска да се срещне с баща си. Джандали като че ли приема това.

– Баща ми е сериозен човек и отличен разказвач на истории, но е много, много пасивен – казва тя. – Така и не потърси Стив.

Мона използва издирването на баща си като основа за втория си роман „Изгубеният баща“, публикуван през 1992 г. (Джобс убеждава Пол Ранд, дизайнерът, създал логото на *NeXT*, да направи корицата на книгата, но Мона казва: „Беше направо ужасна и не я използвахме“.) Тя успява да издири различни членове на рода Джандали, както в Хомс, така и в Америка и през 2011 г. пише за сирийските си корени. Посланикът на Сирия във Вашингтон дава вечеря в нейна чест, на която са поканени един братовчед и съпругата му, които живеят във Флорида.

Мона предполага, че в крайна сметка Джобс ще се срещне с Джандали, но времето минава и той все по-малко се интересува от баща си. През 2010 г. Джобс и синът му Рийд отиват на вечеря по случай рождения ден на Мона в къщата ѝ в Лос Анджелис. Рийд с интерес разглежда някои снимки на биологичния си дядо, но Джобс не им обръща никакво внимание. Нито пък се интересува от сирийския си произход. Когато по време на разговор става въпрос за Близкия изток, той не реагира, нито изказва мнение, дори и след като през 2011 г. Сирия е пометена от Арабската пролет.

– Мисля, че никой не знае какво би трябвало да направим – отговаря той на въпроса дали правителството на Обама трябва да се намеси по-сериозно в Египет, Либия и Сирия. – И да участваме, и да не участваме, все ще бъдем прецакани.

Въпреки това Джобс продължава да поддържа приятелски отношения с биологичната си майка Джоан Симпсън. През годините двете с Мона често посрещат Коледа в дома на Джобс. Тези посещения са много трогателни, но и емоционално изтощителни. Понякога Джоан избухва в сълзи, казва колко много го е обичала и се извинява, че го е дала за осиновяване. В крайна сметка всичко се е наредило чудесно, успокоява я Джобс. Една Коледа ѝ казва:

– Не се притеснявай, аз имах чудесно детство. Всичко ми е наред.

Луса

Лиса Бренан обаче няма чудесно детство. Докато е малка, баща ѝ много рядко идва да я види.

– Не исках да бъда баща, затова и не бях – казва Джобс по-късно с едва доловимо разкаianie в гласа.

Въпреки това от време на време изпитва съжаление. Един ден, когато Лиса е на три години, той минава с колата си покрай къщата, която е купил за нея и Крисан, и решава да се отбие. Лиса не знае кой е той. Джобс сядна на стълбите пред къщата, за да разговаря с Крисан, но не смее да влезе вътре. Тази сцена се повтаря един-два пъти годишно. Джобс идва без предупреждение, разговаря с майка ѝ за училището на Лиса или по други проблеми и после изчезва с мерцедеса си.

През 1986 г., когато Лиса навършва осем години, тези посещения вече са станали по-чести. Джобс вече не е така зает с изморителната задача да създаде „Макинтош“, нито пък с последвалата борба за власт със Скъли. По това време той е основал *NeXT*, където обстановката е по-спокойна и по-приятелска, а освен това централният офис се намира в Пало Алто, близо до мястото, където живеят Крисан и Лиса. Когато започва трети клас, вече е ясно, че Лиса е умно и артистично дете, а учителите са забелязали способността ѝ да пише. Тя е енергична и решителна и притежава нещо от непокорния характер на баща си. Освен това детето доста прилича на него, има неговите извити вежди и чертите ѝ издават блискоизточния ѝ произход. Един ден за изненада на колегите си той я води в офиса. Тя започва да прави циганско колело в коридора и да крещи: „Виж ме!“

Ейви Теванян, високият като върлина, общителен инженер в *NeXT*, който става близък приятел на Джобс, си спомня, че понякога, когато двамата отиват на вечеря, се отбиват да вземат Лиса със себе си.

– Той се държеше много мило с нея – спомня си Теванян. – Беше вегетарианец, Крисан също. Лиса не беше, но той нямаше нищо против. Предлагаше ѝ да си поръча пиле и тя го правеше.

Яденето на пиле е едно от малкото удоволствия за детето, което живее между двамата си родители, убедени вегетарианци, които изпитват духовна потребност да консумират само естествени храни.

– Купувахме храна – пунтарела, киноа, целина и ядки с рожков – от малки магазинчета, в които силно миришеше на мая, а жените не боядисаха косите си – пише Лиса по-късно за времето, когато е живяла с майка си. – Но понякога опитвахме и чуждоземни лакомства. Няколко пъти си купувахме люто пилешко от един магазин за деликатеси, където пилетата се въртяха над огъня. Изяждахме го още в колата, направо от фолиото, в което беше увито.

Баща ѝ, който е маниак на тема здравословното хранене, е много по-придирчив към храната. Един път тя го вижда как изплюва лъжица супа, след като разбира, че в нея има масло. По времето, когато работи в „Епъл“, хранителният му режим не е толкова строг, но след това отново става стриктен вегетарианец. Още от ранна възраст Лиса осъзнава, че вманиачеността му относно храненето е отражение на определена житейска философия, според която аскетизмът и минимализмът могат да изострят останалите усещания.

– Той вярваше, че голямата жътва идва от неплодната почва, а удоволствието – от въздържанието – отбелязва тя. – Той отдавна бе осъзнал една истина, непозната за повечето – всяко нещо води до своята противоположност.

По същия начин отсъствието и студенината на баща ѝ правят редките моменти на топлина изключително ценни за нея.

– Ние не живеехме заедно, но в редките моменти, когато се отбиваше вкъщи, беше като божество и часовете, прекарани с него, бяха много вълнуващи – спомня си тя.

Скоро Лиса става достатъчно интересна за него и той започва да я води на дълги разходки. Освен това двамата карат заедно ролери в старата част на Пало Алто и понякога се отбиват в къщите на Джоана Хофман и Анди Херцфелд. Когато за първи път я води при Хофман, той просто почуква на вратата и съобщава:

– Това е Лиса.

Джоана Хофман веднага се сеща за кого става въпрос.

– Съвсем очевидно беше, че му е дъщеря – разказа ми тя. – Никой друг няма такава челюст. Тя е като негова запазена марка.

Джоана Хофман е страдала от това, че родителите ѝ са разведени, и се запознава с баща си едва когато е на 10 години. Затова тя подтиква Джобс да бъде по-добър родител. Той се вслушва в съвета ѝ и по-късно ѝ благодари за това.

Веднъж, когато заминава за Токио по работа, той взима Лиса със себе си. Дватамата отсядат в елегантния хотел „Окура“. В изискания суши бар на хотела Джобс поръчва огромни порции унаги суши. Той толкова харесва това ястие, че възприема сготвената сладководна змиорка за вегетарианска храна. Парченцата суши са покрити със ситна сол или рядък сладък сос; по-късно Лиса си спомня как направо се топели в устата ѝ. По същия начин се топи и дистанцията между тях. По-късно тя пише: „Това беше първият път, когато се почувствах отпусната и доволна с него, там, пред подносите с месо. Изобилието, позволенията и топлината след студената салата ме караха да чувствам, че пред мен се отварят нови пространства, до които не съм била допускана до този момент. Той не бе така безкомпромисен към себе си и приличаше на нормален човек на фона на високия таван, малките столчета, месото и мен.“

Но връзката им невинаги е лесна. В отношението си към Лиса Джобс е също толкова непостоянен, колкото и към останалите хора. Поведението му се люшка между крайностите на прегръдката и пълното пренебрежение. Понякога се държи закачливо с нея, друг път – съвсем студено, но в повечето случаи просто отсъства.

– През цялото време тя не бе сигурна какви точно са взаимоотношенията им – разказва Херцфелд. – На един неин рожден ден очаквахме да дойде и Стив, а той много закъсня. Тя беше притеснена и дълбоко разочарована. Когато обаче най-после пристигна, цялата засия.

Настроенията на Лиса също започват често да се менят. През годините взаимоотношенията им търпят непрекъснати възходи и спадове, като всеки следващ период на раздяла трае по-дълго, тъй като и двамата са извънредно упорити. Тогава не си говорят с месеци. Никой от двамата не иска пръв да протегне ръка, да се извини или да поправи нещата, дори в периодите, когато той има сериозни здравословни проблеми. Веднъж през есента на 2010 г. го гледах как замислено прехвърля стари снимки, събрани в една кутия. Показа ми една от посещенията си при Лиса като млад.

– Може би не ходех да я видя достатъчно често – каза той.

Тъй като двамата не си бяха говорили цяла година, аз го попитах дали не би ѝ подал ръка, дали няма да ѝ напише имейл или да ѝ се обади по телефона. Той ме погледна безизразно за

момент, а след това продължи да рови из старите фотографии.

Романтикът

В отношенията си с жените понякога Джобс е много романтичен. Влюбва се драматично, споделя с приятелите си възходите и паденията на връзките си, страда пред очите на всички, когато е далече от момичето, с което излиза. През лятото на 1983 г. той отива на официална вечеря в Силициевата долина с Джоан Бейз и сяда до една студентка в Пенсилванския университет. Тя се казва Дженифър Игън и не е много сигурна кой е той. По това време двамата с Джоан вече са осъзнали, че връзката им няма да продължи дълго. Джобс е очарован от Дженифър, която през лятната си ваканция работи за един седмичен вестник в Сан Франциско. Той я издирва, обаждат се по телефона и я води в кафе „Жаклин“, където се сервират вегетариански суфлета.

Двамата се срещат в продължение на около година и Джобс често лети, за да бъде с нея. На едно бизнес събиране в Бостън той заявява пред доста голяма аудитория, че бърза да хване самолета за Филадельфия, за да се срещне с приятелката си, в която е безумно влюбен. Хората са очаровани. Когато той е в Ню Йорк, тя взема влака и отива при него; двамата отсядат в хотел „Карлайл“, хранят се в кафе „Люксембург“, посещават многократно апартамента му в Сан Ремо, който той възнамерява да обзаведат наново, ходят на кино и поне веднъж – на опера.

Двамата с Игън разговарят с часове по телефона през нощта. Един от въпросите, по които спорят разгорещено, е вярата му, повлияна от будизма, че не трябва да се привързваш към материални предмети. Потребителските ни желанија са нездравословни, казва ѝ той, и за да достигнеш просветление, трябва да живееш, без да се привързваш към нищо. Дори ѝ изпраща запис на Кобун Чино, неговия дзен учител, с лекция за проблемите, дължащи се на желанието ни да притежаваме вещи. Дженифър не е съгласна с него. Нима самият той не отхвърля тази философия, пита тя, като създава компютри и други продукти, които хората копнеят да притежават?

– Той се дразнеше от това противопоставяне и водехме разгорещени спорове – спомня си Дженифър.

В крайна сметка гордостта от продуктите, които създава, надделява над убеждението му, че хората трябва да се въздържат от желанието да притежават предмети. Когато през януари 1984 г. „Макинтош“ излиза на пазара, Дженифър е при майка си в Сан Франциско за зимната ваканция. Гостите за вечеря остават силно изненадани, когато Стив Джобс, който изведнъж е станал много известен, се появява неочаквано на вратата с един нов-новеничък компютър „Макинтош“. После той отива в спалнята на Дженифър, за да го свърже.

Джобс споделя с нея, както е споделял и с други свои приятели, че интуицията му подсказва, че няма да живее дълго. „За това съм толкова деен и нетърпелив“ – признава той.

– Имаше чувството, че трябва да бърза да довърши всичко, с което се захване – казва покъсно Дженифър.

Връзката им започва да охладнява през есента на 1984 г., когато Дженифър дава ясно да се разбере, че е още твърде млада, за да мисли за семейство.

Скоро след това, в началото на 1985 г., точно когато разправията със Скъли в „Епъл“ набира скорост, Джобс се отбива в офиса на свой приятел, който работи за фондация „Епъл“ и

помага при набирането на компютри за благотворителни организации. В офиса седи стройна светлоруса жена, която съчетава естествената чистота на хипарка и уравновесеното излъчване на компютърен консултант. Името ѝ е Тина Редси.

– Тя беше най-красивата жена, която някога съм виждал – спомня си Джобс.

На следващия ден той ѝ се обажда и я кани на вечеря. Тя отказва и му обяснява, че има приятел, с когото живеят заедно. Няколко дни по-късно Джобс я води на разходка в близкия парк и отново я кани на среща. Този път Тина казва на приятеля си, че иска да излезе с Джобс. Тя е изключително честна и пряма. След вечерята започва да плаче, защото знае, че с досегашния ѝ подреден живот е свършено. Така и става. След няколко месеца тя се мести да живее в необзаведената огромна къща в Удсайд.

– Тина беше първата жена, в която се влюбих истински – казва по-късно Джобс. – Между нас имаше много дълбока връзка. Не знам дали някой някога ме е разбирал по-добре от нея.

Тина произлиза от разбито семейство и Джобс ѝ говори за болката си от това, че е бил даден за осиновяване.

– И двамата бяхме наранени през детството си – разказва Тина. – Говореше ми, че и двамата сме аутсайдери, затова така добре се разбираме.

Те са страстни натури, склонни да изявяват публично чувствата си. И до днес служителите на *NeXT* помнят размяната им на нежности във фоайето на компанията. Както и скандалите им, които се развихрят в кина и наред празненства в къщата в Удсайд... Въпреки това той непрекъснато възхвалява нейната чистота и естественост. Ето какво споделя здраво стъпилата на земята Джоана Хофман, когато разговаряхме за увлечението на Джобс по Тина:

– Стив беше склонен да възприема уязвимостта и невротичността като духовни качества.

Когато през 1985 г. го изгонват от „Епъл“, Тина заминава с него за Европа, където той отива да лекува раните си. Една вечер, докато стоят на един от мостовете на Сена, им идва романтичната идея да останат във Франция и дори да се установят там завинаги. Тина е много въодушевена от възможността, но Джобс не се съгласява. Той е изтощен, но амбицията още не го е напуснала.

– Аз съм отражение на това, което правя – казва ѝ той.

Тя си спомня за този момент в Париж и го споменава в един изпълнен с горчивина имейл, който му изпраща двайсет и пет години по-късно. Двамата отдавна са разделени, но са запазили духовната връзка помежду си.

През лятото на 1985 г. стояхме на един мост в Париж. Времето беше облачно и мрачно. Облегнахме се на гладките каменни перила и вперихме погледи в зелените води, които се влачеха под нас. Твоят свят се бе разцепил на две и бе останал така в очакване да го пренаредиш около това, което избереш. Аз исках да избягам от всичко, което се бе случило досега. Опитах се да те убедя да започнеш нов живот с мен в Париж, да се опитаме да се отърсим от предишната си същност и да оставим нещо ново да нахлуе в нас. Исках да се измъкнем от черната пропаст на твоя разбит свят и да излезем на чисто, нови и непознати за останалите; да заживеем обикновен живот, в който аз ще ти готвя обикновени ястия, в които ще бъдем заедно всеки ден, като деца, които играят някаква мила игра без друга цел освен самата игра. Ще ми се да вярвам, че си обмислил тази възможност, преди да се разсмееш и да отвърнеш:

„Какво бих могъл да правя? Направих така, че да не искат да ме наемат на работа.“
Ще ми се да мисля, че в този момент на колебание, преди бъдещето отново да ни призове, ние изживяхме нашия обикновен живот заедно чак до спокойни старини, заобиколени от внуци във фермата в Южна Франция, където дните ни минават спокойно, топли и завършени като самуни пресен хляб, а нашият малък свят е изпълнен с аромата на търпение и близост.

Връзката им, със своите възходи и падения, продължава цели пет години. Тина мрази да живее в оскъдно обзаведената къща в Удсайд. Джобс наема млада двойка хипари, които преди това са работили в известния калифорнийски ресторант „При Панис“, да поддържат къщата и да готвят вегетарианска храна. Тяхното присъствие я кара да се чувства като натрапница. От време на време тя се изнася оттам и отива да живее в апартамента си в Пало Алто, особено след някое сериозно скарване с Джобс. „Пренебрежението е форма на насилие“ – написва тя на стената на коридора, който води към спалнята им. Тина е силно привлечена от него, но не може да приеме безотговорността, която той демонстрира понякога. По-късно тя разказва колко е болезнено да си влюбен в такъв егоцентрик. „Да си истински влюбен в някого, който не може да отговори на дълбочината на чувствата ти, е истински ад, който не пожелавам на никого“ – споделя по-късно тя.

Двамата са различни в много отношения.

– В спектъра с полюси жестокостта и добротата двамата стоят в двата противоположни края – казва Херцфелд.

Добротата на Тина намира многобройни проявления – тя дава пари на просяците по улицата, готова е да помогне на хора с психически заболявания като баща ѝ и се постаравала да предразположи Лиса и дори Крисан. Повече от всички останали тя успява да убеди Джобс да прекарва повече време с Лиса. Но Тина няма амбициите и хъса на Джобс. Именно онази духовна чистота, която я извисява в очите му, пречи на Джобс да бъде на една вълна с нея през цялото време.

– Връзката им беше невероятно бурна – казва Херцфелд. – Характерите им бяха такива, че имаха многобройни поводи да се карат.

Освен това между тях съществуват основни философски различия по въпроса дали естетическият вкус е нещо дълбоко индивидуално, както смята Тина, или е универсално, както твърди Джобс. Тя го обвинява, че е твърде повлиян от движението *баухаус*.

– Стив вярваше, че е наш дълг да учим хората на естетика, да им покажем какво трябва да харесват – спомня си тя. – Аз не споделям това убеждение. Вярвам, че ако се вслушаме истински в себе си и в хората около нас, ще позволим на вроденото и истинското да се прояви.

Когато прекарват дълго време заедно, нещата не вървят, но когато се разделят, Джобс страда по нея. Най-накрая, през лятото на 1989 г. той ѝ предлага да се омъжи за него. Тина обаче не може да го направи. Казва на приятели, че ако приеме, ще полудее. Тя е израснала в семейство, разтърсвано от скандали, и връзката ѝ с Джобс много ѝ напомня за миналото. Тина казва, че те са две противоположности, които се привличат, но комбинацията е взривоопасна.

– Нямахте да бъда добра съпруга на иконата „Стив Джобс“ – обяснява тя по-късно. – Щях да

се проваля в много отношения. Не можех да приема бездушието му в нашите взаимоотношения. Не исках да го нараня, но и не можех да стоя и да гледам как наранява други хора. Беше болезнено и мъчително.

След раздялата им Тина съдейства за основаването на организацията „Оупън Майнд“, чиято цел е да помага на хора с психически проблеми. Тя случайно прочита в един бюлетин по психиатрия за нарцистичното разстройство на личността и решава, че Джобс идеално отговаря на всички критерии.

– Всичко съвпада и добре обяснява много от проблемите, с които трябваше да се борим, затова осъзнах, че да очаквам от него да бъде по-мил или по-малко егоцентричен, е все едно да очаквам сляп да прогледне – казва тя. – Това обяснява и някои от постъпките му спрямо Лиса по онова време. Мисля, че той не е способен на съчувствие, на съпричастност.

По-късно Тина се омъжва, ражда две деца и се развежда. През определени периоди Джобс открито страда за нея, дори след като е щастливо женен. Когато започва битката му с рака, тя се свързва с него, за да го подкрепя. Всеки път, щом си спомни за връзката им, Тина се разчувства.

– Въпреки разликата в ценностите, поради която не можахме да направим връзката си такава, каквато се надявахме, аз все още изпитвам същите любов и загриженост, както преди десетки години.

Подобно на нея, един следобед, докато седяхме в хола му, Джобс си спомни за нея и се разплака.

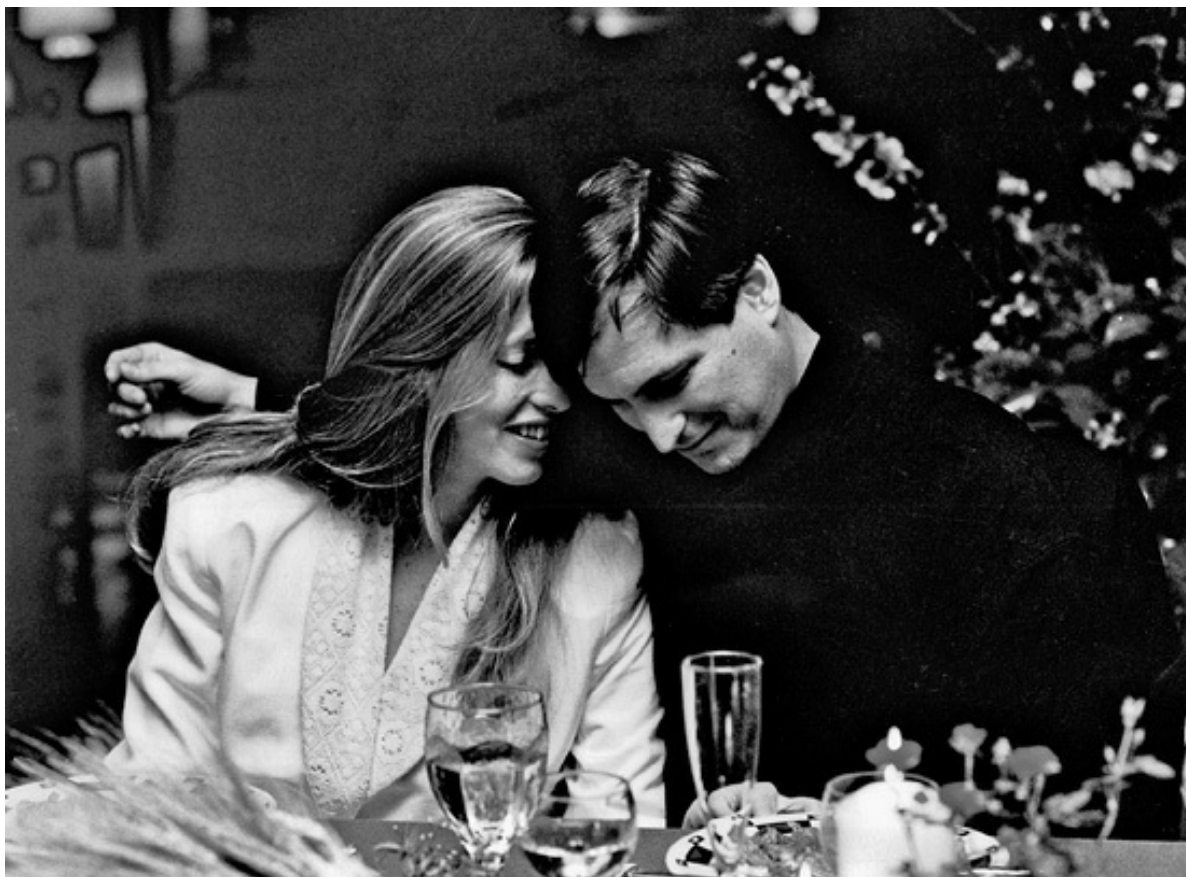
– Тя е един от най-чистите хора, които някога съм познавал. И в нея, и във връзката ни имаше нещо много духовно.

Той каза, че винаги е съжалявал, че нещата между тях не са се получили, и знае, че тя изпитва същото. Но не им е било писано да бъдат заедно. По този въпрос и двамата бяха на едно мнение.

ГЛАВА 21

Семеен човек

В дома на семейство Джобс



Лорийн Пауъл

До този момент на базата на информацията за предишните му връзки една истинска сватовница вече може да си изгради образа на жената, която би подхождала на Джобс. Умна и въпреки това непретенциозна. Достатъчно силна, за да бъде с него, и едновременно с това спокойна в смутни времена. Добре образована и независима и все пак готова да се нагоди към него, за да създадат семейство. Здраво стъпила на земята и въпреки това възвишена. Достатъчно тактична, за да знае как да го управлява, но и сигурна в себе си, за да не ѝ е нужно да го прави непрекъснато. А не би било лошо и да е красива, стройна и руса, да има чувство за хумор и да обича вегетарианска храна. През октомври 1989 г., малко след раздялата му с Тина Редси, в живота на Джобс влиза точно такава жена.

Всъщност по-точно ще е да се каже, че влиза в класната му стая. Джобс се е съгласил да изнесе лекция в Икономическия факултет на Станфордския университет. По това време Лорийн Пауъл учи там и един от колегите ѝ я убеждава да отидат на лекцията. Двамата закъсняват, всички места са заети, затова сядат на пътеката между редовете. Когато им казват да се махнат оттам, Пауъл хваща колегата си за ръка, води го до първия ред и двамата се

настаняват на запазените места. Когато Джобс пристига, му посочват да седне на мястото до нея.

– Погледнах надясно, видях, че там седи едно красиво момиче, и двамата взехме да си приказваме, докато чаках да ме представят – спомня си Джобс.

Лорийн му казва шеговито, че седи на това място, защото е спечелила награда от лотарията – покана за вечеря с Джобс.

– Той беше толкова чаровен – казва тя по-късно.

След края на лекцията Джобс остава, за да си поприказва с някои от студентите. Той забелязва, че Лорийн си тръгва, след това се връща и застава встрани от останалите, после отново си тръгва. Той се спуска след нея, подминавайки декана, който се опитва да го заговори. Настига я едва на паркинга и ѝ казва:

– Извинявайте, но нали бяхте спечелили от някаква лотария и аз трябваше да ви заведа на вечеря?

Тя се засмива.

– Какво ще кажете за събота? – пита той.

Тя се съгласява и му написва телефонния си номер. Джобс се качва в колата си, канейки се да отиде до винарната „Томас Фогърти“ в планината Санта Круз, точно над Удсайд. Там се е събрал на вечеря отделът по маркетинг на *NeXT*. Но изведнъж той спира и се обръща.

– Реших, че предпочитам да вечерям с нея, отколкото с отдела по маркетинг, затова изтичах обратно до колата ѝ и казах: „Хайде да идем на вечеря още сега.“

Тя приема поканата. Навън е прекрасна есенна вечер и двамата отиват в непретенциозния вегетариански ресторант „Сент Майкълс Али“ в Пало Алто. Остават там цели четири часа.

– И оттогава сме все заедно.

Ейви Теванян седи във винарната и чака да пристигнат останалите от групата на *NeXT*.

– Вярно, че на Стив понякога не можеше да се разчита, но след като говорих с него, разбрах, че е изникнало нещо специално – казва той.

Веднага щом се прибира вкъщи след полунощ, Лорийн звъни на най-добрата си приятелка Катрин (Кат) Смит и оставя съобщение на телефонния ѝ секретар.

– Няма да повярваш какво ми се случи! – казва тя. – Няма да повярваш с кого се запознах!

Катрин се обажда на следващата сутрин и научава цялата история.

– Бяхме чували за Стив и той ни беше интересен, защото учехме икономика и се интересувахме от бизнес – спомня си тя.

Анди Херцфелд и някои други по-късно казват, че според тях Лорийн е планирала срещата си с Джобс.

– Лорийн е симпатична, но умее добре да си прави сметката и мисля, че от самото начало го е взела на прицел – казва Херцфелд. – Съквартирантката ѝ от колежа ми каза, че е събирала списания със Стив на корицата и е твърдяла, че един ден ще се запознае с него. Би било голяма ирония на съдбата, ако се окаже, че Стив е бил манипулацията.

По-късно Лорийн твърди, че това изобщо не е вярно. По думите ѝ тя отишла на лекцията само защото колегата ѝ я е накарал и дори не била много сигурна за кого става дума.

– Знаех, че ще говори Стив Джобс, но лицето, което изникваше в съзнанието ми, беше на Бил Гейтс – спомня си тя. – Бърках ги. Годината беше 1989, тогава той работеше в *NeXT* и не

ме интересуваше особено. Не бях много ентузиазизирана, но колегата ми беше, затова отидохме на лекцията.

– В живота си съм бил влюбен в две жени – Тина и Лорийн – признава Джобс по-късно. – Мислех, че съм влюбен в Джоан Бейз, но всъщност просто много съм я харесвал. Жените в моя живот са само Тина и Лорийн.

Лорийн Пауъл е родена през 1963 г. в Ню Джърси и още от малка се научава да се справя сама с живота. Баща ѝ е пилот към морската пехота, който загива геройски в самолетна катастрофа над Санта Ана, Калифорния. Самолетът му се поврежда, докато се опитва да се приземи, и вместо да катапултира и да спаси живота си, той остава в самолета, за да не се разбие в един жилищен квартал. Вторият брак на майка ѝ се оказва крайно несполучлив, но тя не се развежда, защото няма средства да издържа голямото си семейство. В продължение на десет години Лорийн и тримата ѝ братя живеят в напрегната домашна обстановка, спазват прилично поведение и се борят с проблемите.

– Научих един важен урок – разбрах, че искам да бъда самостоятелна, независима – казва тя. – Много се гордея с това. За мен парите са средство, което може да ме направи самостоятелна, а не част от моята същност.

След дипломирането си от Пенсилванския университет тя започва работа в „Голдман Сакс“, където борави с огромни суми пари, които инвестира за сметка на фирмата. Шефът ѝ Джон Корзин се опитва да я задържи в „Голдман“, но тя решава, че тази работа не ѝ дава възможност за развитие.

– Можеш да се издигнеш – казва тя, – но всъщност не правиш нищо друго, освен да допринасяш за натрупването на капитали.

Ето защо след три години работа там тя напуска фирмата и отива да живее във Флоренция, където остава осем месеца, а после постъпва в Икономическия факултет на Станфорд.

След вечерята им в четвъртък тя кани Джобс на гости в апартамента ѝ в събота. Кат Смит идва от Бъркли и се представя за нейна съквартирантка, за да може и тя да се запознае с него. Връзката им е много страстна.

– Целуваха се и се натискаха – казва Смит. – Той беше заплепен от нея. Звънеше ми по телефона и ме питаше: „Какво мислиш, тя харесва ли ме?“ Ето как се озовах в положение да ми звъни човек, когото всички смятаха за икона.

В нощта на новата 1990 г. тримата отиват в „При Панис“, известния ресторант на Алис Уотърс в Бъркли. С тях е и Лиса, която тогава е на единайсет години. По време на вечерята двамата се скарват, всеки си тръгва сам и Лорийн прекарва нощта в апартамента на Кат Смит. В девет часа на следващата сутрин някой чука на вратата, Кат отваря и вижда срещу себе си Джобс, който стои на дъжда с букет диви цветя, които сам е набрал.

– Мога ли да вляза да видя Лорийн? – пита той.

Когато той влиза в спалнята, тя все още спи. Минават няколко часа, в които Кат седи в хола и не може да влезе в спалнята, за да си вземе дрехите. Най-накрая облича палтото си върху ношницата и отива до близкото кафене, за да вземе нещо за хапване. Джобс излиза от спалнята едва следобед.

– Кат, би ли дошла за минута? – пита той.

И тримата се събират в спалнята.

– Както добре знаеш, бащата на Лорийн е починал, а майка ѝ не е тук и тъй като ти си най-добрата ѝ приятелка, ще ти задам един въпрос – казва той. – Бих искал да се ожения за Лорийн. Ще ни дадеш ли благословията си?

Кат се покатерва на леглото и се замисля.

– Ти съгласна ли си? – пита тя Лорийн.

Лорийн кимва и Кат се обръща към Джобс:

– Ами ето ти отговора.

Това обаче не е окончателен отговор. Джобс има навика да се фокусира изцяло върху нещо за известно време, а после изведнъж да се насочва към друго. На работа той се фокусира върху това, което го интересува, когато го интересува, и остава безучастен към всичко останало, независимо от старанието на другите да привлекат вниманието му. В личния си живот постъпва по съвсем същия начин. Понякога двамата с Лорийн се отдават публично на любовни ласки, толкова бурни, че карат хората около тях (включително Кат Смит и майката на Лорийн) да се чувстват неудобно. В къщата в Удсайд той има навика да я буди, като „надува“ песента „Тя ме подлудява“ на *Fine Young Cannibals*. Друг път не ѝ обръща абсолютно никакво внимание.

– Понякога Стив се съсредоточаваше изцяло върху нея и я превръщаше в център на вселената си, а друг път не ѝ обръщаше никакво внимание, държеше се студено и се интересуваше само от работата си – разказва Кат Смит. – Той има способността да съсредоточава вниманието си като лазерен лъч – ако попадне върху теб, се чувстваш изключително щастлив. Когато обаче се концентрираше върху нещо друго, около теб настъпваше пълен мрак. Всичко това много объркваше Лорийн.

След като на първия ден от новата 1990 г. тя приема предложението му за брак, в следващите няколко месеца той не споменава абсолютно нищо по въпроса. Най-накрая, един ден, докато седят на бордюра на един пясъчник в Пало Алто, Лорийн го пита какво става.

По думите на Джобс на него му трябва време да се увери, че тя може да се справи с начина му на живот и го приема такъв, какъвто е. През септември на нея ѝ омръзва да чака и се изнася от къщата. На следващия месец той ѝ подарява годежен пръстен с диамант и тя отново се мести при него.

През декември Джобс води Лорийн на любимото си място за почивка – Кона Вилидж на Хаваите. За първи път отива там преди девет години, когато, стресиран от случващото се в „Епъл“, моли секретарката си да му намери убежище. В първия момент Стив никак не харесва бунгалата със сламени покриви, разхвърляни по брега на големия остров Хавай. Това е семеен курорт, където всички се хранят заедно. Но само след няколко часа решава, че е попаднал в рая. Простотата и красотата на мястото го трогват дълбоко и той ходи там при всяка възможност. Особено радостен се чувства там с Лорийн през онзи декември. Любовта им е станала по-зряла и вечерта преди Коледа той още веднъж, този път по-официално, заявява, че иска да се ожени за нея. Много скоро един друг факт затвърждава решението му: на Хаваите Лорийн е забременяла.

– Знаем точно къде се случи – споделя през смях по-късно Джобс.

Сватбата – 18 март 1991 г.

Бременността на Лорийн не решава окончателно въпроса. Джобс отново започва да се

дърпа, въпреки двете си драматични предложения за брак – в началото и в края на 1990 г. Това я вбесява, тя се изнася от къщата и отива да живее в апартамента си. Известно време той ту се оплаква, ту игнорира положението. Започва да си мисли, че отново е влюбен в Тина Редси, изпраща ѝ рози, опитва се да я убеди да се върна в дома му, дори да се омъжи за него. Не е сигурен какво иска и много от приятелите и дори далечните му познати остават учудени, когато се обръща към тях с въпроса какво да направи. „Коя от двете е по-красива, Тина или Лорийн?“ – пита той. Коя харесват повече? За коя от двете да се ожени? В една от главите на романа на Мона Симпсън „Обикновен човек“ героят, който пресъздава Джобс, „пита повече от сто души коя според тях е по-красива“. Но това все пак е художествена измислица; навярно е питал по-малко от сто души...

Най-накрая той взема правилното решение. Тина споделя с приятелите си, че едва ли е щяла да оцелее, ако се беше събрала отново с Джобс, да не говорим какво би станало, ако се беше омъжила за него. Въпреки че той страда по възвишената духовна връзка, която е имал с нея, връзката му с Лорийн е много по-здрава. Джобс я харесва, обича, уважава и се чувства добре с нея. Може да не му се струва много загадъчна, но тя е силата, която го държи здраво стъпил на земята.

– Той е голям късметлия, че свързва живота си с Лорийн, която е на неговото интелектуално ниво и може да се справи с променливите му настроения и бурния му характер – казва Джоана Хофман. – Понеже не е невротична, Стив не я смята за така загадъчна като Тина, а това е направо глупаво.

– Лорийн много прилича на Тина – съгласява се Анди Херцфелд, – но тя е със съвсем различен характер, много по-силна и издръжлива е. Точно затова бракът им е успешен.

Джобс добре разбира това. Въпреки емоционалните му сътресения и недостойното му понякога поведение бракът им устоява на времето, защото е основан върху лоялност и вяност, които им помагат да преминат през емоционалните възходи и падения.

Ейви Теванян решава, че трябва да организира ергенско парти за Джобс. Това обаче не е толкова лесно, колкото звучи. Джобс не обича да ходи по партита и няма много приятели. Няма дори кум. Така на партито се оказват само Теванян и Ричард Крандал, професор по компютърни науки в „Рийд“, който си е взел отпуск, за да работи в *NeXT*. Теванян наема лимузина и когато пристигат в къщата на Джобс, вратата отваря Лорийн, облечена в мъжки костюм и с фалшиви мустаци. Казва им, че и тя иска да присъства на ергенското парти. Това, разбира се, е само шега и скоро тримата ергени, никой от които не пие, отиват в Сан Франциско, за да се опитат да си организират някакво бледо подобие на ергенска вечер.

Теванян не е успял да направи резервация в „Грийнс“, любимия вегетариански ресторант на Джобс, затова е запазил маса в едно много изискано заведение в хотел. „Не искам да ям тук“ – заявява Джобс в момента, в който донасят хляба на масата, и кара останалите да си тръгнат – за ужас на Теванян, който все още не е свикнал с вкуса на Джобс по отношение на ресторантите. Отиват в кафе „Жаклин“, където правят вегетариански суфлета. Този път изборът се оказва сполучлив. След това взимат лимузината, прекосяват моста „Голдън Гейт“ и отиват в един бар в Саусалито, където си поръчват текила, от която едва отпиват.

– Не беше най-великото ергенско парти, но това беше най-доброто, което можехме да организираме за човек като Стив. Пък и никой друг не изрази желание да го направи – спомня си Теванян.

Джобс оценява жеста му и решава да го ожени за сестра си Мона Симпсън. Въпреки че нищо не излиза от това, идеята е израз на добрите му чувства.

Лорийн е съвсем наясно с какво се захваща. Докато тя подготвя сватбата, жената, която трябва да надпише поканите, идва в къщата, за да им покаже няколко варианта. Тъй като няма къде да седне, се настанява на пода и разгръща образците. Джобс ги разглежда в продължение на няколко минути, после става и излиза от стаята. Чакат го известно време, но той не се връща. По-късно Лорийн го намира седнал в стаята си.

– Разкарай я – казва той. – Не мога да гледам боклуците, които е донесла.

На 18 март 1991 г. в Ахуахний Лодж в Национален парк „Йо-семит“, Стивън Пол Джобс, трийсет и шест годишен, сключва брак с Лорийн Пауъл, двайсет и седем годишна. Построен през 1920 г., Ауани Лодж представлява огромна купчина камък, бетон и дърво, чийто стил е комбинация от стиловете *арт деко* и *артс енд крафтс*, примесени с любовта на отдела по поддръжката към големите камини. Най-прекрасното нещо е изгледът. Прозорците са от тавана до пода и през тях се виждат върхът Халф Доум и йосемитските водопади.

На сватбата присъстват повече от петдесет души, включително бащата на Стив Пол Джобс и сестра му Мона Симпсън. Тя води и годеника си Ричърд Апел, юрист, който впоследствие става автор на телевизионни комедии. (Като един от авторите на поредицата „Семейство Симпсън“, той кръщава майката на Хоумър на името на жена си.) Джобс настоява всички да пристигнат със специален автобус; иска да контролира всички аспекти на събитието.

Навън вали силен сняг, а връх Глейсиър Пойнт едва се вижда в далечината. Церемонията ръководи Кобун Чино, дългогодишният духовен наставник на Джобс по *сото дзен*. Той размахва една пръчка, удря гонга, пали тамян и си припява нещо, което остава неразбираемо за повечето гости. „Помислих си, че е пиян“, разказва Теванян. Е, не е бил пиян.

Сватбената торта е във формата на Халф Доум, гранитния връх, който се издига в края на долината Йосемит, но тъй като е направена по правилата на строгото вегетарианство и в нея няма яйца, мляко или каквито и да е рафинирани продукти, малко от присъстващите я намират годна за ядене. След това всички отиват на излет и тримата едри и здрави братя на Лорийн започват бой със снежни топки, който накрая доста задебелява.

Семейният дом

Лорийн споделя влечението на съпруга си към природните храни. Докато следва икономика, тя работи известно време в компанията за производство на сокове „Одуала“, където помага за създаването на първия маркетинг план. След като се омъжва за Джобс, тя решава, че е важно да има своя кариера, защото в детството си е научила, че трябва да бъде самостоятелна. Тя основава своя собствена компания „Теравера“, произвеждаща готови органични ястия, които след това се продават в магазините в Северна Калифорния.

Вместо да живее в отдалечения и малко зловещ необзаведен дом в Удсайд, двойката се мести в една ъглова къща в хубав жилищен квартал в старата част на Пало Алто. Това е царството на привилегированите: сред съседите на семейство Джобс са основателят на „Гугъл“ Лари Пейдж, на „Фейсбук“ Марк Зукърбърг, както и Анди Херцфелд и Джоана Хофман. Къщите обаче са построени така, че да не привличат вниманието, няма високи огради и дълги алеи за коли. Вместо това дворовете са разположени един до друг, покрай тях има широки тротоари, а улиците са спокойни.

– Искахме да живеем в квартал, където децата да могат да ходят пеша на гости у приятелите си – казва по-късно Джобс.

Къщата не е издържана в минималистичния и модернистичен стил на Джобс, нито е огромна и забележителна, така че хората да се спират и да я заглеждат. Тя е построена през 30-те години от местния дизайнер Кар Джоунс, който се специализирал в прецизно изработени домове, напomniaщи на английските и френските провинциални къщи.

Двуетажната сграда е построена от червени тухли, дървените греди се виждат, а извитият покрив е покрит с тикли. Тя напomnia на провинциална къща от хълмистата местност Котсуолд в Англия или на дома на някой по-заможен хобит. Единственият калифорнийски елемент е големият двор, образуван между крилата на къщата. Таванът в хола е с двойна височина и има формата на купол, но въпреки това стаята не излъчва официалност. Подът е застлан с теракота, в единия край има висок триъгълен прозорец, който стига до върха на тавана. Когато купуват къщата, стъклото е покрито със стъклопис като в параклис, което Джобс заменя с обикновено. Двамата с Лорийн решават да разширят кухнята, така че да може да се сложи пещ на дървени въглища за печене на пици, както и голяма дървена маса, където обикновено се събира семейството. Вместо очакваните четири месеца, ремонтът трае цели шестнайсет, защото Джобс непрекъснато променя дизайна. Освен това купуват една малка къща, която се намира зад тяхната, и я събарят, за да може да се оформи заден двор, който Лорийн превръща в прекрасна градина, пълна с красиви цветя, зеленчуци и подправки.

Джобс е много впечатлен от това, че за простата, но здрава структура на къщата Кар Джоунс е използвал стари материали, включително употребявани тухли и дърво от телефонни стълбове. Гредите в кухнята са били използвани за кофража при изграждането на моста „Голдън Гейт“, който се е строил по същото време, когато е построена и къщата.

– Той е бил самоук занаятчия, но си е разбирал от работата – разказва Джобс, сочейки различни детайли. – Повече се е интересувал от това да сътвори нещо ново, отколкото да направи пари, затова така и не е забогатял. Не е стъпвал извън Калифорния. Черпел е идеи от книгите и от списание „Архитекчъръл Дайджест“.

Джобс така и не обзавежда къщата си в Удсайд; в нея има само най-необходимото – скрин и матрак в спалнята, маса и няколко сгъваеми стола в стаята, която е определена за трапезария. Исква да е заобиколен само от неща, на които да се възхищава, затова не може просто да отиде в магазина и да накупи мебели. Сега, когато живее в обикновен квартал, със съпруга и бебе на път, се налага да направи някои компромиси. Това обаче се оказва трудна задача. Купуват легла, скринове и аудио система за хола, но изборът на дивани отнема дълго време.

– В продължение на осем години говорехме за мебелите на теория – спомня си Лорийн. – Дълго време си задавахме въпроса: „Каква е функцията на дивана?“

Купуването на домакински уреди също е философска задача, а не моментно хрумване. Няколко години по-късно Джобс описва пред списание „Уайърд“ как са стигнали до закупуването на перална машина:

Оказва се, че американците правят пералните и сушилните по абсолютно погрешен начин. Европейците ги правят много по-добре – дрехите трябва да се перат два пъти по-дълго! Те използват една четвърт от водата, която използваме ние, а накрая по дрехите остава по-малко прах за пране. И най-важното е, че те не превръщат

дрехите си в боклуци. Използват много по-малко препарат, много по-малко вода, а дрехите излизат много по-чисти, по-меки и издържат по-дълго. Известно време се колебаехме какъв компромис да направим. Дълго обсъждахме дизайна и семейните ни ценности. Важно ли е дали дрехите ни ще бъдат изпрани за един час или за час и половина? Или е по-важно, че ще бъдат меки и ще могат да се носят по-дълго време? Разговаряхме за това всяка вечер на масата в продължение на около две седмици.

В крайна сметка купуват пералня и сушилня, произведени в Германия.

– Това ми достави по-голяма удоволствие от закупуването на каквато и да било друга техника през последните години – казва Джобс.

Единственото произведение на изкуството, което Джобс купува за своестия таван в хола, е копие на снимка на Ансел Адамс, на която е запечатан зимен изгрев над планината Сиера Невада, гледана откъм Лоун Пайн, Калифорния. Веднъж домашната прислужница го забърсва с мокър парцал; Джобс успява да издири един от хората, работили с Адамс, който идва в къщата и възстановява повредения слой.

Къщата е толкова непретенциозна, че Бил Гейтс остава доста изненадан, когато отива там на гости с жена си.

– Всички ли живеете тук? – пита Гейтс, който в момента строи огромна къща с размери 6100 кв.м. близо до Сиатъл.

Дори когато отново се връща в „Епъл“ и става световноизвестен милиардер, Джобс няма охрана, нито денонощна прислуга и държи задната врата на къщата си отключена през деня.

Колкото и да е странно и тъжно, единствената заплаха за сигурността се оказва Бъръл Смит, рошавият програмист с ангелски вид на „Макинтош“, който е приятел на Анди Херцфелд. След като напуска „Епъл“, Смит развива шизофрения. Той живее в къща малко по-надолу по улицата, близо до Херцфелд и с напредването на болестта започва да се разхожда гол по улиците, като понякога дори чупи прозорците на колите и църквите. Макар че пие силни лекарства, понякога е трудно да бъде контролиран. В един момент, когато състоянието му се влошава, той започва да ходи до къщата на семейство Джобс всяка вечер, мята камъни по прозореца, оставя безсмислени писма, а една вечер дори хвърля пиратка в къщата. Арестуват го, но делото е прекратено и той е изпратен на лечение.

– Бъръл беше много наивен и забавен, но един ден през април нещо в него сякаш се прекърши – спомня си Джобс. – Това е най-странното и най-тъжното нещо, което някога съм виждал.

Джобс изпитва съчувствие към него и често пита Херцфелд как да помогне на Бъръл. Веднъж Смит е изпратен в затвора, където отказва да съобщи кой е. Три дни по-късно Херцфелд научава за това, обажда се на Джобс и го моли да му помогне да го освободят. Джобс се отзовава на молбата, но задава на Херцфелд един много изненадващ въпрос:

– Ако ми се случи нещо подобно, ще се грижиш ли и за мен така добре, както за Бъръл?

Джобс запазва къщата си в Удсайд, която се намира в планината на около десет мили от Пало Алто. Той иска да разруши огромната постройка в испански колониален стил, с четиринасет, спални и на нейно място да построи изключително семпла модернистична къща в японски стил, която да заема около една трета от площта на предишната. Защитниците на културното наследство не са съгласни рушачата се сграда да бъде съборена

и Джобс води съдебна битка повече от двайсет години. (През 2011 г. той най-после получава разрешение да събори къщата, но по това време вече няма желание да строи втори дом.)

Понякога Джобс използва полуизоставената постройка в Удсайд и особено площта около басейна за семейни събирания. По времето, когато Бил Клинтън е президент и идва със съпругата си Хилари да посети дъщеря си в Станфорд, той отсяда в друга къща в рамките на имота на Джобс. Тъй като и двете къщи са без мебели, Лорийн вика дизайнери, които временно да обзаведат къщите. Веднъж, скоро след скандала с Моника Люински, Лорийн оглежда мебелировката и забелязва, че някои картини липсват. Притеснена, тя пита хората от тайните служби, пристигнали преди президентската двойка, какво е станало с картината. Един от тях я дръпва настрани и ѝ обяснява, че на платното е била изобразена рокля на закачалка и те решили да я махнат, за да се избегне евентуална алузия със синята рокля на Люински. (По време на един от среднощните си разговори с Джобс Клинтън го пита как според него да постъпи в случая с Люински. „Не знам дали си го направил, но ако е така, мисля, че трябва да кажеш на хората“, съветва Джобс президента. От другия край на линията последва мълчание.)

Лиса се нанася у семейство Джобс

Когато Лиса е в осми клас, учителите ѝ извикват Джобс. Тя има сериозни проблеми и за нея може би е най-добре да не живее при майка си. Джобс извежда Лиса на разходка, разпитва я за проблемите и ѝ предлага да живее при него. Лиса вече е голямо момиче, току-що е навършила четиринайсет години и в продължение на два дена обмисля предложението му. След това приема. Дори вече знае коя стая иска – до тази на баща си. Веднъж, когато е била там, в къщата не е имало никого и тя е пробвала стаята, като легнала на голия под.

Това са трудни години. Крисан Бренан, която живее на няколко пресечки от тях, понякога отива до къщата на Джобс, застава на двора и започва да крещи по тях. Когато неотдавна я попитах защо се е държала така и защо Лиса е трябвало да напусне дома ѝ, тя отговори, че все още не може да си изясни случилото се. След това обаче ми написа дълъг имейл, в който се опита да обясни ситуацията.

Знаеш ли как Стив накара общинските власти в Удсайд да му позволят да разруши къщата? Някои хора искаха да я запазят, защото тя имаше историческа стойност, но Стив предпочиташе да я събори и да построи там къща с овощна градина. През годините той остави къщата да се руши, така че накрая вече бе невъзможно да бъде спасена. Стратегията, която използва, за да постигне това, бе да се придържа към линията на най-малката съпротива и съпричастност. Така че като не направи нищо за нея и години наред може би нарочно държа прозорците ѝ отворени, той остави къщата да се саморазруши. Хитро, нали?... Стив действаше по същия начин, за да разруши влиянието и здравето ми по времето, когато Лиса беше на 13–14 години. Така я накара да се премести при него. В началото имаше една стратегия, но после я замени с друга, още по-разрушителна, която създаваше още повече проблеми за Лиса. Макар да не беше особено почитено, той получи това, което искаше.

Лиса живее с Джобс и Лорийн през четирите години, в които учи в гимназията в Пало Алто, и започва да използва името Лиса Бренан-Джобс. Той се мъчи да бъде добър баща, но

от време на време се държи студено и дистанцирано. Когато Лиса изпитва нужда да избяга, тя отива при едно приятелско семейство, което живее наблизко. Лорийн се опитва да я подкрепя и именно тя присъства на повечето мероприятия в училището на Лиса.

Докато е в гимназията, Лиса, изглежда, бележи прогрес. Започва да работи за училищния вестник и става един от неговите редактори. Заедно със съученика си Бен Хюлет, внук на човека, който пръв назначава баща ѝ на работа, тя разкрива, че училищното настоятелство тайно е увеличило възнагражденията на някои служители на администрацията. Когато идва време да постъпи в колеж, тя вече е избрала Източния бряг. Кандидатства в „Харвард“, като подправя подписа на баща си върху документите, които подава, защото по това време той не е в града. Приета е и постъпва там през 1996 г.

Докато е студентка, Лиса започва работа във вестника на университета, а после и в литературното списание „Застъпникът“. Разделя се с приятеля си и заминава да учи една година в „Кингс Колидж“ в Лондон. В студентските ѝ години отношенията с баща ѝ остават доста бурни. Когато се прибира, двамата се карат за дребни неща като това, какво ще има за вечеря, или че не обръща достатъчно внимание на останалите си деца. Тя и баща ѝ не си говорят със седмици, понякога дори с месеци. Някои от скандалите са толкова сериозни, че Джобс спира да ѝ плаща издръжката и тогава тя взема пари на заем от Анди Херцфелд и други познати на семейството. Херцфелд дори ѝ заема 20 000 долара, защото Лиса предполага, че баща ѝ ще откаже да плати университетската ѝ такса.

– Стив ми беше много сърдит, че съм ѝ дал парите – спомня си Херцфелд, – но още на другата сутрин се обади на счетоводителя си и му нареди да ми преведе сумата.

През 2000 г. Джобс не отива на церемонията по дипломирането ѝ в „Харвард“.

– Тя дори не ме покани – казва той.

Разбира се, през тези години има и хубави моменти, като този през едно лято, когато Лиса се прибира у дома и участва в благотворителен концерт в полза на фондацията „Електроник Фронтър“, която подкрепя достъпа до технологиите. Концертът се състои в клуба „Филмор“ в Сан Франциско, станал известен с участията на „Грейтфул Дед“, „Джеферсън Еърплейн“ и Джими Хендрикс. Тя пее химна на Треиси Чапмън *Talkin' bout a Revolution* („Бедните хора ще се надигнат / и ще вземат своя дял...“), докато баща ѝ стои най-отзад, гушнал дъщеря си Ерин, която тогава е на една година.

Възходите и паденията в отношенията между Джобс и Лиса продължават и когато тя се мести в Манхатън, където работи като писателка на свободна практика. Проблемите им се изострят, защото Джобс е много ядосан на Крисан. Навремето той купува за нея къща на стойност 700 000 долара, която записва на името на Лиса, но по-късно дъщеря му я прехвърля на името на майка си, а тя на свой ред я продава. Парите използва, докато живее в Париж и за пътувания с духовния си водач. След като средствата свършват, тя се връща в Сан Франциско и започва да рисува „светлинни картини“ и будистки мандали.

– Аз съм „контактър“ и с погледа си в бъдещето допринасям за развитието на човечеството и въздигащата се Земя – казва тя в сайта си, който Херцфелд поддържа. – Докато творя, аз преживявам формите, цветовете и звуковите честоти на сакралните вибрации и живея заедно с картините си.

Когато Крисан получава тежка инфекция на синусите и има проблеми със зъбите, Джобс отказва да ѝ даде пари, заради което Лиса не му говори в продължение на няколко години.

Отношенията им и занапред продължават да се въртят в същия кръг.

Мона Симпсън използва всички тези факти, както и собственото си въображение за основа на третия си роман „Обикновен човек“, публикуван през 1996 г. Прототип на главния герой е Джобс, а романът до известна степен се придържа към действителността. В него е описана лишената от показност щедрост на Джобс, който купува специална кола за един брилянтен учен и негов близък приятел, страдащ от дегенеративно заболяване на костите. От друга страна, романът разкрива много от нелицеприятните истории, свързани с отношенията му с Лиса, включително и факта, че в началото Джобс не признава бащинството си. Някои части обаче са чиста художествена измислица. Например Крисан наистина научава Лиса да шофира, докато тя все още е доста малка, но епизодът, в който Джейн сама кара камион през планината, за да намери баща си, не е истина. Освен това в романа има някои детайли, които, казано на езика на журналистиката, са прекалено интересни, за да бъдат подложени на съмнение. Такова е знаменитото описание на героя, чийто прототип е Джобс. Ето какво гласи първото изречение: „Той беше прекалено зает, за да пуска водата в тоалетната.“

На пръв поглед героят е обрисован в доста сурови краски. Той е човек, който „не вижда никаква причина да угажда на желанията и капризите на останалите“. Хигиенните му навици са също толкова съмнителни, колкото и на истинския Джобс. „Той не смяташе за необходимо използването на дезодорант и често твърдеше, че ако се храниш, както трябва, и ползваш ментов сапун, нито ще се потиш, нито ще миришеш.“ Но романът е лиричен и сложен; до края читателят получава пълен портрет на един човек, който губи контрол върху огромната компания, която е създал, и се научава да цени дъщерята, която е изоставил. В последната сцена той танцува с нея.

По-късно Джобс казва, че никога не е чел романа.

– Чух, че аз съм главният герой – сподели той пред мен – и ако това е вярно, ужасно бих се ядосал, но тъй като не искам да се ядосвам на сестра си, така и не прочетох романа.

Но няколко месеца след излизането на романа той заявява пред „Ню Йорк Таймс“, че го е чел и че в главния герой вижда собствения си характер.

– Около 25 % отговарят на моята същност, дори на маниерниченето ми – казва той пред репортера Стив Лор. – Но няма да ви кажи точно кои 25 %.

Жена му казва, че всъщност Джобс е хвърлил един поглед на книгата и я е помолил да я прочете вместо него, за да си състави той мнение.

Мона Симпсън изпраща ръкописа на Лиса преди още романът да е излязъл от печат, но в началото Лиса прочита само началните глави.

– В първите страници се сблъсках с моето семейство, моите шеги, моите вещи, моите мисли, дори със самата себе си в образа на Джейн – отбелязва тя. – Но между истините бяха наблъскани измислици, които за мен са лъжи, и то много опасни, защото са близки до действителните събития.

Лиса се чувства наранена и обяснява защо в статията за „Застъпникът“. Първият вариант на статията е изпълнен с горчивина, но преди да я публикува, тя смекчава тона. Смята, че Мона е злоупотребила с приятелството ѝ. „Не знаех, че през тези шест години събира материал за романа си“, пише тя. „Не знаех, че се е възползвала от мен, докато аз съм търсила от нея съвет и утеха.“ В крайна сметка Лиса и Мона се сдобряват. Двете излизат на кафе, за да си поговорят за книгата, и Лиса ѝ казва, че не е успяла да я дочете. Мона я уверява, че крайт ще

й хареса. През годините двете се карат и се сдобряват, но в известен смисъл Лиса чувства Мона по-близка, отколкото баща си.

Децата

През 1991 г., няколко месеца след сватбата си с Джобс, Лорийн ражда син. В първите две седмици бебето бива наричано „момченцето на Джобс“, защото изборът на име се оказва не по-лесен от избора на перална машина. Най-накрая го наричат Рийд Пол Джобс – Пол на бащата на Джобс и Рийд, защото звучи добре, а не защото така се казва университетът, където е учил Стив.

В много отношения Рийд прилича на баща си; той е проницателен и умен, има неговия пронизващ поглед и неустоим чар. Но за разлика от Джобс момчето е мило, скромно и ненаатрапчиво. Отрано се изявява като творческа личност – обича да се маскира и да играе роли, но освен това е отличен ученик, интересуващ се най-вече от точните науки. Умее да гледа също като баща си, но е любвеобвилен и сякаш напълно лишен от жестокостта, която понякога проявява Джобс.

Ерин Сиена Джобс е родена през 1995 г. Тя е много тиха и понякога страда от това, че не получава достатъчно внимание от баща си. Наследява интереса му към дизайна и архитектурата, но отрано се научава да сдържа емоциите си, за да не бъде наранена от неговата дистанцираност.

Най-малкото дете, Ийв, е родена през 1998 г. Тя е волева, забавна, безстрашна и не изпитва натрапчива нужда от обич и внимание. Знае как да се справя с баща си, как да се пазари с него (и понякога получава онова, което иска), позволява си дори да се подиграва с него. Баща ѝ се шегува, че един ден тя ще управлява „Епъл“, ако преди това не стане президент на САЩ.

Джобс има силна връзка със сина си Рийд, но с дъщерите си се държи по-резервирано. Както постъпва и с другите около себе си, понякога той се фокусира върху тях, а после спира да им обръща всякакво внимание, защото мислите му са заети с друго.

– Той се е съсредоточил върху работата си и понякога напълно пренебрегва момичетата – признава Лорийн.

Веднъж Джобс се удивява пред жена си колко добре се развиват децата, „особено като се има предвид, че понякога не сме на тяхно разположение“. Това учудва и леко дразни Лорийн, тъй като тя се отказва от собствена кариера, когато Рийд навършва две години и решава да има още деца.

През 1955 г. изпълнителният директор на „Оракъл“ Лари Ериксън организира празненство по случай четирийсетия рожден ден на Джобс. На него присъстват известни личности от света на високите технологии и много магнати. Елисън е близък приятел на семейството и те са чести гости на някоя от луксозните му яхти. Рийд започва да го нарича „нашия богат приятел“, което по един забавен начин доказва, че баща му се въздържа от всякаква демонстрация на собственото си богатство. Урокът, който Джобс научава от будисткия си период, е, че материалните придобивки само задръстват живота ни, а не го правят по-богат.

– Всеки втори изпълнителен директор, когото познавам – казва той – има охрана, дори в къщата си. Трябва да си луд, за да живееш така. Ние просто решихме, че не искаме да отгледаме децата си по този начин.

ГЛАВА 22

Играта на играчките

Бъз и Уди идват на помощ

Джефри Каценбърг

„Много е забавно да правиш невъзможното“ – казва веднъж Уолт Дисни.

Джобс харесва точно това отношение към живота. Той се възхищава от изключителното внимание, което Дисни отделя на детайла и дизайна; смята, че има естествена връзка между „Пиксар“ и киностудиото, основано от „Дисни“.

Компанията „Уолт Дисни“ вече използва системата за производство на компютърна анимация на „Пиксар“ и така е станала най-големият клиент на фирмата на Джобс. Един ден Джефри Каценбърг, шефът на отдела за производство на филми на „Дисни“, кани Джобс да посети студиото в Бърбанк и да види на място как работи техниката. Докато хората от „Дисни“ го развеждат из студиото, Джобс се обръща към Каценбърг и го пита:

– „Дисни“ доволни си са от работата си с „Пиксар“?

Каценбърг многословно го уверява, че това е така. Тогава Джобс пита отново:

– Смятате ли, че ние от „Пиксар“ сме доволни от работата си с „Дисни“?

Каценбърг изказва предположението, че е така.

– Не, не сме – отвърща Джобс. – Искаме да направим филм заедно с теб. Тогава ще бъдем доволни.

Каценбърг също има желание за съвместна дейност. Той се възхищава от късометражните анимационни филмчета на Джон Ласетър и напразно се опитва да го привлече отново на работа в „Дисни“. Затова Каценбърг кани екипа на „Пиксар“, за да обсъдят как заедно да създадат филм. Катмъл, Джобс и Ласетър се настаняват около конферентната маса и Каценбърг започва без всякакво предисловие:

– Джон, тъй като не искаш да дойдеш да работиш за мен – започва той, вперил поглед в Ласетър, – предлагам да постъпим по следния начин.

Подобно на компаниите „Дисни“ и „Пиксар“, Каценбърг и Джобс също имат много сходни черти. И двамата могат да бъдат чаровни, когато поискат, и агресивни (или по-лошо), когато им отърва или не се в настроение. Алви Рей Смит, който в този момент смята да напусне „Пиксар“, също присъства на събирането.

– Тогава ми направи впечатление, че Каценбърг и Джобс много си приличат – спомня си той. – И двамата са тирани, които имат удивителен дар-слово.

Каценбърг напълно го съзнава и е много доволен от това.

– Всички ме смятат за тиранин – заявява той пред екипа на „Пиксар“. – И аз наистина съм такъв. Но обикновено се оказвам прав.

Човек лесно може да си представи как Джобс произнася същите думи.

Както може да се очаква, преговорите между две такива силни личности продължават с

месeci. „Дисни“ настоява да получи правата върху технологията на „Пиксар“ за производство на 3D анимационни филми. Джобс отказва и накрая печели. Той също има своите изисквания – „Пиксар“ да притежава част от правата върху филма и героите и да има равен контрол върху правата за видео варианта и продълженията.

– В такъв случай няма смисъл да говорим повече – заявява Каценбърг. – Можеш направо да си тръгваш.

Но Джобс остава и отстъпва от исканията си.

Ласетър внимателно наблюдава двамата големи играчи, които се опитват да се победят.

– Гледах с възхищение борбата между Стив и Джефри – спомня си той. – Приличаше ми на двубой между фехтовачи. И двамата бяха майстори.

Но Каценбърг влиза в двубоя въоръжен със сабя, а Джобс – с шпага. „Пиксар“ е на ръба на банкрута и се нуждае от тази сделка много повече от „Дисни“. Освен това „Дисни“ може да си позволи да финансира цялото начинание, докато „Пиксар“ – не. Затова през май 1991 г. сделката е сключена. „Дисни“ получава правата върху филма и героите, контрол над творческия процес и ще плати на „Пиксар“ 12,5 % от приходите от продажбата на билети. Освен това „Дисни“ има правото (но не и задължението) да направи следващите два филма заедно с „Пиксар“, както и да пусне продължения (със или без „Пиксар“) с героите от филма. В допълнение може да спре производството на филма по всяко време в замяна на нищожна неустойка.

Историята, която се ражда в главата на Джон Ласетър, е наречена „Играта на играчките“. В основата ѝ лежи убеждението, споделяно и от Джобс, че всеки предмет има своя специфична същност, цел, за която е създаден. Ако предметите изпитваха чувства, те щяха да бъдат свързани с желанието им да реализират своята същност. Например предназначението на една чаша е да съдържа вода; ако тя имаше чувства, щеше да е щастлива, когато е пълна, и нещастна, когато е празна. Същността на екрана на монитора е да бъде посредник между човека и компютъра. Същността на велосипед с едно колело е да бъде каран в цирка. Що се отнася до играчките, те са създадени, за да си играят с тях децата, затова най-големият им страх е да не бъдат изхвърлени и заменени с нови. Филм, в който старата любима играчка се сприятелява с една нова и лъскава, може да бъде много драматичен, особено ако действието се развива около това, че те са отделени от детето. Първоначалната трактовка е следната: „Като дете всеки от нас е преживял травмата да загуби любима играчка. Нашата история се разказва от гледната точка на играчката, която се опитва да си върне онова, което е най-важно за нея – да служи за игра на децата. Това е единствената причина, поради която играчките съществуват. Това е емоционалната основа на съществуването им.“

Двамата главни герои търпят много версии, докато накрая се появяват Бъз Лайтиър и Уди. На всеки няколко седмици Ласетър и екипът му показват на хората от „Дисни“ последното развитие на историята и заснетите кадри. При първите тестове „Пиксар“ гордо демонстрира удивителната техника, с която разполага. В една сцена Уди тича напред-назад върху скрина, а светлината, която струи на вълни през щорите, хвърля сенки върху карираната му риза. Този ефект не би могъл да бъде създаден, ако героите са рисувани на ръка. По-трудно е обаче да впечатлят „Дисни“ по отношение на сюжета. При всяка презентация Каценбърг отхвърля голяма част от готовия материал и сърдито диктува подробните си забележки. Около него се въртят много хора, които старателно записват всичко, за да проследят по-късно дали

предложенията и прищевките на Каценбърг са стриктно спазени.

Каценбърг особено настоява да се придаде яркост на двата основни героя. „Какво като става дума за анимация със заглавие „Играта на играчките“? Тя не е предназначена само за деца“ – казва той.

– В първите варианти нямаше драма, нямаше вълнуваща история, нито дори конфликт – спомня си Каценбърг.

Той предлага на Ласетър да изгледа няколко класически филма, като например „Непокорните“ или „48 часа“. В тях двамата главни герои изобщо не си приличат, но обстоятелствата ги принуждават да действат заедно. Освен това Каценбърг непрекъснато ги кара да придадат на историята повече „острота“ – героят на Уди трябва да стане по-ревнив, по-зъл и по-войнствено настроен спрямо Бъз, натрапника в кутията за играчки. „В този свят всяка играчка е враг на другата“ – казва Уди в един момент и избутва Бъз през прозореца.

След много забележки от страна на Каценбърг и други представители на „Дисни“ Уди е почти напълно лишен от положителни качества. В една сцена той изхвърля всички останали играчки от леглото и нарежда на Слинки да дойде да му помогне. Слинки се колебае, а Уди му се разкрещява:

– Кой ти е казал, че можеш да мислиш, пружинен кренвирш такъв!

Тогава Слинки задава въпроса, който и хората от „Пиксар“ започват да си задават съвсем скоро:

– Защо каубоят е толкова страшен?

А Том Ханкс, който озвучава Уди, в един момент възкликва:

– Този е истински гадняр!

Камера – стоп!

През ноември 1991 г. Ласетър и екипът му от „Пиксар“ вече са готови с първата половина от филма и той е готов за заснемане. Те отиват в Бърбанк, за да го покажат на Каценбърг и другите представители на „Дисни“. Питър Шнайдер, шеф на отдела за анимационни филми, поначало не е очарован от идеята на Каценбърг анимацията на „Дисни“ да бъде правена от външна фирма. Той заявява, че филмът е ужасна каша, и нарежда да спрат продукцията. Каценбърг се съгласява.

– Защо филмът е толкова ужасен? – пита той своя колега Том Шумахер.

– Защото това вече не е техният филм – отговаря директно Шумахер.

По-късно той обяснява:

– Те следваха бележките на Каценбърг и проектът много се отклони от първоначалната идея.

Ласетър осъзнава, че Шумахер е прав.

– Стоях там и много се срамувах от онова, което виждах на екрана – спомня си той. – Героите в историята бяха най-нешащните дребнави същества, които бях виждал.

Той моли „Дисни“ да го оставят да работи на спокойствие в „Пиксар“ и да преработи сценария. Каценбърг се съгласява.

Джобс не се намесва особено много в творческия процес. Предвид амбицията му винаги да контролира нещата, особено когато става въпрос за естетика и дизайн, фактът, че успява да

се въздържи, свидетелства за уважението, което изпитва към Ласетър и останалите творци от „Пиксар“, както и за умението на Ласетър и Катмъл да го държат настрана. Все пак той помага на екипа да движи отношенията с „Дисни“ и екипът на „Пиксар“ високо цени това. Когато Каценбърг и Шнайдер спират производството на „Играта на играчките“, Джобс инвестира свои лични средства, за да може работата да продължи. Освен това застава на тяхна страна срещу Каценбърг.

– Той обърка всичко в „Играта на играчките“ – казва Джобс по-късно. – Искаше Уди да бъде лошият и когато спря работата, ние решихме да не се съобразяваме с него. Казахме си „Не това искаме“ и направихме филма така, както бяхме решили от самото начало.

Три месеца по-късно екипът на „Пиксар“ е готов с новия сценарий. Характерът на Уди е изцяло променен: от тираничен господар на играчките на Анди той се превръща в техен мъдър водач. Ревността, която изпитва към Бъз Лайтиър, е смекчена и представена със съчувствие на фона на песента на Ранди Нюмън „Странни неща“. Сцената, в която Уди бута Бъз през прозореца, също е преработена; в новия вариант падането на Бъз е резултат от инцидент, в който участват Уди и една настолна лампа. Каценбърг и хората от „Дисни“ одобряват новия сценарий и през февруари 1994 г. работата по филма е подновена.

Каценбърг е силно впечатлен от това, че Джобс през цялото време държи разходите под строг контрол.

– Дори и в началния етап на планирането на бюджета Стив много държеше всичко да бъде направено по най-ефективния начин – казва той.

Но предвидените 17 милиона долара се оказват недостатъчни, особено след промените, наложени от Каценбърг, когато той настоява да направят характера на Уди прекалено „остър“. За да довърши филма както трябва, Джобс иска още пари.

– Виж какво, ние с теб сключихме сделка – заявява му Каценбърг. – Оставихме те да контролираш финансовата страна на работата и ти се съгласи да я свършиш за сумата, която ти предложихме.

Джобс направо побеснява. Звъни му няколко пъти по телефона, взима самолета и отива при него. По думите на Каценбърг се държи „така неотстъпчиво, както само той може“. Джобс твърди, че „Дисни“ са отговорни за преразхода, тъй като Каценбърг объркал първоначалната идея дотолкова, че е нужна допълнителна работа, за да върнат филма към първоначалната концепция.

– Чакай малко! – не му остава дължен Каценбърг. – Ние ти помагаме. Творческият ни екип ти помага, а ти искаш да ти платим за това.

В случая двама души, които на всяка цена искат да контролират ситуацията, се карат кой на кого прави услуга.

Ед Катмъл, който е далече по-дипломатичен от Джобс, успява да постигне компромис за новия бюджет.

– Аз имах много по-добро мнение за Джефри, отколкото повечето хора, които работеха по филма – казва той.

Този случай кара Джобс да започне да крои планове как в бъдеще да си осигури по-голямо влияние в „Дисни“. Той не иска да бъде просто подизпълнител, а да упражнява контрол. Това означава, че „Пиксар“ ще трябва да допринесе за финансирането на бъдещите проекти, което пък значи да сключи нова сделка с „Дисни“.

С напредването на филма Джобс се въодушевява все повече. До този момент той е преговарял с различни компании (от „Холмарк“ до „Майкрософт“) за това да им продаде „Пиксар“. Докато обаче наблюдава как Уди и Бъз оживяват, осъзнава, че този филм може да промени цялата филмова индустрия. Той гледа многократно готовите сцени, дори кани приятели, с които да сподели новата си страст.

– Не знам колко версии на „Играта на играчките“ изгледах, преди филмът да бъде окончателно готов – казва Лари Елисън. – В крайна сметка това се превърна в някаква форма на мъчение. Отивах му на гости и гледах последните подобрения. Стив е вманиачен в това всичко да бъде изпитано, от историята до техниката, и е доволен само ако всичко се е получило перфектно.

През януари 1995 г. „Дисни“ канят Джобс да присъства на официална пресконференция, на която са излъчени някои от сцените на „Покахонтас“. Така Джобс все повече се убеждава, че капиталът, вложен в „Пиксар“, в крайна сметка може да се възвърне.

Пресконференцията се осъществява в една палатка, опъната в Сентръл Парк в Манхатън. Там изпълнителният директор на „Дисни“ Майкъл Айснър съобщава, че премиерата на „Покахонтас“ ще се състои пред 100 000 души, ще се прожектира на екрани с височина 28 метра на Голямата поляна в Сентръл Парк. Джобс е опитен шоумен, който много добре знае как се организират премиери, но дори той е удивен от грандиозния план. Известният призив на Бъз Лайтиър „До безкрайността и отвъд нея!“ добива нов смисъл.

Джобс решава, че премиерата на „Играта на играчките“ е добър повод да пусне в продажба акции на „Пиксар“. Дори инвестиционните банкери, които обикновено посрещат добре такива предложения, са малко резервирани и твърдят, че това не може да се случи. Но Джобс е твърдо решен да го направи.

– Бях доста нервен и настоях да изчакаме пускането на втория филм – спомня си Ласетър. – Стив не беше съгласен и каза, че имаме нужда от пари в брой, половината от които да вложим за новите филми и да предоговорим сделката с „Дисни“.

До безкрайността и отвъд нея!

През ноември 1995 г. се състоят две премиери на „Играта на играчките“. „Дисни“ организира първата в големия стар театър в Лос Анджелис „Ел Капитан“. До него е построена временна къща, в която посетителите могат да се срещнат с героите от филма. Хората от „Пиксар“ получават няколко пропуска, но цялото събитие и списъкът на поканените отразяват стила на „Дисни“. Джобс въобще не се появява. Вместо това той наема „Риджънси“, подобен театър в Сан Франциско, и организира там своя премиера. Вместо Том Ханкс и Стив Мартин, гостите са знаменитости от Силициевата долина като Лари Елисън и Анди Гроув. Това шоу е организирано изцяло в стила на Джобс и именно той, а не Ласетър се качва на сцената, за да представи филма.

Двойната премиера излага на преден план един наболял въпрос: чий филм е „Играта на играчките“ – на „Дисни“ или на „Пиксар“? Дали „Пиксар“ е само подизпълнител, който е помогнал на „Дисни“ да направи филма? Или пък „Дисни“ е само разпространител, който помага на „Пиксар“ да пласира продукцията си? Истината е някъде по средата. По-важният въпрос обаче е дали егото на участниците – Майкъл Айснър и Стив Джобс – ще им позволи да си партнират.

Залозите стават още по-големи, когато „Играта на играчките“ се превръща в абсолютен хит и пожънва невиджан успех. Сумата, вложена във филма, се възвръща още през първия уикенд. Печалбата само от премиерата в Щатите е 30 милиона долара. Общата печалба за страната е 192 милиона, а в световен мащаб – 362 милиона. Той става най-печелившият филм на годината, като побеждава „Батман завинаги“ и „Аполо 13“. Според сайта на „Ротън Томатоус“ 100 % от оценките на критиката са положителни. Ричард Корлиз от „Таймс“ казва, че това е „най-творческата комедия на годината“, Дейвид Ансенз от „Нюзуийк“ го нарича „чудо“, а Джанет Маслин от „Ню Йорк Таймс“ го препоръчва на деца и възрастни като „изключително поучителна история, издържана в традицията на „Дисни“.

Единственото, което дразни Джобс, е, че критици като Джанет Маслин пишат за „традицията на Дисни“, а не за появата на „Пиксар“ на сцената. След като прочита нейната статия, той решава да мине в офанзива и да изтъкне ролята на компанията си. Двамата с Ласетър гостуват в шоуто на Чарли Роуз и там Джобс подчертава, че „Играта на играчките“ е филм на „Пиксар“. Нещо повече – той заявява, че това е исторически момент, защото се е родило ново филмово студио.

– След като „Снежанка“ излезе на екран, всяка голяма филмова компания се стреми към пробив в анимационното кино, но досега „Дисни“ бе единственото студио, което успя да превърне пълнометражен анимационен филм в суперхит – казва той на Роуз. – „Пиксар“ е второто студио, което постига този успех.

Джобс дебело подчертава, че „Дисни“ не е нищо повече от дистрибутор на филма на „Пиксар“.

– Той непрекъснато повтаряше: „Ние от „Пиксар“ сме велики, а вие в „Дисни“ сте пълни боклуци“ – спомня си Майкъл Айснър. – Но ние сме тези, които в действителност създадоха „Играта на играчките“. Ние допринесохме за всички аспекти на филма, мобилизирахме всичките си ресурси – от отдела по маркетинг до „Дисни Чанъл“ – и направихме този филм истински хит.

Джобс стига до извода, че фундаменталният въпрос „Чий е филмът?“ трябва да се реши посредством договор, а не словесна война.

– След успеха на „Играта на играчките“ – споделя той – осъзнах, че трябва да сключим нова сделка с „Дисни“, ако искаме да бъдем истинско студио, а не просто подизпълнители.

Но за да може да преговаря с Дисни на равни начала, „Пиксар“ трябва да сложи пари на масата. А това изисква акциите на компанията да бъдат пуснати на борсата.

Предлагането на акциите на фондовата борса става точно една седмица след премиерата на „Играта на играчките“. Джобс залага на това, че филмът ще пожъне успех, и този риск му носи огромна печалба. Както и при пускането на акциите на „Епъл“, в 7 сутринта е организирано тържество в офиса на основния брокер в Сан Франциско. Това е часът, в който първите акции ще бъдат пуснати на борсата. Първоначалният план е да се предлагат по 14 долара, за да могат лесно да се продадат. Джобс настоява цената им да е 22 долара, което би донесло повече пари на компанията, ако продажбата се окаже успешна. Тя надминава и най-смелите му мечти. Това става най-голямото листване на компания на фондовата борса за годината, като изпреварва дори „Нетскейп“. През първия половин час цената се вдига до 45 долара за акция и се налага търговията да бъде забавена заради прекалено многото поръчки. Цената им продължава да се качва и достига 49 долара, но в края на деня спира на 39.

В началото на годината Джобс се е надявал да намери купувач за компанията, за да може да си възвърне 50-те милиона, които е вложил в нея. В края на деня акциите, които е запазил за себе си (около 80 %), струват около двацет пъти повече и достигат астрономическата сума от 1,2 милиарда долара. Това превишава пет пъти сумата, която е получил за „Епъл“, когато акциите ѝ са пуснати на пазара през 1980 г. Но Джобс казва на Джон Маркоф от „Ню Йорк Таймс“, че парите не означават много за него.

– Не е като да мечтая да си купя яхта – казва той. – Никога не съм правил това за пари.

Успехът означава, че „Пиксар“ вече няма да зависи от парите на „Дисни“, за да прави филми. Точно това е била целта на Джобс.

– Тъй като можехме да осигурим половината от средствата за производство на филмите, вече щях да искам половината от печалбата – спомня си той. – Но най-важното за мен бе да има съвместно брендиране. Вече щеше да има филми на „Пиксар“ и филми на „Дисни“.

Джобс взема самолета и отива на обяд с Айснър, който остава като втрещен от нахалството му. Имат договор за три филма, а „Пиксар“ е направил само един. Всяка от страните разполага със собствено „ядрено оръжие“. Каценбърг вече се е скарал с Айснър, напуснал е „Дисни“ и заедно със Стивън Спилбърг и Дейвид Гефен е основал „Дриймуъркс SKG“. Джобс заявява, че ако Айснър не се съгласи на нова сделка с „Пиксар“, тогава след завършването на останалите два филма „Пиксар“ ще започне да работи с друго студио, например това на Каценбърг. От своя страна Айснър заплашва Джобс, че ако това се случи, „Дисни“ сами ще направят продълженията на „Играта на играчките“, използвайки Уди, Бъз и всички други герои, създадени от Ласетър.

– Това щеше да е един вид посегателство над нашите деца, героите – казва по-късно Джобс. – Джон се разплака, като чу за това.

Двамата стигат до ново споразумение. Айснър се съгласява „Пиксар“ да вложи половината от парите, необходими за новите филми, и съответно да прибере половината от печалбата.

– Той смяташе, че няма да успеем да направим още много подобни хитове и така само ще му спестим пари – казва Джобс. – В крайна сметка това се оказа страхотно за нас, тъй като „Пиксар“ създаде един след друг десет изключително успешни филма.

Двамата постигат съгласие и за съвместно брендиране, макар че пазарлъкът за това продължава още по-дълго.

– В началото заех позицията, че това са филми на „Дисни“, но след това отстъпих – спомня си Айснър. – Започнахме да спорим с колко големи букви да бъде изписано името на „Дисни“ и съответно това на „Пиксар“. Изобщо, държахме се като четиригодишни хлапета.

Но в началото на 1997 г. те сключват сделка за производството на пет филма за период от десет години и дори се разделят като приятели. Поне за момента.

– По онова време Айснър се държеше разумно и честно към мен – казва Джобс по-късно. – Но в крайна сметка, след около десет години стигнах до извода, че той не е добър човек.

В писмо до акционерите на „Пиксар“ Джобс обяснява, че равнопоставеното брендиране с „Дисни“ във всички филми и правата върху рекламите и играчките са най-важният аспект от сделката. Ето какво пише той:

„Искаме „Пиксар“ да стане също толкова авторитетна марка, колкото и „Дисни“. За да спечелим обаче такова доверие, зрителите трябва да знаят, че именно „Пиксар“ създава

филмите.“

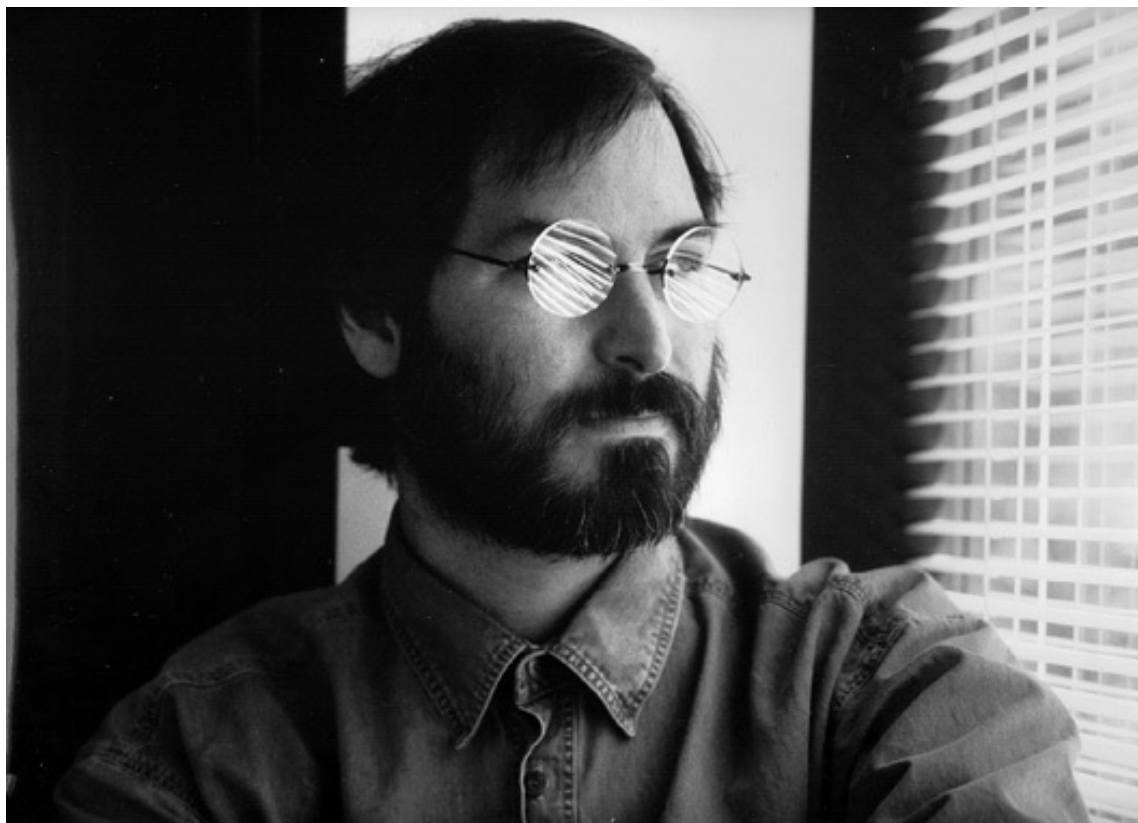
През цялата си кариера Джобс е известен с това, че създава изключителни продукти. Не по-малко важна обаче е способността му да основава изключителни компании с ценни брандове. Той създава две от най-великите за своето време: „Епъл“ и „Пиксар“.

ГЛАВА 23

Второто пришествие

Кой зъл звер, дочакал своя час¹ ...

¹ Цитат от стихотворението на Уилям Бътлър Йейтс „Второто пришествие“ (бел.пр.)



„Един нискокачествен продукт спечели“

Когато през 1988 г. Джобс показва своя нов компютър *NeXT*, настъпва всеобщо оживление. То обаче напълно отшумява, когато най-накрая, през следващата година, компютърът се появява на пазара. „*NeXT* е несъвместим с други компютри във време, когато тенденцията в тази индустрия е да се правят взаимозаменяеми системи“ – съобщава Барт Зиглър от „Асошиейтед Прес“. „Тъй като няма много софтуерни програми за *NeXT*, този компютър трудно ще привлече интереса на потребителите.“

NeXT се опитва да се наложи като лидер в нова категория, а именно персоналните работни станции. Той е предназначен за хора, които искат да имат едновременно мощта на работната станция и комфорта на работа с персонален компютър. В момента обаче клиентите купуват този тип машини от бързо разрастващата се компания „Сън Майкросистемс“. Приходите от *NeXT* за 1990 г. са 28 милиона долара, а за същата година „Сън“ печели 2,5 милиарда. *IBM* се отказва да използва софтуера на *NeXT* за своите компютри, затова Джобс е принуден да направи нещо, което е против природата му – въпреки твърдото си убеждение, че софтуерът

и хардуерът трябва да бъдат взаимосвързани, през януари 1992 г. той се съгласява да предостави операционната система *NeXTSTEP* и на други компютри.

Джобс намира неочакван защитник в лицето на Жан-Луи Гасе, който заема мястото му в „Епъл“, но после на свой ред бива изгонен. Гасе пише статия, в която възхвалява творческия потенциал на продуктите на *NeXT*. „*NeXT* може да не е „Епъл“, но Стив си е Стив“ – аргументира се Гасе. Няколко дни по-късно на входната врата се почуква, жена му отваря и изтичва до горния етаж, за да му каже, че Джобс го чака на вратата. Той благодари на Гасе за статията и го кани на едно събиране. Там Анди Гроув от „Интел“ и Джобс съобщават, че *NeXTSTEP* ще бъде мигрирана към платформите на *IBM*/„Интел“.

– Бях седнал до бащата на Стив, Пол Джобс, който е един изключително достоен човек – спомня си Гасе. – Стив е бил проблемно дете, но баща му беше щастлив и горд да го види на сцената редом до Анди Гроув.

Година по-късно Джобс предприема следващата неизбежна стъпка – отказва се от производството на хардуер. Това е болезнено решение. Той държи на всички аспекти на продукта, който прави, но влага особена страст в производството на хардуера. Вдъхновява се от добрата изработка, внимателно следи производството на всеки детайл и с часове наблюдава роботите, които произвеждат неговите свършени машини. Но сега се налага да уволни повече от половината си персонал, да продаде любимата си фабрика в Кенън и да се задоволи с компания, която се опитва да лицензира операционната си система за производители на компютри, които не будят възхищението му.

В средата на 90-те години Джобс се радва на щастлив семеен живот и на удивителен успех във филмовата индустрия, но бизнесът с персонални компютри е в плачевно състояние.

– Иновации на практика вече нямаше – казва той на Гари Уолф от списание „Уайърд“ в края на 1995 г. – „Майкрософт“ доминира пазара със съвсем незначителни нововъведения. „Епъл“ загуби, а пазарът на настолни компютри навлезе в мрачна епоха.

Джобс звучи също толкова тъжен и потиснат в интервюто си с Тони Пъркинс и редакторите от списание „Ред Херинг“. Първо им показва тъмната страна на характера си – „лошия Стив“. Скоро след като Пъркинс и колегите му пристигат, Джобс се измъква през задната врата, за да „се поразходи“, и се връща чак след четирийсет и пет минути. Когато фотографката на списанието започва да прави снимки, той ѝ се скарва и не ѝ позволява да снима. По-късно Пъркинс отбелязва:

– Манипулации, егоизъм или откровена грубост – не можахме да разберем какво се крие зад очевидната му лудост.

Когато най-накрая сяда, за да им даде интервю, той заявява, че дори масовото навлизане на интернет няма да спре господството на „Майкрософт“.

– *Windows* спечели – казва той. – За съжаление победи и „Мак“, и *UNIX*, и *OS/2*. Един нискокачествен продукт спечели.

Упадъкът на „Епъл“

В продължение на няколко години след отстраняването на Джобс „Епъл“ отчита високи печалби благодарение на господстващото си положение на пазара на програми за предпечатна подготовка. През 1987 г. Джон Скъли, който тогава се изживява като гений, прави поредица от изказвания, които днес звучат доста смущаващо.

– Джобс искаше „Епъл“ да стане компания, която произвежда страхотни продукти за масовия пазар – пише Скъли. – Този план беше налудничав... „Епъл“ никога няма да се превърна в компания за масови продукти... Не можем да изкривим действителността, така че тя да съответства на мечтите ни, да променим света... Високотехнологичните продукти не могат да имат дизайна на масовите и не могат да бъдат продавани като тях.

Джобс е ужасен и започва да гледа с гняв и презрение на Скъли, който в началото на 90-те години продължава да ръководи „Епъл“, а компанията непрекъснато губи пазар.

– Скъли унищожи „Епъл“, като доведе в нея корумпирани хора с корумпирана ценностна система – съжالياва по-късно Джобс. – Те се интересуват най-вече от това да правят пари, и то главно за себе си, а не за „Епъл“; така не могат да създадат велик продукт.

Според него стремежът на Скъли към печалба е за сметка на загуба на пазарен дял.

– „Макинтош“ загуби от „Майкрософт“, защото Скъли искаше да постигне възможно най-висока печалба, вместо да усъвършенства продукта си и да го направи достъпен.

Така в крайна сметка печалбата се стопява.

На „Майкрософт“ са необходими няколко години, за да направи копие на графичния потребителски интерфейс на „Макинтош“, но през 1990 г. излиза *Windows 3.0*, с което започва походът на Гейтс за превземане на пазара за софтуер. Операционната система *Windows 95*, пусната на пазара през 1995 г., става най-успешната операционна система, създавана някога, и продажбите на „Макинтош“ започват да се сриват.

– „Майкрософт“ просто отмъкна труда на другите – казва Джобс по-късно. – Но „Епъл“ си го заслужаваше. След напускането ми те не измислиха нищо ново. „Мак“ не претърпя почти никакви подобрения, затова стана лесна жертва на „Майкрософт“.

Той ясно показва разочарованието си от „Епъл“ в дома на един студент, където е поканен да говори пред клуба на Икономическия факултет в Станфорд. Студентът го моли да му даде автограф върху клавиатурата на компютъра му „Макинтош“. Джобс се съгласява при условие, че се отстранят бутоните, добавени към нея, след като той е напуснал компанията. Вади ключовете от колата си и с тяхна помощ изтръгва четирите клавиша със стрелки, които движат курсора, както и най-горните, означени F1, F2, F3...

– Променям света „клавиатура по клавиатура“ – казва той с абсолютно безизразно лице.

След това се подписва върху обезобразеното устройство.

През 1995 г., по време на коледната си почивка на Хаваите, Джобс излиза на разходка с приятеля си Лари Елисън, вечния шеф на „Оракъл“. Двамата обсъждат да закупят „Епъл“ и Джобс отново да оглави компанията. Елисън казва, че може да осигури финансиране от 3 милиарда.

– Аз ще купя „Епъл“, ти веднага ще получиш 25 % като главен изпълнителен директор и ще върнем старата слава на компанията.

Но Джобс отказва.

– Реших, че не мога да действам враждебно и да завзема компанията – обяснява той. – Щеше да бъде съвсем различно, ако ме бяха помолили да се върна.

През 1996 г. пазарният дял на „Епъл“ се е сринал до 4 %, докато в края на 80-те години е бил 16 %. Майкъл Спиндлър, немец по произход, е шеф на „Епъл“ за Европа. През 1993 г. той заема мястото на Скъли като изпълнителен директор и се опитва да продаде компанията на

„Сън Майкросистемс“, *IBM* и „Хюлет-Пакард“. Не успява и през февруари 1996 г. е заменен от Гил Амелио, инженер-изследовател и изпълнителен директор на „Нешънъл Семикъндактър“. През първата година компанията губи 1 милиард и цената на една акция се срива от 70 долара през 1991 г. до 14, въпреки че в същото време „балонът“ на компютърната индустрия избухва други компании високо в стратосферата.

Амелио не е фен на Джобс. Първата им среща е през 1994 г., веднага след като Амелио е избран за член на борда на „Епъл“. Джобс му се обажда и му съобщава, че иска да говори с него.

Амелио го кани в офиса си в „Нешънъл Семикъндактър“ и после си спомня, че го е наблюдавал през стъклената стена, докато Джобс върви към него. „Той прилича на боксьор, агресивен и някак грациозен, или на елегантна котка от джунглата, която е готова всеки момент да скочи върху жертвата си.“ След няколко минути размяна на любезности (обикновено Стив не отделя много време за такива неща) Джобс рязко обявява причината за посещението си: иска Амелио да му помогне да се върне в „Епъл“ като изпълнителен директор.

– Има само един човек, който може да обедини армията на „Епъл“ – заявява Джобс. – Само един човек може да сложи ред в компанията.

Ерата на „Макинтош“ е отминала, аргументира се Джобс, и е настъпило време „Епъл“ да създаде нещо ново, също толкова новаторско.

– Ако „Мак“ е мъртъв, то какво може да го замени? – пита Амелио.

Отговорът на Джобс не го впечатлява.

– Стори ми се, че Стив няма ясен отговор на въпроса – казва по-късно Амелио.

Той има чувството, че е свидетел на изкривената представа на Джобс за действителността, и се гордее, че не се е поддал. Без много да се церемони, той кара Джобс да напусне офиса му.

През лятото на 1996 г. Амелио осъзнава, че е изправен пред сериозен проблем. Всички надежди на „Епъл“ са съсредоточени в това да успее да създаде нова операционна система, наречена *Copland*. Скоро след като става изпълнителен директор обаче, Амелио установява, че тя е въздух под налягане и няма да реши проблемите на „Епъл“ с компютърните мрежи и по-добрата защита на паметта, нито пък ще може да излезе на пазара през 1997 г., както е запланувано. Той публично обещава бързо да намери алтернатива. Проблемът е в това, че за момента няма такава.

Ето защо „Епъл“ се нуждае от партньор, който може да създаде стабилна операционна система – за предпочитане обектно-ориентирана, подобна на *UNIX*. Има една компания, която може да осигури такъв софтуер, и това е *NeXT*, но „Епъл“ не се насочва веднага към нея. Отначало се обръща към компанията, създадена от Жан-Луи Гасе, наречена „Би“ (*Be*). Гасе започва преговори за продажбата ѝ, но през 1996 г., по време на среща с Амелио в Хаваите, той надценява козовете си. Гасе държи целият му екип от петдесет души да премине на работа в „Епъл“ и иска 15 % от компанията, която тогава струва 500 милиона долара. Амелио остава поразен. Според изчисленията на „Епъл“ „Би“ струва около 50 милиона. Следват нови предложения и контрапредложения, но Гасе не отстъпва и иска поне 275 милиона. Той смята, че „Епъл“ няма друга алтернатива. Амелио научава какво е казал Гасе: „Хванал съм ги за топките и ще ги стискам, докато ги заболи.“ Това никак не му се

харесва.

Шефът на технологичния отдел на „Епъл“ Елън Хенкок настоява да вземат операционната система на „Сън Майкросистемс“ – *Solaris*, която е базирана на *UNIX*, макар че все още няма лесен за използване интерфейс. Амелио смята, че е най-добре да използват *Windows NT* на „Майкрософт“. Според него тя може да бъде преработена, за да заприлича на „Мак“, и освен това е съвместима с различните видове софтуер, използван от потребителите на *Windows*. Бил Гейтс много иска да сключи сделката и неколккратно звъни на Амелио.

Разбира се, съществува и още една възможност. Две години преди това журналистът от списание „Макуърлд“, който преди е работил в „Епъл“, публикува пародийно съобщение, в което казва, че „Епъл“ купува *NeXT* и прави Джобс свой главен изпълнителен директор. В шегата Майк Марккула пита Джобс:

– Какво предпочиташ – да прекараш остатъка от живота си, като продаваш *UNIX* със захарна обвивка, или да промениш света?

Джобс отговаря:

– Понеже вече съм баща, имам нужда от стабилен източник на доходи.

По-нататък в съобщението се отбелязва, че „след опита си в *NeXT* Джобс вероятно ще се върне в „Епъл“ с непознато дотогава смирение“. Бил Гейтс пък казва, че Джобс ще направи повече иновации, отколкото „Майкрософт“ ще успее да изкопира. Разбира се, всичко написано в това съобщение е шега, но реалността има странния навик да подражава на сатирата.

Дългият път до Купертино

– Някой от вас познава ли Стив достатъчно добре, за да му се обади и да говори с него? – пита Амелио подчинените си.

Тъй като срещата им отпреди две години не е завършила особено добре, Амелио не иска да позвъни на Джобс лично. Оказва се, че не е и необходимо. „Епъл“ вече получава сигнали от *NeXT*. Без да се консултира с Джобс, Гарет Райс, служител в маркетинговия отдел на *NeXT*, звъни на Елън Хенкок и я пита дали иска да хвърли поглед на техния софтуер. Тя изпраща един от служителите си да се срещне с него.

През 1996 г., когато двете компании вече водят предварителни преговори, Джобс вдига телефона и се обажда директно на Амелио.

– Сега пътувам за Япония, но като се върна след две седмици, искам веднага да се видим – казва той. – Не взимай никакви решения дотогава.

Въпреки предишната злополучна среща с Джобс Амелио е във възторг от възможността да започнат съвместна работа.

– За мен обаждането на Стив беше като аромата на старо изискано вино – признава той.

Той уверява Джобс, че няма да сключи сделка с „Би“ или с която и да е друга компания, преди да са се срещнали.

За Джобс съперничеството с „Би“ е както професионално, така и лично. *NeXT* запада и единственото спасение е да бъде купена от „Епъл“. Освен това Джобс е способен да таи злоба към другите, понякога дори много силна, а Гасе е един от основните му противници въпреки помирието им.

– Гасе е един от малкото хора в живота ми, за когото с чиста съвест мога да кажа, че са ужасни – несправедливо го обвинява по-късно Джобс. – През 1985 г. ми заби нож в гърба.

Трябва да се признае на Скъли, че е постъпил джентълменски и е забил ножа в *гърдите* на Джобс.

На 2 декември 1996 г. Стив Джобс отива в централата на „Епъл“ в Купертино – за първи път след като преди 11 години е бил изгонен от компанията. В конферентната зала той се среща с Амелио и Хенкок, за да опише достойнствата на *NeXT*. Този път изнася лекция върху четирите вълни в компютърните системи, които е оглавил с появата на *NeXT*. Пуска в действие целия си чар, макар че публиката му се състои от двама души, които не уважава. Той умело се прави на скромнен.

„Сигурно е много откачена идея“ – казва той, но ако все пак тя им допаднала, „ще склуча с вас каквато сделка пожелаете – ще ви предоставя софтуера, ще ви продам компанията или каквото друго искате“.

Всъщност той много иска да продаде всичко и именно това се опитва да постигне.

– Разгледайте всичко много внимателно и преценете дали искате само софтуера – казва им той. – Според мен ще пожелаете да купите цялата компания и да наемете всички нейни служители.

Няколко седмици по-късно Джобс и семейството му отиват на Хаваите за Коледа. Както и предишната година, Лари Елисън също е там.

– Знаеш ли, Лари, струва ми се, че открих начин да се върна в „Епъл“ и да поема контрола, без да е необходимо да купуваш компанията – казва Джобс, докато двамата се разхождат по брега.

– Той ми обясни стратегията си – спомня си Елисън, – която се състоеше в това, да накара „Епъл“ да купи *NeXT*, след това да стане член на борда и така да се доближи на крачка от позицията на изпълнителен директор.

Според Елисън Джобс пропуска нещо много важно.

– Стив, има нещо, което не разбирам – казва той. – Ако не купим компанията, как въобще ще направим пари?

Този въпрос показва колко различни са целите на двамата. Джобс слага ръка на лявото рамо на Елисън, придърпва го към себе си, така че носовете им почти се допрат, и казва:

– Лари, ето затова е толкова важно, че съм ти приятел. Ти нямаш нужда от повече пари.

Елисън си спомня, че почти е изхленчил:

– Е, може и да нямам нужда от парите, но защо да оставим някой финансист от „Фиделити“ да спечели? Защо някой друг да вземе парите вместо нас?

– Мисля, че ако се върна в „Епъл“, без нито ти, нито аз да притежаваме дял от компанията, тогава ще имам морален превес – отвърща му Джобс.

– Този морален превес ще излезе доста скъп – казва Елисън. – Добре, Стив, ти си най-добрият ми приятел, а „Епъл“ е твоята компания. Ще направя каквото поискаш.

По-късно Джобс казва, че по онова време не е кроил планове да притежава „Епъл“, но Елисън смята, че това е било неизбежно.

– Всеки, който е прекарал повече от половин час с Амелио, ще осъзнае, че той не е способен на нищо друго освен на самоунищожение – казва той по-късно.

Голямото състезание между *NeXT* и „Би“ се състои на 10 декември в „Гардън Корт Хотел“ в Пало Алто в присъствието на Амелио, Хенкок и още шестима директори на „Епъл“. Пръв се представя *NeXT* – Ейви Теванян демонстрира софтуера, а Джобс проявява забележителния си талант да продава продуктите си. Те показват как софтуерът може да пусне едновременно четири видеоклипа, да създаде мултимедийно съдържание (текст, изображения, аудио, видео) и да се свърже с интернет.

– Рекламата, която Стив направи на операционната система на *NeXT*, беше зашеметяваща – признава Амелио. – Той възхваляваше силните ѝ страни така, като че ли говореше за изпълнението на Лорънс Оливие в „Макбет“.

След него на подиума излиза Гасе, който се държи така, сякаш сделката му е в кърпа вързана. Той просто заявява, че екипът на „Епъл“ добре познава операционната система на „Би“, наречена *OS*, и пита дали някой има въпроси. Представянето му трае съвсем кратко.

През това време Джобс и Теванян се разхождат по улиците на Пало Алто и се сблъскват с един от директорите на „Епъл“, който е присъствал на представянето.

– Вие ще спечелите – казва им той.

По-късно Теванян признава, че това никак не го е изненадало.

– Ние имахме по-добра технология, имахме решение на всички проблеми, а освен това имахме и Стив.

Амелио добре знае, че връщането на Джобс в компанията е нож с две остриета, но връщането на Гасе е също толкова опасно. Лари Теслър, един от ветераните от времето на „Макинтош“, препоръчва на Амелио да избере *NeXT*, но го предупреждава:

– Която и от двете компании да избереш, да знаеш, че ще се простиш с поста си; Стив или Жан-Луи ще ти го отнемат.

Амелио избира Джобс. Извиква го при себе си и му съобщава, че ще поиска от борда на директорите на „Епъл“ разрешение да започне преговори за покупката на *NeXT*. Дали Джобс би искал да присъства на събранието? Той отговаря утвърдително. Когато влиза в залата, следва много емоционална среща с Майк Марккула. Те не са разговаряли от момента, когато през 1985 г. Марккула (тогава е ментор и съветник на Джобс) застава на страната на Скъли. Стив отива при Марккула и се ръкува с него.

По-късно Джобс кани Амелио в къщата си в Пало Алто, за да могат да преговарят в по-разчупена обстановка. Той е силно впечатлен от колата, с която пристига Амелио – класическия модел на „Мерцедес“ от 1973 г. Отиват в кухнята, която най-последно е ремонтирана, Джобс слага вода за чай и двамата сядат да преговарят на масата пред откритата пещ за пици. Финансовата част от преговорите минава лесно, Джобс внимава да не допусне грешката на Гасе и да поиска прекалено много пари. Той предлага „Епъл“ да плати по 12 долара за акция на *NeXT*. Така общата сума би достигнала около 500 милиона. Амелио казва, че това е прекалено много. Неговото предложение е за 10 долара на акция, или малко повече от 400 милиона. За разлика от „Би“ *NeXT* има истински продукт, реални доходи и страхотен екип, но въпреки това Джобс е приятно изненадан от предложението на Амелио и приема веднага.

По-трудната част е това, че Джобс иска да му се плати в брой. Амелио настоява Джобс да поеме известен риск и да приеме заплащане в ценни книжа, които няма право да продаде поне една година. Джобс не се съгласява, но в крайна сметка двамата постигат компромис –

Джобс получава 120 милиона в брой и 37 милиона в ценни книжа, за които поема ангажимента да не продава поне шест месеца.

Както обикновено, Джобс иска да проведе част от разговора по време на разходка. Докато вървят по улиците на Пало Алто, той предлага „Епъл“ да го приеме в борда на директорите си. Амелио отклонява предложението, като казва, че спомените са още прекалено живи и не бива да бързат.

– Гил, така ме обиждате – заявява Джобс. – Това беше моята компания. Изолиран съм още от онзи ужасен ден със Скъли.

Амелио го уверява, че разбира, но не знае как би реагирал бордът. Преди да започне преговорите с Джобс, той мислено си е обещал да „се ръководи само от логиката, без да се поддава на харизмата на Стив“. Но по време на разходката и той, както много други, попада в магнитното поле на Джобс.

– Хванах се на енергичността и ентузиазма на Стив – спомня си той.

След като няколко пъти са обиколили квартала, двамата се прибират в къщата точно в момента, когато Лорийн пристига с децата. Всички заедно отпразнуват успеха на преговорите и Амелио си тръгва.

– Накара ме да се почувствам така, сякаш сме били приятели цял живот – разказва Амелио.

Джобс наистина знае как да подходи в подобна ситуация. По-късно, когато организира отстраняването на Амелио, последният си спомня приятелското му държание и отбелязва с горчивина:

– После разбрах, че това е само една от страните на изключително сложната му личност, но вече беше твърде късно.

След като съобщава на Гасе, че „Епъл“ ще купи *NeXT*, Амелио е изправен пред една още по-неприятна задача – да съобщи на Бил Гейтс.

– Той направо откачи – спомня си Амелио.

Според Гейтс успехът на Джобс с преврата изглежда абсурден.

– Наистина ли смяташ, че Стив Джобс има какво да ви предложи? – пита той Амелио. – Познавам технологията, с която работи – тя не е нищо повече от претоплена версия на *UNIX*. Вашите компютри никога няма да заработят с нея.

Също като Джобс, Гейтс умее да се „самонавива“ и точно това прави в момента.

– Не ти ли е ясно, че Стив не разбира нищо от технологии? Той е просто идеалният продавач. Не мога да повярвам, че сте взели такова глупаво решение... Той не разбира нищо от инженерство и 99 % от това, което казва, просто не е вярно. За какво, по дяволите, ви трябва да купувате този боклук?

Години по-късно, когато повдигнах тази тема пред него, Гейтс не си спомняше да е бил толкова ядосан. Все пак продължаваше да твърди, че с покупката на *NeXT* „Епъл“ не се е сдобила с нова операционна система.

– Амелио даде много пари за *NeXT*, но ако трябва да сме честни, операционната система *NeXT OS* така и не влезе в употреба.

Вместо това след сделката Айви Теванян помага за доразвиването на съществуващата операционна система на „Епъл“, така че да интегрира ядрото на технологията на *NeXT*. Гейтс много добре знае, че няма начин Джобс да не се върне на власт.

– Каква прищявка на съдбата! – възкликва той. – В крайна сметка те си купиха един човек, за когото повечето хора не смятаха, че би бил добър изпълнителен директор, тъй като няма много опит в това. Но той е изключително умен и има изключителен вкус по отношение на дизайна и техниката. Успя да потисне лудостта си достатъчно, за да бъде избран за временен изпълнителен директор.

Независимо какво си мислят Елисън и Гейтс, Джобс не е сигурен дали трябва да поема активна роля в „Епъл“, поне докато Амелио е там. Няколко дни преди публичното оповестяване на покупката на *NeXT* Амелио кани Джобс да започне работа в „Епъл“ на пълен работен ден и да отговаря за разработката на операционните системи. Джобс обаче неколkokратно отклонява предложението.

В деня, когато трябва да бъде обявена голямата новина, Амелио вика Джобс и иска от него категоричен отговор.

– Кажи ми, Стив, какво искаш – да си вземеш парите и да си тръгнеш ли? – пита той. – Ако това е, което искаш, няма проблем.

Джобс не отговаря, просто вперва поглед в него.

– Искаш ли да бъдеш на заплата? Или да си консултант?

Джобс продължава да мълчи. Амелио излиза, сграбчва адвокатата на Джобс, Лари Сонсини, и го пита какво според него иска Джобс.

– Идея си нямам – отвърща Сонсини.

Амелио се връща при Джобс, двамата остават на четири очи и той прави още един опит:

– Какво ти се върти в главата, Стив? Какво чувстваш? Моля те, трябва да ми съобщиш решението си сега.

– Цяла нощ не можах да спя – отговаря Джобс.

– Защо? Какъв е проблемът?

– Мислих за всичко, което трябва да се направи, за сделката, която сключваме, и тотално се обърках. В момента съм ужасно изморен и не мога да мисля ясно. Не искам да ми задаваш повече въпроси.

Амелио отговаря, че това е невъзможно.

Най-накрая Джобс отговаря:

– Виж, щом трябва да им кажеш нещо, кажи, че ще съм консултант на председателя на борда.

Точно това казва Амелио. Съобщението е направено същата вечер, датата е 20 декември 1996 г. Всички служители на „Епъл“, присъстващи на събитието, бурно аплодират новината. Амелио изпълнява молбата на Джобс и казва, че той ще бъде консултант, работещ на половин ден. Вместо да излезе от едната страна на сцената, Джобс се появява откъм дъното на залата и бавно се спуска по стъпалата. Малко преди това Амелио е казал на събралото се множество, че той е прекалено изморен и няма да говори, но аплодисментите на публиката му вдъхват сили.

– Много съм развълнуван – казва Джобс. – Очаквам с нетърпение отново да работя с някои от старите си колеги.

След края на представянето Луиз Кехоу от „Файненшъл Таймс“ отива на сцената и с почти обвинителен тон пита Джобс дали в крайна сметка няма да превземе „Епъл“.

– О, не, Луиз – отвръща той, – в момента в живота ми се случват много неща. Имам семейство и много ангажименти към „Пиксар“. Времето ми е ограничено, но се надявам, че ще мога да допринеса с някои идеи.

На следващия ден Джобс отива в „Пиксар“. Той изпитва огромна любов към това място и иска да увери екипа си, че все още е техен президент и ще продължава да отделя внимание на компанията. Но хората от „Пиксар“ са доволни от това, че ще работи на половин ден в „Епъл“. Колкото по-рядко са в центъра на вниманието на Джобс, толкова по-добре за тях. Той е много полезен при провеждането на важни преговори, но остане ли без работа, започва да става опасен. В „Пиксар“ Джобс отива право в офиса на Ласетър и му казва, че работата като консултант в „Епъл“ ще му отнема много време. Освен това иска благословията му.

– Трвожа се, че няма да мога да отделям достатъчно време за семейството си, нито за другото ми семейство, тук в „Пиксар“ – казва Джобс. – Правя го само защото според мен с „Епъл“ светът ще стане по-добро място.

– Имаш благословията ви – казва Ласетър с кротка усмивка.

ГЛАВА 24

Реставрацията

Защото губещият днес ще бъде победител утре¹

¹ Цитат от песента на Боб Дилън *The Times They Are A-Changin'* – (бел.пр.)

Спотайване в дъното на сцената

– Рядко се срещат творци, надхвърлили трийсетте или четирийсетте години, които могат да създадат нещо значимо – заявява Джобс малко преди трийсетия си рожден ден.

Това с пълна сила важи за самия Джобс в десетилетието, когато той е между тридесет и четирийсет години – периодът след изгонването му от „Епъл“ през 1985 г. Но след като през 1995 г. навършва четирийсет, кариерата му е във възход. През тази година на екран излиза „Играта на играчките“, а през следващата „Епъл“ закупува *NeXT* и той се завръща в компанията, която е основал. Джобс показва, че дори хората над четирийсет могат да бъдат новатори. На двайсет и няколко години той променя персоналния компютър, а предстои да допринесе за трансформацията на музикалните плейъри, бизнес-модела на звукозаписната индустрия, мобилните телефони, таблетите, книгите и журналистиката.

Той вече е споделил с Лари Елисън стратегията си да продаде *NeXT* на „Епъл“, да стане член на борда на директорите и да бъде в готовност, когато Гил Амелио се препъне. Елисън може и да е бил озадачен от твърдението на Джобс, че парите не са главната му мотивация, но това е вярно само отчасти. Той не притежава нито вкуса на Елисън към лукса, нито желанието за благотворителност на Гейтс, нито дори стремежа да види колко високо ще се изкачи в класацията на „Форбс“. Егото му може да бъде задоволено само ако остави нещо значимо, на което хората да се възхищават. Той иска да си осигури място в пантеона наравно с – а защо не и над – хора като Едуин Ланд², Бил Хюлет и Дейвид Пакард. И най-добрият начин да постигне целта си е да се върне в „Епъл“ и отново да стане крал на някогашното си кралство.

² Едуин Ланд (1909–1991) – един от основателите на корпорация „Полароид“ (бел.пр.)

И въпреки това, когато чашата на властта се приближава до устните му, той странно защо започва да се колебае, да се дърпа, дори да скромничи.

Връща се официално в „Епъл“ през януари 1997 г. като консултант на половин работен ден, точно както е обещал на Амелио. Веднага започва да очертава свой собствен периметър, особено като покровителства хората, дошли заедно с него от *NeXT*. В други аспекти обаче е необичайно пасивен. Чувства се обиден от решението да не бъде поканен за член на борда на директорите и подценен от позицията, която му дават – шеф на отдела, разработващ операционните системи. С това Амелио прави така, че Джобс да бъде едновременно във и

извън компанията, но това не е начинът да се постигне стабилност и спокойствие. По-късно Джобс си спомня:

– Гил не искаше да се навъртам много в компанията. Според мен той беше глупак; знаех това още преди да му продам *NeXT*. Мислех, че ще ме викат само от време на време за събития като „Макуърлд“, и то само за шоуто. Това ме устройваше, тъй като бях зает в „Пиксар“. Наех офис в центъра на Пало Алто, където можех да работя няколко дена през седмицата и ходех до „Пиксар“ за един-два дни. Животът беше чудесен. Можех да намаля малко темпото и да прекарвам повече време със семейството си.

От „Епъл“ много държат да „покажат“ Джобс на изложението „Макуърлд“ и това още повече затвърждава мнението на Джобс, че Амелио е глупак. Близко четиристотин верни почитатели се борят за място в залата на „Сан Франциско Мариот“, за да чуят какво има да им каже Амелио. Представянето е възложено на актьора Джеф Голдблум:

– Във филма „Джурасик парк“ играя ролята на експерт по теорията на хаоса – казва той. – Сигурно затова съм особено подходящ да говоря на събиране на „Епъл“.

След това дава думата на Амелио, който се появява на сцената, облечен в лъскаво спортно яке и риза с ниска яка, закопчана догоре. По думите на журналиста от „Уолстрийт Джърнъл“ Джим Карлтън той приличал на „комик от Лас Вегас“, а според Майкъл Малоун (автор на техническа литература) – на „наскоро разведения ви чичо, който за първи път отива на среща“.

По-големият проблем обаче е, че преди това Амелио е бил в отпуск, скарал се е с хората, които пишат речите му, и е отказал да направи репетиция. Джобс застава в дъното на сцената и кипи от яд, докато Амелио се запъва с несвързаната си нескончаема реч. Амелио не е запознат с текста, който се появява на аутокюто пред него, и започва да импровизира, като от време на време губи мисълта си. Аудиторията стои като втрещена, тъй като това продължава повече от час. За щастие в речта му има няколко паузи – в една от тях певецът Питър Гейбриъл демонстрира нова музикална програма. После посочва Мохамед Али, който трябва да се качи на сцената да промотира сайт за болестта на Паркинсон. Амелио обаче така и не го кани на подиума, нито обяснява защо присъства на събирането.

След два часа несвързани приказки той най-после кани на сцената човека, когото всички са дошли да аплодират.

– Когато Джобс се появява на сцената, той излъчва самоувереност, стил и магнетичност – истински антипод на суетящия се, непохватен Амелио – пише Карлтън. – И завръщането на Елвис не би могло да предизвика по-голяма сензация.

Публиката става на крака и шумно го аплодира в продължение на повече от минута. Десетилетието, прекарано извън компанията, е приключило. Най-накрая Джобс прави знак с ръка, в залата настъпва тишина и той минава направо на въпроса.

– Трябва да събудим искрицата – казва той. – През последните десет години „Мак“ не отбеляза кой знае какъв прогрес и *Windows* ни настигна. Затова трябва да измислим нова операционна система, още по-добра от предишната.

Пламенната реч на Джобс може да бъде добър финал, който да замаже ужасното представяне на изпълнителния директор на „Епъл“. За нещастие Амелио отново излиза на сцената и продължава да говори несвързано още около час. Най-накрая, почти три часа след началото на шоуто, той вика отново Джобс, който за всеобща изненада се появява със Стив

Возняк. Отново настъпва оживление. Джобс обаче е видимо раздражен и отказва да участва в триумфалната сцена, в която тримата трябва да застанат един до друг и да вдигнат ръце. Вместо това той бавно слиза от сцената.

– Джобс най-безскрупулно провали заключителната сцена, която бях подготвил – оплаква се по-късно Амелио.

Изминали са само седем дни от новата година, но вече е ясно, че нещата в „Епъл“ не могат да продължат така.

Джобс веднага назначава свои доверени хора на отговорни позиции в „Епъл“.

– Исках да съм сигурен, че истински способните хора, които бях довел със себе си от *NeXT*, няма да получат нож в гърба от някои некомпетентни служители на „Епъл“, които тогава бяха на отговорни длъжности – спомня си той.

Начело на списъка с некомпетентните стои Елън Хенкок, която е предпочела операционната система на „Сън Майкросистемс“ пред тази на *NeXT*. Тя продължава да настоява за използването на *Solaris*, върху която да се изгради новата операционна система на „Епъл“. Когато един журналист пита каква ще бъде ролята на Джобс при взимането на това решение, тя грубо отговаря: „Никаква.“ Но греши. Първото нещо, което Джобс прави, е да отнеме правомощията ѝ и да ги даде на двама свои приятели от *NeXT*.

Създаването на софтуера Джобс възлага на приятеля си Ейви Теванян, а ръководството на отдела по хардуер – на Джон Рубинщайн, който е изпълнявал същата длъжност в *NeXT*. Рубинщайн е на почивка, когато Джобс му се обажда.

– Искаш ли отново да се включиш в играта?

Оказва се, че Рубинщайн иска. Той се прибира навреме за „Макуърлд“ и става свидетел на провала на Амелио. Положението е по-трагично, отколкото е очаквал. По време на събранията той и Джобс си разменят многозначителни погледи: сякаш са се озовали в психиатрична клиника, където хората говорят пълни нелепости, а Амелио седи в края на масата и гледа като в ступор.

Джобс не идва в офиса много често, но непрекъснато говори с Амелио по телефона. След като вече е спокоен, че Теванян, Рубинщайн и другите му доверени хора са заели отговорните позиции, той насочва вниманието си към продуктите, които произвежда „Епъл“. Един от тези, които най-много го дразнят, е „Нютон“. Това е дигитално устройство, за което се предполага да разчита ръкопис. Продуктът не е чак толкова лош, колкото се твърди в едно комедийно шоу, но Джобс направо го мрази. Той никак не одобрява идеята за писалка, с която да се пише на екрана.

– Господ ни е дал десет „писалки“ – казва той и размахва десетте си пръста. – Хайде да не създаваме още една.

Освен това в неговите очи „Нютон“ е любимият проект и най-значимата иновация, въведена от Скъли. Сам по себе си този факт обрича изобретението.

– Трябва да разкараш „Нютон“ – казва той един ден по телефона на Амелио.

Това предложение идва като гръм от ясно небе и Амелио се противопоставя:

– Какво значи да го разкарам? – възразява той. – Стив, имаш ли представа колко скъпо ще ни излезе това?

– Зачеркни го, отпиши го, разкарай го – настоява Джобс. – Няма значение колко ще струва.

Хората ще са ти благодарни, ако ги отървеш от него.

– Проучих внимателно проекта и мисля, че ще ни донесе много пари – заявява Амелио. – Не съм съгласен да се откажем от него.

През май обаче той оповестява намеренията си да затвори отдела, разработващ „Нютон“. Така започва годината, в която Амелио стъпка по стъпка се приближава към професионалната си гибел.

Теванян и Рубинщайн често посещават Джобс в дома му, за да го държат в течение, и много скоро цялата Силициева долина знае, че той се опитва да измъкне контрола от ръцете на Амелио. Тук не става въпрос толкова за някаква макавелианска борба за власт, а за това, че Джобс си е Джобс. Характерът му е такъв, че той непременно иска да държи всичко под контрол. През декември, когато се съобщава за връщането на Джобс в „Епъл“, Луиз Кехоу, журналистка от „Файненшъл Таймс“, интервюира Амелио и Джобс и се досеща какво ще стане по-късно.

– Господин Джобс е задкулисният лидер на „Епъл“ – пише тя още в края на февруари. – Говори се, че той взима решенията кои клонове на „Епъл“ да бъдат закрити. Господин Джобс настойчиво е приканил част от бившите си колеги да се върнат в компанията, давайки им да разберат, че възнамерява скоро да вземе властта. Според един от доверениците му Джобс смята, че Амелио и неговите хора няма да успеят да съживят „Епъл“, и е твърдо решен да ги замени с други, за да може „неговата компания“ да оцелее.

Същия месец, по време на годишното събрание на акционерите Амелио е принуден да се изправи пред тях и да обясни защо през последната четвърт на 1996 г. има 30 % спад на продажбите в сравнение с предходната година. Акционерите един след друг застават пред микрофона и изразяват недоволството си. Амелио, изглежда, не съзнава провала, който е претърпял на това събрание. „Презентацията ми бе смятана за една от най-добрите, които някога съм правил“, пише той по-късно. Но Ед Улард, бившият главен изпълнителен директор на „Дюпон“, който сега е председател на борда на директорите в „Епъл“, е направо ужасен.

– Това е истинска катастрофа – прошепва съпругата му по време на представянето.

Улард е напълно съгласен с нея.

– Гил пристигна облечен много елегантно, но изглеждаше и говореше изключително глупаво – спомня си той. – Не можеше да отговори на въпросите, не знаеше какво приказва и не вдъхваше никакво доверие.

Улард взима телефона и се обажда на Джобс, с когото не се познава. Кани го да отиде в Деллауеър, за да говори с изпълнителните директори на „Дюпон“. Джобс отказва.

– Поканата беше само повод, за да поговоря с него за Гил – спомня си Улард.

Той насочва разговора в тази посока и директно пита Джобс какво мисли за Амелио. Според Улард Джобс се държал доста предпазливо и казал, че Амелио не е много подходящ за позицията, която заема.

По собствените си спомени Джобс е бил доста по-пряк:

Помислих си, че или трябва да му кажа истината, че Гил е глупак, или да си замълча. Той е член на борда на „Епъл“ и мой дълг е да му кажа какво мисля. От друга страна, ако го направех, той можеше да го сподели с Гил. Тогаваш Гил вече нямаше да се

вслушва в мнението ми и щеше да прецака хората, които дойдоха с мен в „Епъл“. Всичко това ми мина през ума за по-малко от трийсет секунди. Накрая реших, че съм длъжен да му кажа истината. Съдбата на „Епъл“ бе много важна за мен. Затова не се въздържах и му казах, че Гил е най-лошият изпълнителен директор, когото съм виждал, че ако човек се нуждаеше от разрешително, за да стане изпълнителен директор, той нямаше да го получи. След това затворих телефона и си помислих, че съм направил голяма глупост.

През пролетта на същата година Лари Елисън среща Амелио на едно празненство и го запознава с журналистката Джина Смит, която го пита какво е състоянието на „Епъл“.

– Знаеш ли, Джина, „Епъл“ е като един кораб – отвърща Амелио. – Корабът е натоварен с безценни съкровища, но в него има пробойна. И сега моята задача е да накарам всички да гребат в една и съща посока.

Този отговор озадачава Джина Смит и тя пита отново:

– Добре, ами пробойната?

По-късно Елисън и Джобс се шегуват с метафората за кораба.

– Когато Лари ми разказа тази история, двамата бяхме в един суши бар и аз буквално щях да падна от стола от смях – спомня си Джобс. – Този палячо се взимаше толкова насериозно. Настояваше всички да го наричат доктор Амелио, а това е много показателно.

Брент Шлендър, добре осведомен журналист от „Форчън“, е напълно наясно с начина на мислене на Джобс и през март публикува статия, в която подробно описва бъркотията в компанията.

– „Епъл Къмпютър“, този образец на лошо управление и объркани техномечти, отново е в режим на криза. Компанията мъчително се бори с намаляващите продажби, с неясната си технологическа стратегия и с все по-западащото реноме на марката си – пише той. – По-прозорливите смятат, че макар Джобс да е в плен на Холивуд и да ръководи „Пиксар“, той крои планове да застане начело на „Епъл“.

В публичното пространство отново се появява изказване на Елисън, че възнамерява да упражни натиск и да закупи „Епъл“, след което да направи своя „най-добър приятел“ Джобс изпълнителен директор.

– Стив е единственият, който може да спаси „Епъл“ – казва той пред журналистите. – Готов съм да му помогна веднага, щом поиска.

Също като в случая с лъжливото овчарче, никой не обръща особено внимание на намеренията на Елисън да завземе компанията. По-късно същия месец той споделя пред „Сан Хосе Мъркюри Нюз“, че организира инвеститорска група, която да набере 1 милиард долара и да откупи мажоритарния пакет акции на „Епъл“. (По това време пазарната цена на компанията е около 2,3 милиарда долара.) В деня, в който е публикувана статията, цената на акциите на „Епъл“ скача с 11 %. Елисън постъпва още по-безотговорно, като създава имейл адрес savapple@us.oracle.com и моли хората да гласуват „за“ или „против“ покупката.

Джобс доста се забавлява, докато наблюдава как Елисън играе ролята, която сам си е избрал.

– Случва се Лари да повдигне този въпрос – казва той пред един журналист. – Опитвам се да му обясня, че аз съм просто консултант в „Епъл“.

Аmeliо обаче побеснява. Той се обажда на Елисън, за да му се накара, но Елисън не си вдига телефона. Тогава звъни на Джобс, чийто отговор е доста неясен, но до голяма степен искрен:

– Наистина нямам представа какво става – казва той на Амелио. – Всичко това е някакво безумие.

След това добавя нещо, което не е никак искрено:

– Ние с теб се разбираме чудесно.

Джобс може да сложи край на спекулациите, като отхвърли официално предложението на Елисън, но за голямо разочарование на Амелио не го прави. Той се държи дистанцирано, което напълно отговаря както на интересите, така и на характера му.

По това време пресата вече се е обърнала срещу Амелио. На първа страница „Бизнесуик“ пита „Рухва ли „Епъл“?“, редакционната статия на „Ред Херинг“ е озаглавена „Гил Амелио, моля те, оттегли се“; на корицата на „Уайърд“ е изобразено логото на „Епъл“ разпънато на кръст и с корона от тръни, а надписът гласи: „Моли се!“. Майк Барникъл от „Бостън Глоуб“, който от години се възмущава от лошото управление на „Епъл“, пише: „Как може тези малоумници все още да получават заплата, след като превърнаха единствения компютър, който не всява страх в потребителите, в резервен играч?“

Когато през февруари Джобс и Амелио подписват договор, Джобс започва да пърха развълнувано и заявява:

– Сега двамата с теб трябва да го отпразнуваме с бутилка хубаво вино!

Аmeliо предлага да донесе вино от собствената си изба и да поканят съпругите си. Едва през юни успяват да се споразумеят за датата на празненството и макар че напрежението между двамата непрекъснато расте, всичко минава добре. Виното и храната са толкова различни, колкото и присъстващите на вечерята. Амелио носи две бутилки – „Шевал Блан“ и „Монтраше“, всяка от които струва по около 300 долара. Джобс ги води в един вегетариански ресторант в Редуд Сити, където цялата вечеря излиза 72 долара. След празненството съпругата на Амелио отбелязва:

– И той, и съпругата му са много чаровни.

Джобс е способен да очарова всеки, когото поиска, и това дори му доставя удоволствие. Хора като Амелио и Скъли могат лесно да си внушат, че понеже Джобс се държи добре с тях, ги харесва и уважава. Понякога той съзнателно подсилва това впечатление, като неискрено ласкае хората, които обичат да бъдат ласкани. За Джобс е толкова лесно да омайва онези, които мрази, колкото да наранява онези, които обича. Амелио не осъзнава това, защото и той като Скъли много държи на уважението на Джобс. Всъщност думите, с които описва стремежа си да се разбира с него, почти напълно съвпадат с тези на Скъли.

– Когато не съм сигурен как да реша даден проблем, предпочитам да го обсъдя с него – спомня си Амелио. – В девет от десет случая двамата сме на едно и също мнение.

Той някак си успява да си внуши, че Джобс питае искрено уважение към него.

– Благоговеех пред начина, по който подхожда към проблемите, и смятах, че отношенията ни са изградени на взаимно доверие.

Няколко дена след вечерята Амелио разбира колко много се е заблуждавал. По време на преговорите той е настоял Джобс да не продава получените акции на „Епъл“ в продължение

на поне шест месеца. Тези шест месеца изтичат в края на юни. Когато на пазара се появяват 1,5 милиона акции, Амелио се обажда на Джобс.

– Казах на хората, че тези акции не са твои – заявява той. – Не си ли спомняш, че двамата се споразумяхме да не ги продаващ, без да говориш с мен?

– Така е – отвръща Джобс.

Амелио приема отговора му като потвърждение, че не е продал акциите си, и го заявява официално. Но от следващия бюлетин на Комисията по ценни книжа става ясно, че в действителност Джобс ги е продал.

– По дяволите, Стив, попитах те директно дали си продал акциите и ти отрече!

Джобс признава, че е продал акциите си в „пристъп на депресия“, защото никак не е бил сигурен накъде отива „Епъл“, и след това се е почувствал „малко неудобно“. Когато години по-късно го попитах защо го е направил, той ми отговори съвсем просто:

– Сметнах, че не е необходимо да информирам Гил за това.

Защо Джобс съзнателно подвежда Амелио, че не е продал акциите си? Има един ясен отговор – Джобс има навика да бяга от истината. Хелмут Зоненфелд казва следното за Хенри Кисинджър:

– Той не лъже, защото това е в негов интерес, а просто защото такъв му е характерът.

В характера на Джобс е да не казва истината или да бъде потаен, когато смята, че се налага. От време на време обаче му доставя удоволствие да бъде болезнено откровен и да казва неща, които повечето от нас биха смекчили или спестили на другите. Както прикриването, така и откровеността му са два аспекта на ницшеанското му разбиране, че правилата важат за обикновените хора, но не и за него.

Един ден Гил Амелио срещнал Стив Джобс...

Джобс отказва да сложи точка на приказките на Елисън, че ще закупи компанията, и едновременно с това тайно продава акциите си и излъгва Амелио. Сега Амелио е напълно убеден, че Джобс го е взел на мушка.

– Най-накрая приех факта, че съм се заблудил, защото прекалено много исках да вярвам, че той е от моя екип – спомня си Амелио. – В това време Стив е продължавал с подмолните си планове да ме отстрани от поста.

И наистина, Джобс говори против Амелио всеки път, когато му се удаде възможност. Но има един по-важен фактор, който настройва борда на директорите против Амелио. Фред Андерсън, финансовият директор, смята за свой дълг да информира Ед Улард и останалите членове на борда за тежкото състояние на компанията.

– Фред беше този, който ми съобщи, че парите намаляват, хората напускат и някои основни играчи възнамеряват да ги последват – казва Улард. – Даде ми съвсем ясно да разбере, че корабът потъва, и той самият мисли да го напусне в най-скоро време.

Това още повече засилва тревогите му, започнали с неадекватното поведение на Амелио по време на събранието на акционерите.

През юни, по време на сесия на борда, Улард използва отсъствието на Амелио, за да обясни какви са според него шансовете на компанията.

– Ако Гил остане главен изпълнителен директор, шансът да избегнем фалит е около 10 % –

казва той. – Ако го уволним и успеем да убедим Стив да поеме поста, шансът ни да оцелеем е около 60 %. Ако уволним Гил, а Стив не поеме поста му и се наложи да търсим нов изпълнителен директор, шансът ни за оцеляване е около 40 %.

Бордът му възлага задачата да покани Джобс да се върне на поста.

Улард и съпругата му заминават за Лондон, за да гледат шампионата по тенис в Уимбълдън. През деня той гледа мачовете, а вечерите прекарва в хотела, разговаряйки по телефона с различни хора в Америка. Натрупаната телефонна сметка е 2000 долара.

Първо се обажда на Джобс. Казва му, че бордът има намерение да уволни Амелио и да назначи него за изпълнителен директор. До този момент Джобс жестоко е осмивал Амелио и се е опитвал да наложи собствените си планове за бъдещето на „Епъл“. Но сега, когато идва моментът да приеме наградата, той е преднамерено скромнен.

– Ще направя всичко, за да помогна – обещава Джобс.

– В ролята на главен изпълнителен директор ли? – пита Улард.

– Не – отговаря Джобс.

Улард настоява той да поеме длъжността поне временно, но Джобс отново играе пас:

– Ще бъда консултант. При това без възнаграждение.

Съгласява се да стане член на борда на директорите – нещо, за което си мечтае от доста време – но не и председател на борда.

– Това е, което мога да ви предложа в момента – заявява той.

За да опровергае появилите се слухове, той изпраща имейл на екипа си от „Пиксар“, в който ги уверява, че няма да ги изостави.

– Преди три седмици ми се обадиха от борда на директорите на „Епъл“ и ме помолиха да стана техен главен изпълнителен директор – пише той. – Отказах им. След това ме помолиха да стана председател на борда и аз отново отказах. Затова не се притеснявайте – това са само празни приказки. Нямам намерение да напускам „Пиксар“. Не можете да се отървете от мен.

Защо Джобс не поема юздите в свои ръце? Защо не иска да заеме позицията, към която се стреми цели две десетилетия? Зададох му тези въпроси и ето какво ми отговори той:

Точно тогава „Пиксар“ стана акционерно дружество и аз се чувствах много добре като негов изпълнителен директор. Не съм чувал някой друг да е изпълнявал тази длъжност едновременно в две акционерни дружества, не знаех дори дали е законно. Не бях много наясно какво искам да правя. Искаше ми се да отделям повече време за семейството си. Разкъсвах се между тези неща. Знаех, че „Епъл“ е в ужасно състояние, затова се запитах: „Искам ли наистина да се откажа от прекрасния живот, който водя в момента? Какво ще си помислят акционерите на „Пиксар“?“ Разговарях с хора, чието мнение уважавах. Най-накрая, една ранна неделна сутрин се обадих на Анди Гроув. Тръгнах да му излагам аргументите „за“ и „против“, но той ме прекъсна по средата и ми каза: „Стив, пет пари не давам за „Епъл“. Бях изумен. В този момент осъзнах колко много означава „Епъл“ за мен. Аз бях създал тази компания и тя правеше света по-добър. Затова реших да се върна временно и да им помогна да намерят нов изпълнителен директор.

Твърдението, че иска да прекарва повече време със семейството си, не прозвучава особено убедително. Той никога нямаше да бъде избран за Баща на годината, дори да имаше цялото

свободно време на света. Вярно е, че започва да обръща по-голямо внимание на децата си, особено на Рийд, но той е фокусиран преди всичко върху работата си. Към двете си дъщери се държи доста дистанцирано, отново не е в добри отношения с Лиса и е доста чепат като съпруг.

Тогава защо се колебае да поеме властта в „Епъл“? Въпреки всичките си капризи и неутолимо желание да контролира нещата Джобс действа предпазливо, когато не се чувства сигурен в нещо. Той винаги се стреми към най-доброто и не му е лесно да се задоволи с нещо по-малко от това. Не обича сложните ситуации, нито е готов да прави компромиси. Това важи не само за продуктите, които създава, дизайна и обзавеждането на дома му, а и за поемането на лични ангажименти. Ако е напълно сигурен, че постъпва правилно, тогава нищо не може да го спре. Но ако има някакви съмнения, се отдръпва и избягва да мисли за неща, които не са такива, каквито ги иска. Точно това се случва, когато Амелио го пита каква роля иска да играе в компанията. В такива случаи Джобс предпочита да замълчи и да се прави, че не забелязва ситуациите, които му създават дискомфорт.

Това отношение отчасти се дължи на склонността му да вижда света „двоично“. Хората са или герои, или глупаци, продуктите са или удивителни, или скапани. При него няма средно положение. Затова се чувства в безизходица, когато нещата са по-сложни, по-нюансирани: да се ожени, да избере най-подходящия диван, да се ангажира с управлението на компанията. Не иска да се захване с нещо, обречено на провал.

– Мисля, че Стив искаше да прецени дали „Епъл“ може да бъде спасена – казва Фред Андерсън.

Улард и бордът на директорите решават да уволнят Амелио, въпреки че Джобс още не е съобщил доколко активна ще бъде ролята му на консултант. Амелио точно се кани да отиде на пикник с жена си, децата и внуците, когато Улард му се обажда от Лондон.

– Трябва да се оттеглиш – заявява му Улард.

Амелио му отговаря, че моментът не е подходящ да обсъждат темата, но Улард настоява:

– Ще обявим официално, че назначаваме друг на твоето място.

Амелио се възпротивява:

– Ед, не си ли спомняш как казах на борда, че ще ми трябват най-малко три години, за да се изправи компанията на крака? – пита той. – Минало е по-малко от половината време.

– Позицията на борда е, че няма какво да дискутираме повече – отвърща Улард.

Амелио го пита кой знае за това решение и Улард му казва истината – останалите членове на борда плюс Джобс.

– Стив е един от хората, с които разговаряхме за това – казва Улард. – Според него ти си прекрасен човек, но не знаеш много за компютърната индустрия.

– Защо, по дяволите, Стив е участвал във взимането на това решение? – пита ядосано Амелио.

Улард не отстъпва и Амелио отива на семейния пикник, след което съобщава новината на съпругата си.

Джобс проявява странна смесица от чепатост и желание да го харесват. В повечето случаи изобщо не се интересува от мнението на хората за него; може да „отреже“ някого и повече да не му проговори. Но понякога той изпитва нужда да обясни действията си. Така същата вечер

Аmeliо остава безкрайно изненадан, когато Джобс му се обажда по телефона.

– Здравсти, Гил. Искам само да ти кажа, че днес разговарях с Ед за станалото и наистина много съжалявам – казва той. – Държа да знаеш, че нямам нищо общо с това развитие на нещата; решението взе бордът, но те се обърнаха към мен за съвет.

Той уверява Амелио, че го уважава, защото е „най-честният човек, когото познава“, и му дава съвет, без той да го е искал:

– Вземи си шест месеца почивка – казва му Джобс. – Когато ме изхвърлиха от „Епъл“, аз веднага се залових за работа и след това съжалявах.

Той уверява Амелио, че винаги ще е готов да го изслуша и да му даде съвет.

Аmeliо е силно изненадан, но успява да измърмори няколко думи на благодарност. Обръща се към жена си и ѝ предава казаното от Джобс.

– В известен смисъл още го харесвам, но му нямам никакво доверие – казва ѝ той.

– Толкова много се възхищавах на Стив – отвърща тя, – а сега се чувствам като пълна глупачка.

– Далеч не си единствената – отговаря съпругът ѝ.

Стив Возняк, който също е неофициален консултант на компанията, остава очарован от новината за завръщането на Джобс. (Той умее да прощава.)

– Точно от това имаме нужда – казва той, – защото каквото и мислят хората за Стив, той единствен знае как да върне магията.

Нито пък остава изненадан от победата на Джобс над Амелио. Малко по-късно той казва пред списание „Уайърд“:

– Един ден Гил Амелио срещнал Стив Джобс и край на играта.

В понеделник всички висшестоящи служители на „Епъл“ са извикани в залата. Амелио влиза, привидно спокоен и сигурен в себе си.

– Със съжаление трябва да ви съобщя, че дойде моментът, в който пътищата ни се разделят – казва той.

След него говори Фред Андерсън, който се е съгласил временно да поеме длъжността изпълнителен директор, но дава ясно да се разбере, че ще бъде направляван от Джобс. И тогава, точно дванайсет години след празничния уикенд на 4 юли, когато слиза от власт, Джобс се връща на сцената на „Епъл“.

Веднага става ясно, че независимо дали го признава публично (или дори пред себе си), Джобс ще поеме контрол над компанията, а няма да бъде просто консултант. Още първия ден той се заема да вдъхне живот на любимата си компания.

– Добре, кажете ми какво не ѝ е наред на тази компания? – пита Джобс.

Няколко души измърморват нещо, но той ги прекъсва.

– Продуктите ѝ! – отговаря сам на въпроса си. – А какво не им е наред на продуктите?

Отново се чува някакво мърморене, но Джобс го прекъсва, за да каже правилния отговор:

– Продуктите са истински боклуци! – изкрещява той. – В тях вече няма сексапил.

Улард успява да склони Джобс да бъде активен в ролята си на консултант. Джобс одобрява изявлението на „Епъл“, в което се казва: „Съгласен съм да играя по-активна роля в „Епъл“ в продължение на 90 дни и да помогна при назначаването на нов изпълнителен директор.“ В съобщението Улард използва една хитра формулировка – Джобс се връща като „консултант,

който ще ръководи екипа“.

Джобс съзнателно отказва да заеме големия ъглов кабинет на Амелио и се нанася в един малък офис близо до заседателната зала на борда. Той взима участие във всички аспекти на бизнеса – дизайн на продуктите, икономии, преговор с доставчиците и връзка с рекламните агенции. Тъй като е убеден, че трябва да спре изтичането на ключови служители на компанията, решава да промени цената на акциите, които те имат право да търгуват. По това време тя е паднала толкова, че опциите са загубили стойността си. При това положение Джобс иска да се намали т.нар. цена на упражняване. По онова време законът позволява това, но то не се смята за добра корпоративна практика. В първия четвъртък, откакто се е върнал на работа в „Епъл“, Джобс провежда конферентен разговор по телефона с всички членове на борда и ги запознава с проблема. Директорите направо онемяват. Казват, че имат нужда от време, за да направят законово и финансово проучване на евентуалните последици от тази промяна.

– Трябва да стане много бързо – казва им Джобс. – Губим най-добрите си хора.

Дори поддръжникът му Ед Улард не е съгласен.

– В „Дюпон“ никога не сме правили подобно нещо – казва той.

– Сложихте ме тук, за да оправя нещата – възразява Джобс, – а хората са най-важното нещо.

Когато му казват, че проучването ще отнеме два месеца, Джобс избухва:

– Вие луди ли сте?! – Последва дълга пауза и след това продължава: – Вижте какво, ако не се съгласите, в понеделник няма да дойда на работа. Имам да вземам хиляди ключови решения, по-тежки от това, и ако не мога да разчитам на подкрепата ви, ще се проваля. Затова, ако не можете да вземете това решение, аз се махам, а вие можете спокойно да ме обвинявате и да казвате: „Стив не можа да се справи.“

На следващия ден след консултация с борда Улард се обажда на Джобс:

– Ще подкрепим решението, но някои членове на борда никак не го одобряват – казва той.

– Имаме чувството, че си опрял пистолет в главите ни.

Цената на опциите за високопоставените служители (Джобс не притежава опции) е определена на 13,25 долара – цената на една акция в деня, в който Амелио е отстранен.

Вместо да се обяви за победител и да благодари на борда, Джобс продължава да беснее, защото трябва да отговаря пред хора, които не уважава.

– Спри влака, няма да го бъде – казва той на Улард. – Компанията е затънала и нямам време да отделям специално внимание на капризите на борда. Затова всички трябва да си подадете оставките. Или аз ще си подам оставката и няма да дойда на работа в понеделник.

Единственият човек, за който Джобс е съгласен да остане, е Улард.

Повечето членове на борда са слисани. Джобс все още отказва да започне работа на пълен работен ден и да бъде нещо повече от консултант и въпреки това смята, че има право да им иска оставките. Жестоката истина обаче е, че сега той наистина има власт над тях. Те не могат да си позволят да го ядосат до такава степен, че да напусне, пък и да си член на борда на директорите в „Епъл“ в този момент не е особено привлекателна позиция.

– След всички неприятности повечето от тях с готовност напуснаха – спомня си Улард.

Още веднъж бордът се съгласява с искането на Джобс. Има обаче една молба: Съгласен ли е в новия борд да остане още един директор освен Улард? Това ще спомогне за по-добрия

имидж на компанията. Джобс приема.

– Членовете на борда бяха ужасни, непоносими – казва той по-късно. – Съгласих се да останат Ед Улард и още един тип на име Гарет Чанг, който впоследствие се оказа пълна нула. Не беше ужасен, просто беше нула. От друга страна, Улард беше един от най-добрите членове на борда, с които някога съм работил. Винаги ме подкрепяше и беше един от най-мъдрите хора, които съм познавал.

Сред хората, поканени да напуснат, е и Майк Марккула, който през 1976 г., тогава млад инвеститор на рискови капитали, посещава Джобс в гаража му и се влюбва в новосъздадения компютър. Осигурява кредит от 250 000 долара и става третият съосновател и собственик на една трета от новата компания. През следващите две десетилетия той е неизменен член на борда и е свидетел на смяната на доста изпълнителни директори. Той подкрепя Джобс, но понякога двамата влизат в противоречия, особено когато Марккула застава на страната на Скъли в конфликта му с Джобс през 1985 г. Щом Джобс се връща в „Епъл“, Марккула знае, че е време да си върви.

Джобс може да бъде много рязък и студен, особено към хората, които са го ядосали, но също и дълбоко сантиментален към своите съмишленици от началото на кариерата му. В тази привилегирована категория, разбира се, попада Возняк, макар че по-късно пътищата им се разделят, Анди Херцфелд и някои други от екипа, създал „Макинтош“. В крайна сметка в тази категория влиза и Майк Марккула.

– Чувствах се жестоко предаден от него, но той ми беше като баща и аз винаги съм го обичал – споделя по-късно Джобс.

Затова, когато трябва да поиска оставката на Марккула, Джобс отива в огромната му къща в Удсайд Хилс и му я иска лично.

Както обикновено, Джобс го кани да се поразходят и двамата тръгват из гората от секвои. – Каза ми, че иска нов борд на директорите, за да започне всичко отначало – разказва Марккула. – Безпокоеше се, че може да не приема новината добре, и изпита огромно облекчение, че не стана така.

През останалото време двамата обсъждат къде „Епъл“ трябва да съсредоточи усилията си в бъдеще. Амбициите на Джобс са да създаде устойчива компания, която да оцелее, и пита Марккула каква според него е формулата за това. Марккула отговаря, че стабилните компании умеят да се преобразяват. Например „Хюлет-Пакард“ е правила това няколко пъти: започнала е като компания за инструменти, след това е произвеждала калкулатори, а после компютри.

– „Майкрософт“ извади „Епъл“ от бизнеса с персонални компютри – казва Марккула. – Ти трябва да промениш облика на компанията и тя да започне да се занимава с други потребителски стоки или устройства. Трябва да си като пеперудата, която преживява метаморфоза.

Джобс мълчи, но е съгласен с всичко, казано от Марккула.

В края на юли бордът на директорите се събира, за да ратифицира оттеглянето си. Улард, който е толкова любезен, колкото Джобс е раздражителен, остава леко смутен, когато Стив се появява по дънки и маратонки. Притеснява се да не би да започне да ругае ветераните, че са прецакали работата, но Джобс казва мило „здравейте“ и заедно се захващат за работа. Първо гласуват и приемат оставките на всички, след това избират Джобс за член на борда и

упълномощават него и Улард да изберат новите членове.

Никой не остава изненадан, че първият поканен е Лари Елисън. Той казва, че с удоволствие приема, но мрази да ходи по събрания. Джобс отговаря, че няма нищо против да присъства само на половината от тях. (След време Елисън започва да присъства само на една трета от събранията. Джобс взима една негова снимка, публикувана на корицата на „Бизнесуийк“, уголемява я, залепва я върху картон и я поставя на стола му.)

Джобс кани и Бил Кембъл, който е директор на маркетинга в началото на 80-те години, а по време на конфликта между Скъли и Джобс застава някъде по средата. В крайна сметка Кембъл подкрепя Скъли, но после го намразва дотолкова, че Джобс му прощава. Двата често излизат на разходка.

– Седяхме в задния двор на къщата му – спомня си Кембъл, който също живее в Пало Алто, само на пет преки от дома на Джобс. – Той ми каза, че се връща в „Епъл“ и иска да стана член на борда. А аз му отговорих: „По дяволите, разбира се, че ще стана.“

Кембъл е бил треньор по футбол в Колумбийския университет и според Джобс най-големият му талант се състои в това „да накара второразредните играчи да се представят като истински звезди“. В „Епъл“, уверява го Джобс, той ще работи само с най-добрите играчи.

Улард помага да привлекат за член на борда Джери Йорк, някогашен финансов директор на „Крайслер“, а след това и на *IBM*. Обсъждат се и други имена, включително това на Мег Уитмън, която в този момент се занимава със стратегическо планиране в „Дисни“. Джобс обаче го отхвърля. С течение на годините той кани за членове на борда изявени лидери, сред които Ал Гор, Ерик Шмит от „Гугъл“, Арт Левинсън от „Дженентек“, Мики Дрекслер от „Гап“ и Андреа Ланг от „Ейвон“. Преди това обаче той се убеждава, че ще му бъдат лоялни, дори прекалено лоялни. Въпреки че са хора с високо обществено положение, понякога те изпитват страхопочитание и дори боязън в присъствието на Джобс и се стремят да му угодят.

В един момент той кани за член на борда Артър Левит, бивш председател на Комисията по ценни книжа. Левит, който е купил първия си „Макинтош“ през 1984 г. и с гордост заявява, че е „пристрастен“ към компютрите на „Епъл“, е очарован от предложението. Отива развълнуван в Купертино и там разговаря с Джобс за ролята, която ще играе. Но Джобс вече е прочел една реч на Левит върху управлението на компютърните фирми, в която той заявява, че бордът на директорите трябва да бъде силен и независим. Джобс се обажда по телефона и оттегля поканата си.

– Артър, мисля, че няма да се чувстваш добре в този борд, и е по-разумно да не те каним. Честно казано, някои от нещата, които казваш, може да важат за отделни компании, но не и за „Епъл“ – казал Джобс според Левит.

По-късно Левит пише: „Бях съкрушен... Беше съвсем ясно, че членовете на борда на „Епъл“ не са подбрани така, че да действат независимо от изпълнителния директор.“

Завърналият се герой

Съобщението до персонала на компанията, оповестяващо промяната на цените на опциите, е подписано със „Стив и изпълнителния екип“. Скоро става всеизвестно, че той ръководи всички събрания, на които се обсъждат продуктите на компанията. Този факт, както и други признаци, че Джобс е поел ръководството в „Епъл“, водят до покачването на цените на

акциите от 13 на 20 долара. Вълнението сред феновете на „Епъл“ нараства, когато през август 1997 г. най-запалените от тях се събират за „Макуърлд“ в Бостън. Повече от пет хиляди души се редят на опашка часове преди началото на събитието в хотел „Парк Плаза“. Те с нетърпение очакват да чуят речта на Джобс. Дошли са да посрещнат завърналия се герой и да разберат дали той наистина е готов да ги поведе отново.

Когато на екрана се появява снимка на Джобс от 1984 г., залата избухва в неистови аплодисменти. „Стив, Стив Стив!“ започват да скандират всички още докато трае представянето му. Най-после излиза на сцената, облечен в бяла риза без яка, елек и дънки, и се усмихва дяволито. Публиката започва да крещи, а по светкавиците на фотоапаратите човек би казал, че на сцената се е появила някоя рокзвезда. В началото той напомня на всички къде работи официално и охлажда ентузиазма на публиката.

– Аз съм Стив Джобс, председател и изпълнителен директор на „Пиксар“ – представя се той и на екрана се появява изписана пълната му титла.

След това той обяснява каква роля ще играе в „Епъл“:

– Аз, както и много други хора, обединяваме усилията си, за да изправим „Епъл“ отново на крака.

Но докато Джобс се разхожда напред-назад по сцената и сменя с дистанционното слайдовете, които се прожектират на екрана, всички разбират, че сега той управлява „Епъл“ и няма намерение да се откаже от тази роля. Джобс изнася внимателно подготвена презентация, без да използва каквито и да било бележки, и обяснява защо продажбите на „Епъл“ са паднали с 30 % за изминалите две години.

– В „Епъл“ работят страхотни хора, но те не вършат това, което трябва, защото планът е сбъркан – заявява той. – Много от тях нямат търпение да застанат зад една добра стратегия, но досега просто нямаше такава.

Публиката започва да вика, да свири и да го аплодира.

Страстта, с която говори, нараства все повече и постепенно той започва да използва местоименията „ние“ и „аз“ вместо „те“, когато говори за „Епъл“.

– Все още смятам, че човек трябва да мисли различно, за да си купи компютър на „Епъл“ – казва той. – Хората, които купуват нашите компютри, наистина мислят различно. Това са съзидателните хора, които искат да променят света. Именно към тях са насочени нашите продукти.

Той набляга на думата „нашите“, събира дланите си в шепа и ги допира до гърдите си.

– Ние ще мислим различно и ще служим на онези, които купуват продуктите ни от самото начало. Много хора си мислят, че те са смахнати, но според нас геният се крие в лудостта.

По време на продължителните аплодисменти хората стават на крака, в очите им се чете благоговение, някои бършат сълзите си. Джобс е дал съвсем ясно да се разбере, че той и екипът на „Епъл“ са едно цяло.

Съюзът с „Майкрософт“

Кулминацията по време на „Макуърлд“ е потресаващото съобщение на Джобс. То се появява на кориците на „Таймс“ и „Нюз-уийк“. В края на речта си той спира, отпива глътка вода и започва да говори с доста по-умерен тон.

– „Епъл“ е част от екосистема и се нуждае от партньори – казва той. – Разрушителните взаимоотношения не са от полза за никого в този бизнес.

Той замълчава отново, за да придаде драматичност на атмосферата, а след това пояснява:

– Днес искам да обявя нашето първо партньорство, което е от огромно значение, защото е с „Майкрософт“.

Публиката ахва от изненада, а на екрана се появяват логата на „Майкрософт“ и „Епъл“.

Двете компании воюват от десетилетие, най-вече заради авторски права и патенти, но основното несъгласие е по въпроса дали „Майкрософт“ е откраднал външния вид на графичния интерфейс на „Епъл“. През 1985 г., точно когато „Епъл“ освобождава Джобс, Джон Скъли подписва поразителна сделка – „Майкрософт“ има право да лицензира *Apple GUI* за *Windows 1.0*, а в замяна ще предостави *Excel* ексклузивно на „Мак“ за две години. През 1988 г., след като „Майкрософт“ пуска *Windows 2.0*, „Епъл“ завежда съдебно дело. Скъли настоява, че сделката от 1985 г. не се отнася за *Windows 2.0* и че по-нататъшните подобрения на *Windows* (като например копирането на трика на Бил Аткинсън за припокриващите се прозорци) прави посегателството още по-грубо. През 1997 г. „Епъл“ губи делото, но във въздуха още витае заплахата от нови съдебни процеси. Освен това по време на управлението на президента Клинтън Министерството на правосъдието започва голям процес срещу „Майкрософт“ заради положението му на монополист. Джобс кани прокурора Джоел Клайн в Пало Алто. Докато двамата пият кафе, Джобс му казва, че не е необходимо да се стигне до някакво историческо решение. Важното е само вниманието на „Майкрософт“ да е ангажирано с процеса. Това, обяснява Джобс, би дало на „Епъл“ възможност да излязат победители от финалния спринт и да започне да предлага конкурентноспособни продукти.

При управлението на Амелио конфронтацията добива опасни размери. „Майкрософт“ отказва да създава *Word* и *Excel* за бъдещите операционни системи на „Макинтош“, което може да доведе до крах на „Епъл“. В защита на Бил Гейтс трябва да кажем, че той не прави това от чиста отмъстителност. Разбираемо е, че не иска да поеме ангажимента да работи за бъдещата операционна система на „Макинтош“, след като никой, дори и непрекъснато сменящото се ръководство на „Епъл“, не знае каква точно ще бъде тя. Веднага след като „Епъл“ закупува *NeXT*, Амелио и Джобс посещават „Майкрософт“, но на Гейтс му е трудно да разбере кой от двамата управлява компанията. Няколко дни след това той неофициално се обажда на Джобс.

– Какво, по дяволите, става, да не очаквате програмите ми да работят на операционната система на *NeXT*? – пита Гейтс.

Гейтс си спомня, че Джобс се опитва да остроумничи по отношение на Гил и намеква, че ситуацията скоро ще се изясни.

Когато отстраняват Амелио и проблемът с управлението е частично решен, един от първите хора, на които Джобс се обажда, е Гейтс:

– Обадих се на Бил и му казах: „Ще променя нещата.“ Бил винаги е имал слабост към „Епъл“. Ние го вкарахме в бизнеса със софтуер приложения. Първите програми на „Майкрософт“ са *Excel* и *Word* за „Мак“. Затова му се обадих и му казах: „Имам нужда от помощта ти.“ „Майкрософт“ не зачиташе патентите на „Епъл“ и аз го предупредих: „Ако продължаваме да се съдим, след няколко години ще спечелим делото за патента и това ще ви струва 1 милиард долара. Това го знаеш не по-зле от мен. Но „Епъл“ няма да оцелее толкова

дълго при подобна война, затова дай да измислим как да решим проблема веднага. Единственото, от което имам нужда, е „Майкрософт“ да продължи да прави програми за „Мак“ и да инвестира в „Епъл“, за да сме сигурни, че ще работи за успеха на компанията.“

Когато преразказах на Гейтс думите на Джобс, той се съгласи, че е било точно така.

– Някои от моите хора обичаха да работят за „Мак“, а и ние харесвахме този компютър – спомня си Гейтс.

Цели шест месеца той е преговарял с Амелио и офертите стават все по-дълги и объркани.

– След това идва Стив и казва: „Виж какво, тази сделка става прекалено сложна. Искам една съвсем проста сделка. Искам от теб твърд ангажимент и инвестиция.“ И сделката беше готова само за четири седмици.

Гейтс и финансовият му директор Грег Мафей заминават за Пало Алто, за да изработят рамката на сделката, а следващата неделя Мафей отива сам, за да уточни детайлите. Когато влиза в къщата на Джобс, Стив грабва две бутилки вода от хладилника и тръгват на разходка из улиците на града. И двамата са обути в къси панталони, а Джобс ходи бос. Сядат пред една баптистка църква и Джобс минава директно на въпроса.

– Има две неща, които ни интересуват – казва той. – Твърд ангажимент да създадете софтуер за „Мак“ и инвестиция.

Въпреки че преговорите протичат бързо, последните подробности са уточнени няколко часа преди речта на Джобс в Бостън. Той репетира, когато мобилният му телефон иззвънява.

– Здравсти, Бил – казва той и думите му проехтяват в просторната стара зала.

След това отива в един ъгъл и започва да говори тихо, така че останалите да не го чуят. Разговорът продължава един час. Накрая са разрешени и последните проблеми по сделката.

– Бил, благодаря ти, че подкрепяш компанията – заявява Джобс, докато стои клекнал по къси панталони. – Мисля, че благодарение на нея светът е едно по-хубаво място.

По време на речта си Джобс обяснява всички подробности от сделката с „Майкрософт“. В началото верните поддръжници на „Епъл“ изразяват неодобрение. Те особено се възмущават от изявлението на Джобс, че като част от мирния договор компанията смята да направи *Internet Explorer* браузър по подразбиране в „Макинтош“. Публиката започва да го освирква и Джобс бърза да добави:

– Тъй като вярваме в правото на избор, компютърът ще се продава и с други интернет браузъри, така че потребителят да може да го промени.

Чуват се смях и откъслечни аплодисменти. Публиката бързо променя мнението си, особено след като Джобс съобщава, че „Майкрософт“ ще инвестира 150 милиона долара в „Епъл“ и ще получи акции без право на глас.

Но доброто настроение изчезва, когато Джобс прави един от малкото си гафове на сцената.

– Днес имам специален гост, с когото ще се свържем с помощта на сателитна връзка – казва той и на огромния екран изведнъж се появява физиономията на Бил Гейтс.

На лицето му е изписана тънка усмивка, която изглежда почти като подигравка. Публиката ахва от ужас, след това се чуват освирквания. Гейтс обаче няма как да ги чуе и започва да говори:

– Едни от най-вълнуващите моменти в кариерата ми са свързани с работата ми със Стив по „Макинтош“ – казва той напевно с тънкия си глас.

По-нататък хвали новата версия на *Microsoft Office*, създадена за „Макинтош“, а публиката постепенно утихва и започва да се примирява с новия световен ред. Някои дори аплодират Гейтс, когато той заявява, че новата версия на *Word* и *Excel* за „Мак“ „в много отношения ще е по-добра от тази, която сме направили за *Windows*“.

Джобс осъзнава, че появата на Гейтс на големия екран, надвиснал над него и над публиката, е грешка.

– Исках да дойде с мен в Бостън – обяснява той по-късно. – Това беше най-глупавият гаф, който съм правил на сцената. Беше ужасно, защото и аз, и „Епъл“ изглеждахме някак дребни, като че ли всичко беше в ръцете на Бил.

Гейтс също изпитва неудобство, когато вижда запис на събитието.

– Не знаех, че физиономията ми ще се появи в такива огромни размери – казва той.

Джобс се опитва да успокои публиката с импровизирана проповед.

– Ако искаме „Епъл“ да продължи напред и да се превърне в жизнеспособна компания, трябва да се откажем от някои неща – казва той на събралото се множество. – Трябва да се откажем от идеята, че за да спечели „Епъл“, „Майкрософт“ трябва да загуби... Мисля, че ако искаме „Мак“ да работи с *Microsoft Office*, трябва да се отнасяме с известна благодарност към компанията, която го е създавала.

Съобщението за договора с „Майкрософт“, както и емоционалното завръщане на Джобс, дават на „Епъл“ тласъка, от който така много се нуждае. До края на деня цената на една акция се качва с 6,56 долара (тоест с 33 %) и струва 26,31 долара – два пъти повече в сравнение с деня, в който Амелио напуска компанията. Този скок добавя 830 милиона долара към цената на „Епъл“. Компанията заживява втори живот, след като е била на ръба на фалита.

ГЛАВА 25

Мисли различно

„Изпълняващ длъжността“

Наздраве за лудите

Лий Клоу, творческият директор на „Чиат/Дей“, който е направил страхотната реклама „1984“ за пускането на „Макинтош“, шофира из Лос Анджелис в началото на юли 1997 г., когато телефонът му извънпява. Обажда се Джобс:

– Здравсти, Лий, обажда се Джобс. Знаеш ли какво? Амелио току-що се подаде оставката. Можеш ли да се отбиеш при мен?

По това време „Епъл“ прави подбор за нова рекламна агенция и Джобс не е впечатлен от видяното до този момент. Той иска Клоу и фирмата му, която вече се нарича TBWA/Чиат/Дей, също да участва в конкурса.

– Трябва да докажем, че „Епъл“ е все още жива – казва Джобс – и че продуктите ѝ все още са нещо специално.

Клоу казва, че не участва в конкурси за поръчки.

– Добре познаваш работата ни – добавя той.

Но Джобс започва да го моли. Ще е трудно да отхвърли другите кандидати, които вече са заявили офертите си, включително BBDO и Арнълд Уърлдудайд, и да доведе „едно старо приятелче“, както се изразява той. Клоу се съгласява да отиде в Купертино и да направи презентация. Години по-късно Джобс се разплака, докато ми разказваше за случилото се.

Наистина ми се доревава, като се сетя. Беше ясно, че Лий много обича „Епъл“. Той е най-добрият в рекламния бизнес. Не беше участвал в конкурс повече от десет години и въпреки това дойде при нас и направи презентация, в която вложи цялото се сърце, защото обичаше „Епъл“ не по-малко от нас. Той и екипът му бяха измислили брилянтното „Мисли различно“. Идеята беше поне десет пъти по-добра от това, което другите агенции предложиха. И сега ми се доревава, като си спомня колко много означавахме ние за Лий и колко блестяща беше идеята му „Мисли различно“. От време на време се сблъсквам с нещо истинско и чисто – чист дух и истинска любов – и тогава винаги плача. Нещо ме грабва, завладява ме. Тогава беше един от онези редки моменти. Натъкнах се на една чистота, която никога няма да забравя. Плаках в кабинета си, докато той ми показваше идеята си, и винаги, когато си спомня, отново ми идва да се разплача.

Джобс и Клоу са съгласни по въпроса, че „Епъл“ е една от най-великите марки в света, може би сред петте най-силни що се отнася до емоционалното въздействие, но трябва да се напомни на хората какво я прави различна. Двамата искат кампания, която да рекламира марката, а не само отделни нейни продукти. Тя е създадена, за да прослави не онова, което компютрите могат да правят, а това, което творческите личности могат да правят с тях.

– Тук не ставаше въпрос за скоростта на процесора или за паметта – спомня си Джобс. – Тук ставаше въпрос за творчество.

Кампанията е насочена не само към потенциалните клиенти, но и към служителите на „Епъл“.

– Ние в „Епъл“ сме забравили кои сме. Един от начините да си спомниш кой си е да си спомниш кои са героите ти. Това беше генезисът на тази кампания.

Клоу и екипът му използват различни подходи, които прославят „лудите“ и „Мисли различно“. Правят едно видео с песента на Сийл „Луд“ (*Никога няма да оцелеем, ако не сме малко луди...*), но не успяват да получат правата върху нея. След това създават и други версии, в които използват запис на Робърт Фрост, който чете „Пътят, по който не поех“, и речите на Робин Уилямс от филма „Обществото на мъртвите поети“. Най-накрая решават, че трябва да напишат свой собствен текст и нахвърлят „Наздраве за лудите“.

Както обикновено, Джобс е много взискателен. Когато хората от екипа на Клоу идват при него, за да му покажат една от версиите на текста, той се нахвърля върху младия автор:

– Това е пълен боклук! – разкрещява се той.

Младият автор се среща с Джобс за първи път и направо онемява. Той никога повече не се появява. Но тези, които могат да се възпротивят на Джобс, включително Клоу и хората от екипа му Кен Сегал и Крейг Танимото, започват да работят с него и създават музикална поема, която той харесва. Оригиналната ѝ версия от шейсет и шест секунди звучи така:

Наздраве за лудите. За аутсайдерите. За бунтарите. За размирниците. За кръглите пирони в квадратните дупки. За тези, които виждат нещата различно. Те не обичат правилата. Те не изпитват уважение към статуквото. Можеш да ги цитираш, да не се съгласяваш с тях, да ги възхваляваш или да ги очерняш. Но единственото, което не можеш да направиш, е да ги игнорираш. Защото те променят нещата. Те тласкат човечеството напред. За някои те може да са луди, но за нас са гении. Защото хората, които са достатъчно луди да си мислят, че могат да променят света, са тези, които наистина могат да го променят.

Джобс, който се идентифицира с всяко едно от тези твърдения, е написал някои от изреченията, включително и „Те тласкат човечеството напред“. По време на „Макуърлд“ в Бостън предварителната версия вече е готова. Всички са съгласни, че тя все още не може да бъде показана, но Джобс използва фразата „Мисли различно“ в програмната си реч.

– Тук виждам зародиша на една блестяща мисъл – казва тогава той. – „Епъл“ е за хората, които мислят нестандартно, които искат да използват компютъра, за да променят света.

Джобс и рекламният екип дълго спорят относно граматичните особености на израза „Мисли различно“ (*Think different*). Джобс настоява да се използва прилагателното (*different*), а не граматически правилното наречие (*differently*), защото според него това променя значението и посланието на фразата.

За да се пресъздаде духът на филма „Обществото на мъртвите поети“, Кроу и Джобс искат Робин Уилямс да прочете текста. Агентът на Уилямс им отговаря, че той не се занимава с реклами. Тогава Джобс звъни у тях и успява да се свърже със съпругата на Уилямс, която не му позволява да говори с актьора, защото знае колко убедителен може да бъде. Сред лицата, които обсъждат, са Мая Анджелоу и Том Ханкс. Същата есен на една благотворителна вечеря,

на която присъства и президентът Клинтън, Джобс го дръпва настрана и го моли да се обади на Том Ханкс и да го убеди да участва, но президентът налага вето. В крайна сметка наемат Ричард Драйфус, който е запален фен на „Епъл“.

Освен телевизионните реклами те създават една от най-запомнящите се кампании в печатните медии. На всяка от тях се вижда черно-белият портрет на голяма историческа личност, логото на „Епъл“ и думите „Мисли различно“ в ъгъла. Особеното в случая е, че нито един от портретите не е надписан. Някои от тях – Айнщайн, Ганди, Ленън, Дилън, Пикасо, Едисон, Чаплин, Кинг – се разпознават лесно, докато други карат хората да се спрат и да се зачудят, дори да попитат приятел кой е човекът на портрета. Такива са образите на Марта Грѐм, Ансел Адамс, Ричард Файнман, Мария Калас, Франк Лойд Райт, Джеймс Уотсън, Амилия Ерхарт.

Повечето от тях са хора, които самият Джобс възприема като герои. Всички те са таланти, поели са някакъв риск, отхвърлили са възможността за провал и са заложили кариерата си на това да правят нещата различно. Самият Джобс е запален по фотографията, затова внимателно следи да бъдат подбрани най-емблематичните им портрети.

– Това не е най-добрият портрет на Ганди – избухва той веднъж пред Клоу.

Клоу обяснява, че известният портрет на Ганди при чекръка, направен от Маргарет Бърк-Уайт, е собственост на „Тайм-Лайф Пикчърс“ и не може да се използва за рекламни цели. Джобс се обажда на Норман Пърлстайн, главен редактор на „Тайм Инкорпорейтив“ и не го оставя на мира, докато не разреши да се направи изключение.

Обажда се и на Юнис Шрайвър, за да убеди нея и семейството ѝ да му дадат правото да използва една снимка, която много му харесва. На нея се вижда брат ѝ Боби Кенеди по време на преход в Апалачите. Джобс се свързва лично и с децата на Джим Хенсън, за да получи от тях една снимка на легендарния създател на мъпетите.

После моли Йоко Оно да му даде снимка на починалия ѝ съпруг Джон Ленън. Тя му изпраща една, но това не е любимата снимка на Джобс.

– За нула време бях в Ню Йорк, отидох в онзи малък японски ресторант, който много обичам, като я предупредих, че ще съм там – спомня си той.

Когато той пристига, тя се доближава до масата му.

– Тази е по-хубава – казва тя и му подава един плик. – Предполагах, че ще се видим, затова я взех със себе си.

Това е класическа снимка, на която се виждат Йоко и Джон, легнали в леглото с цветя в ръце. Именно тази снимка използва „Епъл“ в крайна сметка.

– Разбрах защо Джон се е влюбил в нея – споделя Джобс.

Текстът, прочетен от Ричард Драйфус, се получава добре, но Лий Клоу има друга идея. Какво ще стане, ако пуснат запис на самия Джобс зад кадър?

– Ти наистина вярваш във всичко това – казва му Клоу. – Ти трябва да го направиш.

Така Джобс сяда в студиото, прави няколко опита, записът скоро е готов и всички го харесват. Идеята е, ако използват този запис, да не казват на хората чий е гласът. Накрая хората сами трябва да се досетят, че това е Джобс.

– Наистина ще е много въздействащо, ако прозвучи твоят глас – опитва се да го убеди Клоу. – Това е начинът да си върнеш марката.

Джобс не може да реши дали да използва версията със своя глас, или с гласа на Драйфус. Идва вечерта, когато трябва да изпратят рекламата. Решили са, че ще е най-добре да я пуснат по време на телевизионната премиера на „Играта на играчките“. Както обикновено, Джобс не иска да бъде притискан да вземе решение. Той казва на Клоу да изпрати и двете версии, така че да има време да си помисли до сутринта. На следващия ден се обажда и им казва да използват версията с гласа на Драйфус.

– Ако използваме моя глас, хората ще си помислят, че всичко това се прави заради мен – казва той на Клоу. – Но това не е така. Всичко е заради „Епъл“.

Откакто напуска ябълковата комуна, Джобс определя себе си (следователно и „Епъл“) като дете на контракултурата. В реклами като „Мисли различно“ и „1984“ той позиционира марката „Епъл“ така, че да затвърди образа му на бунтар, макар и вече милиардер. Той иска да позволи на другите представители на поколението на бейби бума, както и на техните деца, да се заявят като бунтари.

– От момента на запознанството ни, когато той бе още много млад, забелязах, че много добре разбира как марката трябва да въздейства върху хората – казва Клоу.

На малко други компании или директори на компании би им се разминало брилянтното нахалство да свържат името на марката си с имена като Ганди, Айнщайн, Пикасо и Далай Лама. Джобс успява да внуши, че тези хора са настроени против корпорациите, че са творци, новатори и бунтари само защото използват компютъра.

– Стив създаде единствената марка в технологиите, свързана с лайфстайла – казва Лари Елисън. – Хората с гордост карат някои марки коли, например „Порше“ и „Ферари“, защото колата говори много за притежателя си. Същото е отношението и към продуктите на „Епъл“.

От старта на кампанията „Мисли различно“ та чак до края на работата си в „Епъл“, всяка сряда Джобс организира тричасови съвещания с представители на рекламната агенция, маркетинга и връзките с обществеността, за да изработи стратегия за посланията на рекламните.

– Нито един изпълнителен директор на тази планета не се отнася към маркетинга като Стив – казва Клоу. – Всяка сряда той одобрява новите реклами за телевизията, печатните медии и билбордовете.

В края на съвещанието Джобс често вика при себе си Клоу и двама колеги от агенцията му – Дънкан Милнър и Джеймс Винсънт – и ги води в строго охраняваното дизайнерско студио на „Епъл“, за да им покаже върху какво работят.

– Става много емоционален, когато ни показва новите разработки – казва Винсънт.

Като споделя със своя маркетинг гуру страстта си към продуктите, още докато се разработват, Джобс успява да направи така, че всяка реклама да бъде пропита с неговите собствени емоции.

Вечен изпълнителен директор

Докато работи по рекламата „Мисли различно“, самият Джобс започва да мисли различно. Решава официално да поеме управлението на компанията, поне временно. След отстраняването на Амелио десет седмици по-рано, де факто той ръководи всичко, макар че се води само консултант. Временен изпълнителен директор е Фред Андерсън. На 16 септември 1997 г. Джобс заявява, че ще поеме поста, но подхожда много предпазливо – не

подписва договор и не получава заплата. За сметка на това действията му съвсем не са предпазливи. Той поема целия контрол и не управлява с консенсус.

Същата седмица Джобс свиква висшите служители на събрание в голямата заседателна зала на „Епъл“, а после всички отиват на пикник с бира и вегетарианска храна, за да отпразнуват новия му пост и новите реклами. Той е обут с къси панталони, разхожда се бос и не се е бръснал от няколко дена.

– Върнах се преди около десетина седмици и оттогава работя много здраво – заявява той. Изглежда много уморен, но изпълнен с решителност. – Не се опитваме да направим нещо бомбастично. Опитваме се да се върнем към основните неща – изключителни продукти, изключителен маркетинг и изключителна дистрибуция. „Епъл“ се отклони от целта да прави тези основни неща наистина добре.

Още няколко седмици Джобс и бордът на директорите продължават да търсят подходящ човек за поста изпълнителен директор. Спрягат се различни имена – Джордж Фишер от „Кодак“, Сам Палмисано от *IBM*, Ед Зандер от „Сън Майкросистемс“. Повечето кандидати разбираемо отказват да поемат поста, докато Джобс е действащ член на борда на директорите. „Сан Франциско Кроникъл“ пише, че Зандер е отхвърлил предложението, защото „не иска Джобс непрекъснато да наднича през рамото му и да оспорва всяко негово решение“. В един момент Джобс и Елисън си правят шега с един неизвестен компютърен консултант, който също има апетит към поста. Изпращат му имейл, в който му съобщават, че е избран. Това предизвиква смях и неудобство, когато историята изтича в пресата и става ясно, че е шега.

През декември вече никой не се съмнява, че статутът на Джобс като изпълнителен директор се е променил от *временен* на *вечен*. Джобс продължава да управлява компанията, а бордът тихомълком престава да търси нов изпълнителен директор.

– Върнах се в „Епъл“ и в продължение на четири месеца се опитвах да намеря нов изпълнителен директор, дори наех агенция да ми помогне – разказва той. – Но те не ми предложиха нито един подходящ човек. Затова накрая продължих да изпълнявам тази функция. „Епъл“ просто не беше в състояние да привлече една наистина стойностна личност.

Така на Джобс му се налага да управлява едновременно две компании. Обръщайки се назад, той предполага, че здравословните му проблеми са започнали още през онези дни.

Беше трудно, наистина трудно, най-тежкият период от живота ми. Имах семейство и малки деца. Имах „Пиксар“. Отивах на работа в седем сутринта и когато в девет вечерта се приберях вкъщи, децата вече си бяха легнали. Толкова бях изтощен, че буквално не можех да говоря. Не можех да говоря и с Лорийн. Можех единствено да погледам телевизия около половин час и да вегетирам. Този начин на живот за малко да ме убие. Непрекъснато пътувах между „Епъл“ и „Пиксар“ и в бърбеците ми се образуваха камъни. Отивах бързо в болницата, където ми биеха инжекция болкоуспокояващо в задника и накрая ми минаваше.

Въпреки убийствения график, колкото повече Джобс се потапя в проблемите на „Епъл“, толкова повече осъзнава, че няма да може да си тръгне оттам. Когато през октомври 1997 г. по време на едно компютърно изложение питат Майкъл Дел как би постъпил, ако е на

мястото на Джобс и трябва да поеме ръководството на „Епъл“, той отговаря:

– Щях да затворя компанията и да върна парите на акционерите.

Джобс веднага изпраща имейл на Дел. В него пише: „От един изпълнителен директор се очаква да прояви класа. Явно ти не споделяш това мнение.“ Джобс обича да подклажда съперничество между останалите, като по този начин сплотява екипа си. По-рано го прави с *IBM* и „Майкрософт“, а сега – с „Дел“. Той свиква мениджърите на компанията, за да обсъдят създаването на система за производство и дистрибуция, при която даден продукт се произвежда едва когато някой заяви поръчка за него (*Build to Order*). Зад гърба на Джобс стои един огромен портрет на Майкъл Дел с нарисувана мишена върху лицето му. „По петите ти сме, приятелче“ – казва той.

Един от основните му стремежи е да създаде компания, която да устои на времето. Когато на дванайсетгодишна възраст работи лятото в „Хюлет-Пакард“, той научава, че една добре ръководена компания може да създаде много повече иновативни продукти, отколкото индивидуалния творец.

– Осъзнах, че понякога най-добрата иновация е самата компания и начинът, по който се управлява – споделя той. – Цялата идея за това, как се изгражда компания е много интересна. Когато получих възможността да се върна в „Епъл“, разбрах, че без компанията съм безполезен. Затова реших да остана и да я изградя отново.

Унищожаване на клонингите

Един от най-големите дебати относно „Епъл“ е дали компанията не е трябвало да предостави своята операционна система за ползване от другите производители на компютри – така както „Майкрософт“ прави с *Windows*. Возник подкрепя този подход от самото начало.

– Ние имахме най-прекрасната операционна система – казва той, – но за да я получиш, трябваше да си купиш и нашия хардуер на двойна цена. Беше грешка. Трябваше просто да калкулираме подходяща цена и да я предоставим на другите срещу лицензионна такса.

Алън Кей, звездата на „Ксерокс ПАРК“, който идва в „Епъл“ през 1984 г., също се бори за това да дадат право на други производители на компютри да използват *Mac OS*.

– Хората, които създават софтуер, винаги са „за“ различни платформи, защото искат продуктът им да бъде използван от всякакви компютри – спомня си той. – А това беше огромна битка, може би най-значителната, която загубих в „Епъл“.

Бил Гейтс, който натрупва огромно състояние от това, че създава *Windows* така, че да може да се използва на други компютри, подканва „Епъл“ да направят същото през 1985 г., точно когато Джобс напуска компанията. Гейтс вярва, че дори „Епъл“ да отнеме част от клиентите на неговата операционна система, компанията му ще спечели пари, като създава версии на приложения като *Word* и *Excel* за потребителите на „Макинтош“ и неговите клонинги.

– Опитах всичко, за да ги накарам да предоставят правата върху операционната си система – спомня си Гейтс.

Той изпраща официално писмо до Скъли, в което излага позицията си. „Индустрията е достигнала до такава точка, че вече е невъзможно „Епъл“ да създаде стандарт от своята иновативна технология без поддръжката и авторитета на други производители на персонални компютри“ – обосновава се той. – „Епъл“ трябва да лицензира технологията на „Макинтош“ за три до пет значими производителя и да разработи *Mac Compatibles*.“

Гейтс не получава отговор, затова пише второ писмо, в което предлага компании, които биха могли да клонират „Мак“, и добавя: „Искам да ви помогна с лицензирането по всякакъв възможен начин. Моля, обадете ми се.“

„Епъл“ отказва да лицензира операционната система на „Макинтош“ до 1994 г., когато главният изпълнителен директор Майкъл Спидлър позволява на две малки компании – „Пауър Компютинг“ и „Радиус“ – да произведат клонинги на „Мак“. Когато през 1996 г. Гил Амелио поема властта, той дава това разрешение и на „Моторола“. Тази бизнес стратегия се оказва нож с две остриета – „Епъл“ получава лицензионна такса от 80 долара за всеки продаден компютър, но, от друга страна, клонингите изяждат продажбите на високия клас компютри на „Епъл“, при които печалбата на продадена бройка е 500 долара.

Но възраженията на Джобс относно клониращата програма не са основани само на икономически причини. Той изпитва вродено отвращение към клонирането. Един от основните му принципи е, че хардуерът и софтуерът трябва да са тясно свързани. Обича да контролира всички аспекти на живота си и единственият начин да направи това и с компютрите е да поеме отговорността за всяко нещо, което достига до потребителя.

Затова, когато се връща в „Епъл“, един от приоритетите му е да унищожи всички клонинги на „Макинтош“. През юли 1997 г., само няколко седмици след отстраняването на Амелио, излиза нова версия на операционната система на „Мак“, но той не позволява на производителите на клонинги да я използват. През август, когато Джобс отива на „Макуърлд“ в Бостън, директорът на „Пауър Компютинг“ Стивън Канг организира протест в защита на клонингите и публично предупреждава Джобс, че *Mac OS* ще загине, ако Джобс откаже да я лицензира за други производители.

– Ако платформата стане недостъпна, това ще е краят – казва Канг. – Настъпва пълен разпад. Затварянето на кръга е равнозначно на смърт.

Джобс не е съгласен с това. Той се обажда на Ед Улард и му казва, че ще изтегли компанията от бизнеса с лицензирането. Бордът не възразява и през септември Джобс сключва сделка: плаща 100 милиона долара на „Пауър Компютинг“, в замяна на което фирмата се отказва от лиценза и предоставя на „Епъл“ базата данни с клиентите си. Скоро след това Джобс прекратява лицензите и на другите клонинги.

– Това е възможно най-глупавото нещо на света – да позволим на компании, които правят скапан хардуер, да използват операционната ни система и да намалят продажбите ни – казва той по-късно.

Ревизия на продуктовата линия

Една от най-силните страни на Джобс е умението му да се фокусира.

– Да решиш какво не трябва да правиш е точно толкова важно, колкото да решиш какво трябва да правиш – казва той. – Това се отнася както за компаниите, така и за продуктите.

Той прилага този свой принцип веднага щом се връща на работа в „Епъл“. Един ден, докато обикаля из залите, Джобс попада на млад мъж, току-що завършил престижния икономически факултет на Пенсилванския университет. Той е работил като помощник на Амелио и казва, че е приключил проекта си.

– Чудесно, защото ми трябва някой, който да свърши малко черна работа – казва му Джобс.

Новата му задача е да си води бележки, докато Джобс се среща с десетките екипи, произвеждащи продукти за „Епъл“, кара ги да му обяснят с какво точно се занимават и да се аргументират относно ползата от продукта или проекта си.

Освен това Джобс вика при себе си един приятел, Фил Шилер, който преди това е бил в „Епъл“, но в момента работи в графичната софтуерна компания „Макромедия“.

– Стив събираше екипите в залата на борда, която побира двайсет души, а там идваха трийсет, които се опитваха да му покажат на презентации на *PowerPoint*, каквито той не искаше – спомня си Шилер.

Едно от първите неща, които Джобс прави по време на прегледа на продуктите, е да забрани употребата на *PowerPoint*.

– Мразя, когато хората правят презентация, вместо да мислят – сподели по-късно Джобс. – Тези хора се опитват да решат проблема, като правят презентация. Искан да видя, че наистина са ангажирани, да анализират проблема, а не да ми показват слайдове. Тези, които знаят за какво става въпрос, нямат нужда от *PowerPoint*.

Прегледът на продуктите показва, че „Епъл“ напълно е загубила способността си да се фокусира върху най-важното. Тя произвежда множество версии на един и същи продукт по силата на инерцията или за да задоволи капризите на търговците на дребно.

– Това беше пълна лудост – разказва Шилер. – Имаше тонове продукти, повечето от които пълни боклуци, създадени от малоумни екипи.

„Епъл“ има една дузина версии на „Макинтош“, всяка от тях с различни объркващи номера от 1400 до 9600.

– В продължение на три седмици карах хората да ми обясняват защо е всичко това – казва Джобс. – Нищо не можех да разбера.

Накрая започва да им задава въпроси от рода на: „Кой от тези компютри да препоръчам на приятелите си?“

Когато не може да получи прости отговори, той започва да реже производството на някои модели и продукти. Скоро процентът на отстранените достига 70.

– Вие сте умни хора – казва той на един екип. – Не трябва да си губите времето с производството на такива боклуци.

Много от инженерите побесняват от орязването на продукти, което води до масови уволнения. Но по-късно Джобс твърди, че добрите инженери, включително и такива, чиито проекти са били орязани, оценяват постъпката му. На едно събрание на персонала през септември 1997 г. той казва:

– Срегнах се с хора, които току-що бяха научили, че продуктите, които произвеждат, ще бъдат спрени; те подскачаха от вълнение, защото най-накрая бяха разбрали в каква посока се движим.

След няколко седмици на Джобс най-накрая му идва до гуша.

– Стига! – изкрещява той по време на едно голямо събрание за продуктовата стратегия. – Това е безумие.

Той грабва един маркер, отива до бялата дъска и чертае хоризонтална и вертикална линия, така че да се образува таблица с четири полета.

– Ето от какво имаме нужда – продължава той.

Най-отгоре на двете колони поставя думите *потребителски* и *професионален*, а на двата реда пише *настолен* и *преносим*. Тяхната задача, казва той, е да създадат четири изключителни продукта, по един за всеки квадрант.

– В стаята настъпи глупаво мълчание – спомня си Шилер.

Подобно мълчание настъпва и когато през септември Джобс представя плана пред борда на директорите.

– Гил ни караше да одобряваме нови и нови продукти на всяко събрание – разказва Улард. – Непрекъснато ни повтаряше, че имаме нужда от нещо ново. Стив дойде и ни заяви, че ни трябва по-малко продукти. Нарисува ни схемата с четири квадранта и ни каза, че трябва да се фокусираме върху тях.

В началото бордът на директорите се съпротивлява. Казват му, че това е много рисковано.

– Мога да се справя – отвърща той.

Бордът така и не гласува новата стратегия. Властта обаче е в ръцете на Джобс и той привежда плана си в действие.

В резултат на това инженерите и мениджърите на „Епъл“ се съсредоточават върху четири основни неща. За квадранта *професионален настолен* те започват работа по създаването на *Power Macintosh G3*. За квадранта *професионален преносим* продукт работят върху *PowerBook G3*. За *потребителския настолен* създават бъдещия *iMac*. А за потребителския преносим продукт съсредоточават вниманието си върху бъдещия *iBook*. По-късно Джобс обяснява, че буквата *i* служи да подчертае, че устройството може да се свърже безпроблемно с интернет.

Съсредоточаването на „Епъл“ върху тези продукти означава, че компанията трябва да прекрати производството на други, като например принтери и сървъри. През 1997 г. „Епъл“ продава цветни принтери *StyleWriter*, които в основата си са версия на *DeskJet* на „Хюлет-Пакард“. *HP* обаче печели повече от продажбата на мастила за принтерите.

– Не разбирам – казва Джобс по време на едно събрание. – Ще доставим един милион принтера, без да изкараме пари? Това е тъпо.

Той излиза от залата и се обажда на шефа на *HP*. Джобс му предлага да прекратят договора, като „Епъл“ ще се откаже от бизнеса с принтерите и ще го остави изцяло на *HP*. След това се връща обратно в залата и обявява решението си.

– Стив прецени нещата и веднага разбра, че трябва да се измъкнем от това положение – спомня си Шилер.

Най-радикалното му решение е веднъж завинаги да прекрати проекта „Нютон“, персоналния цифров помощник (PDA), с почти успешната система за разпознаване на почерк. Джобс я мрази, защото това е любимият проект на Скъли, защото не работи добре и защото не може да понася такъв тип устройства. В началото на 1997 г. той се опитва да убеди Амелио да прекрати проекта, но успява да го накара само да преустрои отдела. Когато в края на 1997 г. Джобс прави ревизия на продуктите, проектът „Нютон“ все още съществува. По-късно той споделя разсъжденията си:

Ако „Епъл“ не беше в такава рискова ситуация, аз самият щях да потърся начин да осигуря успех на този проект. Нямах доверие на хората, които отговаряха за него. Интуицията ми подсказваше, че там е вложена добра технология, която обаче беше

прецакана от лошия мениджмънт. Прекратих проекта и така можах да пренасоча някои добри инженери към новите мобилни устройства. В края на краищата се оказах прав да се ориентирам към разработването на iPhone и iPad.

Способността на Джобс да се фокусира спасява „Епъл“. През първата година той уволнява повече от 3000 души, което спасява бюджета на компанията. През фискалната година, приключила през септември 1997 г., когато Джобс става временен изпълнителен директор, „Епъл“ е загубила 1,04 милиарда долара.

– Само деветдесет дена ни делеяха от банкрута – спомня си той.

През януари 1998 г. на „Макуърлд“ в Сан Франциско Джобс излиза на сцената, на която Амелио се е провалил миналата година. Облечен в кожено яке, с брада, той представя новата продуктова стратегия на компанията. За първи път завършва презентацията си с фразата, която ще стане неговата запазена марка: „А, да, и още нещо...“ Този път това „още нещо“ е „Мислете за печалба“. При тези думи публиката избухва в аплодисменти. След две години на ужасни загуби през последното тримесечие „Епъл“ реализира печалба от 45 милиона, а за цялата фискална 1998 г. – 309 милиона долара. Джобс отново е в играта, „Епъл“ също.

ГЛАВА 26

Принципите на дизайна

Студиото на Джобс и Айв

Джони Айв

През септември 1997 г., веднага след като става временен изпълнителен директор, Джобс свиква среща с ръководителите на отдели, за да им повдигне духа. Сред присъстващите е един пламенен и чувствителен трийсетгодишен британец, ръководител на дизайнерския екип на компанията. Джонатан Айв, познат на всички като „Джони“, по онова време се кани да напусне. Омръзнала му е политиката на компанията, целяща максимални приходи, но не и оптимизация на дизайна на продуктите. Речта на Джобс го подтиква да размисли.

– Много ясно си спомням как Стив заяви, че целта ни е не само да печелим пари, а и да правим страхотни продукти – казва Айв. – Решенията, които взимаше на базата на тази философия, са напълно различни от онези, които до момента се взимаха в „Епъл“.

Скоро между Айв и Джобс се създава силна връзка, която по-късно ще ги превърне в „най-великия тандем в сферата на промишления дизайн“ за тяхната епоха.

Айв израства в Чингфорд, район в североизточната част на Лондон. Баща му изработва изделия от сребро и преподава в местния колеж.

– Той е невероятен в занаята си – смята Айв. – Подаръкът ми за Коледа бе един ден в ателието му в университета по време на коледната ваканция, когато там нямаше никого. Показваше ми разни неща и ми помагаше да изработя онова, за което си бях мечтал.

Единственото условие на баща му е Джони да нарисова на ръка проекта за онова, което ще правят.

– Винаги съм разбирал красотата на ръчно изработените предмети. Осъзнах, че най-важни всъщност са вниманието и мисълта, вложени в тях. Нещото, което искрено ненавиждам, е немарливо или небрежно направен продукт.

Айв постъпва в Политехническият университет в Нюкасъл. През свободното си време и летните ваканции работи в консултантска фирма по дизайн. Едно от творенията му е химикалка с малко топче на върха, което може да се върти и създава игриво настроение и емоционална привързаност на собственика към химикалката. За дипломната си работа пък проектира микрофон и слушалка от бяла пластмаса, които улесняват общуването с деца с увреден слух. По онова време апартаментът му е пълен с макети от пяна за моделиране, които изработва с цел усъвършенстване на дизайна. Други негови проекта са банкомат и телефон с извита форма, които печелят награди от Кралското общество на изкуствата. За разлика от някои дизайнери той не просто прави красиви скици, а обръща внимание и на механиката, технологията и инженерната страна на проекта. В колежа, когато работи върху един компютър „Макинтош“, той получава прозрение:

– Открих този компютър и почувствах, че имам някаква връзка с хората, които го

произвеждат – спомня си Айв. – Изведнъж проумях какво представлява истинската компания – или поне каква би трябвало да бъде.

След като се дипломира, Айв участва в създаването на дизайнерската фирма „Танджерин“ в Лондон, която по-късно спечелва договор за консултантски услуги с „Епъл“. През 1992 г. се премества в Купертино, където постъпва в дизайнерския отдел на „Епъл“. През 1996 г. оглавява отдела (това се случва една година преди завръщането на Джобс), но не се чувства щастлив. Амелио не цени особено дизайна.

– Липсваше усещането, че се обръща внимание на детайлите и самия продукт, защото се опитвахме да изкараме възможно най-много пари от него – казва Айв. – От нас, дизайнерите, се искаше само модел на външния вид на нещото, което след това инженерите изработваха по възможно най-евтиния начин. Канех се да напусна.

След като Джобс поема юздите и изнася речта си, Айв решава да поостане още малко. Първоначално Джобс си търси външен дизайнер на световно ниво. Разговаря с Ричард Сапър, дизайнера на *ThinkPad* на *IBM*, както и с Джорджето Джуджаро, чиято заслуга са „Ферари“ 250 и „Мазерати Гибли“. После обаче предприема обиколка в дизайнерското студио на „Епъл“ и се свързва с непринудения, сърдечен и добросъвестен Айв.

– Обсъдихме различните подходи към формите и материалите – спомня си Айв. – Бяхме настроени на една и съща вълна. Внезапно осъзнах защо обичам тази компания.

В началото Айв работи под ръководството на Джон Рубинщайн, когото Джобс е поставил начело на хардуерния отдел, но после между него и Джобс възниква пряка и необикновено силна връзка. Двамата започват редовно да обядват заедно, а Джобс приключва почти всеки работен ден в студиото на Айв, където двамата разговарят за какво ли не.

– Джони имаше специален статус – казва Лорийн Пауъл. – Често се отбиваше у дома и семействата ни се сближиха. Стив никога не го засягаше съзнателно. Повечето хора в живота на Стив са заменими. Не и Джони.

Ето как Джобс говори за уважението си към Айв:

Промяната, която Джони донесе – не само за „Епъл“, а и за света като цяло, – е огромна. Той е ужасно интелигентен човек, във всеки един смисъл на думата. Разбира бизнес концепциите, маркетинговите стратегии. Проумява нещата ей така, все едно са детска игра. Разбира същността на онова, което правим, и то по-добре от който и да било друг. Ако мога да нарека някого в „Епъл“ свой духовен партньор, то това е Джони. Той и аз измисляме повечето от продуктите заедно, след което питаме останалите: „Хей, какво мислите за това?“ Джони възприема както цялостната картина, така и най-дребните и незначителни детайли за всеки продукт. Освен това съзнава, че „Епъл“ е продуктова компания. Той не е просто дизайнер. Именно затова работи пряко за мен. Има повече свобода на действие от всеки друг в „Епъл“, освен мен самия. Никой не може да му нарежда какво да прави или пък да му казва да не се занимава с нещо. Погрижил съм се за това.

Както повечето дизайнери, Айв обича да анализира философията и процеса на създаването на даден проект стъпка по стъпка. За Джобс нещата са интуитивни. Той посочва моделите и скиците, които му харесват, а останалите отхвърля. След това Айв развива онези концепции, за които Джобс е дал благословията си.

Айв е голям почитател на немския промишлен дизайнер Дитер Рамс, който работи за световноизвестната фирма за електроника „Браун“. Рамс се придържа към веруюто *Weniger aber besser*, „По-малко, но по-добре“. В същия дух Джобс и Айв се борят да опростят възможно най-много всеки дизайн. Още от първата рекламна брошура на „Епъл“ с мотото „Истинското изящество е в простотата“¹ Джобс цели постигането на простота чрез превъзможване на различните усложнения, а не чрез пренебрегването им.

¹ *Леонардо да Винчи*

– Необходима е наистина много работа за създаването на нещо съвсем просто, за пълното разбиране на скритите предизвикателства и достигането до елегантни решения – казва той.

У Айв Джобс открива своята сродна душа, истински съратник в преследването на реална простота, а не такава само на повърхността. Седнал в дизайнерското студио, Айв описва философията си:

Защо приемаме, че простите неща са хубави? Защото хората изпитват необходимост да контролират материалните продукти. А когато в нещо сложно и хаотично бъде внесен ред, човек успява да подчини продукта. Простотата не е само стил похват, не засяга само външния вид. Не става дума само за минимализъм или за липсата на натруфено безредие. Говорим за проправяне на път през дълбините на сложното. За да постигнеш истинска простота, трябва да навлезеш надълбоко. Докато се опитваш да произведеш продукт без недостатъци, в крайна сметка може да стигнеш до нещо твърде усложнено и объркано. По-добрият вариант е да проучиш задълбочено простотата, да научиш всичко възможно за нея и за това как се постига. Трябва да разбираш много добре ядрото, същността на даден продукт, за да можеш да се отървеш от всички части, които не са реално необходими.

Този основен принцип се споделя и от Джобс, и от Айв. Дизайнът не засяга само начина, по който изглежда даден продукт, а трябва да отразява и вътрешната му същност.

– В речника на повечето хора думата „дизайн“ е равнозначна на фасада, обвивка – казва Джобс пред списание „Форчън“ скоро след като отново поема управлението на „Епъл“. – За мен обаче е нещо съвсем различно. Дизайнът е основата и душата на всяко човешко творение и в крайна сметка се въплъщава във външните пластове на успешните продукти.

В резултат създаването на дизайн за даден продукт на „Епъл“ започва да се свързва неразривно с техническото изпълнение и изработката му. Ето как Айв описва един от компютрите на „Епъл“, *Power Mac*:

– Искахме да премахнем всичко, което не бе абсолютно необходимо. За да го постигнем, трябваше да работим в пълен синхрон – дизайнерите, разработчиците на продукти, инженерите и производствения отдел. Непрекъснато се връщаме в началото, отново и отново. Трябва ли ни наистина тази част? Може ли да направим така, че тя да изпълнява функциите на останалите четири части?

По време на обиколка из Франция Джобс и Айв влизат в един магазин за кухненски пособия. Там получават нагледно обяснение за връзката между дизайна на даден продукт, същността и производството му. Айв взема един кухненски нож, който му е харесал, но после го оставя разочаровано. Джобс повтаря действията му.

– И двамата забелязахме миниатюрно количество лепило между дръжката и острието – спомня си Айв.

Те обсъждат добрия дизайн на ножа и се съгласяват, че този недостатък в изработката разваля общото впечатление.

– И на двамата не ни хареса мисълта, че ножовете ни са лепени – обяснява Айв. – И Стив, и аз държим на тези неща. За нас имат значение подобни детайли, които развалят чистотата и накърняват същността на предмета. И двамата вярваме, че трябва да произвеждаме съвършени в простотата и чистотата си продукти, чиито „шевове“ не личат.

В повечето други компании дизайнът е подчинен на технологията. Инженерите поставят изискванията си, а след това дизайнерите измислят корпуса и външните компоненти в съответствие с тях. Според Джобс обаче този процес трябва да тече в обратна посока. В ранните дни на „Епъл“ Джобс одобрява дизайна на кутията на първия „Макинтош“, а след това инженерите приспособяват към нея платките и компонентите си.

След като го принуждават да напусне „Епъл“, този процес отново се връща към стария модел, при който в компанията водеща е технологията.

– Преди Стив да се върне, инженерите казаха: „Ето ви вътрешностите“ (процесор, твърд диск), а после дизайнерите ги напъхваха в кутията – обяснява Фил Шилер, старши вицепрезидент на маркетинговия отдел на „Епъл“. – Когато действаш по този начин, крайният продукт е ужасен.

След това обаче Джобс се завръща, между него и Айв се създава специална връзка и везните отново се накланят в полза на дизайнерите.

– Стив непрекъснато ни вгълпяваше, че дизайнът е неотменна част от онова, което ще ни направи велики – казва Шилер. – И така, дизайнът отново имаше водеща роля, а технологията бе подчинена на него, вместо обратното.

Понякога това води до нежелани резултати, както когато Джобс и Айв настояват корпусът на *iPhone 4* да бъде от цяло парче матиран алуминий, макар инженерите да смятат, че то ще попречи на работата на антената. В повечето случаи обаче специфичният дизайн на моделите – както е при *iMac*, *iPod*, *iPhone*, *iPad* – отличава „Епъл“ от другите компании и става причина за успехите през годините след завръщането на Джобс.

Поглед в студиото

Дизайнерското студио, в което властва Джони Айв, се намира на приземния етаж на сграда № 2 на улица „Инфинит Луп“, ограждаща шестте главни сгради в централния офис на „Епъл“ в Купертино. Самото студио е скрито зад тежка блиндирана врата и затъмнени прозорци. Веднага след входа има отделена със стъклена преграда рецепция, зад която на пост стоят две секретарки. Дори високопоставените служители от „Епъл“ не могат да влязат, ако нямат специално разрешение. Повечето от интервютата с Джони Айв във връзка с тази книга бяха проведени на друго място, но един ден през 2010 г. той уреди да прекарам следобед в студиото – да разгледам и да обсъдим как двамата с Джобс работят в сътрудничество тук.

Вляво от входа има няколко бюра, на които седят младите дизайнери; вдясно пък се намира голямата главна зала, прилична на пещера. В нея са разположени шест дълги метални маси, на които се излагат разработваните модели, така че всеки да може да ги разгледа и да си

поиграе с тях. Зад това помещение е самото дизайнерско студио с множество CAD-работни станции. Оттам се влиза в стая с машини за моделиране, където схемите и чертежите от екраните се превръщат в макети от пяна. В една стаичка отзад има контролирани от робот спрей-машини, с които макетите се боядисват и заприличват на истински. Атмосферата е делова, обзавеждането включва само най-необходимото, основните тонове са светло и тъмно металическо сиво. Листата на дърветата отвън хвърлят движещи се сенки върху затъмнените прозорци. Навсякъде звучи музика – основно техно и джаз.

Почти всеки ден, ако е в добро здраве и е в офиса, Джобс обядва с Айв. Следобед пък се отбива в студиото. Разглежда изложените на масите продукти, преценява дали съответстват на стратегията на „Епъл“. Обикновено в тези обиколки участват само двамата, Айв и Джобс, а останалите дизайнери ги поглеждат почтително от бюрата си, без да ги прекъсват и да им се месят. Ако Джобс иска да обсъдят някакъв конкретен проблем, вика отговорника по механичния дизайн или някой друг от заместниците на Айв. Ако нещо предизвика интереса му или го вдъхнови, може да извика оперативния директор Тим Кук или ръководителя на маркетинговия отдел Фил Шилер. Ето как описва процеса Айв:

Голямата стая е единственото място в компанията, където, ако се огледаш, ще видиш всичките ни продукти в процеса на изобретяването им. Когато Стив идва тук, обикновено сядат на една от тези маси. Ако работим върху нов iPhone например, грабва някоя табуретка и започва да си играе с различните макети на телефона, подхвърля ги в ръце, опипва ги и коментира кои му харесват повече и защо. После минаваме покрай другите маси – само той и аз – да видим как върви работата по останалите продукти. По този начин Стив усеща как се развиват всички проекти – iPhone, iPad, iMac, лаптопът и всичко друго, което обмисляме. Това му помага да разбере къде компанията влага енергията си и как се получава всичко. Вижда взаимовръзките между нещата, кое след кое следва – а това се постига много трудно в такава голяма компания. Когато обаче погледне макетите, изложени на тези маси, той вижда бъдещето за следващите три години.

Голяма част от дизайнерския процес се извършва чрез разговори, размяна на идеи, докато обикаляме масите и си играем с макетите. Той не обича да се напруга с разчитането на сложни чертежи. Исква да види и да усети даден модел и е прав. Учудвам се всеки път, когато след завършването на някой макет осъзнаем, че е пълен боклук, макар на компютърната скица да е изглеждал чудесно.

Той обича да идва тук, защото е тихо и спокойно; истински рай, ако предпочиташ зрителните възприятия и нагледните обяснения. При нас липсват официални документи, доклади и планове и съответно няма точки от дневния ред, които да бъдат разглеждани. Ние взимаме решенията в движение. Тъй като правим едно и също всеки ден и нямаме глупави презентации, липсват и сериозни сблъсъци.

През този ден Айв инспектира създаването на нови щепсел и захранващ кабел за „Макинтош“ в съответствие с европейските стандарти. Десетки оцветени макети от пяна с минимални разлики между тях са подготвени за оглед. Има хора, които биха сметнали за странен факта, че ръководителят на дизайнерския отдел се притеснява за нещо толкова дребно, но самият Джобс живо се интересува от подобни въпроси. От мига, в който лично

поръчва изработването на захранването за *Apple II*, Джобс обръща сериозно внимание не само на технологията и изработката, но и на дизайна на тези незначителни части. Името му присъства в документите за патента на белия захранващ адаптер, използван при *MacBook*, както и на този за магнитния му захранващ конектор, който така приятно щраква при прикрепяне. Всъщност към началото на 2011 г. той присъства в списъка на хората, участвали в създаването на 212 различни патента на „Епъл“ в Съединените щати.

Айв и Джобс смятат за изключително важни (и съответно патентоват) опаковките на множество продукти на „Епъл“. Американският патент D558572 от 1 януари 2008 г. например е за кутията на *iPod Nano* и включва четири рисунки, на които се виждат отворената кутия и устройството, поставено в пластмасовото си гнездо. Патент D596485 от 21 юли 2009 г. е за опаковката на *iPhone* – кутия със здрав капак, под който се намира бляскавата пластмасова поставка, в която лежи телефонът.

Преди време Майк Марккула преподава на Джобс един много важен урок: хората *наистина* преценяват книгата по корицата ѝ и следователно опаковките и кутиите на всички продукти на „Епъл“ трябва ясно да показват, че под тях се крие чуден скъпоценен камък. Независимо дали става дума за *iPod Mini* или пък за *MacBook Pro*, клиентите на „Епъл“ добре познават усещането да отвориш една добре изработена кутия и да стигнеш до продукта, сгущен подканващо под нея.

– Стив и аз отделяме много време на опаковката – казва Айв. – Много обичам да разопаковам разни неща. Вярвам, че за да бъде продуктът специален, трябва да създадеш истински ритуал на разопаковането. Опаковката може да бъде като театър, да разказва някаква история.

С типичния темперамент на чувствителен художник Айв понякога се ядосва на Джобс, който си приписва всички заслуги за постигнатото – факт, който е притеснявал и други негови колеги през годините. Чувствата му към Джобс са толкова силни, че понякога бива наранен.

– Случва се да разгледа внимателно идеите ми и да заяви: „Това не става. Това не го бива много. Онова ми харесва“ – разказва Айв. – А после говори за модела пред публика, сред която седя и аз, все едно идеята е негова. Аз съм истински маниак по отношение на произхода на идеите, дори имам специални бележници, в които си ги записвам. Затова ми е неприятно, когато той си приписва заслугата за някой от моите дизайни.“

Айв се изнервя и в случаите, когато външни хора описват Джобс като единствения генератор на идеи в „Епъл“.

– Това ни прави уязвими като компания – сериозно обяснява Айв.

После обаче бърза да разкрие колко важна роля играе Джобс:

– В много други компании идеи и страхотен дизайн се губят просто така, в хода на действието. Идеите, които раждаме аз и екипът ми, не биха имали никакво значение и нямаше да се използват, ако го нямаше Стив да ни провокира и подтиква, да работи заедно с нас и да преодолява съпротивата на другите, за да могат идеите ни да се претворят в продукти.

ГЛАВА 27

Компютърът iMac

Привет (отново)

Обратно в бъдещето

Първият изключително успешен дизайн, резултат от сътрудничеството на Джобс и Айв, е компютърът *iMac*, представен през май 1998 г. *iMac* е настолен компютър, предназначен за домашна употреба. Джобс има много конкретни изисквания за него. Продуктът трябва да включва всичко – клавиатура, монитор и компютър, готови за употреба веднага след изваждането им от кашона. Задължително е да има необичаен, отличаващ го от всички други дизайн, който буквално да „заявява“ марката. И да се продава за приблизително 1200 долара (по онова време „Епъл“ нямат компютър по-евтин от 2000 долара).

– Каза ни да се върнем назад, към корените на първия „Макинтош“ от 1984 г.“ – спомня си Шилер. – Този „Макинтош“ представлява мултифункционално интегрирано устройство от типа „всичко в едно“, а това означаваше, че дизайнерите и инженерите трябва да работят заедно.

Първоначалният план е да се създаде мрежов компютър – идея, налагана от Лари Елисън от „Оракул“. Мрежовият компютър представлява евгин терминал без твърд диск, чието основно предназначение е да се свързва с интернет и други мрежи. Но Фред Андерсън (по онова време финансов директор на „Епъл“) настоява продуктът да е по-мошен и да има повече възможности – да се добави твърд диск и да се произведе завършен настолен компютър за домашно ползване. В крайна сметка Джобс се съгласява.

Джон Рубинщайн, който отговаря за хардуера, приспособява микропроцесора и останалите „вътрешности“ на *PowerMac G3*, високотехнологичния професионален компютър на „Епъл“, за целите на новата машина. Предвижда се тя да има твърд диск и оптично дисково устройство, но Джобс и Рубинщайн предприемат и един много смел ход – решават да не включват обичайното флопидисково устройство. Джобс цитира максимата на хокейната звезда Уейн Грецки: „Отиди там, където отива шайбата, а не там, където е била.“ Е, той донякъде изпреварва времето си, но в крайна сметка устройствата за дискети изчезват.

Айв и главният му заместник Дани Костър започват да проектират футуристичен дизайн. Джобс безцеремонно отхвърля първите десетина модела от пяна, които му представят, но Айв знае как да го поведе в посоката, в която иска. Той се съгласява, че никой от моделите не е точно какъвто трябва, но му посочва един, който според него е обещаващ. Моделът има извит, закачлив корпус и не прилича на неподвижен каменен постамент, пушал корени в масата.

– Създава чувството, че току-що е кацнал на бюрото ти или пък че всеки момент ще подскочи и ще хукне нанякъде – казва той на Джобс.

После Айв усъвършенства този „игрив“ модел. При следващото си посещение Джобс, в

характерния си стил, заема коренно противоположна позиция и възторжено обявява, че страшно го харесва. Грабва прототипа от пияна и започва да го разнася из централата, за да го покаже тайно на доверените си хора и членове на управителния съвет. В рекламните си кампании „Епъл“ се хвали колко е важно да мислиш различно, но до този момент не са предложили нищо, което да се различава особено от съществуващите компютри. Най-после Джобс има нещо наистина ново.

Пластмасовата кутия, предложена от Айв и Костър, е синьо-зелена (по-късно този цвят бива наречен „бонди-синьо“ на името на известен австралийски плаж и цвета на тамошните води). Освен това е прозрачна и човек вижда вътрешността на машината.

– Опитавме се да възпроизведем идеята, че компютърът се променя в зависимост от нуждите на съответния човек, че е като хамелеон – обяснява Айв. – Затова ни хареса прозрачният корпус. Имаше цвят, но цялостното усещане бе за подвижност, за променливост. Беше дързък и симпатичен.

Прозрачността е връзката между устройството на компютъра и външния дизайн – и в буквалния, и в преносния смисъл. Джобс и преди е настоявал редиците чипове и веригите по платките да са спретнати и добре подредени, макар че не се виждат. При новия *iMac* те са на показ. Благодарение на прозрачната кутия става ясно колко старание е вложено в изработката на всички компоненти на компютъра и в подредбата им. Закачливият дизайн въплъщава простотата, като същевременно разкрива задълбоченото разбиране, от което изхожда истинската простота.

В действителност тази простота на пластмасовата обвивка е постигната по много сложен начин. Айв и екипът му работят с корейските производители на „Епъл“, за да доусъвършенстват процеса на изработване на кутиите; дори посещават фабрика за желирани бонбони, за да открият начин да направят прозрачната оцветена пластмаса съблазнителна като бонбон. Цената на всяка кутия е над шейсет долара, което е три пъти повече от нормалното. Другите компании вероятно първо биха поискали презентации и маркетингови проучвания, за да проверят дали прозрачният корпус ще вдигне продажбите достатъчно, за да оправдае допълнителното оскъпяване. Джобс изобщо не отваря дума за подобни анализи.

На върха на макета пък има дръжка, сгъшена в специална вдлъбнатина. Тя е по-скоро закачка и има символично, а не функционално значение. Това е настолен компютър; едва ли някой смята да го разнася за дръжката. Ето какво обяснява обаче Айв:

*В онези години хората се притесняваха от технологията, чувстваха се неудобно. Ако се страхуваши от нещо, няма да посмееши да го докоснеш. Майка ми буквално се боеше да се допре до компютъра. Затова си помислих, че ако отгоре има дръжка, ще е възможно помежду им да се създаде връзка. Ще изглежда достъпен, интуитивен, разбираем. Дава ти позволение да го докоснеш. Все едно ти показва уважението си. За съжаление изработването на подобна дръжка струва много пари. При старото ръководство на „Епъл“ със сигурност щях да изгубя спора. Стив обаче се държеше съвсем различно, беше направо страхотен. Видя го и каза: „Това е жестоко!“ Не му обясних всички идеи, които се бях опитал да пресъздам, но той интуитивно се досети за смисъла. Веднага разбра, че това е част от достъпния, закачлив и приветлив характер на *iMac*.*

Джобс трябва да обори възраженията на инженерите и производствения отдел, подкрепяни от Рубинщайн. Обикновено те се тревожат, че практическото претворяване на естетическите стремежи и дизайнерските хрумвания на Айв струва твърде скъпо.

– Когато го занесохме на инженерите – спомня си Джобс, – те посочиха трийсет и осем причини, поради които не можели да го направят. А пък аз им казах: „А, не, не – ще го направим!“ Попитаха ме: „Ама защо?“ и аз им отвърнах: „Защото аз съм изпълнителният директор и смятам, че може да бъде направено!“ Така че в крайна сметка, макар да не бяха особено съгласни, го направиха.

Джобс моли Лий Клоу, Кен Сегал и останалите от екипа на рекламната агенция TBWA\Чиаг\Дей да долетят и да разгледат проекта, който разработва. Отвежда ги в строго охраняваното дизайнерско студио и с драматичен апломб им разкрива прозрачния модел на Айв с форма на сълза, който сякаш е изскочил направо от „Семейство Джетсън“, анимационния сериал за бъдещето. За момент те се слисват.

– Бяхме като гръмнати, но не можехме да му го кажем направо – разказва Сегал. – В действителност си мислехме: „Божичко, имат ли представа какво правят?“ Толкова бе радикално.

Джобс ги кара да предложат име за модела. Сегал му дава пет варианта, един от които е *iMac*. Първоначално Джобс не харесва нито едно от имената, така че след седмица Сегал му представя нов списък с уточнението, че от агенцията все още предпочитат *iMac*. Джобс отвърща: „Тази седмица не ми е така противен, както миналата, но все още не го харесвам.“ За проба името е отпечатано върху няколко от прототипите и постепенно започва все повече да му допада – и така моделът бива наречен *iMac*.

С приближаването на крайния срок за завършване на *iMac* легендарните избухвания на Джобс стват все по-често явление, особено когато се сблъсква с някакви проблеми в производствения процес. На една среща му докладват, че нещата се развиват твърде бавно.

– Тогава избухна в неописуем гняв, истински и неподправен – спомня си Айв.

Джобс обикалял масата и нападал всички наред. Започнал с Рубинщайн, като му изкрещял вбесено: „Знаеш, че в момента се опитваме да спасим компанията, а вие прецаквате абсолютно всичко!“

Точно както екипа, създал първия „Макинтош“, създателите на *iMac* успяват да го завършат „на косъм“, точно преди големия ден. Не им се разминава обаче един последен гневен изблик. На генералната репетиция на представянето Рубинщайн показва на Джобс двата работещи прототипа, приготвени за презентацията. До този момент Джобс не е виждал крайния продукт. Сега хвърля поглед към тях и забелязва някакво копче отпред, точно под монитора. Натиска го и устройството за компактдискове се отваря. „Какво е това, по дяволите?!“ – пита той, макар че същинските му думи не са така „учтиви“.

– Никой от нас не отвърна каквото и да било – разказва Шилер. – Беше ясно, че много добре знае какво е CD-устройство.

Джобс продължава да беснее. Настоява, че устройството е трябвало да има само слот – процеп, в който да се поставят дисковете, каквито вече има в някои луксозни коли, – а не плъзгаща се поставка.

– Стив, точно това устройство ти показах, когато обсъждахме компонентите – обяснява му Рубинщайн.

– Не, нямаше вадеща се поставка, а процеп! – знае си своето Джобс.

Рубинщайн не се отказва, гневът на Джобс не стихва.

– Малко оставаше да се разплача, защото вече бе твърде късно да направим каквото и да било – спомня си по-късно Джобс.

И така, те прекратяват репетицията и известно време Джобс сякаш обмисля да отмени изцяло представянето на продукта.

– Руби ме изгледа, сякаш се питаше дали самият той не е полудял – спомня си Шилер. – Това бе първият продукт, който пусках заедно със Стив – и първия път, когато станах свидетел на тази негова нагласа – „Ако не е както трябва, няма да го пуснем в продажба.“

Най-после постигат съгласие да заменят поставката с процеп при следващата версия на *iMac*.

– Ще пусна продукта само ако ми обещаете по възможно най-бързия начин да замените всички поставки със слотове – с насълзени очи заявява Джобс.

Има и друг проблем – с видеоклипа, който смята да покаже. Във филмчето Джони Айв описва мисловния път, по който е стигнал до дизайна, след което пита: „Какъв компютър би подходил на семейство Джетсън? Реших, че ще е бъдещето вчера.“ След тези думи се показва откъс от анимационното филмче – две секунди, през които Джейн Джетсън се взира в един видеоекран, а после още две секунди, в които цялото семейство се смее щастливо край коледна елха. По време на репетицията един от асистентите казва на Джобс, че ще трябва да махнат тези отрязъци, защото не са получили съгласие от „Хана-Барбера“ да ги използват. „Да си останат!“ – кресва му Джобс. Асистентът обяснява, че правилата не позволяват. „Не ме интересува“ – отсича той. – „Ще ги използваме!“ И клипчетата остават.

Лий Клоу подготвя серия от цветни реклами, които ще бъдат публикувани в различни списания, и изпраща на Джобс коректурите. В отговор получава гневно обаждане: Джобс твърди, че синият цвят в материалите е различен от този на *iMac*.

– Хора, вие изобщо не знаете какво правите – крещи Джобс. – Явно ще трябва да си намеря друг да свърши работата, защото вие сте прецакали всичко!

Клоу му възразява:

– Сравни ги!

Джобс, който в този момент не е в офиса си, настоява, че е прав, и продължава да крещи. В крайна сметка Клоу го убеждава да седне и да прегледа оригиналните снимки. „Най-после му доказах, че синьото е онова синьо, което той искаше.“

Години по-късно на страницата за Стив Джобс в сайта „Гоукър“ се появява интересна история. Авторът е човек, работил в един магазин в Пало Алто на няколко пресечки от дома на Джобс.

– Един следобед, както събирах количките от паркинга – разказва той, – видях сребристия мерцедес, паркиран на мястото за инвалиди. В него седеше Стив Джобс и крещеше по телефона в колата. Беше точно преди представянето на първия *iMac* и съм напълно сигурен, че чух думите: „Не е! Достатъчно! Синьо! Мамка му!!!“

Както винаги, Джобс напълно откача по време на подготовката за драматичното представяне. След като отлага една репетиция заради устройството за компактдискове, той нарочно проточва следващите. Исква да е сигурен, че шоуто ще е наистина грандиозно.

Отново и отново пресъздава сублимния момент, в който прекосява сцената и обявява: „Кажете „Привет!“ на новия *iMac*.“ Държи осветлението да е идеално, така че ясно да се вижда прозрачният корпус на новата машина. Дори след тези повторения обаче все още не е доволен. Обзема го старата мания за сценичното осветление, на която Скъли става свидетел през 1984 г. по време на репетициите за представянето на първия „Макинтош“. Той дава нареждане лампите да се включват по-рано и светлината да е по-силна, но и това му се струва недостатъчно. Тогава изтичва по пътеката, тръсва се на един стол в средата на залата и метва крака върху седалката отпред. „Ще продължаваме така, докато не стане както трябва“ – казва той. Служителите опитват още веднъж да изпълнят изискванията му. „Не, не!“ – оплаква се той. – „Изобщо не ми харесва!“ При следващия опит осветлението е достатъчно ярко, но пък се включва твърде късно. „Омръзна ми да повтарям едно и също!“ – ръмжи Джобс. Най-после възлюбеният му *iMac* започва да блести точно както той иска. „Да! Точно така! Супер!“ – извиква той.

Една година по-рано Джобс е изхвърлил от управителния съвет на компанията Майк Марккула, някогашния си ментор и партньор. Но понеже е горд с *iMac* и е сантиментално настроен заради връзката на новата машина с първия „Макинтош“, кани Марккула в Купертино за нещо като предварително частно представяне. Марккула остава много впечатлен. Единствената му критика е към новата мишка по дизайн на Айв. Според него тя прилича на хокейна шайба и хората няма да я харесат. Джобс не се съгласява с него, но Марккула се оказва прав. С изключение на мишката новата машина – също както и предшественика си – се оказва грандиозен успех.

Представянето: 6 май 1998 г.

Още при представянето на първия „Макинтош“ през 1984 г. Джобс създава нов вид театър: дебютът на продукта се превръща в епохално събитие, чиято кулминационна точка е моментът, в който се обявява „Нека бъде светлина!“. Небесата се разтварят и блесва светлина, разнася се песента на ангелски хор, а групичката богоизбрани започва да възкликва „Алилуя!“. За грандиозното представяне на продукта, с който се надява да спаси „Епъл“ и още веднъж да промени света на персоналните компютри, Джобс избира едно изпълнено със символика място: залата „Флинт“ в Купертино, същата, която използва през 1984 г. Сега възнамерява да направи и невъзможното, за да отхвърли всички съмнения; да събере под знамената си войските, да си осигури колкото може повече подкрепа от технологичната общност – и да стартира маркетинговата кампания за новата машина. Има и още един мотив: просто обича да се прави на импресарио. Изнасянето на великолепно представление го въодушевява по същия начин, по който му въздейства създаването на страхотен нов продукт.

Той започва със сантименталната част: посочва трима души от публиката, които е поканил специално за случая. С годините са се отчуждили, но сега иска отново да ги събере на едно място.

– Поставих началото на тази компания в гаража на родителите си заедно със Стив Возняк. И ето че днес Стив е тук – заявява той и го посочва с пръст, при което избухват бурни аплодисменти.

– Към нас се присъедини Майк Марккула, а много скоро след това – и първият ни президент Майк Скот – продължава той. – Днес и двамата са сред публиката. А никой от нас

не би бил тук сега, ако не бяха те тримата. Очите му се замъгляват за миг; отново гръмват аплодисменти. Сред публиката са също и Анди Херцфелд, и голяма част от първия екип на „Мак“. Джобс им се усмихва. Убеден е, че ще ги накара да се гордеят с него.

След като разкрива в най-общи линии стратегията на „Епъл“ за новия продукт и прави кратка презентация на характеристиките му, вече е готов да покаже новата си рожба.

– Ето как изглеждат компютрите в днешни дни – заявява той, а на големия екран зад гърба му се появява изображението на бежов паралелепипед и ъгловат монитор. – А сега имам удоволствието да ви покажа как ще изглеждат оттук нататък!

След тези думи дръпва плата, който покрива масата в центъра на сцената и разкрива новия *iMac*, който проблясва под светлините на лампите, включили се в уговорения миг. Натиска бутона на мишката и точно както при представянето на първия „Макинтош“, на екрана започват да се сменят изображения, демонстриращи всички прекрасни неща, които компютърът е в състояние да прави. Накрая се появява думата „Привет!“, изписана със същия закачлив шрифт, украсявал „Макинтош“ от 1984 г., само дето сега под първата дума изскача втора, поставена в скоби: „Привет (отново)“. Последвалите аплодисменти са наистина оглушителни. Джобс отстъпва крачка назад и гордо се вглежда в новия си „Макинтош“.

– Изглежда като нещо, дошло от друга планета – казва той, а присъстващите избухват в смях. – Хубава планета. Планета с по-добри дизайнери.

За пореден път Джобс е произвел култов нов продукт, който в този случай е предвестник на новото хилядолетие. Изпълнено е обещанието на фразата „Мисли различно“. Вместо бозави кутии и монитори като трупчета, плетеница от кабели и огромно упътване се появява симпатично и дръзко устройство, гладко на допир и приятно за окото като яйце на червеношийка. Човек може да стисне малката дръжка на върха му и да го измъкне от елегантната бяла опаковка, а после направо да го включи в контакта на стената. Онези, които преди са се страхували от компютрите, сега искат свой собствен. При това държат да го поставят в стая, където останалите да го виждат, да му се възхищават и да ламтят да го притежават.

Ето какво пише Стивън Леви в „Нюзуийк“:

„Тази машина съчетава високотехнологичния блясък и симпатичния кич на чадърче за коктейл. Това е не просто най-готиният на външен вид компютър, който сме виждали от години... Той носи послание, което кара сърцата да бият по-силно. Става дума за това, че някогашната компания-мечта от Силициевата долина вече не е просто налудничаво бълнуване.“

„Форбс“ го нарича „успех, който променя цялата индустрия“, а по-късно Джон Скъли прекъсва заточението си, за да заяви: „Той използва същата проста стратегия, която донесе такива успехи на „Епъл“ преди петнайсет години: създавай хитови продукти и им прави невероятна реклама.“

Само от едно място – добре познато при това – се разнася недоволно мърморене. Докато *iMac* придобива слава и жъне успехи, Бил Гейтс уверява група финансови анализатори, дошли на посещение в „Майкрософт“, че това е само модна прищявка, която бързо ще отmine.

– Единствената област, в която „Епъл“ е лидер, е разнообразието на цветовете – отсича

Гейтс и насочва вниманието им към един компютър с операционна система *Windows*, който на шега е боядисал в червено. – Няма да ни отнеме много време да ги настигнем, сигурен съм в това.

Джобс побеснява и казва на един репортер, че Гейтс, когото и преди е заклеявал публично заради липсата му на вкус, няма дори бегла представа защо хората харесват повече *iMac*, отколкото другите компютри.

– Проблемът на нашите конкуренти е, че им липсва нещо, което те смятат за модно увлечение, за външен вид – обяснява той и добавя: – Те казват: „Дай да наплескаме тоя боклучав компютър с малко боя и ще се получи същото!“

iMac е пуснат в продажба през август 1998 г. на цена от 1299 долара. Само през първите шест седмици са продадени 278 000 бройки. До края на годината цифрата вече е 800 000, което го превръща в най-бързо продавания компютър в историята на „Епъл“. Най-голямо впечатление обаче прави фактът, че 32 % от клиентите за първи път си купуват компютър, а други 12 % преди това са ползвали машини с *Windows*.

Много скоро Айв измисля и други привлекателни цветове за компютрите *iMac*, освен вече възприетото „бонди-синьо“. Разбира се, ако даден компютър се предлага в пет цвята, това би създавало сериозни затруднения на производствения отдел при поддържането на инвентара и разпространението. Повечето компании, включително „Епъл“ при старото ръководство, първо биха организирали един куп изследвания и срещи, на които да обсъдят разходите и възможните приходи. Но щом Джобс съзира новите цветове, той буквално си губи ума по тях. Веднага свиква останалите директори в дизайнерското студио. „Ще използваме всякакви цветове!“ – въодушевено ги осведомява. Когато те си тръгват, Айв удивено оглежда членовете на екипа си.

– На повечето други места подобно решение отнема месеци. На Стив му трябваше половин час – спомня си той.

В *iMac* има още един детайл, от който Джобс държи да се отърве: омразната поставка за диска.

– Бях видял устройство за компактдискове със слот в една много добра стереоуредба „Сони“ – разказва той, – така че отидох в производствения отдел и им казах да направят такава за версията на *iMac*, която пуснахме след девет месеца.

Рубинщайн се опитва да спори с него, да го убеди да се откаже от тази промяна. Предрича, че скоро ще се появят нови устройства, които ще могат не само да възпроизвеждат музика от компактдискове, но и да я записват – и те ще бъдат с вадеща се поставка, поне първоначално.

– Ако настояваш за слот, винаги ще бъдеш с една крачка назад по отношение на технологията! – аргументира се Рубинщайн.

– Не ме интересува, искам слот! – избухва в отговор Джобс.

Това се случва по време на обяда им в един суши бар в Сан Франциско, след който Джобс настоява да продължат разговора си, докато се разхождат.

– Искам да изработиш това устройство със слот. Направи го като лична услуга за мен – моли го Джобс.

Рубинщайн се съгласява, разбира се, но в крайна сметка се оказва прав. Компанията „Панасоник“ пуска на пазара устройство за компактдискове, чрез което може да се сваля

музика от компютъра и да се записва на диск. Първоначалната му версия обаче е съвместима само с компютри със CD-устройства с вадеща се поставка. Резултатите от това решение се видни през следващите години. От една страна, „Епъл“ не успява да задоволи навреме нуждите на потребителите, които искат сами да подбират и записват музика. От друга страна, то принуждава компанията да прояви въображение и смелост, за да надскочи конкурентите си, когато Джобс най-после осъзнава, че трябва да навлязат на музикалния пазар.

ГЛАВА 28

Изпълнителен директор

Все още люди след всичките тези години

Тим Кук

Още през първата година след завръщането си в „Епъл“ Стив Джобс представя рекламните „Мисли различно“ и компютъра *iMac*. По този начин само потвърждава онова, което и без друго повечето хора знаят: че е истински творец, човек, който има поглед към бъдещето. Показал е тези си качества още по време на първия си „рунд“ в „Епъл“. Не е толкова сигурно обаче дали може да управлява компанията. Определено не е доказал подобно нещо първия път.

Джобс се заема с тази задача с необичаен реализъм, който удивява всички, които са свикнали с нагласата му, че не е нужно да се съобразява с правилата на вселената.

– Той стана мениджър, което е много по-различно от администратор или мечтател, и с това ме изненада много приятно – припомня си Ед Улард, членът на съвета, който го уговаря да се върне.

Мениджърската мантра на Джобс е „фокусиране“. Премахва излишните продуктови линии и орязва някои допълнителни възможности на новата операционна система, която разработва „Епъл“. Отказва се от маниакалното си желание да контролира всичко и спира да произвежда *всички* продукти в собствените си фабрики. Вместо това изнася навън цялото производство: от дънните платки до завършените компютри. Освен това налага на доставчиците на „Епъл“ желязна дисциплина. Когато той поема управлението, в складовете си „Епъл“ има стоки за над два месеца, много повече от която и да било друга технологична компания. Също като яйцата и млякото, компютрите не могат да се застояват дълго по лавиците, така че тази залежала стока всъщност е равносилна на удар по приходите. Удар, оценен на 500 милиона долара. В началото на 1998 г. Джобс е намалил количеството на залежалата стока наполовина.

Успехът му обаче си има цена, защото той все още не умее да пипа с кадифена ръкавица. Когато решава, че един от офисите на „Еърборн Експрес“¹ не изпълнява достатъчно бързо доставката на резервни части, нарежда на мениджър от „Епъл“ да прекрати договора. Мениджърът възразява, че ако го направи, ще ги съдят, а Джобс му отвръща: „Просто им кажи, че щом ни прецакват така, повече няма да получат нито шибан цент от тази компания, никога!“

¹ *Airborne Express* – Американска компания за куриерски услуги, основана през 1946 г. и закупена през 2003 г. от DHL

Мениджърът напуска, следва съдебен процес, а решението отнема цяла година.

– Ако бях останал, опциите ми върху акции сега щяха да струват 10 милиона долара – казва

мениджърът, – но аз знаех, че няма да издържа – а и той така или иначе щеше да ме уволни.

На новия дистрибутор е наредено да намали количеството на стоката в складовете със 75 %, и той го прави.

– Стив Джобс не търпи подчинени, които не изпълняват поставените им задачи – казва изпълнителният директор на новата компания.

В друг случай, когато компанията „Ви Ел Ес Ай Текнолъджи“ не успява да достави достатъчно чипове в уговорения срок, Джобс нахлува по време на една от срещите им и започва да крещи, че са „шибани задници без топки“. След това от въпросната компания започват да доставят чиповете в „Епъл“ навреме, а ръководителите ѝ поръчват якета с надписи „Екип ШЗБТ“ на гърбовете.

След като три месеца работи под ръководството на Джобс, оперативният директор на „Епъл“ не издържа на напрежението и напуска. В продължение на почти цяла година Джобс лично изпълнява задълженията му, защото всички интервюирани от него кандидати са „представители на старата вълна производители“, както той се изразява. Джобс търси човек, който ще изгради снабдителски вериги с фабрики-производители от типа „точно навреме“², както е направил Майкъл Дел. После, през 1998 г., среща Тим Кук, вежлив и изискан мениджър доставки от „Компак Къмпютърс“, който не само става оперативен мениджър на компанията, но и бързо се превръща в негов незаменим (макар и скрит зад кулисите) партньор в управлението на „Епъл“. Ето какво разказва Джобс:

² Производство тип „точно навреме“ – продуктова стратегия, при която се поддържа непрекъсната обратна връзка между производител и поръчител, правят се и се изпълняват поръчки точно когато е необходимо, за да се избегне залежаването на стоки в складовете.

Тим Кук дойде от отдела „Снабдяване“, а ние имахме нужда от човек с точно такъв опит. Осъзнах, че двамата с него виждаме нещата по абсолютно един и същи начин. Бях посетил доста фабрики от типа „точно навреме“ в Япония и бях построил една за „Мак“ и една за NeXT. Знаех какво искам, а после срещнах Тим, който искаше същото. Така че започнахме да работим заедно и не след дълго вече му имах пълно доверие – сигурен бях, че ще знае точно какво да направи. Той виждаше нещата по същия начин като мен и двамата комуникирахме на едно по-високо стратегическо ниво. Затова можех да си позволя да не мисля за много неща, освен ако той не дойдеше специално да ми обърне внимание.

Кук, син на работник в корабостроителница, израства в малък град в Алабама. Завършва промишлено инженерство в Обърнския университет, после следва бизнес администрация в „Дюк“. Дванайсет години работи за IBM в „Изследователския триъгълник“ в Северна Каролина. Когато Джобс го интервюира, той тъкмо е приел работата в „Компак“. Кук е типичен инженер, който разчита на логиката, а по онова време „Компак“ изглежда като по-логичното и добро кариерно предложение. Той обаче попада в плен на харизмата на Джобс.

– Пет минути след началото на първото ми интервю със Стив исках да зарежа предпазливостта и логиката и да постъпя в „Епъл“ – разказва по-късно. – Интуицията ми подсказа, че там ще имам възможност, която се удава веднъж в живота – да работя за един творчески гений.

Така и прави.

– По принцип инженерите са обучени да взимат решения на базата на аналитични данни, но има моменти, в които трябва да разчиташ на интуицията си – казва той.

Ролята му в компанията е да претворява в дела интуитивните хрумвания на Джобс, което той успява да постигне с кротко и мълчаливо трудолюбие. Никога не се жени, а се заравя в работата си. Почти всеки ден става в 4:30 ч., пише имейли, после прекарва около час във фитнес салона и малко след 6 сутринта е на бюрото си. В неделя вечер урежда конферентни разговори по телефона, за да се подготви за предстоящата седмица. В компания, управлявана от непоследователен и склонен на гневни изблици изпълнителен директор, Кук овладява възникналите проблемни ситуации с абсолютно спокойствие, безизразно лице, успокояващ южняшки акцент и мълчание, подчертано от втрещен поглед. „Макар че умее да се радва, обичайното изражение на Кук е намръщено, хуморът му е сух и толкова тънък, че понякога човек не го схваща“ – пише Адам Лашински във „Форчън“. „Добре известни са дългите, неловки паузи, които прави по време на срещите; цари пълно мълчание, нарушавано единствено от шумоленето при разкъсването на опаковките на енергийните блокчета, които непрекъснато яде.“

Малко след като Кук заема поста си в „Епъл“, по време на редовна среща му съобщават за проблем с един от китайските им доставчици.

– Това е много неприятна новина – казва той. – Някой би трябвало вече да е в Китай и да работи за отстраняване на проблема.

Трийсет минути по-късно поглежда към един от преките си подчинени и напълно безизразно го пита:

– Ти защо си още тук?

Служителят става, отива направо на летището в Сан Франциско и си купува билет за първия полет за Китай. По-късно този човек става един от заместниците на Кук.

Кук намалява броя на главните доставчици на „Епъл“ от стотина на двайсет и четири; принуждава ги да сключат неизгодни за тях договори, ако искат изобщо да работят с „Епъл“; убеждава голяма част от тях да се преместят в близост до фабриките на „Епъл“; затваря десет от деветнайсетте склада на компанията. Като намалява местата, където може да се натрупва стока, намалява и самото количество на залежалата стока. В началото на 1998 г. благодарение на Джобс това количество вече не е колкото за два месеца, а наполовина. През септември 1998 г. Кук го е намалил още повече – то би стигнало само за шест дни. През септември следващата година цифрата е невероятна – количеството е достатъчно само за два дни! Освен това е съкратил процеса на производството на компютри в „Епъл“ от четири месеца на два. Всичко това не само спестява пари, но и позволява компютрите да се изработват с възможно най-новите компоненти.

Работа в екип

По време на пътуване до Япония в началото на 80-те години Джобс пита председателя на „Сони“ Акио Морита защо всички служители във фабриките на компанията носят униформи.

– Той много се притесни, дори се засрами. Разказа ми, че след войната хората нямали дрехи и компании като „Сони“ трябвало да дават на работниците си ежедневно облекло, с което да идват на работа – спомня си Джобс.

През годините униформите придобиват собствен отличителен стил, особено тези на компаниите като „Сони“. Това се превръща в начин служителите да се чувстват свързани с фирмата си.

– Реших, че искам и служителите на „Епъл“ да имат такава връзка с компанията – обяснява Джобс.

„Сони“, които държат на стила, наемат известния дизайнер Исей Мияки да направи модела на една от униформите им. Горната ѝ част представлява яке от специален висококачествен шушляков плат, чиито ръкави се закопчават с ципове и могат да се откачат, при което якето се превръща в елек.

– Така че аз се обадох на Исей и го помолих да измисли един елек и за „Епъл“ – разказва Джобс. – Върнах се с няколко мостри и казах на всички, че би било чудесно да имаме подобни елечи. Леле, как ме освиркаха! Всички до един сметнаха идеята за отвратителна.

Междувременно обаче той се сприятелява с Мияки и започва редовно да го посещава. Освен това му допада идеята да си направи лична униформа – първо, защото е удобна като ежедневно облекло (той твърди, че това е основната причина), и второ, защото представлява отличителен белег, нещо като подпис.

– Помолих Исей да ми направи няколко блузи тип „поло“ и той ми направи един куп, сигурно стотина. – Джобс забеляза изненадата ми от тези думи и махна с ръка към гардероба, където си държеше дрехите. – Нося си ги – обясни той. – Ще ми стигнат до края на дните ми.

Независимо от деспотичния си характер – никога не се е кланял на олтара на взаимното съгласие – Джобс полага големи усилия в „Епъл“ да цари атмосфера на разбирателство и сътрудничество. Много компании се хвалят с факта, че не организират множество срещи. Джобс, напротив, прави такива непрекъснато: всеки понеделник има оперативка на изпълнителския състав, в сряда следобед прави съвещание за избор на маркетинговата стратегия, непрекъснато текат срещи, на които му се докладва разработката на различните продукти. Все още изпитва искрена неприязън към официални презентации на *PowerPoint*, затова настоява представителите на различните отдели да се събират и подробно да му обясняват всеки въпрос от различна гледна точка.

Джобс вярва, че най-голямото предимство на „Епъл“ е интеграцията, съчетаването на всичко в един пакет – дизайн, хардуер, софтуер и съдържание. Затова иска всички отдели в компанията да работят паралелно. Използва изразите „задълбочено сътрудничество“ и „съвместно инженерство“. Вместо процесът по създаване на продукта да включва последователното му прехвърляне от инженерния отдел в дизайнерския, после в производствения, маркетинговия и дистрибуторския, през цялото време тези отдели си съдействат.

– Ние разработвахме цялостни продукти и следователно самият процес трябваше да е интегриран, съвместен – обяснява Джобс.

Същият подход се използва при наемането на ключови служители. Джобс кара кандидатите да се срещнат с всички ръководители – Кук, Теванян, Шилер, Рубинщайн, Айв – а не само с началника на отдела, в който искат да постъпят.

– После всичките се събират, без кандидата, естествено, и обсъждаме дали съответства на представата ни и дали ще се впише – казва Джобс.

Целта му е да се предпази от „пришествието на кретените“, както го нарича – процес, при който компаниите се оказват наводнени с псевдоталанти:

Разликата между най-добрите и посредствените е приблизително 30 % и това важи за почти всички неща в живота. Най-добрият самолетен полет, най-хубавото ястие – те са с около 30 % над средното ниво. У Воз видях нещо съвсем различно: инженер, който бе петдесет пъти по-добър от средно добрите. Той бе в състояние да провежда срещи наум, в главата си. Екипът на „Мак“ бе опит да изгради именно това: отбор от най-добрите играчи. Много хора твърдяха, че те няма да се разбират и няма да могат да работят заедно. Аз обаче знаех, че най-добрите играчи, онези от „А“-групата, искат да играят със себеподобни. На тях просто не им харесва да работят с играчи от по-ниска класа, било тя „Б“ или „В“. „Пиксар“, например, беше компания изцяло от „А“-играчи. Именно това исках да постигна и с „Епъл“, след като се върнах. Затова процесът по подбора на служителите трябваше да се извършва в сътрудничество. Когато наемахме някого, дори да отиваше в маркетинговия отдел, го карах да разговаря и с хората от дизайнерския и инженерния отдел. Моделът ми за подражание бе Дж. Робърт Опенхаймер. Чел съм за това, какви хора е търсил за екипа, който работил по проекта за създаването на атомна бомба. Не бях дори и наполовина толкова добър колкото него, но и аз си бях поставил същата цел.

Този процес би могъл да бъде доста плашещ, но Джобс има набито око за таланти. Докато търсят хора за дизайна на графичния интерфейс на новата операционна система на „Епъл“, Джобс получава имейл от един млад мъж и го кани за разговор. Кандидатът е нервен и интервюто не протича добре. По-късно същия ден Джобс случайно го среща във фойето, където той седи обезсърчен. Младият мъж го моли да погледне една от идеите му; Джобс поглежда над рамото му и вижда малка демо версия на програма, направена с *Adobe Director*, която показва как могат да се сместят повече иконки на лентата в долната част на екрана. Когато мъжът раздвижва курсора върху скупчените на лентата иконки, курсорът заприличва на лупа и уголемява отделните иконки.

– Само възкликнах „Боже мой!“ и моментално го наех – спомня си Джобс. Лупичката се превръща в едно от очарователните приложения на *Mac OS X*, а дизайнерът по-късно създава такива приложения като инертния скрол за мултитъч екрани (прозорчето продължава да се плъзга за миг, след като си спрял да го въртиш).

Опитът на Джобс в *NeXT* му помага да съзрее донякъде, но не и да „омекне“. Все още няма регистрационен номер на мерцедеса си и продължава да паркира на местата за инвалиди, като понякога дори заема две. Този му навик се превръща в повод за шеги сред подчинените му. Те правят знаци с надписи: „Паркирай различно!“, а един особено дързък шегаджия рисува над символа с инвалидната количка кръглото лого на „Мерцедес“.

На служителите е позволено – даже биват окуражавани – да го предизвикват. Понякога с това дори успяват да спечелят уважението му. Но докато той обмисля предложените идеи, човек трябва да е подготвен за ответния му удар (който обикновено е много свиреп).

– С него никога не печелиш спор на момента, макар накрая понякога може и да успееш – казва Джеймс Винсънт, талантливият младеж, който работи заедно с рекламния факир Лий

Клоу. – Предлагаш нещо и той отсича: „Това е тъпо!“, а след време се връща и заявява: „Ето това ще направим.“ А на теб ти се иска да му кажеш: „Това нещо ти го предложих преди две седмици, а ти ме отрязва, защото било тъпо.“ Обаче не можеш. Вместо това му казваш: „Да, страхотна идея, точно така ще направим.“

– Може да не знае абсолютно нищо за онова, за което говори, но заради откачения си стил и вътрешно убеждение успява да ти вгълпи, че е съвсем наясно и е абсолютно сигурен – обяснява Айв, който смята тази му черта за „странно очарователна“.

Същевременно набитото око му помага да забележи множество дребни детайли, които другите са пропуснали. Лий Клоу си спомня как е показал на Джобс откъс от една реклама, в която нанесъл незначителни поправки, а Джобс избухнал в гневна тирада, защото според него рекламата така била пълен провал.

– Забеляза, че сме махнали два кадъра – нещо толкова дребно, почти невъзможно да се забележи – разказва Клоу. – Той обаче искаше да е сигурен, че образът се появява в точния момент, в ритъм с музиката. И беше напълно прав.

Постоянен изпълнителен директор

Ед Улард, менторът му в изпълнителния съвет на „Епъл“, го притиска повече от две години да махне думичката „временен“ пред титлата си на изпълнителен директор. Джобс не само отказва да поеме тази отговорност и да се обвърже, но и озадачава всички, като взима само 1 долар годишна заплата и отказва да получи опции върху акции.

– 50 цента си заработвам, защото се появявам на работа – обича да се шегува той, – а останалите 50 получавам в зависимост от представянето си.

От завръщането му през юли 1997 г. акциите на „Епъл“ са скочили от 14 на 102 долара за брой в началото на 2000 г., когато „интернет-балонът“ достига връхната си точка. Още през 1997 г. Улард го умолява да приеме поне скромен пакет акции, но Джобс отказва с думите: „Не искам хората, с които работя, да си мислят, че съм се върнал, за да забогатя.“

Стойността на въпросните акции би била 400 милиона долара. По това време обаче той получава общо 2,50 долара.

Основната причина, поради която толкова държи на израза „временно изпълняващ длъжността“, е усещането за несигурност относно бъдещето на „Епъл“. С приближаването на 2000 г. обаче става ясно, че компанията се е възродила – и заслугата за това е на Джобс. Той излиза на дълга разходка с Лорийн и двамата обсъждат онова, което според повечето хора е просто формалност, но за него все още е сериозен въпрос. Реши ли да зареже уточнението „временен“, „Епъл“ може да се превърне в основа за всичко, за което си е мечтал, включително да започне да произвежда продукти извън чисто компютърната сфера. В крайна сметка се съгласява.

Улард е изключително въодушевен и споделя, че от управителния съвет са склонни да му предоставят голям пакет акции.

– Ще бъда откровен с теб – отвръща Джобс. – Определено бих предпочел един самолет. Току-що ни се роди трето дете. Не обичам да летя в обикновени пътнически самолети. Искам да заведа семейството си на Хаваите. Когато пътувам, искам да познавам пилотите в самолета.

Факт е, че по принцип той не проявява никакво търпение или толерантност на

терминалите или в самия самолет, дори преди да бъдат затегнати мерките за сигурност по летищата. Лари Елисън, член на управителния съвет, чийто самолет Джобс понякога използва (през 1999 г. „Епъл“ плаща на Елисън такса в размер на 102 000 долара), няма никакви възражения.

– Като се има предвид какво успя да постигне, би трябвало да му дадем пет самолета, не един! – заявява той. По-късно пък казва: – Това бе идеалният подарък за Стив, с който му благодарихме, че спаси „Епъл“, без да получи нищо в замяна.

Така Улард охотно удовлетворява желанието му (дава му един „Гълфстрийм“ V), като освен това му предлага 14 милиона опции върху акции. Реакцията на Джобс е неочаквана: казва, че иска повече – 20 милиона опции. Улард се слисва и разстройва. Съветът е получил позволение от акционерите само за 14 милиона.

– Нали каза, че не искаш въобще, а и ти дадохме самолет – пита той.

– Преди не настоявах за опции – отвърща Джобс, – но ти каза, че мога да получа до 5 % от стойността на компанията в опции, и точно това искам в момента.

Спечкването е странно за такъв период, в който би трябвало само да се празнува. В крайна сметка се стига до компромисно, макар и доста сложно решение: през януари 2000 г. той получава 10 милиона дяла на преоценена стойност спрямо текущата, но времево оформени, сякаш са отпуснати през 1997 г., плюс задължение да му се отпуснат още и през 2001 г. Полошото обаче е, че цената на акциите се е сринала при пукването на „технологичния балон“. Джобс така и не употребява правото си върху опциите, а в края на 2001 г. моли да бъдат заменени с нови, с по-ниска цена на опцията. По-късно борбата за акции и опции върху акции се възражда и разклаща устоите на компанията.

Макар да не натрупва състояние от опциите, поне се радва на самолета. Не е учудващо колко държи да се изпипа вътрешният дизайн. Обзавеждането му отнема повече от година. За отправна точка използва самолета на Елисън; наема и неговата дизайнерка, като много скоро я подлудява с изискванията си. В самолета на Елисън например има врата между кабините, която се отваря с едно копче и се затваря с друго. Джобс настоява в неговия да има само едно, което да действа като превключвател. Не харесва копчетата от полирана неръждаема стомана и иска да бъдат заменени с такива от матиран метал. В крайна сметка получава самолета, който иска, и много си го харесва.

– Поглеждам своя самолет, поглеждам и неговия – всичко, което е променил, е станало похубаво – признава Елисън.

По време на януарското изложение „Макуърлд“ в Сан Франциско Джобс демонстрира новата операционна система за „Макинтош“ *OSX*, за която е използван част от софтуера, който „Епъл“ купува от *NeXT* три години по-рано. Щастливо – и всъщност не съвсем случайно – стечение на обстоятелствата е, че изпитва желание отново да се включи в редиците на „Епъл“ в същия момент, когато *NeXT OS* бива интегриран в компанията. Ейви Теванян взема базираното на *UNIX* ядро *Mach* от операционната система на *NeXT* и го прекомпилира в ядрото *Mac OS*, познато още като Дарвин. То позволява защита на паметта, нови функции на ниво мрежово управление и многозадачността (*multi-tasking*) на операционната система. Именно от това има нужда „Макинтош“, и то ще се превърне в основа на *Mac OS* от този миг нататък. Някои критици, включително Бил Гейтс, отбелязват, че „Епъл“ не са взели цялата операционна система на *NeXT*. В това има известна истина,

защото „Епъл“ решават да не създават съвсем нова система, а да доразвият вече съществуващата. Софтуерът за стария „Макинтош“ като цяло е съвместим с новия или пък може лесно да се инсталира на него, а за свикналите с „Мак“ потребители, които само ъпгрейдват компютъра си, има много нови приложения, но не и изцяло нов интерфейс.

Почитателите на „Мак“, присъстващи на „Макуърлд“, посрещат новините с бурен ентузиазъм. Особено силни са аплодисментите, когато Джобс демонстрира как курсорът се превръща в лупа и увеличава иконките в лентата в долната част на монитора. Най-голямата радост обаче настъпва след новината, която той пази за прословутия си рефрен „А, да, и още нещо“. Разказва за задълженията си в „Пиксар“ и „Епъл“ и споделя увереността си, че ще се справи.

– Така че имам удоволствието да ви съобщя, че ще се откажа от думичката „временен“ – заявява с широка усмивка.

Тълпата скача на крака с възторжени викове, все едно „Бийтълс“ са се събрали за нов албум. Джобс прехапва устни и започва да се прави на скромнен:

– Хора, карате ме да се чувствам странно. Аз ходя на работа всеки ден и имам късмета да работя с най-талантливите хора на планета и в „Епъл“, и в „Пиксар“. Това обаче е екипен спорт. Приемам благодарностите ви от името на всички в „Епъл“.

ГЛАВА 29

Магазините на „Епъл“

Гишета на гениите и сив пясъчник

По-близо до клиента

Джобс мрази да преотстъпва контрола върху каквото и да било, особено ако това може да се отрази върху удовлетворението на клиента. Тук обаче се сблъсква с проблем. Има една част от процеса, която не е в състояние да контролира: реакцията на клиента при закупуването на продукт на „Епъл“ от магазина.

Продажбите в отрасъла вече не се извършват в местни специализирани магазини за компютри, а в огромни хипермаркети, обикновено част от някоя голяма верига. Повечето консултанти в тях нямат нито знанията, нито желанието да обясняват какво точно отличава продуктите на „Епъл“ от останалите.

– Единственото, от което се интересуваха продавачите, бе бонусът от 50 долара, който им даваха за всяка продажба – казва Джобс.

Другите компютри имат възможности от общ характер, но тези на „Епъл“ са с иновативни приложения и по-високи цени. Джобс не желае компютърът *iMac* да седи на лавицата между представителите на „Дел“ и „Компак“, докато униформеният продавач рецитира наизустените характеристики на всеки.

– Трябваше да намерим начин да предадем посланието си на клиентите в магазина, иначе бяхме загубени.

В края на 1999 г. в пълна секретност Джобс започва да интервюира служители, които биха могли да изградят верига магазини за продажба на дребно на продуктите на „Епъл“. Един от кандидатите е страстен почитател на дизайна и притежава момчешкия ентузиазъм на роден търговец: Рон Джонсън, вицепрезидентът по продажби на „Таргет“, който отговаря за представянето и продажбата на специални продукти с отличителен дизайн.

– Със Стив е много лесно да се говори – казва Джонсън, спомняйки си първата им среща. – Появи се изведнъж с износени дънки и поло и започна да ми обяснява защо има нужда от страхотни магазини. „За да успее „Епъл“ – каза той – трябва да се наблегне на иновациите. А не можеш да постигнеш успех на базата на иновации, ако не намериш начин да общуваш с клиентите.“

Когато през януари 2000 г. Джонсън идва за ново интервю, Джобс предлага да се разходят. В 8:30 сутринта отиват до огромния „Станфорд Шопинг Сентър“ в Пало Алто, в който се помещават 140 магазина. Заради ранния час те още не са отворени, затова двамата обикалят нагоре-надолу по етажите на мола и обсъждат какво е разпределението, каква е ролята на големите магазини и супермаркетите по отношение на по-малките и защо определени специализирани магазини да имат успех.

Джобс и Джонсън все още се разхождат и разговарят, когато в 10:00 сутринта магазините

започват да отварят. Те влизат в този на „Еди Бауър“¹, който има два входа – откъм самия мол и откъм паркинга. Джобс решава, че магазините на „Епъл“ трябва да имат само по един, защото по този начин по-лесно може да „следи“ клиента и да се разбере от какво се интересува и нуждае той. Освен това и двамата са на мнение, че помещението на „Еди Бауър“ е твърде дълго и тясно, а според тях е много важно хората да до-бият представа за подредбата на магазина още с влизането си.

¹ Американска фирма за връхни дрехи и обувки

В мола липсват магазини за техника и Джонсън обяснява причината: общоприето е мнението, че покупката на по-скъпа стока (каквато е компютърът), не се прави всеки ден и следователно потребителят ще е склонен да пропътува по-голямо разстояние до някое не така удобно и достъпно място, където наемите са по-ниски. Джобс обаче не е съгласен с това. Той иска магазините на „Епъл“ да са в известните молове или на главна градска улица – в райони, където много хора минават пеша – независимо от цената за квадратен метър.

– Може да не успеем да накараме клиентите да изминат петнайсет километра, за да разгледат продуктите ни, обаче петнайсет крачки ще направят – обяснява той. А потребителите на *Windows* според него трябва да бъдат причаквани в засада:

– Ако минат покрай магазина и ни забележат, ще влязат вътре дори само от любопитство. Веднъж успеем ли да им покажем с какво разполагаме, няма начин да не ги спечелим.

Джонсън му казва, че размерите на магазина са показателни за това колко е значима и влиятелна марката.

– Марката „Епъл“ колкото „Гап“ ли е голяма? – пита го.

Джобс отвърща, че е много по-голяма, и Джонсън заявява, че в такъв случай и магазините ѝ трябва да са по-големи, „иначе просто не върви“. Джобс му описва максимата на Майк Марккула, че всяка добра компания трябва да умее да „внушава“ ценностите, стратегията и влиянието си чрез всяко нещо, което прави – от опаковките до маркетинга. Джонсън се влюбва в тази идея.

– Магазинът ще се превърне в най-мощното средство за физическо представяне и изразяване на марката – предсказва той.

Припомня си също как като младеж е посетил магазина на Ралф Лорън в Манхатън – приличен на палат, облицован с дърво и пълен с произведения на изкуството.

– Всеки път, когато си купувам поло, се сещам за този дворец, който е физически израз на идеалите на Ралф – обяснява Джонсън. – Мики Дрекслър направи същото с „Гап“. Сетиш ли се за някоя стока на „Гап“, няма как да не се сетиш и за просторния магазин на фирмата, с белите му стени, дървени подове и сгънати, спретнато подредени дрехи.

Когато приключват, се връщат в „Епъл“ и сядат в една съвещателна зала да помислят. Артикулите не са много, не стигат да се запълнят лавиците на някой нормален магазин, но това се оказва предимство. Решават, че техният магазин ще печели именно от този факт – наличието на малко продукти. Ще бъде в минималистичен стил, просторен и в него ще има достатъчно място, където клиентите да изпробват възможностите им.

– Повечето хора не познават продуктите на „Епъл“ – казва Джонсън. – Те смятат „Епъл“ за някакъв вид култ. Ти искаш да го направиш нещо, което е просто готино и желано. За това ти

трябва страхотен магазин, в който можеш да изпробваш нещата.

Впоследствие магазините започват да vyplъщават характера на продуктите на „Епъл“: закачливи, семпли, творчески изпипани, смущаващо модерни – в най-добрия смисъл на думата.

Прототипът

Когато Джобс най-после им представя идеята си, членовете на борда не са особено очаровани. Компанията „Гейтуей Къмпютърс“ тъкмо се е сринала с гръм и трясък, след като е отворила магазини в предградията. Твърдението на Джобс, че неговите ще са по-успешни, защото ще се намират на по-добри и скъпи места, не е особено убедително. „Мисли различно“ и „Наздраве за лудите“ са добри рекламни слогани, но не отразяват цялостна стратегия на компанията, поне според борда.

– Седя си аз, чеша се по главата и си мисля, че това е истинска лудост – спомня си Арт Левинсън, изпълнителният директор на „Дженентек“, който се присъединява към борда на „Епъл“ през 2000 г. – Ние сме малка компания, един съвсем незначителен играч. Казах, че не съм сигурен дали мога да подкрепя нещо подобно.

Ед Улард също се колебае:

– „Гейтуей“ опитаха и се провалиха, а от „Дел“ продаваха направо на потребителите без посредничеството на магазини и имаха успех – възразява той.

Джобс никак не обича, когато хората от борда се опитват да го спъват. Последния път, когато се случва подобно нещо, той сменя голяма част от членовете му. Но на Улард му е омръзнало да си играе на „дърпане на въже“ с Джобс, затова решава да отстъпи. Още преди да го направи обаче, бордът одобрява пробно отваряне на четири магазина на „Епъл“.

Джобс все пак има един поддръжник в борда. През 1999 г. той е наел родения в Бронкс принц на търговията на дребно Милард (Мики) Дрекслър, който превръща „Гап“ от „заспала“ компания в истинска икона на американското спортно-елегантно облекло. Той е един от малкото хора в света, който може да се мери с Джобс по успех и знания за дизайна на стоката, имиджа и желанията на клиента. Освен това е настоял да „затвори кръга“: магазините на „Гап“ продават само продукти на „Гап“, а продуктите на „Гап“ се продават почти без изключения единствено в магазини на „Гап“.

– Напуснах търговията на дребно, защото не можех да понасям факта, че нямам контрол върху собствените си продукти, като се започне от начина на производството и се стигне до продажбата – обяснява Дрекслър. – Стив разсъждава по същия начин и предполагам, че именно заради това ме нае.

Дрекслър дава следния съвет на Джобс: казва му тайно да построи прототип на магазина в близост до офисите на „Епъл“, да го обзаведе изцяло и да го остави там, докато напълно свикне с него. И така, Джонсън и Джобс наемат един празен склад в Купертино. В продължение на шест месеца всеки вторник те провеждат там брейнсторминг-сесии, които продължават цяла сутрин. Обсъждат и доизглаждат философията си за продажбата на дребно, докато обикалят мястото. Този прототип е еквивалент на дизайнерското студио на Айв: убежище, където Джобс може да си представя нещата и да измисля нови, докато гледа и докосва разработваните модели.

– Харесваше ми да се разхождам там сам, просто да разглеждам и да проверявам нещата –

спомня си Джобс.

Понякога той кара Дрексълър, Лари Елисън и други свои доверени приятели да го придружат при някоя от обиколките.

– В много случаи през почивните дни, когато не ме караше да гледам откъси от „Играта на играчките“, ме водеше в склада и ми показваше макетите за магазина – разказва Елисън. – Беше буквално обсебен от всеки дребен детайл по естетиката, външния вид на продуктите, предлаганите услуги и въздействието върху клиента. Стигна се до момент, в който трябваше да му кажа: „Стив, няма да идвам повече, ако пак ще ме водиш в магазина!“

По същото време компанията на Елисън „Оракъл“ разработва софтуер за регистрация на продажбите, при която да се избегне наличието на каса за плащане в брой. При всяко негово посещение Джобс подтиква Елисън да намери начин да опрости процеса чрез премахването на някоя ненужна стъпка, като например използването на кредитна карта или издаването на касова бележка.

– Ако човек се вгледа в магазините и продуктите, ще забележи манията на Стив по отношение на семплата красота, естетиката в стил *баухаус* и разбирането му за минимализма, което се проявява дори при начина на плащане в магазините – казва Елисън. – То трябва да включва минимум стъпки. Стив ни даде абсолютно точно и изчерпателно описание на процеса на плащане.

Когато Дрексълър идва да види прототипа, той отправя и някои критики:

– Според мен мястото бе твърде фрагментирано. Имаше твърде много разсейващи архитектурни елементи и цветове.

Дрексълър изтъква, че когато клиентът влиза в помещението, би трябвало с един поглед да забелязва всичко и да схваща посланието на продуктите. Джобс се съгласява, че простотата и липсата на разсейващи елементи са ключови за създаването на страхотен магазин, точно както са важни и за създаването на великолепен продукт.

– После той улучи точната формула – разказва Дрексълър. – Неговата представа включваше пълен контрол върху това как се възприема продуктът му – като се започне от проектирането, мине се през изработката и се стигне до продажбата.

През октомври 2000 г. Джонсън смята, че вече са почти готови. Точно преди една от редовните срещи във вторник обаче, през нощта той се буди с неприятното усещане, че са подхождали погрешно. В магазина на „Епъл“ заделят зона за всяка главна продуктова линия на компанията, с обособени пространства за *PowerMac*, *iMac*, *iBook* и *PowerBook*. Джобс обаче е започнал да развива нова концепция: компютърът като дигитален „пъп“, център, около който да се съсредоточат всички интереси на потребителя в дигиталната сфера. С други думи, компютърът управлява видеоклиповете и снимките, направени с камерата/фотоапарата, а някой ден – може би и музикалните устройства, и песните, или дори книгите и списанията. Идеята, която хрумва на Джонсън посред нощ, е, че магазините трябва да бъдат организирани не само около четирите продуктови линии на компанията, а и около нещата, които хората биха искали да правят.

– Мислех си например да оформим филмово кътче, където на различни компютри и лаптопи да се прожектират клипчета и да се показва как да прехвърляш клиповете от фотоапарата и как да ги редактираш.

Този вторник Джонсън пристига в офиса на Джобс рано сутринта и му разказва за

внезапното си среднощно прозрение – а именно, че трябва да пренаредят магазина. До този миг само е чувал разкази за невъздържаните избухвания на шефа си, но още не ги е изпитвал лично.

– Имаш ли представа каква драстична промяна е това?! – разкрещява се Джобс. – Цели шест месеца си скъсах задника от работа по този магазин, а ти искаш да го обърнеш с главата надолу! – После изведнъж притихва. – Уморен съм. Не знам дали мога да проектирам друг магазин от нулата.

По пътя към магазина, където вече се събирали хората за обичайната среща във вторник, той му нарежда да не казва абсолютно нищо. Да не разговаря нито с него самия, нито с някой от другите членове на екипа. И така, седемминутното пътуване преминава в пълно мълчание. Когато пристигат, Джобс вече е обмислил чутото.

– Знаех, че Рон е прав – спомня си той.

За учудване на Джонсън, Джобс открива срещата с думите:

– Рон смята, че сме сбъркали. Според него трябва да организираме пространството не според продуктите, а според нещата, които хората правят.

Настъпва гробна тишина. След миг Джобс продължава:

– И знаете ли какво? Той е прав.

После им съобщава, че трябва да променят подредбата, макар че по този начин предвиденото за януари откриване ще се отложи с три или четири месеца:

– Няма да имаме друга възможност да го направим както трябва.

Джобс обича да казва, че всеки път, когато е правил нещо както трябва, първо е спирал за миг, за да превърти лентата назад и да огледа всичко отначало. При всеки от тези случаи се е оказвало, че трябва да преработи нещо, което не е свършено. Така става с „Играта на играчките“, когато Уди започва да се държи като гадняр, както и двата пъти с първия „Макинтош“.

– Ако нещо не е както трябва, не можеш просто да го пренебрегнеш и да кажеш, че ще го оправиш по-нататък – заявява той. – Така правят другите компании, но не и ние.

Едва когато поправеният и подобрен прототип най-после бива завършен през януари 2001 г., Джобс позволява на членовете на съвета да го видят за първи път. С помощта на скици, които рисува на дъската, обяснява теориите, на които се основава дизайнът, после натоварва екипа в един микробус и ги закарва до магазина. Когато виждат направеното от Джобс и Джонсън, те единодушно дават зелена светлина на плана. Всички се съгласяват, че по този начин взаимовръзката между търговията на дребно и образа на дадена марка ще премине на ново равнище, че така потребителите няма да възприемат компютрите на „Епъл“ просто като стока, за разлика от тази на „Дел“ и „Компак“.

Повечето външни експерти не одобряват това. „Може би е време Стив Джобс да спре да мисли толкова различно“, пише „Бизнес-уийк“ в статия, озаглавена „Сори, Стив – прочети защо от магазините на „Епъл“ нищо няма да излезе“. Вътре цитират бившия финансов директор на „Епъл“ Джоузеф Грациано: „Проблемът на „Епъл“ е, че все още смятат, че трябва да сервират хайвер в свят, който е доволен да яде сирене и бисквитки.“ А консултантът по продажбите Дейвид Голдстейн отсича: „Давам им две години, преди да спуснат завесите над тази болезнена и скъпа грешка.“

Дърво, камък, стомана, стъкло

На 19 май 2001 г. в Тайсънс Корнър, Вирджиния, отваря врати първият магазин на „Епъл“. Щандовете му блестят, бели и лъскави, подът е покрит с паркет от светло дърво, а на централно място се вижда огромен плакат на Джон и Йоко в леглото и надпис „Мисли различно“. Оказва се, че скептиците са сбъркали. Магазините на „Гейтуей“ привличат средно по 250 посетители седмично. През 2004 г. тези на „Епъл“ отчитат средно по 5400 души за същия период. Същата година приходите от тях се изчисляват на 1,2 милиарда долара. С достигането на един милиард долара е поставен нов рекорд в търговията на дребно. На четири минути софтуерът на Елисън представя продажбите във всеки магазин в таблици, така че при необходимост винаги може да се получи информация за приблизителните стойности на цифрите и как да се впишат в производствените, доставните и продажбените канали.

Магазините процъфтяват, а Джобс продължава да се ангажира с всеки техен аспект. Ето какво си спомня Лий Клоу за този период:

– На една маркетингова срещи при старта на магазините Стив ни принуди да се занимаваме половин час с нюанса на сивото, който да се използва за надписите на тоалетните.

Дизайнът на магазините е създаден от архитектурната фирма „Болин, Сивински, Джексън“, но всички важни решения са взети от Джобс.

Той обръща особено внимание на стълбищата, които имитират онова в *NeXT*. Всеки път, когато посещава някой магазин по време на изграждането му, той предлага да се направят промени в стълбището. Името му фигурира на първо място в списъците на две от заявленията за патенти за стълбищата: едното е за самото прозрачно стълбище и стъклени постаменти, поддържани от титаниева арматура, а другото – за принципа на направата и сглобката на отделните стъпала, които се правят от няколко слепени стъклени листа.

През 1985 г., докато се опитват да го изгонят от „Епъл“, Джобс посещава Италия и е запленил от сивите камъни, използвани за павиране на алеите във Флоренция. През 2002 г. стига до извода, че подовете от светъл паркет в магазините са се износили и приличат на пешеходни пътеки – трудно е да си представим, че подобна тревога би докарала безсънни нощи на изпълнителния директор на „Майкрософт“ Стив Балмър например. Джобс решава да използва именно такива камъни за настилката. Някои от колегите му настояват да се възпроизведе само цвета и приблизителния вид на камъка, като се използва цимент, което би излязло около десет пъти по-евтино. Джобс обаче настоява всичко да бъде автентично. Сиво-синият пясъчник „Пиетра Серена“ идва от една малка семейна каменоломна във Фиренцуола до Флоренция.

– Подбираме само около 3 % от онова, което излиза от каменоломната, защото камъкът трябва да е с точното оцветяване, плътност и разположение на жилките, с фина структура и чистота – обяснява Джонсън. – Стив бе дълбоко убеден, че цветът трябва да е еднакъв, а материалът – с много високо качество.

И така, дизайнерите във Флоренция подбират само онези образци от кариерата, които точно отговарят на изискванията, надзирават процеса на рязане, за да се получат абсолютно еднакви плочи. После залепват етикети върху всяка, за да са сигурни, че ще бъде сложена

точно до съответстващата ѝ.

– Като знаеш, че подът ти е направен от същия камък, от който са алеите във Флоренция, си сигурен, че ще издържи всички изпитания на времето – споделя Джонсън.

Друга забележителна черта на магазините е т.нар. „Гише на гениите“. Тази идея хрумва на Джонсън по време на един двудневен семинар с екипа му. Той ги кара да му опишат най-доброто обслужване, на което са попадали. Почти всички разказват за някое преживяване в хотел „Четири сезона“ или „Риц-Карлтън“. Джонсън изпраща най-важните петима управители на магазини на курс в „Риц-Карлтън“, а после решава да направи нещо средно между рецепция и бар.

– Какво ще кажеш да наредим на едно гише най-умните си служители? – пита той Джобс. – Можем да го наречем „Гишето на гениите“.

Джобс сметнал идеята за напълно откачена. Възразил и за името.

– Не можеш да ги наречеш „гении“ – заявил. – Те са гийкове², манааци. Нямаат необходимите социални умения, за да предлагат услуги на това „гише на гениите“.

² Гийк – зубъра от съседния чин в гимназията, когато тормозиш, а след няколко години ти става началник.

Джонсън смята, че е загубил спора, но на следващия ден случайно среща главния юрисконсулт на „Епъл“, който му казва:

– А, между другото, преди малко Стив каза да регистрирам запазена марка за названието „Гише на гениите“.

Голяма част от маниакалните желания на Джобс се реализират в магазина на „Пето Авеню“ в Манхатън, който отваря врати през 2006 г.: куба, стълбището, стъклото и принципа за максимум въздействие чрез минимум средства.

– Това си беше магазинът на Стив – разказва Джонсън.

Отворен по двайсет и четири часа в денонощието, седем дни седмично, той е доказателство колко правилна се е оказала стратегията да открият магазини на ключови места, където минават много хора: през първата година посетителите са по 50 000 на седмица. (Нали си спомняте статистиката на „Гейтуей“? – 250 души седмично.)

– Печалбите на квадратен метър от този магазин са по-високи, отколкото на който и да било друг на света – гордо отбелязва Джобс през 2010 г. – В абсолютни стойности печели повече от всеки друг в Ню Йорк, дори от „Сакс“ и „Блумингдейлс“.

При откриването на магазините Джобс успява да привлече вниманието по същия начин, както при пускането на нови продукти. Хората изминават значителни разстояния и се събират пред магазините през нощта, за да могат да влязат първи при отварянето на вратите.

– Моят син, който тогава беше на 14 години, предложи да изчакаме откриването в Пало Алто. Тогава за първи път прекарах нощта пред някой магазин, а това се оказа много интересно изживяване от социална гледна точка – пише Гари Алън, съзателят на сайт, обслужващ феновете на магазините на „Епъл“. – Двамата с него направихме няколко нощни бдения, включително пет в чужди държави, и срещнахме страхотни хора!

През юли 2011 г., едно десетилетие след отварянето на първия магазин, веригата включва общо 326. Най-големият е в „Ковънт Гардън“ в Лондон, а най-високият – в Гинза, Токио. Средният годишен доход на всеки е 34 милиона долара, а нетните приходи от продажби през

финансовата 2010 г. възлизат на 9,8 милиарда долара. Магазините обаче имат и друг принос. Пряко те носят само 15 % от приходите на „Епъл“, но вдигат шум около марката и предизвикват интерес към нея, с което индиректно спомагат за популяризирането на всичко, което прави компанията, и съответно – за увеличаване на печалбите ѝ.

Докато се бори с рака през 2011 г., Джобс прекарва много време в обмисляне на проекти за бъдещите магазини – например онзи, който иска да построи в сградата на Централната гара на Ню Йорк.

Един следобед той ми показва снимка на магазина на „Пето Авеню“ и посочи осемнайсетте стъклени листа от всяка страна.

– Направихме ги по най-добрата стъklarска технология за онова време – каза ми. – Наложих се да изградим собствени автоклави, за да изработим стъклото.

После измъкна един чертеж, на който осемнайсетте листа бяха заместени от четири големи стъклени панела. Каза, че това е следващото, което иска да направи. Още едно предизвикателство, олицетворяващо пресечната точка на естетиката с технологията.

– Ако го направим с технологията, с която разполагаме в момента, страната на куба трябва да е с 30 сантиметра по-къса – продължи. – А аз не искам такова нещо. Затова трябва да построим няколко нови автоклава в Китай.

Рон Джонсън не е никак въодушевен от идеята. Той смята, че осемнайсет плоскости изглеждат по-добре, отколкото четири.

– Сегашните пропорции идеално се вписват с колонадата на сградата на „Дженерал Мотърс“ – смята Джонсън. – Магазинът блести като кутия за бижута. Ако стените са прекалено прозрачни, този ефект ще се изгуби, а това би било жалко.

Опитва се да убеди и Джобс, но не постига успех.

– Когато технологията се развива, той иска веднага да се възползва – обяснява Джонсън. – Освен това за Стив по-малкото винаги означава повече, а по-простото винаги е по-добро. Следователно, ако можеш да построиш стъклена кутия с по-малко елементи, така ще е по-добре. Щом е по-просто, значи е най-доброто, което предлага технологията. А именно това харесва Стив – и за продуктите, и за магазините си.

ГЛАВА 30

Дигиталният пъп

От iTunes до iPod



Първият iPod, 2001 г.

Време е да се мисли различно

Веднъж годишно Джобс води най-ценните си служители на ваканция, която нарича „Стоте най-добри“. Подбрани са според един съвсем прост критерий: това са стоте души, които би качил на спасителната лодка и откарал в следващата си компания. В края на всяко пътуване Джобс застава пред бялата дъска (той обича белите дъски, защото му предоставят пълен контрол върху ситуацията и спомагат за съсредоточаването) и пита:

– Кои са следващите десет неща, които трябва да направим?

Хората му буквално се карат за честта предложението им да влязат в списъка. Джобс ги записва, а после задрасква онези, които смята за глупави. След дълго обмисляне и обсъждане групичката свежда възможностите до десет. После Джобс задрасква последните седем и обявява:

– Можем да изпълним само три.

През 2001 г. „Епъл“ вече са възродили своите персонални компютри; сега е време да се мисли различно.

По това време над дигиталния свят се е спуснал истински покров. След спукването на интернет-балона, индексът *NASDAQ* се е смъкнал с повече от 50 % от върховата си стойност.

Само три компании, занимаващи се с техника, пускат реклами по време на Супер купата през 2001 г., а при предишната са били седемнайсет. За двайсет и петте години, откакто Джобс и Возняк са основали „Епъл“, персоналният компютър е във фокуса на дигиталната революция. Сега обаче експертите предсказват, че иде краят на водещата му роля. „Превърнал се е в нещо скучно“ – пише Уолт Мосбърг в „Уолстрийт Джърнъл“. Джеф Уейцен, изпълнителният директор на „Гейтуей“, пък заявява: „Определено все повече се отдалечаваме от идеята за персонален компютър, около който да се върти всичко.“

Точно в този момент Джобс пуска в ход новата си грандиозна стратегия, която ще промени напълно „Епъл“, а заедно с това и цялата техническа индустрия. Вместо да бъде изместен, персоналният компютър ще се превърне в „дигитален център“, който свързва и координира множество устройства – музикални, записващи видео устройства и фотоапарати. Човек ще може да ги синхронизира чрез компютъра си, който ще „управлява“ музиката, снимките, видеоклиповете, съобщенията и всички останали аспекти на онова, което Джобс нарича „дигиталния начин на живот“. „Епъл“ вече няма да е само компютърна компания (и наистина съвсем скоро тя ще премахне от името си думата „компютър“), а ще се разрасне и ще засили влиянието си, ще се превърне в средоточие на семейство удивителни нови устройства, включително *iPod*, *iPhone* и *iPad*.

Когато става на трийсет, Джобс измисля една метафора за записите върху грамофонни плочи. Разсъждава как хората над трийсет развиват стереотипни убеждения и стават все по-малко иновативни:

– Хората зациклят в тези модели, все едно са неизменяеми бразди върху грамофонна плоча, и никога не излизат от тях.

На трийсет и пет Джобс се кани да излезе от собствената си бразда.

FireWire

Идеята на Джобс, че личният компютър може да се превърне в дигитален „пъп“, води началото си от технология на име „ФайърУайър“ (*FireWire*), развита от „Епъл“ в началото на 90-те години. Тя представлява високоскоростен сериен порт, който прехвърля дигитални файлове (например видеоклипове) от едно устройство на друго. Японските производители на видеокамери започват да я прилагат при изработването на устройствата си; Джобс решава да я включи в подобрените версии на компютъра *iMac*, които излизат през октомври 1999 г. По онова време той започва да схваща, че *FireWire* може да стане част от системата за пренасяне на видеоклипове от видеокамера на компютър, откъдето пък могат да се редактират и разпространяват.

За целта обаче *iMac* трябва да има страхотен софтуер за редактиране на клипове. И така, Джобс отива при старите си приятели в „Адоби“, компанията за дигитален графичен дизайн, и ги моли да направят нова версия на *Adobe Premiere* (много използвана на компютрите с *Windows*) за „Мак“. Хората от „Адоби“ изумяват Джобс с директния си отказ. Казват, че „Макинтош“ се ползва от твърде малко хора и съответно не си струва. Джобс се вбесява, чувства се предаден.

– Аз помогнах на „Адоби“ да се появят на бял свят и да добият популярност, а те ме прецакаха! – заявява по-късно.

От „Адоби“ влошават допълнително положението, като отказват да напишат други свои

известни програми, например *Photoshop*, за *Mac OSX*, макар че „Макинтош“ е популярен сред дизайнерите и други творци, които използват тези приложения.

Джобс така и не прощава на „Адоби“, а десетилетие по-късно влиза в публична война с тях, след като не позволява *Adobe Flash* да се използва на *iPad*. От всичко това той научава ценен урок, който само подклажда желанието му да контролира от край до край всички елементи от системата:

– Когато „Адоби“ ни прецакаха през 1999 г., проумях, че не си струва да правим каквото и да било, ако не контролираме и хардуера, и софтуера; иначе щяхме да си получим главите, поднесени на тепсия.

И така, през 1999 г. „Епъл“ започват да произвеждат приложения за „Макинтош“ като *Final Cut Pro*, с който се редактират дигитални видеоклипове; *iMovie*, което е опростена версия за обикновени потребители; *iDVD*, за записване на видеоклипове върху диск; *iPhoto* като заместител на *Adobe Photoshop*; *GarageBand* – за създаване, миксиране и обработване на музика; *iTunes* – за песни; и *iTunes Store* – за закупуване на песни.

Много скоро идеята за дигиталния център излиза на преден план.

– За първи път осъзнах това по отношение на видеокамерата – обяснява Джобс. – *iMovie* прави видеокамерата десет пъти по-ценна.

Вместо стотици часове необработени кадри, които в действителност никога няма да изгледаш от край до край, вече можеш да ги редактираш на компютъра си, да включиш елегантни ефекти, да добавиш музика и надписи и дори да впишеш себе си като продуцент. Програмата дава възможност на хората да творят, да изразяват себе си, да създадат емоционална връзка.

– И точно тогава разбрах, че персоналният компютър ще се превърне в нещо различно, ще прерасне в нещо повече.

Джобс получава още едно прозрение: ако компютърът служи за център, преносимите устройства могат да се опростят. Много от функциите им, като например редактирането на видеоклипове или снимки (с което никое от тях не се справя добре, защото имат твърде малки екрани и менютата им обслужват твърде много функции), могат да се изпълняват значително по-лесно чрез компютъра.

А, да, и още нещо... Джобс разбира, че нещата се получават най-добре, когато всичко – устройството, софтуерът, приложенията, *FireWire* – работи заедно.

– Започнах да вярвам дори по-силно в предоставянето на цялостни разрешения – припомня си той.

Красотата на идеята му се заключава в простичкия факт, че на пазара има само една компания, която използва подобен „интегриран“ подход. „Майкрософт“ пишат софтуер, „Дел“ и „Компак“ правят хардуер, „Сони“ предлагат множество дигитални услуги, „Адоби“ пък разработват приложения. Само „Епъл“ обаче прави всичко едновременно.

– Ние сме единствената компания, която предлага целия пакет – хардуер, софтуер и операционна система – обяснява той пред „Тайм“. – Поемаме пълна отговорност за удовлетвореността на клиента. Можем да правим неща, които другите просто няма как да направят.

Първата стъпка на „Епъл“ за изпълнение на тази стратегия за дигитално централизиране са

видеоклиповете. Чрез *FireWire* можеш да качиш видеоклипа на своя „Мак“, а пък с *iMovie* можеш да го редактираш и да го превърнеш в истински шедьовър. А след това какво? Вероятно ще пожелаеш да го запишеш на диск, така че с приятелите си да си го пуснете на DVD-плейъра.

– Така че заедно с хардуерния отдел прекарахме много време над задачата да създадем механизъм, чрез който да можеш да си направиш собствен запис върху DVD – разказва Джобс. – Ние бяхме първите, които го постигнаха.

Както обикновено, Джобс държи продуктът да бъде възможно най-опростен и лесен за ползване – и именно това е ключът към успеха му. Майк Еванджелист, който работи върху софтуерния дизайн за „Епъл“, си спомня как е демонстрирал една от първите версии на интерфейса пред Джобс. Стив хвърля поглед на няколко скрийншота, грабва един маркер и рисува на бялата дъска най-обикновен правоъгълник.

– Ето ти новото приложение – заявява той. – То има един прозорец. Завлачваш видеоклипа си в прозорчето, после натискаш бутона *Burn* и го записваш. Това е. Точно това ще направим.

Еванджелист остава като гръмнат, но това решение на Джобс води до създаването на простичката програма *iDVD*. Джобс дори помага за дизайна на иконката *Burn*.

Джобс е наясно, че всеки момент дигиталната фотография ще придобие популярност, затова „Епъл“ разработва начини да превърне компютъра в дигитален център за снимките на потребителя. Поне през първата година обаче той пренебрегва една наистина голяма възможност. *HP*, както и няколко други фирми произвеждат устройства за записване на музика върху *CD*. Джобс обявява, че „Епъл“ ще се съсредоточат върху видеоклиповете, а не върху музиката. Освен това продължава гневно да настоява, че *iMac* трябва да се отърве от вадещата се поставка за дискове и да използва слот, който му се вижда много по-елегантен. Липсата на поставка означава, че към устройствата не могат да се добавят „записвачки“ за дискове, защото първите „записвачки“ пасват само на варианта с поставка.

– Ние май изпуснахме влака в този случай – припомня си Джобс. – И после се наложи да догонваме останалите наистина скоростно.

Отличителна черта на всяка иновативна компания е не само способността ѝ да ражда идеи, но и да навакса изоставането.

iTunes

На Джобс не му отнема дълго време да осъзнае, че музикалната вълна ще бъде нещо наистина грандиозно. През 2000 г. хората вече качват на компютрите си музика от купени дискове или пък я свалят, а после създават собствени плейлисти и ги записват на празни дискове. През същата година в Съединените щати са продадени 320 милиона празни диска – а населението на страната е само 281 милиона души. Това означава, че някои хора наистина са се запалили по записването на свои сидита, а „Епъл“ не им предоставя такава възможност.

– Почувствах се като пълен кретен – казва той пред „Форчън“. – Реших, че сме изпуснали момента. Трябваше да работим наистина здраво, за да наваксаме.

Джобс прибавя „записвачка“ в *iMac*, но това не е достатъчно. Целта му е максимално да опрости прехвърлянето на музиката от диск на компютъра, подреждането ѝ в плейлисти и записването им върху празен диск. Другите компании вече правят приложения за работа с

песни, но те са тежки и сложни. Една от способностите на Джобс е да забелязва пазарни ниши, в които опитват да се наместват некачествени продукти. Той разглежда музикалните приложения, които се предлагат – включително *Real Jukebox*, *Windows Media Player* и онова, което *HP* е включила в „записвачката“ си.

– Бяха толкова сложни, че само някой гений би могъл да разбере половината им характеристики и възможности – казва той.

Точно тогава се намесва Бил Кинкейд. В онзи момент бившият софтуерен инженер от „Епъл“ пътува към една писта в Калифорния, където смята да се състезава със своя болид категория „Формула Форд“. Докато шофира, слуша Националното обществено радио. Там съобщават за преносим музикален плейър, наречен „Рио“, на който могат да се слушат песни в дигитален формат – *MP3*. Буквално подскача, когато репортерът заявява нещо от рода на „Не бързайте да се радвате, потребители на „Мак“, защото той не работи на „Макинтош“!“. Кинкейд пък си казва: „Ха! Аз това мога да го оправя!“

После вика на помощ приятелите си Джеф Робин и Дейв Хелър, които също са бивши софтуерни инженери от „Епъл“, и тримата се заемат да приспособят „Рио Мениджър“ за „Макинтош“. Техният продукт, познат като *SoundJam*, предлага на потребителите на „Мак“ интерфейс за „Рио“ и софтуер за работа с песните на компютрите им. През юли 2000 г., докато Джобс притиска екипа си да измисли софтуер за работа с музика, „Епъл“ откриват и купуват *SoundJam*, като заедно с това връщат и създателите му в лоното на „Епъл“. (И тримата остават в компанията, а Робин продължава да отговаря за разработването на музикалния софтуер през следващите десет години. Джобс го смята за толкова ценен, че когато един репортер от „Тайм“ иска да го интервюира, той позволява срещата само при условие фамилията на инженера да не се споменава в статията.)

Джобс лично работи с тях по превръщането на *SoundJam* в продукт на „Епъл“. Програмата има твърде много функционалности и съответно – твърде много и сложни прозорци. Джобс кара екипа да я опростят и да я направят по-забавна. Вместо интерфейс, с който да се налага да уточняваш дали търсиш изпълнител, песен или албум, Джобс настоява за една съвсем елементарна кутийка, в която да можеш да напишеш каквото решиш. Заемат сивата рамка на прозорчето на *iMovie*, която сякаш е направена от матиран метал. Наричат програмата *iTunes*.

Джобс представя *iTunes* през 2001 г., по време на януарското изложение „Макуърлд“ като част от стратегията за „дигитален център“. Обявява, че ще е безплатен за всички потребители на „Макинтош“.

– Станете част от музикалната революция с *iTunes* и направете музикалните си устройства десет пъти по-добри! – заключава той и предизвиква буря от аплодисменти.

По-късно рекламният му слоган гласи: „Сваляй. Миксирай. Записвай.“ (*Rip. Mix. Burn.*) Същия следобед Джобс има среща с Джон Маркоф от „Ню Йорк Таймс“. Интервюто не върви много добре, но към края Джобс сяда пред своя „Мак“ и гордо демонстрира *iTunes*.

– Напомня ми за моята младост – обяснява той, докато сюрреалистичните фигури с ярки цветове танцуват по екрана.

Така се сеца за времето, когато е взимал ЛСД. Казва на Маркоф, че употребата на този наркотик е едно от двете или трите най-важни неща, които е правил през живота си. Хора, които никога не са взимали ЛСД, няма да са в състояние напълно да го разберат.

iPod

Следващата стъпка от стратегията за дигиталния център е създаването на преносим музикален плейър. Джобс осъзнава, че „Епъл“ имат възможността да създадат такова устройство, като използват софтуера на *iTunes*, само че опростен. По-сложните действия ще бъдат извършвани на компютъра, а по-лесните – на самото устройство. По този начин се ражда *iPod*, устройството, което превръща „Епъл“ от фирма, произвеждаща единствено компютри, в една от най-влиятелните компании на света.

Джобс е особено привързан към този проект, защото обожава музиката. Както казва на колегите си, музикалните устройства, които вече се предлагат на пазара, „са откровени боклуци“. Фил Шилер, Джон Рубинщайн и останалите от екипа се съгласяват.

– Сядахме около масата и си говорехме колко са скапани – спомня си Шилер. – Побираха около шестнайсет песни и човек можеше само да се чуди как се използват.

Джобс започва да настоява за създаването на преносим плейър през есента на 2000 г., но Рубинщайн му казва, че необходимите компоненти все още не са налични, и го моли да изчака. След няколко месеца Рубинщайн вече разполага с подходящ, съвсем малък *LCD*-екран и презареждаща се литиево-полимерна батерия. По-сериозно предизвикателство представлява намирането на харддиск, достатъчно малък и същевременно с достатъчно памет, за да се получи страхотен плейър. А после, през февруари 2001 г., Рубинщайн отива на едно от редовните си пътувания до Япония, където обикаля доставчиците на „Епъл“.

В края на рутинната среща в „Тошиба“ японските инженери споменават, че в лабораторията имат нов продукт, който ще е готов до юни месец същата година. Става въпрос за миниатюрен 1,8-инчов (46 мм) диск, който ще има около 5 гигабайта памет (приблизително хиляда песни). Инженерите на „Тошиба“ казват, че не са сигурни какво да го правят. В мига, в който го вижда, Рубинщайн моментално разбира за какво може да се използва. Хиляда песни в джоба ти! Идеално. По лицето му обаче не трепва дори мускулче. В онзи момент Джобс също е в Япония и изнася реч на конференцията „Макуърлд“ в Токио. Същата вечер двамата се срещат в хотел „Окура“, където е отседнал Джобс.

– Сега вече знам как да го направя – докладва му Рубинщайн. – Трябва ми само един чек за 10 милиона долара.

Джобс на секундата подписва чека. И така, Рубинщайн започва преговори с „Тошиба“ за изключителните права върху всеки един диск, който могат да произведат. Същевременно търси човек, който да застане начело на екипа и да разработи устройството.

Тони Фадел е дързък (и малко безочлив) млад програмист и предприемач, със завладяваща усмивка и външност на почитател на киберпънка, който основава първите си три фирми още докато следва в Мичиганския университет. Първо работи в „Дженеръл Меджик“, компания за изработка на малки ръчни устройства (там среща и напусналите „Епъл“ Анди Херцфелд и Бил Аткинсън), а после прекарва известно време във „Филипс Електроникс“, където дразни уравновесените представители на стадната култура с късата си изрусена коса и бунтарски стил. Междувременно са му хрумнали няколко идеи за създаването на по-добро дигитално музикално устройство, които безуспешно се опитва да продаде на „Риъл Нетуъркс“, „Сони“ и „Филипс“. Един ден, докато е на ски с чичо си в Колорадо и се вози с лифта към пистата, мобилният му телефон звънва. Обажда се Рубинщайн, който му казва, че „Епъл“ търси човек

за разработването на „малко електронно устройство“. Фадел, на когото изобщо не му липсва увереност, заявява, че е истински магьосник, когато става дума за подобни машини. Рубинщайн го кани да дойде в Купертино.

Фадел предполага, че го наемат да работи върху някакъв персонален цифров асистент (PDA), вероятно наследник на платформата „Нютон“. Когато обаче се среща с Рубинщайн, разговорът бързо се насочва към *iTunes*, който е на пазара от три месеца.

– От много време се опитваме да прикачим някой от съществуващите MP3-плейъри към *iTunes* и резултатът е ужасен! – обяснява му Рубинщайн. – Затова по-добре да си направим собствен.

Фадел се въодушевява.

– Бях страстен почитател на музиката – разказва той. – Вече се бях пробвал да направя нещо подобно в „Риъл Нетуъркс“, както и да прикача MP3-плейър към *Palm PDA*.

Съгласява се да се присъедини към тях – поне като консултант. След няколко седмици Рубинщайн започва да настоява, че ако иска да води екипа, ще трябва да стане редовен служител на „Епъл“. Фадел обаче отказва, защото твърде много държи на свободата си. Рубинщайн се въбесява от „хленченето“ му, както го нарича.

– Това решение може да промени живота ти – казва на Фадел. – И никога няма да съжаляваш!

Решава да принуди Фадел, дори ако трябва да му държи ръката, докато подписва. Събира в една стая двайсет и няколко души, които се занимават с този проект. Когато Фадел влиза, Рубинщайн му заявява:

– Тони, няма да довършим проекта, освен ако не подпишеш договора и не станеш щатен служител. Е, с нас ли си, или не? Трябва да решиш сега, точно в този момент.

Фадел поглежда Рубинщайн право в очите, после се обръща към останалите присъстващи и пита:

– Това нормална практика ли е в „Епъл“? Винаги ли принуждават хората да подписват договори, без да желаят?

Млъква за миг, после казва „добре“ и с неохота разтърсва ръката на Рубинщайн.

– Дълги години помежду ни имаше една горчивина – спомня си Фадел по-късно.

Рубинщайн се съгласява:

– Не мисля, че той ми го прости.

За Фадел и Рубинщайн сблъсъкът е неизбежен, защото всеки от тях е убеден, че той е бащата на *iPod*. Рубинщайн е получил мисията от Джобс няколко месеца по-рано, което му дава безспорно предимство. Освен това е открил харддиска в лабораторията на „Тошиба“ и е набавил екрана, батерията и други ключови елементи, а после е открил и Фадел, който да ги сглоби. От гледна точка на Фадел пък, още преди да се влее в редиците на „Епъл“, той е разполагал с планове за страхотен MP3-плейър – същия, който е предложил на няколко други компании, преди да дойде в редиците на Джобс. Въпросът кой има повече заслуги за създаването на *iPod* или кой заслужава повече титлата „баща на *iPod*“ ще бъде обсъждан доста разгорещено в интервюта, статии, уебстраници и дори „Уикипедия“ през годините.

През следващите няколко месеца обаче двамата са твърде заети, за да се карат. Джобс иска *iPod* да е готов до Коледа, а това означава да бъде представен през октомври. Започват да

търсят компания, произвеждаща MP3-плейъри, които могат да бъдат използвани като основа за разработката на „Епъл“. Спират се на малка фирма на име „Портал Плейър“. Фадел казва на хората там:

– Този проект напълно ще трансформира „Епъл“. След десет години това ще бъде музикален бизнес, а не компютърен.

Убеждава ги да подпишат договор за пълните права, след което екипът му започва да отстранява недостатъците на продукта на „Портал Плейър“ – сложния интерфейс, краткотрайната издръжливост на батерията и невъзможността да се създава плейлиста, по-дълга от десет песни.

Хиляда песни, които се побират в джоба ти

Има някои срещи, които се запомнят не само защото бележат исторически момент, а и защото показват как трябва да действа един лидер. Точно такава е срещата в заседателната зала на сградата на „Епъл“ през 2001 г., когато Джобс решава какви ще са основните характеристики на *iPod*. Там са се събрали Рубинщайн, Шилер, Айв, Джеф Робин и маркетинговият директор Стан Нг, за да чуят предложенията на Фадел. Фадел не познава Джобс и начина му на работа, така че притеснението му е разбираемо:

– Когато влязохме в заседателната зала, седнах и си помислих: „Леле, ето го Стив!“ Чувствах се напрегнат и стоях нащрек, защото бях чувал колко безмилостен е понякога.

Срещата започва с презентация за потенциалния пазар и онова, което правят другите компании. Джобс, както обикновено, не се е заредил с търпение. Когато се появява схемата с другите възможни играчи на пазара, само махва с ръка.

– Не се притеснявайте за „Сони“ – казва. – Ние знаем какво правим, а те – не.

След тези думи прекратяват презентацията, а Джобс засипва групата с въпроси. Фадел научава един урок:

– Стив предпочита да се съсредоточи върху конкретната ситуация и да обсъди нещата от край до край. Веднъж ми каза: „Ако имаш нужда от слайдове, значи не познаваш достатъчно добре онова, за което говориш.“

Вместо схеми Джобс обича да му показват предмети – неща, които да може да докосне, да разгледа отблизо, дори да си поиграе с тях. Така че Фадел е донесъл със себе си три различни модела. Рубинщайн го е инструктирал в каква последователност да ги покаже, така че предпочитаният от него да остане за десерт. Този макет е скрит под една дървена купа в центъра на масата.

Фадел започва представлението си, като изважда от една кутия отделните части и ги нарежда на масата: 1,8-инчовия харддиск, LCD-екрана, платките и батериите. На всяка има етикет с цената и тежестта ѝ. Докато той ги демонстрира, обсъждат вероятността да намалят цените и размерите им през следващата година или там някъде. Някои от частите могат да се сглобят като тухлички от „Лего“ и да се покажат различните възможности за подредба.

После Фадел започва да вади един по един макетите си от стиропор, в които са сложени оловни вдичарски тежести, за да бъдат автентични. Първият има слот, в който се поставя преносима карта-памет за съхранение на музика. Джобс го отхвърля – твърде е сложен. Вторият има динамична RAM-памет, която е евтина, но пък всички песни ще се изгубят, ако батерията се изтощи. Джобс не е доволен. След това Фадел сглобява няколко части, за да му

покаже как ще изглежда устройството с 1,8-инчовия харддиск. Джобс като че ли се заинтригува. Кулминационният момент идва, когато Фадел повдига дървената купа и разкрива напълно сглобения модел на този последен вариант.

– Надявах се да си поиграя още малко с частите за „Лего“, но Стив веднага се спря на макета с харддиска в приготвения вариант – спомня си Фадел, който е наистина изумен от този начин на работа. – Бях свикнал с метода на „Филипс“, където подобни решения се взимаха след множество срещи и презентации на *PowerPoint*, а след това нови проучвания и нови срещи.

После идва ред на Фил Шилер.

– Мога ли сега да представя своята идея? – пита той, после излиза от стаята и се връща с няколко макета на *iPod*. Всичките имат малък диск отпред: т.нар. „тракуийл“ (*trackwheel*), който управлява функциите на устройството.

– Обмислях начините за работа с плейлистата – спомня си той. – Не можеш да натискаш копчето сто пъти. Не би ли било чудесно да разполагаш с колелце за целта?

Като завъртиш колелцето с палец, разглеждаш песните в списъка. Колкото по-дълго време го въртиш, толкова повече се ускорява процесът. Така лесно можеш да прегледаш стотици песни. В мига, в който го вижда, Джобс виква: „Това е решението!“ Веднага кара Фадел и останалите инженери да се захванат с разработката.

След стартирането на проекта Джобс напълно се потапя в него. Основното му изискване е устройството да бъде опростено. Преглежда всеки вариант на потребителския интерфейс и прилага строг тест: за да намери някоя песен или да използва определена функция, трябва да са достатъчни три кликания. Освен това във всичко трябва да има логика – ако не е в състояние да разбере как да стигне до дадено място или пък са му необходими повече от три кликания, започва да се държи брутално.

– В някои случаи, след като напразно си бяхме блъскали главите с някакъв проблем по интерфейса и уж бяхме обмислили всички възможности, той само казваше: „Сетихте ли се за това?“ – разказва Фадел. – А после всички вкупом възкликвахме: „Мамка му!“ Той успяваше да постави въпроса по различен начин или да открие нов подход – и малкият ни проблем изчезваше просто така.

Всяка нощ Джобс му звъни с поредните си идеи. Фадел и останалите се чуват по телефона, за да обсъдят предложенията му и това, как да го побутнат в желаната от тях посока. Успяват в не повече от половината случаи.

– Стив ни се обаждаше с най-новото си хрумване, а ние трябваше сериозно да се постареем, за да не изостанем – казва още Фадел. – Всеки ден се случваше нещо – искаше да сменим някой бутон или пък цвета му, или пък част от стратегията за ценообразуване. Заради този негов маниер трябваше да си сътрудничим, да се поддържаме помежду си.

Едно от ключовите прозрения на Джобс е идеята да прехвърлят най-много функции на компютъра и на програмата *iTunes* вместо на *iPod*. Ето какво си спомня той по-късно:

За да направим iPod лесен за употреба – наложи ми се да споря много, за да постигна своето – трябваше да ограничим възможностите на самото устройство. Вместо това прехвърлихме тези функции на iTunes и компютъра. Ето ви един пример: с iPod бе невъзможно да си направиш плейлиста. Използваи компютъра и iTunes, а

после синхронизираш готовите плейлисти с *iPod*. Може да се спори доколко това решение бе правилно. Същевременно „Рио“ и останалите устройства бяха смотани, защото бяха прекалено сложни. Те имаха множество функции – например създаването на плейлисти – тъй като не бяха интегрирани със софтуера на компютъра. Ние пък имахме софтуера *iTunes* и физическото устройство *iPod*, благодарение на което компютърът и устройството работеха заедно и нивото на сложност бе точно колкото трябваше.

Най-яркото проявление на тази дзен-простота е една заповед на Джобс, която удивява колегите му: айподът няма да има копче за включване и изключване. По-късно тя се прилага и за почти всички други продукти на „Епъл“. Просто няма нужда от такова копче. Устройствата „заспиват“, ако не се използват, и се „събуждат“, когато докоснеш който и да било бутон. Няма нужда от специален превключвател, който при натискане да изключва устройството.

И ето че всичко си идва на мястото: има харддиск, който поддържа хиляда песни; интерфейс и скрол, чрез които можеш да ползваш тези песни и да се ориентираш сред тях; връзка *FireWire*, която синхронизира 1000 песни за по-малко от десет минути; и батерия, която издържа достатъчно време за прослушването на хиляда песни.

– Изведнъж се спогледахме и си казахме: „Това ще бъде върхът!“ – спомня си Джобс. – Бяхме сигурни, защото на всеки от нас много му се искаше да си има такова. И така се появи тази великолепна в простотата си концепция: хиляда песни, които се побират в джоба ти.

Един от копирайтьорите (хората, които отговарят за текстовете в дадена рекламна агенция) предлага името *Pod*. Джобс пък заимства буквичката *i* от названията на *iMac* и *iTunes* и така устройството бива кръстено *iPod*.

Бялото не е просто бяло

Известно време Джони Айв си играе с макета на *iPod* и се опитва да реши как би трябвало да изглежда завършеният продукт. Един ден, докато пътува от Сан Франциско към Купертино, му хрумва блестяща идея. Обяснява на колегите си, че според него предната част, лицето, трябва да е чисто бяла и незабележимо да преминава в полирана неръждаема стомана на гърба.

– Повечето малки по размер продукти изглеждат като нещо, което можеш да захвърлиш след еднократна употреба – обяснява Айв. – Те не притежават културна тежест. Онова, с което най-много се гордея по отношение на *iPod*, е усещането, че е нещо значимо и сериозно. Не можеш да го изхвърлиш просто така.

Освен това бялото не е просто бяло, а снежнобяло.

– Не само устройството, а и слушалките, жиците и дори хранването – продължава той. – Чисто бели.

Колегите му дълго спорят с него. Те са на мнение, че слушалките трябва да са черни – каквито са всички слушалки.

– Стив обаче веднага възприе идеята ми и се спря на бялото – спомня си Айв. – По този начин се запазваше усещането за чистота.

Именно белите жици и слушалки превръщат *iPod* в икона. Ето как го описва Айв:

В него имаше нещо много значимо, което не позволяваше да го захвърлиш или дори да го оставиш; същевременно излъчваше тихо спокойствие и резервираност. Не ти се навира в лицето. Беше едновременно сдържан и откачен с мъничките си, подвижни бели слушалки. Затова харесвам бялото. То не е просто неутрален цвят; то е чисто и внушава тишина и спокойствие. Смело и забелязващо се, но в същото време ненавратливо.

Екипът на Лий Клоу от рекламната агенция *TBWA\Чуат\Дей* иска преди всичко да отбележи култовия характер на *iPod* и да насочи вниманието към белия му цвят; не ги вълнува традиционната рекламна кампания, в която се набляга на техническите характеристики на устройството. Джеймс Винсът, дългурест млад британец, който има опит като диджей и е свирил в група, наскоро е постъпил в агенцията. Той е логичният избор за поставената задача. Именно Винсът насочва рекламите на „Епъл“ към модерните и готините хора, към „децата на хилядолетието“, родените през 80-те и 90-те години, а не към поколението на „бейби бума“ от годините след Втората световна война. С помощта на художествения директор Съзън Алинсанган създава макети на билбордове и плакати за *iPod*, а после двамата поставят черновите на масата в заседателната зала, за да ги разгледа Джобс.

В по-далечния, десен край разполагат типичните и традиционни варианти, които представляват снимки на *iPod* на бял фон. В лявата част на масата поставят онези, които наблягат на графиката и подчертават култовото значение на продукта. На тях се вижда едва различимият силует на човек, който слуша своя *iPod* и танцува, а белите жици на слушалките подскочат в ритъм с музиката.

– Тази реклама предаваше емоционалната и дълбоко лична свързаност с музиката – обяснява Винсът.

Той предлага на Дънкан Милнър, творческия директор, всички да застанат в левия ъгъл и да проверят дали така няма да накарат Джобс да отиде там. Когато Джобс влиза, се насочва направо към дясната половина с традиционните варианти.

– Тези изглеждат страхотно – отсича той. – Дайте да ги обсъдим.

Винсът, Милнър и Клоу обаче не помръдват от другия край на масата. Най-накрая Джобс вдига очи и хвърля поглед към „култовите“ предложения.

– А, предполагам, че вие харесвате тия – поклаща глава. – Не показват продукта. Не казват какво представлява.

Тогава Винсът предлага да използват графичните изображения, но под тях да поставят надписа: „1000 песни в джоба ти“. Това е достатъчно, то казва всичко. Джобс хвърля един последен поглед към десния ъгъл, но накрая се съгласява. Естествено, съвсем скоро твърди, че идеята е била негова.

– Имаше и немалко скептици, които само подпитваха: „И как подобна реклама ще продава *iPod*?“ – спомня си Джобс. – Това бе един от случаите, в които се оказа наистина полезно да си изпълнителен директор. Наложих идеята, която исках.

Джобс осъзнава също така, че интегрираната система от компютър, софтуер и устройство дава още едно предимство на „Епъл“: продажбите на *iPod* ще увеличат и тези на *iMac*. Това значи, че би могъл да прехвърли част от средствата за реклама на *iMac* към рекламната кампания на *iPod* – и да получи двойна печалба за същата сума. Троен удар всъщност, защото

тези реклами ще придадат блясък и свежо модерно звучене на цялата марка и продуктите линии на „Епъл“. Ето какво разказва той:

Хрумна ми откачената идея, че можем да продаваме същата бройка компютри, както преди, но чрез реклама на iPod, а не на iMac. Освен това iPod представя „Епъл“ като компания на иновациите, насочена към младите. Така че прехвърлих 75 милиона долара в кампанията на iPod, макар че този клас устройства не оправдават дори една стотна от сумата. Това означаваше, че напълно доминираме пазара на музикални плейъри. Изпреварихме всички с коефициент 100.

По телевизията са показани стилизираните силуети, танцуващи на музика, подбрана от Джобс, Клоу и Винсът.

– Изборът на музиката се превърна в основния ни източник на забавление по време на ежеседмичните маркетингови срещи – разказва Клоу. – Пускахме откъс от някое готино парче, а Стив веднага отсичаше: „Ужасно е!“ Налагаше се Джеймс да го убеждава.

С помощта на тези реклами популярност придобиват редица нови групи. Сред тях най-известни са „Блек Айд Пийс“; рекламата с тяхната песен *Hey Mama* е класика в силуетния жанр. Често когато предстои да се направи някоя нова реклама, Джобс променя мнението си в последния момент. Обажда се на Винсът и го кара да спре продукцията. Казва му: „Звучи твърд поп“ или пък „Звучи банално“. После добавя: „Дай да я спрем“. Джеймс се шашва, започва да се суети и се опитва да го уговори. „Почакай малко, сигурен съм, че ще е супер“ – спори той. В крайна сметка Джобс омеква, рекламата се появява на бял свят и той се влюбва в нея.

Джобс представя *iPod* на 23 октомври 2001 г. по време на един от типичните си зрелищни спектакли. „Ще ви подсказва: не е „Мак“ – гласи закачливият текст на поканата. След като описва техническите възможности на продукта и настъпва време да го покаже, Джобс не изпълнява коронния си номер с отиването до масата и дръпването на кадифеното покривало. Вместо това казва:

– Имам нещо в джоба си. – Бръква в джоба на дънките си и измъква оттам лъскавото бяло уредче. – Това невероятно малко устройство побира хиляда песни... А самото то се побира в джоба ми. – Пъхва го обратно и бавно слиза от сцената под бурни ръкопляскания.

Първоначално в средите на технологичните мании витае скептицизъм, особено по отношение на цената от 399 долара. По блогове и сайтове се разпространява шегата, че *iPod* означава „дените се определят от идиоти“. Независимо от тези начални реакции, скоро то става хит сред потребителите. Нещо повече – *iPod* става олицетворение на всичко, в което е предопределена да се превърне „Епъл“: поезия, обвързана с технологията, изкуство и творчески импулси, преплетени с инженерна наука, дизайн, който е едновременно смел и опростен. Лесен е за употреба, защото е резултат от интегрирана система: компютър, *FireWire*, самото устройство, софтуер и възможност за работа със съдържанието. Когато извадиш айпода от кутията му, той е толкова красив, че сякаш излъчва сияние. Пред него останалите музикални плейъри изглеждат като боклуци, измислени и изработени в Узбекистан.

От времето на първия „Мак“ компанията не е имала толкова ясна продуктова стратегия, нито толкова точна визия за бъдещето си развитие и място.

– Ако някой някога се зачуди защо съществува „Епъл“, ще му покажа това [*iPod*], защото то е един доста добър пример – казва Джобс на Стив Леви от „Нюзуийк“ по онова време.

Возняк, който по принцип изпитва силно недоверие към интегрираните системи, преразглежда философията си.

– Леле, наистина има логика „Епъл“ да са първите, които са се сетили за това! – ентузиазирано заявява той, когато се появява *iPod*. – В крайна сметка, през цялата си история „Епъл“ прави и хардуера, и софтуера, затова те работят най-добре заедно.

В същия ден, когато Леви пише ревюто си за *iPod*, той има среща за вечеря с Бил Гейтс и му показва устройството.

– Видяхте ли го вече? – пита.

И разказва каква е била реакцията му:

– Гейтс изпадна в особен унес, който ми напомни за онези сцени в научнофантастичните филми, когато извънземното открива някакъв нов, напълно непознат предмет. То създава нещо като енергиен тунел между себе си и предмета, през който сякаш „всмуква“ директно в мозъка си цялата възможна информация за непознатия обект.

Известно време Гейтс си играе със скрола и пробва всички възможни комбинации на копчетата, а погледът му остава прикован в екрана.

– Страхотен продукт – казва най-накрая. После, след кратко мълчание, добавя замислено: – И става само за „Макинтош“, така ли?

ГЛАВА 31

Магазинът iTunes

Спасителят на звукозаписните компании

„Уорнър Мюзик“

В началото на 2002 г. „Епъл“ се сблъсква с ново предизвикателство. Благодарение на интегрираната система и неразривната връзка между *iPod*, софтуера *iTunes* и компютъра, човек лесно може да работи с музиката, която вече притежава. За да си набави нови песни обаче, трябва да излезе от тази уютна, изолирана среда и да си купи диск или пък да свали песните от интернет. Вторият вариант обикновено означава да се ровиш в сайтовете за споделяне на файлове и да използваш разни пиратски прийоми. Затова Джобс иска да предложи на притежателите на *iPod* начин за сваляне на песни, който е едновременно прост, безопасен и законен.

По същото време музикалната индустрия също се сблъсква с предизвикателство, макар и по-различно. Владенията ѝ са нападнати от банда пирати – *Napster*, *Grokster*, *Gnutella*, *Kazaa* – които предоставят безплатно песни на всички желаещи. Това е отчасти причината легалните продажби на дискове да спаднат с 9 % през 2002 г.

Директорите на музикалните компании отчаяно се борят (с елегантността на второкласници, играещи футбол) за постигането на някакъв общ стандарт за защита на авторските права на дигиталната музика. Пол Видич от „Уорнър Мюзик“ и колегата му Бил Радучел от „AOL Тайм Уорнър“ работят в тази насока заедно със „Сони“. Те се надяват „Епъл“ да ги подкрепи и да стане част от консорциума им. И така, през януари 2002 г. няколко от големите клечки в музикалния бизнес се качват на самолета за Купертино, за да се видят с Джобс.

Срещата не протича леко. Видич е болен от грип и почти не може да говори, затова с презентацията се заема заместникът му Кевин Гейдж. Джобс, който седи начело на заседателната маса, се върти неспокойно. След като вижда четири слайда, махва с ръка и се намесва.

– Заврели сте си главите в задниците! Нищо не разбирате – заявява той.

Всички се обръщат към Видич, който се опитва да говори достатъчно ясно.

– Прав сте – казва най-накрая. – Нямаме представа какво да правим. Трябва да ни помогнете да разберем!

По-късно Джобс си спомня, че се е изненадал и се е съгласил „Епъл“ да си сътрудничи с „Уорнър“ и „Сони“.

Ако музикалните компании бяха постигнали съгласие за стандартизиран метод за кодиране и защита на музикалните файлове, щяха да се нароят безброй интернет-магазини за музика. Това щеше да попречи на Джобс да създаде магазин *iTunes*, за да може „Епъл“ да контролира продажбите по интернет. От „Сони“ обаче предоставят на Джобс търсената възможност.

След срещата в Купертино през 2002 г. компанията решава да се оттегли от преговорите, защото предпочита да използва собствения си патентован формат, от който може да получава директни приходи под формата на процент.

– Познавате Стив, той си има свои планове и дневен ред – обяснява изпълнителният директор на „Сони“ Нобуюки Идеи пред редактора на „Ред Херинг“ Тони Пъркинс. – Макар че без съмнение е гений, той не споделя всичко с теб. Много трудно се работи с него, ако представляваш голяма компания... Направо кошмар.

Ето какво добавя по адрес на Джобс Хауърд Стрингър, който по онова време е ръководител на „Сони – Северна Америка“:

– Честно казано, опитът да работим заедно щеше да бъде чиста загуба на време.

Вместо това „Сони“ и „Юнивърсъл“ се съюзяват за предоставянето абонаментна услуга, наречена „Пресплей“ (*Pressplay*). Междувременно „AOL Тайм Уорнър“, „Бертелсман“ и „ЕМИ“ си стисват ръцете с „Риъл Нетуъркс“ за създаването на „Мюзик Нет“. Естествено, нито една от двете групи не позволява песните ѝ да бъдат използвани от съперника, така че всяка от тях предлага само половината от музиката, която е на пазара. И двете услуги са абонаментни; потребителите могат единствено да слушат песните онлайн, но не и да ги свалят и запазват – и съответно губят тази възможност, когато изтече абонаментът им. Освен това имат сложни ограничения за ползване и тромав интерфейс. Не случайно (и напълно заслужено) и двете услуги са „наградени“ с девето място в класацията на „РС Уърлд“ за „25-те най-лоши технологични продукта за всички времена“. В списанието пише: „Удивително малоумните характеристики на тези така наречени „услуги“ показват, че звукозаписните компании все още нямат идея за какво иде реч.“

На този етап Джобс би могъл просто да остави пиратството на мира. Той обаче наистина харесва музиката, както и онези, които я правят – затова е против пиратите, които смята за крадци на творческа продукция. Ето какво ми каза по въпроса:

От ранните си дни в „Епъл“ знаех, че процъфтяваме, когато създаваме интелектуална собственост. Ако хората копираха или крадяха софтуера ни, щяхме да изхвърчим от бизнеса за нула време. Ако не бе защитен, нямаше да имаме никакъв стимул да правим нов софтуер или дизайн. Ако я нямаше защитата на интелектуалната собственост, творческите компании също щяха да изчезнат – или пък въобще да не бъдат основани. Имаше обаче и една по-проста причина: да се краде е лошо. Вреди на други хора. И на собствената ти личност.

Той обаче знае, че най-добрият начин да спреш пиратството – единственият всъщност – е да предложиш по-добър вариант на „удивително малоумните услуги“ на музикалните компании.

– Ние вярваме, че 80 % от хората, които крадат, в действителност не желаят да го правят. Просто нямат законна алтернатива – обяснява той пред Анди Лангър от „Ескуайър“. – Затова си казахме: „Нека им дадем легална възможност за това.“ Така всички печелят: музикалните компании, музикантите и „Епъл“. Печелят и потребителите, защото получават една много по-добра услуга, без да се налага да стават крадци.

И така, Джобс се заема да създаде *iTunes* магазин и да убеди петте най-големи звукозаписни компании да разрешат в него да се продават дигитални версии на песните им.

– Никога не ми се е случвало да отделям толкова време, за да накарам някого да направи онова, което е добро за него – спомня си той.

Тъй като компаниите се притесняват за това, как ще се прави ценообразуването и как албумите ще се разбиват на отделни песни, Джобс решава новата услуга да се предлага само за „Макинтош“, който държи едва 5 % от пазара. Така биха могли да тестват идеята му при съвсем нисък риск от загуби.

– Използвахме малкия си пазарен дял като предимство. Доводът ни бе, че дори магазинът ни да навреди на пазара, няма да разруши цялата вселена – разказва Джобс.

Той иска дигиталните песни да се продават на цена 99 цента, което прави покупката им лесна и подвластна на импулса. От сумата звукозаписните компании ще получават 70 цента. Джобс настоява, че тази алтернатива е доста по-привлекателна от месечния абонамент. Вярва, че хората създават особена емоционална връзка с песните, които обичат. Те искат да притежават *Sympathy for the Devil* или *Shelter from the Storm*, не просто да ги наемат. Както казва тогава на Джеф Гудел от „Ролинг Стоун“:

– Смятам, че дори и музикалният еквивалент на „Второто пришествие“ (*The Second Coming*) може да няма успех, ако се пусне по абонаментния канал.

Освен това Джобс настоява в магазините *iTunes* да се продават и отделни песни, не само цели албуми. Именно това е и най-сериозната причина за конфликта със звукозаписните компании, които правят пари от продажбата на албуми с две-три страхотни песни и десетина посредствени, които са само за пълнеж. За да получат онази песен, която искат, потребителите трябва да закупят целия албум. Някои музиканти пък смятат, че от артистична гледна точка не е добре произведенията им да бъдат „разчленявани“.

– Добрият албум си има собствен ритъм и течение – казва Трент Резнър от „Найн Инч Нейлс“. – Песните се допълват. Това е моят начин за правене на музика и така ми харесва.

Възраженията обаче са по-скоро теоретични.

– Пиратството и свалянето на музика от интернет вече се бяха погрижили за разчленяването на албумите – припомня си Джобс. – Нямаше начин да се преборим с пиратите, освен ако не продаваме отделни песни.

В центъра на проблема стои пропастта между хората, които обичат технологията, и онези, които обичат изкуството. Джобс пък държи и на двете, както вече е демонстрирал в „Пиксар“ и „Епъл“, затова иска да изгради мост над тази бездна. Ето какво обяснява той по-късно:

Когато отидох в „Пиксар“, разбрах, че има едно особено разделение. Технологичните компании не разбират творчеството. Не оценяват интуитивното мислене, каквото притежават например музикалните агенти в която и да било музикална компания (те могат да прослушат работата на стотици музиканти и да усетят кои пет от тях ще имат успех). Вместо това си мислят, че творческите хора по цял ден се излежават на кушетките си и зяпат тавана. Смятат ги за недисциплинирани, защото никога не са виждали колко мотивирани и последователни са работещите в „Пиксар“ например. От друга страна, в музикалните компании нямат ни най-малка идея какво представляват технологиите. Мислят си, че могат просто да излязат и да наемат няколко инженери. А пък това е все едно ние от „Епъл“ да си наемем някакви случайни типове да правят музика за нас. В най-добрия случай ще попаднем на посредствени

продуценти и музиканти – точно както музикалните компании в крайна сметка се забъркаха с некадърни инженери. Аз съм един от малкото, които разбират, че трябва да притежаваш интуиция и творческо мислене, за да създаваш технологични продукти. Едновременно с това знам, че за да правиш нещо артистично, да твориш, трябва да си много дисциплиниран.

Джобс започва да си блъска главата как да накара музикалните компании да участват в замисления от него *iTunes Store*. Той отдавна се познава с Бари Шулер, изпълнителния директор на подразделението *AOL* на „Тайм Уорнър“.

– Пиратството пречи на всички, направо ще ни гръмнат бушоните така – казва Шулер на Джобс. – Трябва да използваш довода, че твоята услуга е цялостна, че притежаваш всичко необходимо – от *iPod* до магазина – и следователно предлагаш най-добрата защита за музиката.

Един ден през март 2002 г. Джобс се обажда на Шулер, който пък решава да включи в конферентен разговор и Видич. Джобс пита Видич дали би дошъл в Купертино заедно с изпълнителния директор на „Уорнър Мюзик“ Роджър Еймс. Този път Джобс е очарователен. Еймс е язвителен, забавен и интелигентен британец, който напомня на Джеймс Винсънт и Джони Айв, а Джобс харесва такива хора, затова се представя откъм най-добрата си страна. В началото на срещата дори играе необичайната за него роля на дипломат. Еймс и Еди Кю, който отговаря за *iTunes*, започват да спорят защо радиото не е толкова популярно в Англия, колкото в Съединените щати. Джобс се намесва с думите:

– Ние знаем много за технологиите, но не сме така наясно с музиката. Затова нека спрем със споровете!

Еймс тъкмо е загубил в заседателната зала на собствената си компания битката за подобряването на новата услуга на *AOL*.

– Когато свалях музика с *AOL*, никога не можех да открия песента на скапания си компютър – припомня си той.

Затова, когато Джобс демонстрира прототипа на новия магазин *iTunes*, Еймс силно се впечатлява.

– Да, да, тъкмо това ни трябваше – казва той. От името на „Уорнър Мюзик“ се съгласява да участва в сделката и предлага да уговори и други музикални компании да се включат.

Джобс се качва на самолета и отлита на изток, за да демонстрира услугата и пред други членове на ръководството на „Уорнър Мюзик“.

– Седна пред своя „Мак“ като дете, което вижда играчка – разказва Видич. – Той не се държеше като останалите изпълнителни директори. Беше напълно погълнат от продукта.

Еймс и Джобс започват да уговарят подробностите около *iTunes Store*, включително колко пъти дадена песен може да се сваля на различни устройства и как да работи системата за защита на авторските права. Много скоро стигат до съгласие и се заемат с „прикоткването“ на други музикални компании.

Как се събират котки в чувал

Ключовият играч, когото трябва да привлекат, е Дъг Морис, председател на „Юнивърсъл Мюзик Груп“. Той притежава правата на музиканти като *U2*, *Еминем* и *Марая Кери*, както и

музикалните лейбъли „Мотаун Рекърдс“ и „Интерскоуп-Гефен-А&М“. Морис охотно се съгласява да поговорят. Той е по-разстроен от всеки друг магнат заради пиратството, а и му е писнало от посредствените инженери и въобще служителите, които отговарят за технологиите в музикалните компании.

– Ситуацията беше като в Дивия запад – спомня си Морис. – Никой не продаваше дигитална музика, а пазарът бе наводнен от пиратите. Всичките ни опити да ги спрем се проваляха. Просто имаше твърде голяма разлика в уменията на хората от музикалната индустрия и тези, заети в сферата на технологиите.

Когато Еймс влиза с Джобс в офиса на Морис на „Бродуей“, го инструктира накратко какво да каже. Стратегията му се оказва успешна. Морис наистина е впечатлен, че Джобс контролира целия процес – от производството на устройствата (*iPod*) до продажбата на музиката (в магазина *iTunes*). По този начин едновременно улесняват потребителите и защитават интересите на звукозаписните компании.

– Стив постигна нещо великолепно – обяснява Морис. – Той предложи цялостна система: магазина *iTunes*, софтуера за работа с музиката, самия *iPod*. Всичко бе така гладко и изпипано. Даваше ни целия пакет, без никакви пропуски и недостатъци.

Морис се убеждава, че Джобс притежава технологичната визия, която така драстично липсва на музикалните компании.

– Естествено, че ще разчитаме на Стив Джобс да го направи – казва на собствения си вицепрезидент по технологиите, – защото в „Юнивърсъл“ нямаме нито един специалист в сферата.

Техническият му отдел изобщо не харесва това изказване. Служителите там нямат никакво желание да работят с Джобс при тези условия. Налага се Морис няколко пъти да им заповядва да преустановят възраженията си и бързо да сключат сделката. В крайна сметка успяват да добавят още няколко ограничения към *FairPlay*, системата за защита на авторски права на „Епъл“. Сега вече закупената песен не може да се качва на кой знае колко устройства. Като цяло обаче се съгласяват с концепцията за *iTunes Store*, замислена от Джобс заедно с Еймс и колегите му от „Уорнър“.

Всъщност Морис е така запленил от Джобс, че вика Джими Айовин, бързо приказващия и малко рязък шеф на „Интерскоуп-Гефен-А&М“. Айовин и Морис са първи приятели, в продължение на трийсет години всеки ден си говорят по телефона.

– Когато се запознах със Стив, реших, че той е нашият спасител. Веднага се обадох на Джими да дойде и да си каже мнението – спомня си Морис.

Джобс умее да е много чаровен, когато реши. Именно този чар използва върху Айовин, когато той пристига в Купертино за демонстрацията.

– Виждаш ли колко е елементарно? – пита той Айовин. – Техничарите от твоя отдел никога няма да се справят. В музикалните компании няма човек, който да може да го направи толкова просто.

Айовин веднага се обажда на Морис:

– Тоя тип е уникален! – казва му. – Ти си прав! Той наистина има решение, и то много добро!

Двамата недоволно се чудят защо са изгубили цели две години в опити да работят със

„Сони“, без да постигнат абсолютно нищо.

– „Сони“ никога няма да измислят какво да се направи – казва Айовин на Морис.

Двамата се съгласяват да прекратят работата със „Сони“ и вместо това да се договорят с „Епъл“.

– Нямам никаква представа как „Сони“ изпуснаха тази възможност, умът ми не го побира. Това е издънката на столетието! – заявява Айовин. – Освен това Стив уволняваше служители, ако различните отдели не работеха заедно, докато отделите на „Сони“ воюваха един с друг.

И наистина, „Сони“ представлява пълната противоположност (и то не в добрия смисъл) на „Епъл“. Компанията има подразделение за електроника, което произвежда нелоши продукти, както и музикално, включващо множество обичани изпълнители като Боб Дилън. И двете обаче се стараят да защитят само собствените си интереси и така компанията никога не успява да се организира и да пусне собствена цялостна услуга.

Анди Лак, новият изпълнителен директор на „Сони Мюзик“, има незавидната задача да преговаря с Джобс за това „Сони“ да продава музиката си в *iTunes Store*. Интелигентният, макар и много невъздържан Лак току-що е поел поста. Преди това е направил завидна кариера в сферата на телевизионната журналистика, бил е продуцент в „Си Би Ес Нюз“ и президент на Ен Би Си, и много добре знае как да преценява хората и същевременно да запазва чувството си за хумор. Той веднага осъзнава, че идеята „Сони“ да продава песните си в магазините *iTunes* е едновременно откачена и абсолютно задължителна – нещо, което впрочем важи за голяма част от решенията в музикалния бизнес. „Епъл“ са в ролята на пладнешки обирджии – правят пари не само от процента си от продажбите на песни, но и от стимулирането на продажбите на *iPod*. Лак вярва, че след като музикалните компании имат такава роля за успеха на *iPod*, би трябвало да получават процент от печалбата за всяко продадено устройство.

В много от разговорите им Джобс се съгласява с него и заявява, че иска да бъдат истински партньори.

– Стив, ще ме спечелиш веднага, ако се согласиш да ни дадеш нещо, каквото и да било, за всяка продажба – отсича Лак с тътнещия си глас. – *iPod* е прекрасно устройство, само че нашата музика помага то да се продава. Това за мен означава истинско партньорство.

– Напълно съм съгласен – отвръща Джобс неведнъж.

После обаче отива при Дъг Морис и Роджър Еймс да се оплаква (и да заговорничи), че Лак просто не схваща за какво става дума, че въобще не разбира какво представлява музикалният бизнес, че изобщо не е умен като тях, Морис и Еймс.

– В типичния си стил той се съгласяваше с нещо, но никога не го правеше – обяснява Лак. – Настройваше те, караше те да искаш нещо, а после ти го измъкваше изпод носа. Той е патологичен случай... което можеше да е доста полезно при някои преговори. Освен това е гений.

Лак знае, че не може да спечели тази битка, освен ако не получи подкрепата на останалите в индустрията. Джобс обаче използва ласкателството и съблазънта на пазарното влияние на „Епъл“, за да държи другите музикални компании под контрол.

– Ако всички от индустрията се бяхме държали заедно, щяхме да получим не само лицензионната такса; в крайна сметка щяхме да се преборим за приходи от два източника, от които имахме такава нужда – казва Лак. – Ние бяхме причината *iPod* да се продава толкова

добре и щеше да е справедливо и ние да печелим от него.

Именно в това, разбира се, се състои красотата на цялостната стратегия на Джобс: продажбите на музика в магазина *iTunes* стимулират тези на *iPod*, а те от своя страна – продажбите на компютри. Онова, което още повече вбесява Лак, е фактът, че „Сони“ биха могли да направят същото, обаче така и не успяват да принудят подразделенията си за софтуер, хардуер и музика да работят в синхрон.

Джобс се опитва да съблазни Лак. По време на едно пътуване до Ню Йорк, той го кани в апартамента си в хотел „Четири сезона“. Вече е поръчал закуска – овесена каша и плодове – и се държи „изключително любезно“, както казва Лак.

– Джак Уелч обаче ме бе научил да не се влюбвам. Морис и Еймс се поддадоха. Казаха: „Май не разбираш, *предполага се* да се влюбиш“ – и се влюбиха. Така че аз останах изолиран в цялата индустрия.

Дори и след като „Сони“ се съгласяват песните им да се продават в *iTunes Store*, взаимоотношенията между двете компании остават доста напрегнати. Те се обтягат всеки път, когато нещо по договорите се променя. Стига се и до доста сериозни сблъсъци.

– Проблемът на Анди бе най-вече огромното му его – спомня си Джобс. – Той така и никога не разбра музикалния бизнес и съответно не можеше да предостави търсените услуги. Понякога си мислех, че е истински задник.

Когато му споменах какво е казал Джобс, Лак отвърна:

– Борех се заради „Сони“ и музикалната индустрия. Не се учудвам, че ме е смятал за задник.

Привличането на звукозаписните компании и уговарянето им да приемат плана за *iTunes Store* обаче не е достатъчно. Много от музикантите им имат вратички в договорите си, които им позволяват лично да контролират дигиталната дистрибуция на песните си и дори да спират разделянето на албумите на отделни песни. Така че Джобс се захваща да придума възможно най-много от известните музиканти и открива, че това е забавно, но и доста потрудно от очакванията му.

Преди стартирането на *iTunes* Джобс се среща с повече от двайсет популярни изпълнители, включително Боно, Мик Джагър и Шерил Кроу.

– Обаждаше ми се непрекъснато на домашния телефон, и то в десет вечерта, за да ми каже, че трябва да говори и с „Лед Цепелин“ и Мадона – спомня си Еймс. – Изпълнен бе с решителност... а и никой друг не би успял да убеди повечето от тези музиканти.

Може би една от най-странните срещи е посещението на д-р Дре в централата на „Епъл“. Джобс обожава „Бийтълс“ и Боб Дилън, но признава, че рапът не е успял да го изкуши. Сега обаче има нужда Еминем и другите рап изпълнители да се съгласят песните им да бъдат продавани в *iTunes Store*, затова се опитва спечели на своя страна д-р Дре, ментора на Еминем. След като му показва лесния, безупречен начин, по който *iTunes Store* се свързва и работи с *iPod*, д-р Дре обявява:

– Човече, най-сетне някой зацепи какво трябва да се направи!

На другия край на спектъра на музикалните вкусове се намира тромпетистът Уинтън Марсалис. Докато е на благотворително турне, той среща съпругата на Джобс Лорийн. Джобс настоява Марсалис да дойде до дома му в Пало Алто и там продължава да се хвали с *iTunes*.

– Какво искаш да потърсим? – пита той госта си.

– Бетховен – отвърща тромпетистът.

– Виж само какво може да прави! – настоятелно го подканва Джобс всеки път, когато вниманието на Марсалис се отклонява. – Виж как работи интерфейсът!

По-късно Марсалис разказва:

– Не се интересувам особено от компютри и няколко пъти му го казах, но той продължи да ме занимава с това поне два часа. Беше обсебен. След известно време спрях дори да се опитвам да гледам компютъра. Вместо това наблюдавах Джобс, защото бях запленил от неговата страст.

Джобс открива магазина *iTunes* на 28 април 2003 г. в „Москоун Център“ в Сан Франциско. Оредяващата му коса е ниско подстригана, а външният вид – преднамерено небрежен. Той крачи бавно по сцената и заявява, че „Напстър“ е „демонстрирал, че интернет е създаден, за да предлага музика“. Наследниците му като *Kazaa* предоставят песните безплатно. Как можеш да се съревноваваш с това? За да отговори на този въпрос, той започва да изрежда недостатъците на безплатните услуги. Лошата връзка, която затруднява свалянето, и ниското качество са само част от тях.

– Много от тези песни са кодирани от седемгодишни деца, а те не могат да го направят добре.

Посочва също, че при пиратите липсва предварително представяне на песните, както и обложки на албумите. Накрая добавя:

– Но най-лошото е, че това е кражба. По-добре е човек да не си създава лоша карма.

А защо в такъв случай пиратските сайтове се роят с подобна скорост и успех?

– Защото – отвърща Джобс, – те нямат алтернатива.

Според него сайтовете с абонамент като „Пресплей“ и „Мюзик Нет“ се „отнасят с теб като с престъпник“. При тези думи на екрана зад гърба му се появява изображение на затворник в раирани дрехи. Следващият слайд пък показва Боб Дилън.

– Хората искат да *притежават* музиката, която обичат.

Както Джобс обяснява, след дълги преговори със звукозаписните компании те вече „имат желание да работят с нас, за да променим света“. При стартирането си *iTunes Store* разполага с 200 000 песни, но броят им се увеличава с всеки изминал ден. Чрез магазина, обяснява Джобс, можеш да се сдобиеш с любимите си песни, да ги запишеш на диск, при това с най-доброто възможно качество. Преди да си ги купиш, имаш възможност да чуеш част от песента, за да си сигурен, че точно нея търсиш. Освен това можеш да я използваш заедно с *iMovies* и *iDVD* и да „създадеш саундтрака на живота си“. А цената? Само 99 цента, казва той, а това е една трета от цената на кафе лате в „Старбъкс“. Защо си струва ли? Защото откриването и свалянето на точната песен от *Kazaa* отнема около петнайсет минути, а не една. Ако правиш това, за да спестиш около четири долара, изчислява Джобс, „работиш за доста под минималната надница на час!“. А, да и още нещо...

– С магазина *iTunes* не крадеш. Това вече е добра карма.

Най-силните ръкопляскания при тази реплика идват от директорите на музикални компании, седнали на първия ред. Тук е Дъг Морис, до него седи Джими Айовин с обичайната бейзболна шапка на главата, както и цялата тълпа от „Уорнър Мюзик“. Еди Кю,

който отговаря за магазина, предсказва, че „Епъл“ ще продадат един милион песни за шест месеца. В действителност *iTunes Store* продава един милион песни за шест дни.

– Това ще бъде записано в историята като повратен момент в развитието на музикалната индустрия – обявява Джобс.

Майкрософт

„Направо ни издухаха!“

Това гласи безцеремонният имейл, изпратен от Джим Алчин на четирима негови колеги от ръководството на „Майкрософт“ в 5 часа следобед същия ден, след като е видял *iTunes Store*. В писмото има само още едно изречение: „Как са успели да склонят музикалните компании?“

По-късно същата вечер пристига отговор от Дейвид Коул, началника на онлайн бизнес подразделението на „Майкрософт“: „Когато от „Епъл“ предоставят тази услуга за *Windows* (предполагам, че няма да направят грешката да не я приспособят за *Windows*), наистина ще ни издухат.“ Той казва, че екипът на *Windows* трябва да „измисли подобно решение и да го изкара на пазара“. По-нататък добавя, че „за тази цел трябва да се съсредоточим върху предоставянето на *цялостна услуга*, която носи пряка полза на потребителя. Нещо, което днес все още нямаме.“ Макар че „Майкрософт“ предлага собствена интернет услуга (*MSN*), тя не е цялостна услуга „от – до“ като тази на „Епъл“.

Самият Бил Гейтс се включва в 10:46 ч. същата вечер. Заглавието на електронното му писмо „Отново Джобс от „Епъл“ показва ясно раздразнението му. „Способността на Стив Джобс да се фокусира върху няколко важни неща, да привлича хора, които разбират правилно потребителския интерфейс, и да рекламира продуктите си като „революционни“, е наистина забележителна!“ – казва се вътре. Гейтс изразява изненада, че Джобс е успял да убеди звукозаписните компании да предоставят музиката си в магазина. „За мен това е много странно. Самите компании предлагат „услуга“, която доста затруднява потребителите. Изведнъж решават да дадат на „Епъл“ възможността да направи нещо доста добро.“

Гейтс смята за странен и факта, че никой друг не е създал услуга, която позволява на хората да купуват отделни песни, вместо да си правят месечен абонамент. „Не казвам, че ние сме сбъркали – или най-малкото, ако ние сме сбъркали, сбъркали са и „Риъл“, „Пресплей“ и „Мюзик Нет“, както и всички останали“ – пише той. – Сега трябва бързо да предложим нещо подобно, с потребителски интерфейс и защита на правата, които да не отстъпват на тези на „Епъл“... Трябва ни план, с който да докажем, че макар Джобс отново да ни хвана неподготвени, можем да реагираме бързо и да го настигнем, дори да направим нещо по-добро.“

Това е удивително признание, макар и не публично: „Майкрософт“ отново са хванати „по бели гащи“ и отново ще се опитат да наваксат, копирайки „Епъл“. Подобно на „Сони“ обаче те така и не успяват да го постигнат, дори след като Джобс им е показал правилния път.

Вместо това от „Епъл“ продължават да „издухват“ „Майкрософт“, точно както е предсказал Коул: предоставят софтуера на *iTunes* и магазина на *Windows*. Това обаче не става без известни вътрешни сътресения. Първо Джобс и екипът му трябва да решат дали искат *iPod* да работи с компютри с *Windows*. В началото Джобс се противопоставя на идеята.

– Когато *iPod* ставаше само за „Макинтош“, това стимулираше продажбите на компютрите

ни, и то дори повече от очакваното – спомня си той.

Срещу него обаче се изправят и четиримата му най-високопоставени директори: Шилер, Рубинщайн, Робин и Фадел. Спорът всъщност е за бъдещето на „Епъл“.

– Смятахме, че трябва да навлезем в бизнеса с музикални плейъри, а не да се ограничаваме само до компютърния – обяснява Шилер.

Джобс винаги е искал „Епъл“ да създаде собствена унифицирана утопия, магическа градина, оградена със стена, където хардуерът, софтуерът и периферните устройства работят заедно в синхрон и създават едно по-добро изживяване, където успехът на един продукт стимулира продажбите на всички останали. В момента обаче го притискат да приспособи любимия си нов продукт за работа с *Windows*, а това противоречи на самата му природа.

– Спорът беше много разгорещен и продължи с месеци – спомня си Джобс. – Бях сам срещу всички останали.

В един момент той заявява, че потребителите на *Windows* ще получат възможност да използват *iPod* „само през трупа ми“. Екипът му обаче продължава да го притиска:

– Това просто *трябва* да стигне до компютрите – казва му Фадел.

Най-накрая Джобс отсича:

– Докато не ми докажете, че има смисъл от търговска гледна точка, няма да го направя.

Това всъщност е неговият начин да отстъпи. Ако човек пренебрегне емоциите и догматичното мислене, е лесно да се докаже, че е изгодно потребителите на *Windows* да купуват *iPod*. Привикани са експерти, които развиват бизнес план за евентуалните продажби, и всички вкупом заключват, че това ще донесе повече печалби.

– Направихме какви ли не изчисления, разбивки и справки – обяснява Шилер. – При всички положения приходите от продажбите на *iPod* щяха да са по-високи от загубата от продажбите на компютрите ни и следователно нямаше да навредят на общата печалба на компанията.

Е, макар Джобс да е склонен да отстъпи независимо от репутацията си, нищо не може да го накара да изрази изискано съгласието си.

– Майната му! – отсича по време на една среща, докато му обясняват резултатите от анализите. – Писна ми да ви слушам, задници такива! Вървете по дяволите и правете каквото искате!

Сега обаче възниква друг въпрос: След като от „Епъл“ направят *iPod* съвместим с компютрите с *Windows*, трябва ли да създадат и версия на *iTunes* за *Windows*? Както обикновено, Джобс смята, че софтуерът и хардуерът трябва да вървят заедно: удовлетворението на клиента зависи от пълния синхрон в работата на *iPod* и софтуера *iTunes* в компютъра. Шилер обаче е против.

– Смятах, че това е лудост, защото не ние правим софтуера за *Windows* – спомня си той. – Стив обаче не ме остави на мира. Все повтаряше: „Ако ще го правим, ще го правим както трябва.“

Първоначално надделява Шилер. „Епъл“ правят *iPod* съвместим с *Windows*, като използват софтуера на „Мюзик Мач“, една външна компания. Оказва се обаче, че този софтуер е твърде тромав, което доказва правотата на Джобс. „Епъл“ са принудени скоростно да направят версия на *iTunes*, която да е съвместима с *Windows*. Ето какво разказва Джобс:

За да направим така, че айподът да работи с компютъра на „Майкрософт“, първо се хванахме с една друга компания, която имаше джубокс-плейър. Дадохме им рецептата за това, как да свържат своя плейър и дигиталната си библиотека с iPod, но те не свършиха работата както трябва. А това бе най-лошото възможно нещо, защото от тази фирма до голяма степен зависеше дали клиентът ще остане удовлетворен. Примириявахме се с тоя скапан джубокс цели шест месеца. После най-накрая успяхме да напишем iTunes за Windows. Нормално е да не искаш друг да контролира доколко клиентът ще остане доволен. Хората може и да не са съгласни с мен, но аз държа на този си принцип.

Съвместяването на iTunes с Windows означава, че трябва да се водят нови преговори с всички онези музикални компании, които са се съгласили музиката им да се разпространява чрез iTunes, защото ще достига само до малкото потребители на „Макинтош“. „Сони“ оказва сериозна съпротива. Анди Лак е на мнение, че това е поредният пример за навика на Джобс да променя условията по дадена сделка, след като вече е сключена. Другите звукозаписни компании обаче са много доволни от начина, по който работи iTunes Store. „Сони“ са принудени да капитулират.

През октомври 2003 г. Джобс обявява стартирането на iTunes за Windows.

– Представям ви една функция, която никога не сте очаквали, че ще добавим – казва той и махва с ръка към гигантския екран зад гърба си.

„Адът замръзна“ – пише на него. В шоуто – посредством iChat и видеозаписи – взимат участие Мик Джагър, д-р Дре и Боно.

– Това е страотно за музикантите и музиката като цяло – заявява Боно по повод iPod и iTunes. – Затова съм тук, да целуна корпоративния задник. А аз не целувам задника на всеки.

Джобс не обича да омаловажава нещата, а и по принцип е склонен да прави гръмки изказвания. Под бурните аплодисменти на тълпата той обявява:

– iTunes за Windows вероятно е най-доброто приложение за Windows, писано някога.

От „Майкрософт“, естествено, не питаят благодарност.

– Следват същата стратегия, която следваха в компютърния бизнес. Искат да контролират и хардуера, и софтуера – казва Бил Гейтс пред „Бизнесуик“. – Винаги сме правили нещата малко по-различно от „Епъл“, най-малкото по отношение на правото на избор, което даваме на хората.

Едва три години по-късно, през ноември 2006 г., „Майкрософт“ успяват да пуснат свой вариант на iPod. Устройството се нарича Zune и много прилича на iPod, но е малко по-голямо и тромаво. Две години по-късно то притежава едва 5 % от пазарния дял. Джобс безмилостно посочва причините за недоброто представяне на Zune: скучния дизайн и слабата рекламна кампания.

Колкото повече остарявам, толкова по-ясно виждам колко важна е мотивацията. Zune не струваше, защото ония типове от „Майкрософт“ в действителност не обичат нито музиката, нито изкуството. Не и колкото нас. Ние спечелихме, защото обожаваме музиката. Направихме iPod за себе си, а когато правиш нещо за себе си или за най-добрия си приятел и семейството си, то не може да е скапано. Ако не обичаш нещо, няма да се постарает да го изпиташ. Няма да отделиш още един ден

или един уикенд и няма да пробваш да промениш статуквото.

Дилемата на иноватора

Първата годишна среща на Анди Лак в „Сони“ се състои през април 2003 г., в същата седмица, когато „Епъл“ пускат *iTunes Store*. Още преди месеци е застанал начело на музикалното подразделение, но голяма част от това време прекарва в преговори с Джобс. Всъщност той пристига в Токио направо от Купертино и носи със себе си последната версия на *iPod* и описание на магазина *iTunes*. Застава пред събраните двеста мениджъри и вади от джоба си айпода.

– Ето го – казва той на изпълнителния директор Нобуюки Идеи и ръководителя на „Сони – Северна Америка“ Хауърд Стрингър. – Ето го убиецът на уокмените. Тук няма излишни части. Причината да купите музикална компания бе възможността да произвеждате устройства като това. Можете да постигнете и по-добри резултати!

Оказва се обаче, че „Сони“ *не могат* да постигнат по-добри резултати. Вярно е, че те са пионерите в производството на преносими музикални устройства – уокменът е тяхно изобретение. Имат страхотна звукозаписна компания, както и дълга история в направата на красиви електронни устройства за широкия пазар. Притежават всички необходими ресурси, за да се състезават със стратегията на Джобс за интегриране на хардуера, софтуера, устройствата, съдържанието и продажбите. Защо тогава се провалят? Отчасти защото „Сони“ е компания, която подобно на „AOL Тайм Уорнър“ е организирана на отдели, всеки от които си има собствен дневен ред, цели, срокове и финансови отчети. В подобна компания е почти невъзможно да принудиш отделите да работят заедно, за да се постигне единство.

Джобс не разделя „Епъл“ на полуавтономни отдели; напротив, той пряко наглежда и контролира всичките си екипи. Кара ги да работят като едно сплотено и гъвкаво цяло, с общи срокове и крайна цел.

– Ние нямаме „подразделения“ с отделни отчети за приходи и разходи – обяснява Тим Кук. – Правим само един финансов отчет за цялата фирма.

От „Сони“ имат още едно притеснение, характерно за големите компании: така наречената канибализация. Ако направи музикален плейър и лесна за ползване услуга, с помощта на която хората да споделят музикални файлове, това би могло да навреди на продажбите на звукозаписното подразделение. Джобс пък има такова правило: да не се страхува от канибализацията на собствените си продукти.

– Ако сам не извършиш този канибализъм, някой друг ще го направи – разсъждава той.

Затова, дори да допуска, че продажбите на *iPhone* могат да отнемат от пазарния дял на *iPod*, а тези на *iPad* да навредят на продажбите на лаптопа, това не го възпира.

През юли същата година „Сони“ възлагат на един ветеран в музикалната индустрия, Джей Самит, да създаде услуга, подобна на *iTunes*. Идеята е тя да се казва „Сони Кънект“ и да продава песни онлайн, които да могат да се слушат с преносимите музикални устройства на компанията.

– Този ход моментално бе разгълкуван като начин да се обединят понякога враждуващите подразделения за електроника и съдържание – съобщава „Ню Йорк Таймс“. – Именно тази вътрешна битка според много хора е причината „Сони“ – създателите на уокмена и най-големия играч на пазара за преносими аудио устройства – да бъдат детронирани от „Епъл“.

„Сони Кънект“ стартира през май 2004 г. Просъществува малко повече от три години, докато накрая „Сони“ преустановява услугата.

От „Майкрософт“ са склонни да предоставят софтуера си *Windows Media* и защитения си дигитален формат на други компании, точно както са направили с операционната си система през 80-те години. Джобс, от своя страна, отказва да даде лиценз на други производители за *FairPlay* на „Епъл“; той работи само на *iPod*. Не позволява и на други онлайн-магазини да продават песни, които могат да се слушат на *iPod*. Множество експерти в най-различни области твърдят, че в крайна сметка това ще доведе до загубата на пазарни дялове за „Епъл“, както става по време на компютърните войни през 80-те.

– Ако „Епъл“ продължават да разчитат само на собствени ресурси при изпълнение на конфигурацията – казва професор Клейтън Кристенсен, преподавател в „Харвард“, пред списание „Уайърд“, – има голяма вероятност *iPod* да се превърне в нишов продукт. (Ако не броим този случай, Кристенсен е доказал изключителната си прозорливост и се смята за един от най-добрите световни бизнес анализатори; самият Джобс е силно повлиян от книгата му „Дилемата на иноватора“.)

Бил Гейтс се изказва в същия дух:

– В музиката няма нищо необикновено. Този филм вече сме го гледали; същото стана с компютрите.

През юли 2004 г. Роб Глейзър, основателят на „Риъл Нетуърк“, се опитва да заобиколи налаганите от „Епъл“ ограничения чрез услуга, наречена „Хармъни“. Направил е няколко опита да убеди Джобс да предостави формата *FairPlay* за „Хармъни“. Това обаче не се случва и Глейзър прилага метода на реверсивното (обратното) инженерство, за да го проучи и възпроизведе, след което го използва за продаваните от „Хармъни“ песни. Идеята на Глейзър е песните, продавани чрез „Хармъни“, да могат да се слушат на всяко устройство, независимо дали то е *iPod*, *Zune* или *Rio*. Слоганът на маркетинговата му кампания е „Свобода на избора“. Джобс побеснява и прави изявление, в което казва, че „Епъл“ са „изумени от факта, че „Риъл Нетуърк“ прилагат тактиката (и етиката) на хакери, за да пробият защитата на *iPod*.“ От „Риъл Нетуърк“ отвърщат с интернет петиция под надслов: „Хей, „Епъл“! Не ми чупете айпода!“. През следващите няколко месеца Джобс запазва мълчание, но през октомври пуска на пазара нов вариант на софтуера за *iPod*. Новото устройство не поддържа песните, купени чрез „Хармъни“.

– Стив е единствен по рода си – заявява Глейзър. – Няма начин да не разбереш това, ако работиш с него.

Междувременно Джобс и екипът му – Рубинщайн, Фадел, Робин, Айв – продължават да измислят нови версии на *iPod*, които помагат на „Епъл“ да запази лидерството си. Първият сериозно променен вариант, представен през януари 2004 г., е т.нар. *iPod Mini*. Той е значително по-малък от оригиналния и има размерите на визитка. Възможностите му са поограничени, както и паметта, но цената му е приблизително същата. На един етап от разработката Джобс решава да я прекрати, защото не смята, че хората ще плащат същите пари, за да получат нещо по-малко.

– Той не спортува, затова не разбираше колко удобно би било устройството във фитнес салона – разказва Фадел.

Всъщност именно минито донася пълното пазарно превъзходство на *iPod*. То оставя далеч

зад себе си конкурентните малки флаш-драйв плейъри. За единайсетте месеца след представянето му пазарният дял на „Епъл“ в сферата на портативните музикални устройства скача от 31 на 74 %.

iPod Shuffle, който излиза на пазара през януари 2005 г., е дори по-революционен. Джобс научава, че опцията „шъфъл“ на *iPod*, при която песните се пускат разбъркано и на случаен принцип, а не според плейлиста, е станала много популярна. На хората им харесват изненадите, а освен това ги мързи да си правят плейлисти. Има дори потребители, които са обсебени от идеята да разберат дали подборът на песни наистина е случаен; и ако е такъв, защо техният *iPod* непрекъснато им пуска, да речем, „Невил Брадърс“. Това довежда до създаването на *iPod Shuffle*. Като намаляват екрана, Рубинщайн и Фадел се опитват да направят съвсем малък и евтин флаш-драйв плейър. В един момент Джобс прави следното откачено предложение:

– Защо просто не се отървем от екрана?

– Какво?! – реагира Фадел.

– Ами просто го разкарайте! – настоява Джобс.

Фадел се чуди как в такъв случай потребителите ще се ориентират при избора на песни. Джобс обаче е стигнал до прозрението, че това няма да е необходимо; парчетата ще бъдат избирани на случаен принцип. В крайна сметка всички песни са били подбрани лично от потребителя. Нужно му е единствено копче, с което да прескочи някоя, която не му се слуша. „Приемете несигурността“ – пише в рекламата.

„Епъл“ продължават с иновациите, а конкурентите им са все така назад и се препъват по оставената от тях дия. Междувременно музиката има все по-голямо участие и значение за бизнеса на „Епъл“. През януари 2007 г. продажбите на *iPod* носят половината от всички приходи на „Епъл“. Нещо повече, устройството придава нов блясък на цялата марка.

Най-големият успех обаче принадлежи на *iTunes Store*. В магазина са продадени един милион песни за първите шест дни след откриването му през април 2003 г. За една година броят им достига 70 милиона. През февруари 2006 г. магазинът продава своята милиардна песен – Алекс Островски, шестнайсетгодишен младеж от Мичиган, си купува *Speed of Sound* на „Колдплей“. Самият Джобс му се обажда, за да го поздрави. Момчето получава десет музикални плейъра, компютър *iMac* и десет хиляди долара награда.

От успеха на музикалния онлайн-магазин *iTunes Store* има и друга полза, макар и не толкова очевидна. През 2011 г. вече се е развила една изключително важна търговска сфера: услуга, на която хората вярват достатъчно, за да й предоставят потребителските си данни и банковата си информация. Заедно с „Амазон“, „Виза“, „Пей Пал“, „Американ Експрес“ и още няколко „Епъл“ събира огромна база-данни с потребители, които са им поверили имейл-адресите си и номерата на кредитните си карти с цел лесно, бързо и безопасно обслужване. Това позволява на „Епъл“ да продават в онлайн-магазина си абонаменти за списания например; в такива случаи именно „Епъл“, а не издателят на списанието, имат преки взаимоотношения с човека, закупил абонамента. Чрез продажбите на видеоклипове, приложения и различни абонаменти в *iTunes Store* „Епъл“ изгражда база-данни от 225 милиона активни потребители (информация от юни 2011 г.). Този факт ги поставя в изключително изгодна позиция за следващата стъпка в цифровата търговия.

ГЛАВА 32

Човек на музиката

Саундтракът на живота му

Кой какво има в айпода си

С разрастването на феномена *iPod* започват да питат кандидати за президенти, известни личности, кралицата на Великобритания и кого ли още не (стига човекът да носи бели слушалки): „Какво има в айпода ти?“

Играта на въпроси и отговори придобива популярност след статията на Елизабет Бумилър, публикувана в „Ню Йорк Таймс“ в началото на 2005 г. Тя дава отговор на въпроса какво слуша президентът Джордж. У. Буш. „В айпода на Буш има много изпълнения на традиционни кълтри певци“ – пише авторката – „подбрани песни на Ван Морисън, сред които *Brown Eyed Girl*, както и на Джон Фогърти (и тук няма изненади – *Centerfield*).“ Бумилър кара Джон Леви от списание „Ролинг Стоун“ да анализира компилацията на Буш и редакторът коментира: „Интересен е фактът, че президентът харесва музиканти, които не харесват него.“

„Когато даваш своя айпод на приятел, на момиче, с което си се запознал преди малко, или на някой абсолютно непознат, седнал до теб в самолета, се разкриваш напълно пред него“ – пише Стивън Леви в книгата си „Идеалното нещо“. „Достатъчно е просто да прегледат записите ти с едно завъртане на диска и се оказваш разголен. И не става дума само за онова, което харесваш; разкриваш *кой си и какво представляваш*.“

Така че един ден, докато седяхме във всекидневната му и слушахме музика, помолих Джобс да ми покаже своя. Той изпълни молбата ми и ми пусна част от любимите си песни.

Не се учудих, че има шест албума на Дилън, включително песни, които Джобс обожава от времето, когато с Возняк си купуват пиратски записи за магнетофон (години преди албумите да са издадени официално). Има още петнайсет албума на Дилън, включително първия, *Bob Dylan* (1962). Последният обаче е *Oh Mercy* (1989); Джобс прекарва дълго време в спорове с Анди Херцфелд (и не само), защитавайки твърдението си, че по-късните албуми на Дилън – всъщност всеки след *Blood on the Tracks* (1975) – не са толкова въздействащи, колкото ранните му изпълнения. Единственото изключение според него е песента „Нещата се променят“ от филма „Момчета-чудо“ от 2000 г. Струва си да се отбележи, че в айпода му липсва *Empire Burlesque* (1985) – албумът, който Херцфелд му носи през уикенда, след като го изгонват от „Епъл“.

Значително присъствие в айпода му имат и „Бийтълс“. Находките са от седем техни албума: *A Hard Day's Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let It Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!* и *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Соловите албуми липсват. После идва ред на „Ролинг Стоунс“, представени с шест албума: *Emotional Rescue*, *Flashpoint*, *Jump Back*, *Some Girls*, *Sticky Fingers* и *Tattoo You*. Повечето албуми на Дилън и „Бийтълс“ са цели, но Джобс остава

верен на принципа си, че могат и трябва да бъдат разделяни, затова в айпода му са включени само по три-четири песни от повечето албуми на „Ролинг Стоунс“ и останалите изпълнители. Има и доста песни на някогашната му приятелка Джоан Бейз, включително две различни версии на *Love Is Just a Four-Letter Word*.

Цялата музика в айпода му отговаря на вкуса на дете на 70-те, чието сърце обаче остава в 60-те години. Вътре има песни на Арета Франклин, Би Би Кинг, Бъди Холи, Бъфало Спрингфийлд, Дон МакЛийн, Донован, „Дъ Доорс“, Джанис Джоуплин, Джеферсън Еърплейн, Джими Хендрикс, Джони Кеш, Джон Меленкамп, Саймън и Гарфънкъл, Дъ Мънкис и Сам дъ Шам. Само около една четвърт от песните са от по-нови изпълнители като „10 000 Мениакс“, Алиша Кийс, „Блек Айд Пийс“, „Колдплей“, Дайдо, „Грийн Дей“, Джон Майер (който е приятел на самия Джобс и на „Епъл“), Моби (същото важи и за него), U2, Сийл, както и „Толкинг Хедс“. Има и класическа музика – няколко записа на Бах, включително Бранденбургските му концерти, както и три албума от Йо Йо Ма.

През май 2003 г. Джобс споделя пред Шерил Кроу, че си е свалил няколко песни на Еминем; дори признава, че започва да му харесва. По-късно Джеймс Винсънт даже го води на концерт на рапъра. Въпреки това Еминем не успява да намери място в айпода на Джобс. Както самият Джобс казва на Винсънт след концерта: „Ами не знам...“

На мен по-късно пък ми обясни:

– Уважавам Еминем като изпълнител, но не искам да му слушам музиката. Неговите ценности изобщо не са ми така близки, както тези на Дилън.

Вкусът му не се променя с годините. Когато през март 2011 г. излиза *iPad 2*, той прехвърля всичките си любими песни на него. В един следобед, когато седяхме във всекидневната му, той пак прегледа песните и с известна носталгия пусна онези, които искаше да чуе в конкретния момент.

Изслушахме обичайните заподозрени – Дилън и „Бийтълс“ – после той като че ли се замисли и пусна един грегориански химн *Spiritus Domini* в изпълнение на хор от бенедиктински монаси. За около минута сякаш се отнесе нанякъде, почти изпадна в транс. „Толкова е красиво“ – си мърмореше.

Последва Втория бранденбургски концерт на Бах и една fuga от цикъла произведения „Добре темперирано пиано“. Обясни ми, че Бах е любимият му класически композитор. Каза, че особено обича да се вслушва в отликите между двата варианта на „Вариациите Голдберг“, записани от Глен Гулд съответно през 1955 г., когато пианистът е на двацет и две години и никому неизвестен, и през 1981 г., година преди смъртта му.

– Те са като деня и нощта – каза ми Джобс през онзи следобед, след като бе пуснал двата записа един след друг. – Първият е млад, великолепен, бликащ от енергия; свири го толкова бързо, че е като откровение. Вторият е много по-пестелив, изчистен, силен. Усещаш една страшно дълбока душа, която е преживяла много в живота. По-дълбоко и по-мъдро изпълнение.

Това се случи по време на третия отпуск по болест на Джобс. След като изслушахме и двата записа, го попитах кой от тях му харесва повече.

– Гулд харесвал много повече втория вариант – отвърна ми той. – Преди аз харесвах първия, по-жизнения. Сега обаче разбирам какво е имал предвид.

После се прехвърли към 60-те: *Catch the Wind* на Донован. Когато видя, че го поглеждам

накриво, се заоправдава:

– Донован има някои наистина добри неща, сериозно!

Само че бе улучил *Mellow Yellow* и се наложи да признае, че това не е най-подходящият пример.

– Звучеше много по-добре, когато бяхме млади – изкоментира.

Запитах го коя музика от детството ни е устояла на времето. Той прегледа плейлистата в айпада си и пусна песента *Uncle John's Band* на „Грейтфул Дед“ от 1969 г. Започна да клати глава в ритъм с текста: „Когато животът ти изглежда твърде лесен, / на вратата ти със сигурност дебне опасност“. За миг се върнахме в онова бурно време, когато сладката, зряла мекота на 60-те отминаваше и потъваше в последвалия хаос.

После премина на Джони Мичъл.

– Имала е дете, което дала за осиновяване – каза ми. – Тази песен е за малкото ѝ момиче.

Пусна *Little Green* и двамата се вслушахме в тъжната мелодия и текста, описващ чувствата на майката, която се разделя с детето си: „Така че подписваш всички документи, / Тъжна си и съжаляваш, но не се срамуваш.“ Запитах го дали все още мисли за собственото си осиновяване.

– Не, не особено – отвърна ми. – Не много често.

Каза, че напоследък повече разсъждава за остаряването, отколкото за раждането си. Това пък го накара да пусне най-добрата песен на Джони Мичъл – *Both Sides Now*. Думите в нея са много по-мъдри и идват от един много по-зрял човек: „Сега вече съм виждала живота и от двете му страни, / от гледната точка на губещия и на победителя, / и въпреки това все още помня само илюзиите, / явно изобщо не познавам живота.“ Подобно на Глен Гулд, Мичъл записва *Both Sides Now* с много години разлика между двата варианта: първо през 1969 г., а после един обсебващо бавен аранжимент през 2000 г. Джобс пусна втория.

– Интересно е как остаряват хората – отбеляза.

После добави, че някои не остаряват красиво дори когато още са млади. Попитах го кого има предвид.

– Джон Майер е един от най-добрите китаристи, живели някога. Боя се, че в момента яко се прецаква – отвърна ми той.

Джобс харесва Майер и често го кани на вечеря в Пало Алто. Когато е на двайсет и седем, Майер се появява на „Макуърлд“ през януари 2004 г. После неотменно присъства на събитието в продължение на години.

Онзи следобед Джобс пусна хита на Майър *Gravity*. В песента се пее за един изпълнен с любов мъж, който по неизвестна причина иска да се отърве от това чувство: „Земното притегляне е срещу мен / и пак то иска да ме провали и към земята прикове“. Джобс поклати глава и каза само:

– Мисля, че по принцип е добро хлапе, ама напоследък нещо му е отпуснал края.

Когато изслушахме всичко, му зададох един изтъркан въпрос: „Бийтълс“ или „Стоунс“?

– Ами, ако съкровищницата ми се запали и имам време да грабна само един запис, ще взема „Бийтълс“ – призна той. – Всъщност трудно мога да избира между „Бийтълс“ и Дилън. „Стоунс“ могат да се прекопират; никой не може да копира Дилън или „Бийтълс“.

Докато той тъжно разправяше какви късметлии сме били да слушаме музиката им, докато

растем, синът му (тогава на осемнайсет) влезе в стаята.

– Рийд не разбира – оплака се Джобс.

А може и да разбираше. Облечен бе с тениска на Джоан Бейз, на която пишеше „Завинаги млад“.

Боб Дилън

Поне доколкото си спомня, единствените моменти, в които от смущение не е знаел какво да каже, са били в присъствието на Боб Дилън. През октомври 2004 г. Дилън има концерт близо до Пало Алто. По онова време Джобс се възстановява от първата си операция от рак. Дилън не е особено общителен, съвсем не като Боно или Бауи. Никога не е бил приятел на Джобс, нито пък е имал такова желание. Въпреки това го кани в хотела си преди концерта. Ето какво си спомня Джобс:

Седнахме в патията пред стаята му и разговаряхме цели два часа. Аз бях наистина нервен, защото той е един от идолите ми. Освен това се страхувах, че вече няма да изглежда готин или умен, че ще е някаква карикатура на самия себе си, както се случва с много хора. Обаче не стана така. Бях възхитен. Умът му сечеше като бръснач. Той бе всичко, което очаквах от него. Бе открит и честен. Разказваше ми за живота си и за това как пише песните си. „Те извираха от мен, не се е налагало да ги композирам. Това вече не се случва, сега не мога да пиша песни така“ – сподели той. После замълча за малко и накрая ми каза с дрезгавия си глас и лека усмивка: „Обаче още мога да ги пея.“

Следващия път, когато Дилън свири наблизко, отново го кани да се отбие преди концерта, този път в автобуса за турнето. Пита го коя е любимата му песен и Джобс отвръща: *One Too Many Mornings*. Дилън я изпълнява същата вечер. След концерта, докато Джобс излиза отзад, автобусът спира до него със скърцане на спирачки. Вратата се отваря.

– Е, чу ли песента, която изпях за теб? – пита Дилън с дрезгавия си глас. После автобусът потегля.

Докато разказва тази случка, Джобс доста умело имитира гласа на музиканта.

– Той е един от вечните ми идоли – споделя. – Любовта ми към него само нараства през годините и сякаш узрява. Нямам идея как постигна толкова съвсем млад.

Няколко месеца след концерта на Дилън Джобс решава да направи нещо грандиозно: да предлага в *iTunes Store* комплект от всички песни, които Дилън някога е записал – тоест около седемстотин парчета – за 199 долара. Самият Джобс иска да бъде кураторът на Дилън през дигиталната епоха. Обаче Анди Лак от „Сони“, звукозаписната компания на Дилън, няма намерение да сключи сделка, ако Джобс не направи някои компромиси. Освен това Лак смята, че цената е твърде ниска и ще омаловажи Дилън.

– Боб е национално съкровище – обяснява Лак, – а Стив искаше да го пусне в *iTunes* на цена, която подхожда на най-обикновена стока.

Това изказване описва същността на проблема, пред който са изправени Лак и останалите директори на музикални компании: цените определя Джобс, не те. Така че Лак му отказва.

– Добре, тогава ще се обадя направо на Дилън – отсича Джобс.

Самият Дилън обаче не се занимава с такива неща, така че въпросът стига до агента му

Джеф Роузен, който трябва да го разреши.

– Идеята е ужасна – казва Лак на Роузен и му показва цифрите. – Боб е идолът на Стив. Ще даде много повече.

Лак изпитва желание и от професионална, и от лична гледна точка да възпре Джобс, или поне да го разиграва известно време. Затова прави следното предложение на Роузен:

– Утре ще ти напиша чек за един милион долара, ако задържиш малко нещата.

По-късно обяснява, че тези пари са били нещо като аванс за бъдещите приходи от правата, „типична счетоводна процедура на звукозаписните компании“. Четирийсет и пет минути по-късно Роузен се обажда и приема.

– Анди обсъди нещата с нас и ни помоли да не го правим, така че не го направихме – спомня си той.

През 2006 г. обаче Лак вече не е изпълнителен директор на компанията (която сега се нарича „Сони BMG“) и Джобс подновява преговорите. Изпраща на Дилън един айпод, в който са записани всичките му песни, и показва на Роузен каква маркетингова кампания може да направи „Епъл“. През август обявява голямата сделка. Според нея „Епъл“ получава правото да продава комплект на всички песни на Дилън, както и да продава при предварителна поръчка новия му албум *Modern Times*.

– Боб Дилън е един от най-уважаваните поети и музиканти на нашето време. Освен това е личен мой идол – казва Джобс при огласяването на договора.

Комплектът от 773 песни включва и четирийсет и две редки парчета, като например запис от 1961 г. на *Wade in the Water*, версия на *Handsome Molly* от концерт през 1962 г., великолепната интерпретация на *Mr. Tambourine Man* от фолк фестивала в Нюпорт през 1964 г. (тя е любимата на Джобс), както и акустично изпълнение на *Outlaw Blues* от 1965 г.

Като част от сделката Дилън се появява в телевизионна реклама за *iPod*, която включва и новия му албум *Modern Times*. Това е един от най-удивителните случаи на „смяна на платната“, откакто Том Сойър убеждава приятелите си да боядисат оградата вместо него. В миналото трябва да платиш луди пари, за да убедиш някоя знаменитост да участва в каквато и да било реклама. През 2006 г. нещата обаче не стоят така. Големите изпълнители *искат* да се появят в рекламите на *iPod*, защото това гарантира успех и на тях самите. Джеймс Винсънт е предсказал това преди няколко години – още по времето, когато двамата с Джобс се срещат с много музиканти и им плащат, за да участват в рекламите на „Епъл“.

– Не, нещата скоро ще се променят – казва тогава Винсънт. – „Епъл“ е друг вид марка, тя е по-готина от тази на повечето изпълнители. Би трябвало да изтъкнем възможността, която им предоставяме, а не да им плащаме.

Лий Клоу си спомня, че по едно време част от младите служители на „Епъл“ и рекламната агенция дори са се противопоставили на предложението да бъде използван Дилън.

– Те не бяха сигурни дали още е достатъчно готин – обяснява Клоу.

Естествено, Джобс изобщо не се вслушва в опасенията им. Той е на седмото небе от сделката с Дилън и е обсебен от всяка подробност, засягаща рекламата. Роузен лети до Купертино, за да чуят албума и да изберат песента, която ще използват. В крайна сметка се спират на *Someday Baby*. Джобс одобрява пробната версия на видеоклип с дубльор на Дилън. После заснемат клипа в Нешвил с участието на самия Дилън. Джобс изобщо не го харесва.

Според него клипът не е достатъчно запомнящ. Той иска различен стил. Така Клоу наема нов режисьор, а Роузен успява да убеди Дилън да запише отново цялата реклама. Този път на табуретка, с нахлупена на главата каубойска шапка, на фона на мека светлина. Той свири на китарата си и пее, докато една мулатка с каскет танцува под звуците на музиката, която слуша на айпода си. Джобс намира клипа за страхотен.

Тази реклама е пример за маркетингова стратегия, при която даден „предразсъдък“ променя възприятието ни. В случая *iPod* помага на Дилън да спечели по-младата аудитория, както преди помага на компютрите на „Епъл“. Още първата седмица албумът на Дилън оглавява класацията „Билборд“, като изпреварва тези на Кристина Агилера и „Ауткаст“. Дилън не е изкачвал върха от времето на *Desire* през 1976 г. „Ад Ейдж“ публикува статия за ролята на „Епъл“ в успеха на Дилън: „Ударът *iTunes* не беше просто обикновена сделка, при която голяма компания плаща много пари, за да използва известността на голяма звезда за своя продукт – коментира списанието. – Този договор буквално преобърна установената практика. Всемогъщата марка „Епъл“ даде на господин Дилън възможност да достигне младата публика и продажбите му изкачиха такива висоти, каквито не бе виждал от времето на управлението на Форд.“

„Бийтълс“

Един от дисковете, които Джобс най-много цени, е пиратският запис на десет-дванайсет вариации, които „Бийтълс“ правят на *Strawberry Fields Forever*. Това е музикалното проявление на философията му за това, как да се усъвършенства даден продукт. През 1986 г. Анди Херцфелд открива записа и прави копие за Джобс, макар че Джобс понякога разказва, че му го е дала Йоко Оно.

Един ден, докато пак седяхме във всекидневната на къщата му в Пало Алто, Джобс се разрови из шкафовете си, намери го и докато го слушахме, ми обясни на какво точно го е научил:

Това е много сложна песен. Наистина е завладяващо да следиш творческия им процес – пробват едно-друго и след няколко месеца успяват. Ленън винаги е бил любимият ми „бийтълс“ [Разсмя се на мястото, когато Ленън спира по време на първия запис и кара останалите от групата да изпълнят отново един акорд.] Чу ли това? Тук прекъсват за малко. Не се получава както трябва, затова започват отначало. Тази версия още е „сурова“. На практика звучат като обикновени смъртни. Това, което правят, го могат и други хора. Може би да не могат да измислят идеята или да напишат песента, но определено биха могли да я изсвирят. Но те не се отказват. Такива са перфекционисти, че продължават да опитват, пак и пак. Това ми направи огромно впечатление, когато бях на трийсет. Разбираш колко усилия са вложили, за да се получи.

*Между тези записи те правят и много други неща, но продължават да се връщат на този, за да го усъвършенстват. [Докато слушахме третия вариант, той ми обърна внимание, че инструменталната част е усложнена допълнително.] Ние в „Епъл“ често правим нещата по същия начин. Да, дори броят на макетите, които правим за всеки нов ноутбук или *iPod*. Започваме с нещо, после го оправяме и доизкусуряваме,*

правим по-подробни макети на целия дизайн, или на отделно копче, или на някоя функция. Това е много работа, но накрая става нещо по-добро. И ти го гледаш и си казваш: „Леле, как са го направили? Къде отидоха всички предишни нескопосни неща?“

Това донякъде обяснява защо Джобс така се разстройва от факта, че „Бийтълс“ не са включени в *iTunes Store*.

Борбата му с „Епъл Корпс“, компанията, представляваща интересите на „Бийтълс“, продължава повече от три десетилетия. Всичко започва през 1978 г., когато скоро след излизането на пазара на „Епъл Къмпютърс“, „Епъл Корпс“ ги съдят за нарушение на закона за интелектуалната собственост и неправомерно използване на чужда търговска марка. Основанието им е, че „Епъл“ е названието на звукозаписната компания на „Бийтълс“, дъщерна на „Епъл Корпс“. Процесът е преустановен три години по-късно, когато „Епъл Къмпютърс“ плащат 80 000 долара на „Епъл Корпс“. По онова време договорката, постигната в споразумението, изглежда логична и безпроблемна: „Бийтълс“ няма да произвеждат компютри и компютърни компоненти, а „Епъл“ няма да пускат на пазара никакви музикални продукти.

„Бийтълс“ спазват своята част от сделката; никой от тях не произвежда компютри. „Епъл“ обаче навлизат в сферата на музикалния бизнес. И така, следва нов съдебен процес през 1991 г., когато към операционната система на компютрите „Макинтош“ е включено приложение за слушане на музикални файлове, и през 2003 г., когато стартира онлайн-магазинът *iTunes Store*. Съдебните спорове са окончателно разрешени чак през 2007 г., когато „Епъл“ приемат да изплатят 500 милиона долара на „Епъл Корпс“ за пълните права по цял свят за наименованието.

За съжаление обаче не постигат споразумение музиката на „Бийтълс“ да се продава в *iTunes Store*. За да се случи това, първо „Бийтълс“ трябва да се разберат с „ЕМИ Мюзик“, които държат правата върху повечето им песни.

– Всички „бийтълси“ искаха да бъдат в *iTunes* – спомня си Джобс, – но те и ЕМИ са като стара съпружеска двойка. Мразят се, но не могат да се разведат. Любимата ми група бе единствената, която все още не се продаваше в магазина. Много се надявам да живея достатъчно дълго, за да разреши този проблем.

И в крайна сметка успява.

Боно

Боно, водещият вокал на групата *U2*, много цени маркетинговите идеи на „Епъл“. Той е уверен, че неговата група все още е най-добрата в света; през 2004 г. обаче *U2* се опитват, след близо трийсет години история, да обновят имиджа си. Създали са един вълнуващ нов албум с песен, която водещият китарист на групата, Едж, обявява за „майката на всички рокакорди“. Боно знае, че трябва да намери начин да я популяризира, затова се обажда на Джобс.

– Исках нещо съвсем конкретно от „Епъл“ – спомня си Боно. – Имахме една песен, наречена *Vertigo* (замайване), която се отличаваше с агресивен китарен риф. Сигурен бях, че ще е заразителен, но само ако хората многократно бъдат изложени на въздействието му.

Боно се тревожи, че ерата на промотирането на песни по радио-ефира е отминала

безвъзвратно. Затова посещава Джобс в дома му в Пало Алто, разхожда се с него из градината и му прави едно необичайно предложение. През годините *U2* са отхвърляли възможността да участват в реклами срещу суми, достигащи 23 милиона долара. Сега той иска Джобс да използва групата в реклама на *iPod* безплатно, или поне като част от взаимноизгоден пакет.

– Те никога преди не бяха правили реклама – спомня си Джобс по-късно, – но губеха много пари от безплатното сваляне на музиката им. Освен това им харесваше онова, което правехме в *iTunes*, и смятаха, че можем да ги популяризираме сред по-младата аудитория.

Всеки друг изпълнителен директор би се хвърлил в огъня, само и само да убеди *U2* да участват в негова реклама, но Джобс не проявява такъв ентузиазъм. „Епъл“ не показва известни лица в рекламите на *iPod*, само силуети. (Рекламата с Дилън още не е създадена.)

– Имате силуети на фенове – отвърща Боно, – така че не може ли следващият етап да бъде със силуети на изпълнители?

Джобс отговаря, че идеята си заслужава да се проучи. Боно му оставя копие от неиздадения албум *How to Dismantle an Atomic Bomb*, за да може Джобс да го изслуша.

– Той беше единственият човек извън групата, който имаше албума – казва Боно.

Следват няколко срещи. Джобс лети до Лос Анджелис, за да говори с Джими Айовин, чиято компания „Интерскоуп Рекърдс“ разпространява музиката на *U2*. В дома на продуцента го очакват Едж и мениджърът на *U2* Пол Макгинес. В кухнята на Джобс се провежда друга среща, по време на която Макгинес записва точките от договора на гърба на тефтера си. *U2* ще присъстват в рекламата, а „Епъл“ усилено ще рекламират албума на множество места, като се започне от билбордове и се стигне до сайта на *iTunes*. Групата няма да получи пари в брой, а процент от продажбата на специален *U2* вариант на *iPod*. Боно (също като Лак) е убеден, че музикантите трябва да получават процент за всеки продаден *iPod*, и това е скромният му опит да отстои позициите на групата си.

– Боно и аз помолихме Стив да ни направи един черен *iPod* – спомня си Айовин. – Ние не правехме просто някаква реклама, а създавахме обща марка.

– Искахме наш собствен *iPod*, нещо различно от обичайното бяло устройство – казва пък Боно. – Искахме черен, но Стив каза: „Опитахме с други цветове, различни от бялото, но не се получава.“

След няколко дни размисъл Джобс приема идеята, макар и само експериментално.

В рекламата се редуват високоволтови кадри със силуети на членовете на групата и обичайната фигура на танцуваща жена, която слуша *iPod*. Но дори по време на снимките в Лондон споразумението с „Епъл“ все още е под въпрос. Джобс започва да се разколебава относно идеята за специален черен *iPod*, а и въпросът за процента от печалбата не е напълно уточнен. Той вика Джеймс Винсът от рекламната агенция на „Епъл“ и му казва да се обади в Лондон и да задържи временно нещата.

– Не мисля, че ще се получи – заявява Джобс. – Те не разбират колко много им даваме и им вдигаме акциите. Цялата работа ще се прецака. Дайте да измислим някаква друга реклама.

Винсът, който цял живот е бил фен на *U2*, знае какво значение ще има рекламата както за групата, така и за „Епъл“, затова моли да се обади на Боно и да се опита да оправи нещата. Джобс му дава номера на мобилния телефон на Боно и той се среща с певица в кухнята му в Дъблин.

Оказва се обаче, че самият Боно също е размислил.

– Не смятам, че ще излезе нещо – казва той на Винсът. – А и групата не иска.

Винсът пита какъв е проблемът.

– Когато бяхме тийнейджъри в Дъблин, си обещахме никога да не правим такива простотии

– да правиш гадни или тъпи неща за пари – обяснява му Боно. – Най-важни за нас са феновете. Имаме чувството, че ще ги подведем, ако участваме в реклама. Просто не ни изглежда правилно. Съжалявам, че ви загубихме времето.

Винсът пита какво да направи „Епъл“, за да се осъществи рекламата.

– Ние ви даваме най-ценното си: музиката, която правим – казва Боно. – А какво ни давате вие в замяна? Реклама. И при това феновете ни ще си помислят, че е реклама за вас. Трябва ни нещо повече.

Винсът отвърща, че предложението за специалния *U2*-вариант на *iPod* и процентът от приходите никак не е малко.

– Това пък е най-ценното, което ние имаме – заявява му той.

Певецът казва, че ще се опита да поднови преговорите по сделката. Винсът моментално се обажда на Джони Айв, който също е голям почитател на *U2*, и му обяснява ситуацията. После звъни и на Джобс и му предлага да изпрати Айв в Дъблин, за да демонстрира как точно би изглеждал черният *iPod*. Джобс се съгласява. Винсът отново говори с Боно и го пита дали знае кой е Джони Айв (без да има представа, че двамата са се срещали и преди и се възхищават един на друг).

– Дали познавам Джони Айв? – размива се Боно. – Обожавам го този човек! Той е просто фантастичен! Мога да го изям за закуска!

– Е, карай по-леко – казва Винсът. – Какво ще кажеш да дойде при теб и да ти покаже колко готин ще е вашият специален *iPod*?

– Лично ще го взема с мазератито си! – е отговорът на Боно. – Ще отседне в къщата ми, ще го разведа по кръчмите и двамата ще се натряскаме някъде.

На следващия ден, докато Айв пътува към Дъблин, Винсът се опитва да уговори Джобс, който все още се колебае.

– Не знам дали е правилно – казва Джобс. – Но няма да го направим за когото и да било друг.

Притеснението му е, че и други изпълнители ще поискат процент от продажбите на *iPod*. Винсът го уверява, че сделката с *U2* е изключение, нещо много специално – и няма да се превърне в прецедент.

– Джони пристигна в Дъблин и аз го настаних в къщата си за гости. Тя се намира над една железопътна линия; много спокойно място с гледка към морето – разказва Боно. – Той ми показва този разкошен черен *iPod* с тъмочервеното копче отпред и аз реших да сключим сделката.

После отиват в една местна кръчма, обсъждат някои подробности, след което се обаждат на Джобс в Купертино и го питат дали е съгласен. Той се пазари за някои подробности, колебае се малко относно дизайна, но накрая приема сделката. Боно остава много впечатлен:

– Това е нещо изключително – изпълнителен директор, който толкова се интересува от подробностите.

След като разрешават бизнес въпросите, Айв и Боно се заемат сериозно с пиенето. И двамата се чувстват добре в кръчма. След няколко халби бира решават да се обадят на Винсънт в Калифорния. Той не си е у дома, така че Боно оставя съобщение на телефонния му секретар, което Винсънт пази и до ден-днешен: „Седя си тука в Дъблин и си пийваме с твойто приятелче Джони. И двамата сме леко пияни и много се кефим на айпода. Направо не мога да повярвам, че го държа в ръка. Благодаря ти!“

За представянето на телевизионната реклама и специалния *iPod* Джобс наема великолепия киносалон „Калифорния“ в Сан Хосе. На сцената към него се присъединяват Боно и Едж. Албумът на *U2* се продава в 840 000 копия още през първата си седмица и влиза директно на първо място в класацията „Билборд“. По-късно Боно казва на журналистите, че е направил рекламата безплатно, защото „*U2* ще спечелят от тази реклама толкова, колкото и „Епъл“. Джими Айовин добавя, че по този начин музиката на групата ще „достигне до младата публика“.

Забележителното в случая е, че най-лесният и бърз начин една рокгрупа да придобие модерен имидж и да се хареса на младежката аудитория, е да се обвърже с компютърна компания. По-късно Боно обяснява, че не всички договори с големи корпорации са сделки с дявола.

– Нека помислим – предлага той на Грег Кот, музикален критик от „Чикаго Трибюн“. – „Дяволът“ тук са една група хора с творческо мислене, които са много по-креативни от доста рокмузиканти. Основният вокал е Стив Джобс. Тези хора създадоха дизайна на най-красивия предмет на изкуството в сферата на музиката след електрическата китара. Това е *iPod*. Изкуството е предназначено да прогонва грозотата!

По предложение на Боно двамата с Джобс сключват още една сделка през 2006 г., този път за неговата кампания „Червен продукт“ (*Product Red*), която цели събирането на средства за борбата със СПИН в Африка. Джобс никога не се е интересувал особено от благотворителност, но се съгласява да направи специален червен *iPod* като част от кампанията на Боно. Усилията му обаче не са много искрени. Не е съгласен например с начина, по който се изписват имената на фирмите, участващи в кампанията – в скоби и с думата *red* извън скобите, например (APPLE)^{RED}.

– Не искам да виждам името ни в скоби – настоява Джобс.

Боно отвръща:

– Ама Стив, така показваме, че сме единни за каузата!

Разговорът се разгорещява, стига се до употребата на нецензурни думи, след което решават да отложат решението за другия ден, на свежа глава. Накрая Джобс неохотно се съгласява на компромис: Боно може да прави каквото си иска в своите реклами, но Джобс никога няма да изпише „Епъл“ в скоби върху който и да било от продуктите или магазините си. И така, айподът бива кръстен (PRODUCT)^{RED}, а не (APPLE)^{RED}.

– Стив лесно се пали – спомня си Боно, – но тези случки ни сближиха. Няма много хора, с които човек може да спори така. А и той е твърде своенравен. Когато разговарям с него след някое наше шоу, винаги има мнение и не се отказва от него.

Джобс и семейството му понякога посещават Боно, съпругата му и четирите им деца в къщата им близо до Ница, на френската Ривиера. По време на една ваканция през 2008 г.

Джобс наема яхта и пуска котва близо до дома на Боно. Хранят се заедно, а Боно му пуска записи на песните, които *U2* подготвят за бъдещия си албум *No Line on the Horizon*.

Независимо от приятелството им обаче с Джобс все още е трудно да се преговаря. *U2* опитват да сключат сделка за друга реклама и специално издание на песента *Get On Your Boots*, но не успяват да се разберат с него. Когато Боно получава травма на гърба през 2010 г. и се налага да отмени турнето на групата, съпругата на Стив – Лорийн, му изпраща кошница с подаръци: *DVD* на комедийното дуо „Полетът на Конкордите“, книгата „Мозъкът на Моцарт и пилотът-изтребител“, мед от кошерите си и обезболяващ крем. Джобс пък прикрепя към мехлема бележка с думите: „Обезболяващ крем – направо го обожавам.“

Йо Йо Ма

Има един класически музикант, когото Джобс уважава и като личност, и като изпълнител: Йо Йо Ма, многостранно надарения виртуоз. Двамата се срещат за първи път през 1981 г., когато Джобс е на конференция на дизайнерите в Аспен, а пък Ма – на Аспенския музикален фестивал. Джобс лесно се разчувства от хора на изкуството, които демонстрират чистота, и бързо става негов почитател. Той кани Ма да свири на сватбата му, но по онова време музикантът е на турне извън страната. Отбива се в дома на Джобс няколко години по-късно. Сяда във всекидневната, вади своето виолончело „Страдивариус“ от 1733 г. и започва да свири Бах.

– Ето това щях да изсвирия на сватбата ви – казва на семейството.

Джобс се просълзява и му отвърща:

– Начинът, по който свириш, е най-силното доказателство за съществуването на Господ, което съм чувал. Просто не вярвам, че човек може да прави това без Неговата помощ.

При друго свое посещение Ма позволява на дъщерята на Джобс – Ерин, да подържи виолончелото. Седнали са в кухнята. По онова време Джобс вече е болен от рак и кара Ма да обещае, че ще свири на погребението му.

ГЛАВА 33

Приятелите на Пиксар...

...и враговете

„Животът на една буболечка”

Когато „Епъл“ приключва разработката на *iMac*, Джобс отива с Джони Айв да го покаже на хората от „Пиксар“. Той предусеща, че компютърът притежава тъкмо тази енергична индивидуалност, която би допаднала на създателите на Бъз Лайтиър и Уди. Нещо повече, харесва му фактът, че Айв и Джон Ласетър имат таланта да обединяват изкуство и технология, за да получат един забавен продукт.

„Пиксар“ е убежище, в което Джобс може да се скрие от интензивния живот в Купертино. В „Епъл“ мениджърите често са раздразнителни и изтощени, а Джобс е склонен към избухливост и хората край него лесно се изнервят. Сценаристите и илюстраторите в „Пиксар“ изглеждат по-ведри и се държат по-любезно помежду си и дори с Джобс. С други думи, и в двете компании тонът е зададен от хората на върха: в „Епъл“ – от Джобс, а в „Пиксар“ – от Ласетър.

Джобс се отдава изцяло на забавлението да прави филми и става страстен привърженик на алгоритмите, които позволяват магически визуални ефекти като пречупване на слънчевите лъчи от компютърно генерирани дъждовни капки или полюшване на стръкове трева от поривите на вятъра. Той обаче успява да устои на изкушението да контролира творческия процес. Именно в „Пиксар“ Стив се научава да оставя творците свободно да се развиват и да поемат инициатива. Основната причина е в това, че той обича Ласетър – един фин творец, който подобно на Айв събужда най-доброто у Джобс.

Главната роля на Джобс в „Пиксар“ е сключването на сделки, за което допринася характерната му енергичност. Скоро след пускането на „Играта на играчките“ (*Toy Story*) той се спречква с Джефри Каценбърг, който през лятото на 1994 г. напуска „Дисни“ и се присъединява към Стивън Спилбърг и Дейвид Гифън, с които основава „Дриймуъркс SKG“.

Джобс смята, че неговият екип в „Пиксар“ е споменал на Каценбърг, докато той е бил още в „Дисни“, за предвиждания втори филм – „Животът на една буболечка“ (*A Bug's Life*), и че Каценбърг е откраднал идеята за анимационен филм с буболечка, когато е решил да създаде филма „Мравки“ (*Antz*) в „Дриймуъркс“.

„Докато Джефри все още работеше за „Дисни“, ние му подхвърлихме идеята за „Животът на една буболечка“, казва Джобс. „През шейсетгодишната история на анимацията на никого освен на Ласетър не му беше хрумвало да направи анимационен филм за буболечки. Това бе едно от неговите брилянтни творчески хрумвания. Когато Джефри отиде в „Дриймуъркс“, внезапно му дошла идеята да създаде анимационен филм за – виж ти! – не друго, а буболечки. При това твърдеше, че никога не е чувал и дума за това. Той излъга. Стисна зъби и излъга.“

Всъщност не е било точно така. Истинската история е малко по-интересна. Докато е работил в „Дисни“, Каценбърг въобще не е чул за „Животът на една буболечка“. Но след като преминава в „Дриймуъркс“, той поддържа връзка с Ласетър и от време на време му се обажда: „Хей, друже, как я караш? Обаждам се просто да те чуя.“ Така че когато Ласетър отива веднъж по работа в офиса на „Техникалър“ към киностудио „Юнивърсъл“, където се намира и „Дриймуъркс“, се обажда на Каценбърг и го посещава заедно с още няколко колеги. Каценбърг се интересува какъв ще е следващият им проект и Ласетър му казва.

– Описахме му идеята на „Животът на една буболечка“ с мравка в главната роля и му разказахме цялата история – как тя ще организира другите мравки и ще въоръжи група буболечки – циркови изпълнители, за да надвият скакалците – спомня си Ласетър. – Трябваше да бъде по-бдителен. Джефри непрекъснато питаше кога филмът ще бъде пуснат на пазара.

Ласетър започва да се безпокои, когато в началото на 1996 г. чува слухове, че „Дриймуъркс“ правят свой анимационен филм за мравки. Позвънява на Каценбърг и го пита без заобикалки дали е вярно. Каценбърг започва да мънка, да пелтечи и пита откъде е чул това. Ласетър повтаря въпроса си и Каценбърг признава, че е вярно. „Как можа!“ изкрещява Ласетър, който много рядко повишава глас. „Отдавна имахме идея за такъв филм“, казва Каценбърг и пояснява, че му е била подсказана от директор на отдел „Развитие“ в „Дриймуъркс“. „Не ти вярвам“, отговаря Ласетър.

Каценбърг признава, че е ускорил създаването на „Мравки“, за да натрие носа на предишните си колеги от „Дисни“. Първият голям филм на „Дриймуъркс“ трябвало да бъде „Принцът на Египет“ (*Prince of Egypt*), планиран за пускане в Деня на благодарността през 1998 г. Той се ужасил, когато чул, че „Дисни“ смята да пусне същата седмица „Животът на една буболечка“ на „Пиксар“. Форсирал работата по „Мравки“, за да принуди „Дисни“ да промени датата за пускане на техния филм. „Да ти го начукам“, казва Ласетър, който обикновено не ползва такъв език. Той не проговаря на Каценбърг през следващите тринайсет години.

Джобс побеснява, а той е далеч по-безцеремонен от Ласетър, когато стане дума за изливане на емоциите. Позвънява на Каценбърг и започва да му крещи. Каценбърг предлага да забави създаването на „Мравки“, ако Джобс и „Дисни“ преместят датата за пускане на „Животът на една буболечка“, за да не се конкурира с „Принцът на Египет“. „Това бе безочлив опит за изнудване и го отхвърлих“ – спомня си Джобс. Той казва на Каценбърг, че не може да направи нищо, за да накара „Дисни“ да промени датата на излизане. „Разбира се, че можеш – отговаря Каценбърг. – И планини можеш да преместиш. Именно ти ме научи как се прави това!“ Каценбърг допълва, че когато „Пиксар“ са били пред банкрут, той ги е спасил, предоставяйки им шанс да направят „Играта на играчките“. „Аз бях този, който те подкрепи тогава, а сега им се оставяш да те използват, за да ме прецакат.“ Той подхвърля, че ако Джобс пожелае, може просто да забави производството на „Животът на една буболечка“, без да казва на „Дисни“. „Ако го направиш – казва Каценбърг, – аз ще спра временно „Мравки“. „Дори не си го помисляй“ – отговаря Джобс.

Каценбърг има основания да протестира. Ясно е, че Айснър и „Дисни“ използват филма на „Пиксар“, за да му го върнат за това, че напуска „Дисни“ и основава конкурентно анимационно студио. „Принцът на Египет“ бе първият ни филм и те решиха да пуснат своя

точно на същата дата, само и само да ни навредят“, казва той. „Мнението ми е като на Цар Лъв – ако си пъкнеш ръката в моята клетка и започнеш да ме драскаш, пази се.“

Никой не отстъпва и съперническите си филми с мравки предизвикват фурор сред медиите. „Дисни“ се опитва да предотврати публични изказвания на Джобс с довода, че съперничеството само ще помогне на „Мравки“. Стив обаче е човек, който не може лесно да бъде озаптен. „Лошите момчета рядко печелят“ – казва той пред „Лос Анджелис Таймс“. В отговор хлевоустият маркетингов магьосник на „Дриймуъркс“ Тери Прес подхвърля: „Стив Джобс има нужда от лекарства.“ „Мравки“ е пуснат на пазара в началото на октомври 1998. Филмът не е лош. Уди Алън озвучава ролята на невротична мравка, живееща в конформистко общество, която гори от желание да изрази своята индивидуалност. Списание „Тайм“ пише: „Това е комедия а ла Уди Алън, каквито Уди вече не прави.“ Филмът донася внушителните 91 милиона долара от вътрешния пазар и 172 милиона в световен мащаб.

„Животът на една буболечка“ излиза шест седмици по-късно, както е планирано. Той има по-епичен сюжет, който интерпретира наопаки притчата на Езоп „Мравката и скакалеца“. Освен това е по-виртуозен от техническа гледна точка и съдържа такива поразителни детайли, като например как изглежда тревата от гледната точка на буболечката. От „Тайм“ са много по-възторжени по отношение на този филм. „Дизайнерската разработка е фантастична – един широкоекранен рай от листа и лабиринти, населени с дузини грозни, пълчиви и мекушави майтапчии. В сравнение с него филмът на „Дриймуъркс“ изглежда като радиопродукция“ – пише Ричард Корлис. Печалбата е двойно по-голяма от тази на „Мравки“, достигайки 163 милиона долара от вътрешния пазар и 363 милиона в световен мащаб. (По приходи филмът бие и „Принцът на Египет“.)

Няколко години по-късно Каценбърг се среща случайно с Джобс и се опитва да изглади нещата. Той настоява, че никога не е чувал да се говори за „Животът на една буболечка“, докато е бил в „Дисни“ – ако знаел, споразумението с „Дисни“ щяло да му осигури част от печалбите, така че не би излъгал за такова нещо. Джобс се засмива и се съгласява донякъде. „Помолих те да преместиш датата на излизане, а ти не го направи, затова не можеш да ми се сърдиш, че защитавам рожбата си“, му казва Каценбърг. Той си спомня, че Джобс „реагирал спокойно като дзен-будист“ и казал, че разбира.

По-късно обаче Джобс споделя, че никога не могъл да прости истински на Каценбърг: „Нашият филм удари в земята неговия по гледаемост. Хубаво ли беше чувството? Не, беше гадно, защото хората започнаха да говорят как всички в Холивуд са се втурнали да правят филми за буболечки. Той откъсна брилянтната идея на Джон и това никога не може да бъде компенсирано. Постъпи безскрупулно, така че вече му нямам доверие, дори след като се опита да се извини. Той дойде при мен след успеха си с „Шрек“ и каза „Най-последен съм в мир със себе си“ и прочие такива глупости. О, я стига, Джефри.“

Каценбърг е доста по-великодушен. Той смята Джобс за един от „малкото истински гении“ и се научава да го уважава въпреки бурните им взаимоотношения.

„Мравки“ е победен, но по-важното е, че „Пиксар“ доказва, че не е чудо за три дни. „Животът на една буболечка“ донася толкова приходи, колкото „Играта на играчките“, и така доказва, че първият успех не е бил щастлива случайност. „Понякога в бизнеса се среща т.нар. синдром на втория продукт – казва по-късно Джобс. – Той е резултат от неразбирането на какво точно се дължи успехът на първия продукт. Вече бях преживял това с „Епъл“. Вярвах,

че ако сполучим и с втория филм, значи сме успели.“

Личният филм на Стив

„Играта на играчките 2“, който излиза през ноември 1999, е още по-сполучлив, с приходи от 485 милиона долара в световен мащаб. След като успехът на „Пиксар“ е вече сигурен, идва време за построяването на представителен централен офис. Джобс и екипът на „Пиксар“ намират една изоставена консервна фабрика в Емъривил – индустриален район между Бъркли и Оукланд, точно срещу Бей Бридж край Сан Франциско. Събарят я и Джобс наема Питър Болин, архитекта на магазините „Епъл“, да проектира нова сграда за парцела от 16 акра.

Джобс се вманиачава върху всеки аспект на новата сграда – от цялостната концепция до най-дребните подробности около материалите и конструкцията. „Стив твърдо вярваше, че подходящата сграда може да направи чудеса“ – казва президентът на „Пиксар“ Ед Катмъл. Джобс контролира изграждането като режисьор, премислящ всяка сцена на своя филм. „Сградата на „Пиксар“ бе личният филм на Стив“, казва Ласетър.

Първоначално Ласетър иска традиционно холивудско студио, с отделни сгради за различните проекти и помощни постройки за екипите по разработката. Но хората на „Дисни“ казват, че не харесват новата обстановка, тъй като екипите се чувстват откъснати един от друг. Джобс се съгласява с тях и дори отива в другата крайност: построява една-единствена огромна сграда около централен атриум, който да насърчава случайните срещи.

Въпреки че е рожба на цифровия свят или може би защото познава много добре неговата склонност да изолира хората, Джобс много държи на личните срещи.

– В нашата ера на комуникационни мрежи хората се изкушават да мислят, че идеите могат да се развиват чрез имейли и чат – казва той. – Това е лудост. Креативността произлиза от случайните срещи, от свободните, непланирани дискусии. Сблъскваш се случайно с някого, питаш го какво прави и си казваш: „Еха... виж ти!“. Скоро и на теб ти хрумват нови идеи.

Затова той проектира сградата на „Пиксар“ така, че тя да насърчава случайните срещи и непланираното сътрудничество.

– Ако една сграда не насърчава именно това, ще пропуснете много от иновациите и магията, която пламва от внезапните творчески прозрения – казва той. – Затова проектирахме сградата така, че да позволим на служителите да излизат от офисите си и да общуват в централния атриум с хора, които не биха срещнали при други обстоятелства.

Всички входни врати и главни стълбища водят към атриума, където са поставени личните пощенски кутии и има уютно кафене. Към атриума гледат и прозорците на конферентните зали, театърът с 600 места; две по-малки прожекционни зали също са с изход към него.

– Теорията на Стив се оказа правилна и даде резултат от първия ден – спомня си Ласетър. – Непрекъснато се сблъсках с хора, които не бях срещал от месеци. Никога не съм виждал сграда, която така добре да насърчава сътрудничеството и креативността.

Джобс дори стига дотам да обяви, че ще има само две големи тоалетни в сградата – по една за всеки пол, също свързани с атриума.

– Той твърдо вярваше в своята концепция – спомня си Пам Къруин, изпълнителният директор на „Пиксар“. – Някои от нас смятаха, че отива твърде далеч. Една бременна жена каза, че не могат да я карат да върви 10 минути, за да стигне до тоалетната, и това доведе до

ярошни спорове.

Този случай е един от няколкото, в които Ласетър не се съгласява с Джобс. Двамата постигат компромис: ще има по четири тоалетни от двете страни на атриума, на всеки от двата етажа.

Тъй като стоманените носещи греди на сградата ще са видими, Джобс преглежда внимателно мострите, изпратени от производители от цялата страна, за да определи кой материал е с най-подходящ цвят и текстура. Накрая избира един завод в Арканзас и му възлага да изчисти метала до естествения му цвят и да се погрижи гредите да не бъдат надраскани при превоза с тежкотоварни камиони. Настоява също всички греди да бъдат свързани с болтове, а не заварени.

– Обработиха стоманата с пясъкоструйка и нанесоха прозрачно защитно покритие, така че да се вижда чистият метал – спомня си той. – Когато монтажниците издигаха и сглобяваха гредите, през уикенда водеха и семействата си, за да им ги покажат.

Най-щурата част от идеята за внезапни творчески прозрения при случайни срещи се въплъщава в „Кътчето на любовта“. При настаняването в офиса си един от аниматорите открива малка врата в задната му стена. Тя води към нисък коридор, по който човек може да се промъкне до стаичка, общита с листов метал и предназначена да осигурява достъп до шлюзите на климатичната инсталация. Той и неговите колеги си присвояват тайната стаичка, осветяват я с коледни гирлянди и лампички и я обзавеждат със скамейки, тапицирани в животински шарки, възглавнички, сгъваема коктейлна масичка, бутилки алкохол, принадлежности за бар и салфетки с надпис „Кътче на любовта“. В коридора инсталират видеокамера, която да предупреждава за евентуални посетители.

Ласетър и Джобс водят там важните си гости и ги карат да се подписват на стената. Там са имената на Майкъл Айснър, Рой Дисни, Тим Алън и Ранди Нюман. Джобс харесва „Кътчето на любовта“, но тъй като е въздържател, понякога го нарича „Стая за медитация“. То му напомня за убежището им с Даниел Котке в университета „Рийд“, но без наркотика.

Раздялата

В свидетелските си показания пред сенатска комисия през февруари 2002 г. Майкъл Айснър остро критикува рекламите, създадени от Джобс за *iTunes* на „Епъл“.

– Съществуват компютърни компании, които пускат реклами на цели страници и билбордове, които приканват: *Rip, mix, burn* (Свали, миксирай, презапиши) – изтъква той. – С други думи, всеки може да открадне нещо и да го раздаде на всичките си приятели, ако са закупили въпросния компютър.

Това изказване много раздрава Джобс – нещо, което Айснър би трябвало да предположи. „Пиксар“ наскоро са пуснали в продажба четвъртия филм от споразумението си с „Дисни“, „Таласъми ООД“ (*Monsters, Inc*), който става най-успешният от цялата поредица, с печалба от 525 милиона долара в световен мащаб. На дневен ред идва продължаването на договора на „Дисни“ с „Пиксар“ и Айснър не го улеснява, като публично дразни партньора си. Джобс не може да повярва, телефонира гневно на един служител от „Дисни“ и му казва: „Знаеш ли какво ми причини Майкъл току-що?“

Айснър и Джобс идват от различна среда (единият е от Източния, а другият – от Западния бряг), но и двамата са волеви и не са много склонни на компромиси. И двамата се стремят да

правят добри продукти, което често налага да се концентрират прекалено върху детайлите и да критикуват, без много да си подбират думите.

И двамата са добри в това да притискат хората, но не и да носят на натиск и когато започват да се притискат един друг, се създава една много неприятна атмосфера. В случай на несъгласие и двамата настояват, че другият лъже. Освен това нито Айснър, нито Джобс смятат, че могат да научат нещо от другия. И през ум не им минава дори да симулират уважение, като покажат, че има какво да научат. Джобс прехвърля отговорността за това положение на нещата върху Айснър:

Според мен най-лошото е, че „Пиксар“ проби в бизнес сферата на „Дисни“, произвеждайки няколко успешни филма, докато в „Дисни“ следваше провал след провал. Логично би било изпълнителният директор на „Дисни“ да се поинтересува как „Пиксар“ постига това. Но за двайсетгодишните ни делови отношения посещенията му се събират в общо два часа и половина кратки поздравителни речи. Той така и не прояви любопитство и това ме порази. Любопитството е много важно.

Това изказване е прекалено грубо. Айснър прекарва повече време в „Пиксар“ и посещава компанията в отсъствието на Джобс. Въпреки това той наистина не проявява голям интерес към художествената страна на нещата или технологиите в студиото. От своя страна Джобс не отделя много време да научи нещо от управленския стил в „Дисни“. Откритата престрелка между Джобс и Айснър започва през лятото на 2002 г. Джобс винаги се е възхищавал на творческия дух на великия Уолт Дисни, особено защото той моделира компанията така, че да устои за поколения напред. Стив приема племенника на Уолт – Рой Дисни, като vyplъщение на това историческо наследство и дух. Рой е все още в управлението на компанията въпреки нарастващото му отчуждение от Айснър, когато Джобс го информира, че няма да поднови сделката между „Пиксар“ и „Дисни“, докато Айснър е изпълнителен директор.

Рой Дисни и Стенли Голд, негов близък съдружник в борда на „Дисни“, предупреждават останалите директори за проблема с „Пиксар“. Това подбужда Айснър към края на август 2002 г. да изпрати на членовете на борда имейл с доста невъздържан тон. Той е убеден, че „Пиксар“ в края на краищата ще поднови договора, отчасти поради факта, че „Дисни“ държи правата върху произведените дотогава филми на „Пиксар“ и техните персонажи. Освен това смята, че до една година „Дисни“ ще бъде в по-добра позиция за преговори, след като „Пиксар“ завърши „Търсенето на Немо“ (*Finding Nemo*). „Вчера гледахме за втори път новия филм на „Пиксар“ – „Търсенето на Немо“, който ще излезе следващия май“, пише той. „Това ще бъде истинската проверка за тези хора. Филмът не е лош, но дори не се доближава по качества до предишните им филми. Разбира се, те го смятат за отличен.“

Този имейл поражда два сериозни проблема: той изтича на страниците на „Лос Анджелис Таймс“ и разярява Джобс и показва, че Айснър е сбъркал ужасно в преценката си за филма.

„Търсенето на Немо“ става най-големият хит на „Пиксар“ (и на „Дисни“) до този момент. Той с лекота побеждава „Цар Лъв“ и става най-успешният анимационен филм до този момент. Печалбата от вътрешния пазар е 340 милиона долара, а в световен мащаб – 868 милиона. До 2010 г. той остава най-популярният филм на DVD за всички времена, с продадени 40 милиона копия. Историята е пресъздадена в тематичните паркове на „Дисни“.

Освен това филмът е изключително красиво художествено постижение с богати текстури и фини нюанси, което печели „Оскар“ за най-добро анимационно произведение.

– Харесвам филма, защото той насърчава риска и ви учи да позволявате на любимите си хора да поемат рискове – казва Джобс.

Успехът добавя 183 милиона долара към паричните резерви на „Пиксар“, с което „военновременните запаси“ на компанията за решаващия краен сблъсък с „Дисни“ достигат 521 милиона.

Скоро след завършването на „Търсенето на Немо“ Джобс прави на Айснър едно толкова неразумно предложение, че то явно е било замислено да бъде отхвърлено. Вместо поравно разпределение на печалбите – 50 на 50 %, както е досега, Джобс предлага ново споразумение: „Пиксар“ ще притежава изцяло филмите, които прави, и техните персонажи и просто ще плаща на „Дисни“ такса от 7,5 % за дистрибуцията. Освен това последните два филма от съществуващата сделка – „Невероятните“ и „Колите“, които са още на производствен етап – ще се подчиняват на условията на новата сделка.

Айснър обаче държи един силен коз. Дори „Пиксар“ да не поднови сделката, „Дисни“ има право да създаде продължения на „Играта на играчките“ и на другите филми, създадени от „Пиксар“. Освен това държи правата над всички персонажи от Уди до Немо. Айснър вече планира – или по-скоро заплашва – да създаде собствено анимационно студио, което да направи филма „Играта на играчките 3“, отказан от „Пиксар“.

– Когато видите какво направи тази компания с „Пепеляшка 2“, ще ви побият тръпки при мисълта какво можеше да се случи – казва Джобс.

През ноември 2003 г. Айснър успява да извади Рой Дисни от борда на директорите, но това не слага край на бъркотията. Рой публикува язвително отворено писмо. „Компанията загуби своя фокус, своята творческа енергия и своето наследство“, пише Рой Дисни. Неговите филипики за фаловете на Айснър включват и неуспеха да се изгради конструктивно сътрудничество с „Пиксар“. Към този момент Джобс вече е решил, че не иска повече да работи с Айснър. Така през януари 2004 г. той публично обявява, че прекратява преговорите с „Дисни“.

Обикновено Джобс се въздържа да прави публично достойно безкомпромисните си мнения, които споделя с приятели около кухненската маса в Пало Алто. Този път обаче не си затрайва. В телефонна пресконференция с репортери той казва, че докато „Пиксар“ произвежда хитови филми, то „Дисни“ създава „калпави работи“. Той гледа с презрение на убеждението на Айснър, че „Дисни“ има творчески принос към филмите на „Пиксар“:

– Истината е, че творческото ни сътрудничество с „Дисни“ беше слабо от години. Можете да сравните творческите качества на нашите филми с тези на последните три филма на „Дисни“ и сами да прецените креативните способности на двете компании.“

Освен че създава по-добър творчески екип, Джобс извършва нещо забележително – създава бранд (марка), способен да привлече зрителите на „Дисни“. „Смятаме, че сега „Пиксар“ е най-мощният и реномиран бранд в анимацията.“ Когато Джобс позвънява на Рой Дисни, за да го предупреди за ходовете в „Дисни“ срещу него, той отговаря: „Когато злата вещица умре, пак ще бъдем заедно.“

Джон Ласетър е ужасен от перспективата за скъсване с „Дисни“.

– Страхувах се за моите „деца“ – какво щяха да направят с героите, които създадохме. Това

бе като кинжал в сърцето ми – спомня си той.

Когато съобщава новината на старшите си служители в конферентната зала на „Пиксар“, той се разплаква. Плаче и при обръщението си към осемстотинте служители на „Пиксар“, събрани в атриума на студиото: „Това е като да имате свои обични деца, които трябва да дадете за осиновяване на отявлени педофили.“

Джобс отива в атриума и се опитва да успокои нещата. Той обяснява защо е необходимо да скъсат с „Дисни“ и уверява всички, че за да успее, „Пиксар“ трябва да гледа напред.

– Той притежава способността да ви накара да повярвате – казва Орън Джейкъб, дългогодишен технолог на студиото. – Всички се почувствахме уверени, че каквото и да стане, „Пиксар“ ще успее.

Налага се Боб Айгър, главният оперативен служител на „Дисни“, да се намеси, за да ограничи щетите. Докато хората около него са непостоянни и лабилни, той е устойчив и здравомислещ. Боб идва от телевизионните среди, където е бил президент на *ABC Network*, която през 1996 г. става собственост на „Дисни“. Репутацията му е безупречна като официален костюм. Той се доказва като ловък мениджър, който има и набито око за таланти. Айгър има ведър характер и умее да разбира хората, както и дискретен нюх за качествата им, който внимава да не натрапва. За разлика от Айснър и Джобс той умее да се владее и това му помага да общува с хора с голямо его.

– Стив прекали с показността, като разгласи, че прекратява преговорите с нас – спомня си Айгър. – Преминахме в режим на криза и аз си набелязах няколко точки за разискване, за да успокоим нещата.

Айснър е ръководител в „Дисни“ повече от десет години по времето, когато Франк Уелс е негов президент. Уелс освобождава Айснър от много мениджърски задължения, за да може да дава препоръки – ценни и често дори брилянтни – как да подобрят даден филмов проект, пътешествие из тематичен парк, пилотна телевизионна серия и безброй други продукти. След като Уелс загива при хеликоптерна катастрофа през 1994 г., Айснър така и не намира подходящ президент. Каценбург поисква поста на Уелс, заради което Айснър го изгонва. През 1995 г. президент става Майкъл Овиц. Това не е добро попадение и той си заминава след по-малко от две години.

Ето каква е оценката на Джобс:

„През първите си десет години като изпълнителен директор Айснър свърши наистина добра работа. А през последните десет той свърши наистина лоша работа. Промяната дойде, когато почина Франк Уелс. Айснър е добър в творческо отношение, дава добри съвети. Когато Франк движеше операциите, Айснър можеше да прескача от проект на проект като пчела и да се опитва да ги усъвършенства. Но когато му се наложи той да движи нещата, се оказа ужасен мениджър. На никого не му харесваше да работи за него. Хората чувстваха, че нямат ръководител. Той имаше група за стратегическо планиране, която бе като Гестапо – без нейното одобрение не можеше да се похарчи и цент. Въпреки че вече прекъснаха отношенията си с него, уважавам постиженията му през първите десет години. Харесвах някои страни на характера му. Симпатяга е – може да бъде умен и духовит. Но той си има и тъмна страна. В крайна сметка егото му взе връх. Отначало беше

разумен и справедлив към мен, но в течение на десетте години, през които работихме заедно, се сблъсках и с тъмната му страна.“

Най-големият проблем на Айснър през 2004 г., е че не проумява какъв хаос цари в анимационния му отдел. Двата последни филма – „Планетата на съкровищата“ (*Treasure Planet*) и „Братът на мечката“ (*Brother Bear*), не правят чест на репутацията на „Дисни“, нито подобряват счетоводния баланс на компанията. Хитовите анимационни филми са свежата кръв на фирмата; именно те служат като основа за създаването на нови пътешествия из тематични паркове, на играчки и телевизионни шоута. Примери за това са „Играта на играчките“ и нейните продължения, шоуто „Дисни на лед“, мюзикълът „Играта на играчките“, изпълняван на круизните корабчета, дузина механични играчки, от които се продават 25 милиона екземпляра, модна линия дрехи. Случаят с „Планетата на съкровищата“ не е такъв.

– Майкъл не разбира колко сериозни са проблемите на „Дисни“ в анимацията – обяснява по-късно Айгър. – Това се видя и в отношенията ни с „Пиксар“. Той не осъзна колко се нуждаем от тях до такава степен.

Освен това Айснър обича да преговаря, но мрази да прави компромиси, което невинаги е най-добрата комбинация в сделките с Джобс, който има същия характер.

– Тежките преговори трябва да бъдат решавани с компромиси. Само че нито един от двамата не е майстор в това – казва Айгър.

Краят на безизходицата идва една съботна нощ през март 2005 г. когато Айгър получава телефонно обаждане от бившия сенатор Джордж Мичъл и други членове на борда на „Дисни“. Те му казват, че до няколко месеца ще замести Айснър като главен изпълнителен директор на „Дисни“. На следващата сутрин Айгър звъни на дъщерите си, както и на Стив Джобс и Джон Ласетър. Той просто и ясно казва, че цени „Пиксар“ и иска споразумение. Джобс е развълнуван. Той харесва Айгър и дори цени малкото неща, което ги свързва: бившата му приятелка Дженифър Игън и съпругата на Айгър са били съквартирантки.

Същото лято, преди Айгър да поеме официално поста, двамата с Джобс правят един вид тест на евентуалната сделка. „Епъл“ планира да пусне *iPod*, който възпроизвежда видеоклипове и музика. Компанията се нуждае от сериали, които да продава, а Джобс избягва да води публични преговори за тях, защото, както обикновено, иска продуктът да бъде запазен в тайна до последния момент. Айгър, който притежава няколко айпода и ги ползва по цял ден – от тренировките по фитнес в 5 сутринта до късно през нощта – вече има идея. Той веднага предлага най-популярните сериали на *ABC* – „Отчаяни съпруги“ и „Изгубени“.

– Договорихме сделката за една седмица и бе доста сложно – казва Айгър. – Тя бе важна, защото Стив можа да види как работя и всички видяха, че „Дисни“ всъщност може да работи със Стив.

За представянето на видео айпода Джобс наема театър в Сан Хосе и кани Айгър като гост-изненада.

– Никога не бях присъствал на представяне на негов продукт, затова нямах представа, че е толкова голяма работа – спомня си Айгър. – Това бе истински пробив в отношенията ни. Той видя, че аз съм „за“ новите технологии и съм готов да поема рискове.

Джобс прави обичайната си виртуозна презентация, представяйки всички функции на новия *iPod*. Обявява, че устройството е „едно от най-добрите неща, които някога сме правили“ и че магазинът му *iTunes Store* ще продава музикални видеоклипове и кратки филми. После в обичайния си стил заявява:

– А, да, и още нещо: *iPod* ще продава ТВ сериали.

Следват бурни аплодисменти. Джобс споменава, че двата най-популярни сериала са на *ABC*.

– А кой притежава *ABC*? „Дисни“! Познавам тези момчета – ликуващо завършва той.

Когато след това се качва на сцената, Айгър изглежда не по-малко спокоен от Джобс.

– Едно от нещата, които най-силно вълнуват Стив и мен, е пресечната точка на невероятното съдържание с авангардната технология – казва той. – Изключително се радвам, че съм тук, за да обявя, че сътрудничеството ни с „Епъл“ се разширява. – След премерена пауза той допълва: – Не с „Пиксар“, а с „Епъл“.

Но от топлата му прегръдка с Джобс става ясно, че сделката между „Пиксар“ и „Дисни“ е възможна.

– Това бе израз на моя начин на работа, тоест „Прави любов, а не война“ – спомня си Айгър. – Ние бяхме във война с Рой Дисни, „Комкаст“, „Епъл“ и „Пиксар“. Искях да оправя всичко това, особено отношенията с „Пиксар“.

Айгър току-що се е върнал от Хонконг, където е открит нов „Дисниленд“. Церемонията включва обичайния парад с герои на „Дисни“ по Главната улица. Там Айгър осъзнава, че единствените персонажи, създадени през изминалото десетилетие, са на „Пиксар“.

– Тогава изведнъж ми стана ясно – спомня си той. – Стоях до Майкъл, но не му казах онова, което си мислех. Обвинявах го за управлението на анимацията през този период. След десетте години, в които се родиха „Цар Лъв“, „Красавицата и Звярът“ и „Аладин“, следваха десет безплодни години.

Айгър се връща в Бърбенк и поръчва да бъде направен финансов анализ. Открива, че през последното десетилетие всъщност са губили пари от анимацията и са произвели малко допълващи продукти. На първото събиране на борда той представя анализа на директорите, които се разгневяват, че тези факти не са им били съобщени.

– Докато анимацията върви, ще върви и компанията – заявява той. – Един хитов анимационен филм е като голяма вълна, която носи със себе си приходи от парадни персонажите, музика, тематични паркове, видеоигри, телевизия, интернет и потребителските продукти. Ако няма кой да предизвика такава вълна, компанията няма да успее.

Той представя на директорите няколко варианта. Те биха могли да се задоволят с текущото управление на анимацията, което според него няма да донесе възход. Могат да сменят ръководството и да назначат други хора, но не се знае кои биха могли да са те. Или да купят „Пиксар“. „Проблемът е, че не зная дали се продава, а ако се продава, вероятно ще струва огромна сума пари“, казва той. Бордът му поръчва да проучи възможностите за закупуване.

Айгър подхожда към въпроса по необикновен начин. На първия си разговор с Джобс той признава за прозрението, което е получил в Хонконг, и как то го е убедило, че „Дисни“ отчаяно се нуждаят от „Пиксар“.

– Ето защо обичах Боб Айгър – спомня си Джобс. – Той просто си каза всичко. Според традиционните правила това е най-глупавото нещо, което можете да направите, когато пристъпвате към преговори. А той просто сложи картите си на масата и каза: „Ние сме загубени.“ Веднага го харесах, тъй като и аз постъпвам по същия начин. Просто слагаме веднага всички карти на масата и виждаме накъде отиват нещата. (Всъщност това не е обичайният подход на Джобс по деловите въпроси. Той често започва преговорите с твърдението, че продуктите или услугите на другата компания са пълен боклук.)

Джобс и Айгър си организират делови разходки – из кампуса на „Епъл“, в Пало Алто, в Сън Вали. Отначало двамата планират нова сделка: „Пиксар“ ще си върне всички права върху вече произведените филми и техните персонажи, отстъпвайки равен дял от печалбата на „Дисни“, на които ще плаща скромна такса за дистрибуция на бъдещите си филми. Айгър обаче се опасява, че подобна сделка ще превърне „Пиксар“ в конкурент на „Дисни“, което би било неприемливо, дори „Дисни“ да има равен дял с „Пиксар“. Затова намеква на Джобс, че има идея за нещо по-голямо.

– Искам да знаеш, че се опитвам да мисля нестандартно – казва той.

Джобс се държи насърчително.

– Не мина много време и на двамата ни стана ясно, че дискусиите могат да доведат до *придобиване* (покупка на една компания от друга) – спомня си Джобс.

Но Джобс първо се нуждае от благословията на Джон Ласетър и Ед Катмъл, затова ги кани у дома си. Там пристъпва направо към въпроса.

– Трябва да опознаем Боб Айгър – казва им той. – Може би трябва да помислим да го включим в играта и да му помогнем да възстанови „Дисни“. Той е голям пич.

Отначало те са скептични.

– За него трябва да е било очевидно, че сме направо шокирани – спомня си Ласетър.

– Ако вие, момчета, не сте навити, хубаво, но искам да опознаете Айгър, преди да решите. Отначало и аз се чувствах като вас, но наистина започнах да харесвам този човек – продължава Джобс.

Той обяснява колко лесно са сключили сделката със сериалите на *ABC* и добавя: „Днешната „Дисни“ е различна от онази на Айснър както деня от нощта. Айгър е открит човек и с него няма драми.“

Ласетър си спомня, че той и Катмъл просто седели и го слушали със зяпнали уста.

Айгър се захваща за работа. Той взема самолета от Лос Анджелис и отива на вечеря в дома на Ласетър, където двамата разговарят до късно след полунощ. После води на вечеря Катмъл и посещава студиото на „Пиксар“ – сам, без придружители и без Джобс. „Отидох и се срещнах с всички режисьори един по един и всеки от тях ми разказа за своя филм“, казва той.

Ласетър е горд от впечатлението, което екипът му оставя у Айгър, и това, естествено, стопля отношението му към него:

– Никога не съм се гордял с „Пиксар“ толкова, колкото през този ден. Всички екипи и презентации бяха изумителни и Боб бе много впечатлен.

Наистина, след като се запознава с филмите, които предстои да излязат през следващите няколко години – „Коли“, „Рататуй“, „Уол-и“, – Айгър възкликва пред главния финансов

директор в „Дисни“: „Господи, те са подготвили велики неща. Трябва да осъществим тази сделка. Това е бъдещето на компанията.“ Той признава, че не вярва в успеха на филмите, по които работи анимационният отдел на „Дисни“.

Сделката, която те предлагат, е „Дисни“ да купи „Пиксар“ за 7,4 милиарда долара налични средства. Така Джобс би станал най-големият акционер на „Дисни“, с приблизително 7 % от авоарите на компанията, в сравнение с 1,7 %, на Айснър и 1 % на Рой Дисни. Анимацията на „Дисни“ преминава към „Пиксар“, като Ласетър и Катмъл стават ръководители на обединения отдел. „Пиксар“ запазва собствената си марка, нейното студио и главен офис остават в Емъривил и запазва дори имейл адресите си.

Айгър моли Джобс да доведе Ласетър и Катмъл в неделя сутринта на тайна среща с борда на „Дисни“ в Лос Анджелис. Целта му е да ги успокои по отношение на тази радикална и скъпа сделка. Докато чакат пред асансьора, Ласетър казва на Джобс: „Ако взема да се вълнувам прекалено много или да приказвам прекалено дълго, ме докосни по крака.“ Налага се Джобс да го направи веднъж, но като цяло Ласетър прави перфектна презентация на сделката.

– Говорих за това как ние правим филмите си, какви са нашите възгледи, честността, която поддържахме помежду си, и как отглеждаме и развиваме творческите таланти – спомня си той.

Бордът задава много въпроси и Джобс оставя Ласетър да отговори на повечето от тях. Но именно Джобс разказва колко вълнуващо е да обединиш изкуството и технологията:

– В това се изразява нашата корпоративна култура – също както в „Епъл“ – казва той.

Преди бордът на „Дисни“ да получи шанс да одобри сливането обаче, Майкъл Айснър се появява от небитието, за да се опита да го предотврати. Той звъни на Айгър и казва, че сделката ще им излезе твърде скъпо.

– Можеш и сам да оправиш нещата с анимацията – настоява Айснър.

– Как? – пита Айгър.

– Знам, че можеш – отвръща Айснър.

– Майкъл, защо казваш, че мога да я оправя, когато сам не мога – пита раздразнено Айгър.

Айснър заявява, че е искал да дойде на срещата на борда, въпреки че не е вече негов член или служител, и да разубеди останалите. Айгър отказва, но тогава Айснър се обажда на Уорън Бъфет, един от големите акционери, и на Джордж Мичъл, който е главен директор. Бившият сенатор убеждава Айгър да позволи на Айснър да каже мнението си.

– Казах на борда, че не е нужно да купуват „Пиксар“, защото вече притежават 85 % от филмите, които „Пиксар“ е произвел – разказва Айснър.

С това той има предвид, че за вече готовите филми „Дисни“ получава същия процент от брутните приходи и има право да създаде продължения и да използва потенциала на персонажите за бъдещи продажби на различни продукти.

– Направих презентация, в която посочих – ето ги 15-те % от „Пиксар“, които „Дисни“ още не притежава. Това, което реално ще получите, са тези проценти. Останалото е просто залог върху бъдещите филми на „Пиксар“.

Айснър признава, че „Пиксар“ се развиват добре, но изтъква, че това няма да продължи дълго.

– Представих историята на продуцентите и режисьорите, които са направили X-брой хитове един след друг и след това са се провалили. Така стана със Спилбърг, с Уолт Дисни, с всички.

Той пресмята, че за да бъде сделката изгодна, всеки нов филм на „Пиксар“ трябва да носи приходи от 1,3 милиарда долара.

– Джобс беше бесен, че съм наясно с това – казва по-късно Айснър.

След като той излиза от стаята, Айгър оборва неговите аргументи един по един. „Нека да ви кажа какво куцаше в тази презентация“, започва той. След като бордът изслушва и двамата, одобрява предложената от Айгър сделка.

Айгър прелита до Емъривил, за да се срещне с Джобс и заедно да оповестят сделката пред служителите на „Пиксар“. Преди това обаче Джобс се усамотява с Ласетър и Катмъл.

– Ако някой от вас има съмнения, просто ще им кажа „Не, благодаря“ и ще ги отсвирия.

Той не е напълно искрен. На този етап от сделката подобно нещо е почти невъзможно. Но това е жест на добра воля. „Аз съм съгласен“, казва Ласетър. „Да действаме“, добавя Катмъл. Прегръщат се, а Джобс се разплаква.

Всички се събират в атриума.

– „Дисни“ купува „Пиксар“ – обявява Джобс.

Тук-там се появяват сълзи, но когато той обяснява подробностите по сделката, служителите осъзнават, че в известен смисъл те купуват другата компания. Катмъл ще бъде ръководител на анимационния отдел на „Дисни“, а Ласетър – главен творчески директор. Накрая всички ликуват. Айгър стои встрани и Джобс го кани в средата на сцената. Когато той заговорва за това, колко специална е „Пиксар“ и колко много „Дисни“ иска да я развие и да се поучи от нея, тълпата избухва в аплодисменти.

– Моята цел винаги е била да правя не само страхотни продукти, но и да създавам велики компании – казва по-късно Джобс. Уолт Дисни правеше това някога. С това сливане ние запазахме „Пиксар“ като велика компания и помогнахме и „Дисни“ да остане такава.

ГЛАВА 34

МАК-овете на XXI век

Какво откроява „Епъл“

Миди, ледени кубове и слънчогледи

Още с пускането на *iMac* на пазара през 1998 г. Джобс и Джони Айв превръщат визуално атрактивния дизайн в отличителен белег на компютрите „Епъл“. Появяват се лаптоп за масовия потребител, който изглежда като оранжева мида, и професионален настолен компютър, приличащ на леден куб в стил дзен. Подобно на панталоните с кройка „чарлстон“, закачени в дъното на дрешника, някои от тези модели биха изглеждали по-добре в своето време, отколкото разглеждани днес в ретроспекция. Те показват афинитет към самия дизайн, който понякога е малко прекален. Но именно дизайнът отличава компютрите на „Епъл“ от масата и им придава публична известност, така необходима за оцеляването им в света, доминиран от *Windows*.

Компютърът *Power Mac G4 Cube*, пуснат на пазара през 2000 г., е толкова очарователен, че един екземпляр се озовава в Нюйоркския музей на модерното изкуство. 8-инчовият куб със съвършена симетрия и размери като на кутия за салфетки „Клийнекс“ е истинско възплъщение на естетиката на Джобс. Усложненията при работа с него идват от минимализма му. Никакви бутони не загрозяват повърхностите на куба. Няма изскачаща поставка за *CD*, а само фин слот (процеп). Както при оригиналния „Макинтош“, липсва и видим вентилатор. Чист дзен дизайн.

– Когато видите нещо, което е така изпитано отвън, си казвате „Еха-а, сигурно е изпитано и отвътре“ – казва Джобс пред репортер на „Нюзуйк“. – Ние осъществихме прогрес, като премахнахме разни неща, като изхвърлихме излишното.

G4 Cube почти бие на очи с липсата на каквато и да е показност. При това е мощен. Той обаче не пожънва успех. Конструиран е като настолен компютър от висок клас, но Джобс иска да го превърне, както прави с почти всеки продукт, в нещо, което да бъде купувано от масовия потребител. В крайна сметка кубът не се продава добре на нито един пазар – масов или специализиран. Обикновените професионалисти не се интересуват от изпитани като бижута компютри-скулптури, а масовите потребители не горят от желание да платят двойно повече от това, което биха дали за най-обикновен компютър, дори да е унил на вид. Джобс предвижда, че „Епъл“ ще продава по 200 000 „куба“ на тримесечие. През първите 90 дни е продадено половината от това количество, а в следващите – по-малко от 30 000 броя. По-късно Джобс признава, че е прекалил с авангардния дизайн на „куба“ и му е определил твърде висока цена, както преди това става с компютъра *NeXT*. Но постепенно той си научава урока. При разработването на устройства като *iPod* контролира себестойността и прави нужните компромиси, за да успее да ги пусне навреме на пазара и на приемлива цена. Отчасти заради недобрите продажби на куба, през септември 2000 г. „Епъл“ регистрира

разочаровани приходи. Това се случва едновременно със спукването на технологичния балон и свиването на образователния пазар на „Епъл“. Цената на акциите на компанията, която винаги е била над 60 долара, спада с 50 % за един ден и в началото на декември е дори под 15 долара.

Нищо от това, което се случва, не спира Джобс да продължи да изисква различен, дори объркващ традиционните представи дизайн. Когато производството на монитори с плоски екрани става рентабилно, той решава, че е време да замени *iMac* – прозрачния настолен компютър, с друг. Айв предлага един доста конвенционален модел, при който част от компютърните компоненти са разположени от задната страна на плоския монитор. Джобс не харесва идеята. Както често прави в „Пиксар“ и „Епъл“, той натиска спирачките, за да преосмисли нещата. Стив чувства, че нещо не е наред с дизайна, на който му липсва изчистеност.

– Какъв е смисълът от този плосък монитор, ако искаш да накачиш всичките тези неща на гърба му – пита той Айв. – Трябва да оставим всеки компонент такъв, какъвто е.

Този ден Джобс се прибира рано къщи, за да обмисли проблема, и по-късно кани Айв къщи. Дватамата се разхождат из градината, която съпругата на Стив е засадила със слънчогледи.

– Всяка година правя нещо щуро с градината и този път тя е като поле от слънчогледи. Има дори колибка от слънчогледи за децата – спомня си тя. – Джони и Стив обсъждаха проблема с дизайна, когато Джони попита: „А какво ще стане, ако отделим екрана от основата му подобно на слънчогледа?“ Той се въодушеви и започна да скицира.

По принцип Айв се опитва със скиците си да предаде някаква идея и решава, че компютър, който прилича на слънчоглед, ще създава впечатлението, че плоският екран е толкова повратлив и чувствителен към човека, колкото слънчогледът към слънцето.

В новия дизайн на Айв дисплеят на „Мак“ е закрепен на подвижна хромирана „шия“, така че заедно с полусферичната си основа прилича не само на слънчоглед, но и на нахалната настолна лампа „Луксо“. Той наистина наподобява закачливостта на Луксо-младши – герой на първата късометражна анимация, създадена от Джон Ласетър в „Пиксар“. „Епъл“ регистрира множество патенти за дизайна, най-често на името на Айв, но за един от тях – „компютърна система с подвижно рамо, свързано с плосък монитор“ – Джобс вписва себе си като основен изобретател.

В ретроспекция някои дизайнерски решения за „Макинтош“ може да изглеждат малко превзети, но другите производители на компютри се придържат към другата крайност. Това е индустрия, от която се очаква да бъде иновативна, но вместо това е доминирана от банално проектирани скучни кутии. След няколко зле обмислени опита да намерят интересни форми за кутиите и да ги оцветят в сини тонове, компании като „Дел“, „Компак“, „Ейч Пи“ прехвърлят грижата за производството на компютрите си на външни производители и започват да се конкурират чрез цените. Със своите смели дизайнерски решения и новаторски софтуер като при *iTunes* и *iMovie* „Епъл“ се очертава като единствен носител на иновации.

С микропроцесор на „Интел“?

Иновациите на „Епъл“ далеч не са просто повърхностни промени. От 1994 г. компанията ползва микропроцесор, наречен *PowerPC*, създаден от партньорството на *IBM* и „Моторола“.

В продължение на няколко години той е по-бърз от чиповете на „Интел“ и „Епъл“ шумно хвали това в шеговитите си реклами. Но още преди връщането на Джобс „Моторола“ изостава в разработката на нови версии на този чип. Това поражда битка между Джобс и изпълнителния директор на „Моторола“ Крис Галвин.

Веднага след завръщането си в „Епъл“ през 1997 г. Джобс решава да спре предоставянето на лицензи за операционната система на „Макинтош“ на производители-клонинги. Предлага на Галвин да направи изключение за един от клонингите на „Моторола“ – *StarMax Mac*, но само ако „Моторола“ ускори разработката на чиповете *PowerPC* за лаптопи. Дискусията става разгорещена. Джобс излага мнението си, че чиповете на „Моторола“ са слаби. Галвин, който също е човек с характер, възразява и Джобс просто прекратява разговора. Джобс започва тайно да планира преориентиране на „Епъл“ от чипа *PowerPC* към микропроцесора на „Интел“. Той разбира, че това не е лесна задача, тъй като е свързана и с написване на нова операционна система.

Джобс не предоставя никаква реална власт на своя борд, а ползва събранията, за да разсъждава свободно върху различни идеи и да споделя стратегии, застанал с тебешир пред черната дъска. В течение на 18 месеца директорите обсъждат дали да преминат към архитектура, съобразена с чипа на „Интел“.

– Дискутирахме по този въпрос, задавахме си много въпроси и накрая решихме, че трябва да го направим – спомня си членът на борда Арт Левинсон.

Пол Отелини, президент на „Интел“ по това време, който по-късно става изпълнителен директор на компанията, започва тайни преговори с Джобс. Дватама се познават от времето, когато Джобс се бори да задържи *NeXT* на повърхността, и по-късно Отелини споделя, че „арогантността му временно е намаляла“. Отелини има спокоен и иронично-шеговит подход към хората; той е по-скоро развеселен, отколкото стъписан, когато в работата си с Джобс в „Епъл“ през първите години след 2000 открива, че „соковете му пак текат буйно и той вече не е така скромничък“.

„Интел“ има сключени споразумения с други производители на компютри и Джобс поисква по-добра цена в сравнение с тяхната. „Трябваше да намерим разумен начин да приближим цифрите“, казва Отелини. По-голямата част от договореностите се постигат, както предпочита Джобс – по време на дълги разходки. Джобс започва разходката, като разказва някоя история и обяснява как е бил свидетел на еволюцията на компютрите. Накрая преминава към пазарлък за цената.

– „Интел“ има репутацията на корав партньор, която идва още от времето, когато го управляваха Анди Гроув и Крейг Барет – казва Отелини. – Искях да покажа, че ние сме компания, с която може да се работи.

Така че един ударен екип на „Интел“ започва работа с екип на „Епъл“ и двата колектива успяват да съкратят срока за преход с шест месеца. Джобс поканва Отелини в едно от най-добрите кътчета за отдих на мениджърския екип на „Епъл“. Там Отелини навлича едно от лабораторните облекла на „Интел“, което прилича на заешки костюм и се прегръща силно с Джобс. При публичното оповестяване на сделката през 2005 г. обикновено съдържаният Отелини повтаря сцената. „Епъл“ и „Интел“ – най-после заедно“, грейва надпис на големия екран.

Бил Гейтс е поразен. Конструирането на безумно оцветени компютърни кутии не го

впечатлява, но тайната програма да се замени микропроцесорът на компютрите „Епъл“, изпълнена навреме и без сътресения, е подвиг, който той горещо приветства.

– Ако кажете „Добре, искаме да заменим нашия микропроцесорен чип с друг, без да изоставаме“, това ще изглежда невъзможно – казва той след години в отговор на въпрос за постиженията на Джобс. – А те всъщност успяха.

Опции върху акции

Една от чудатостите на Джобс е неговото отношение към парите. Когато се връща в „Епъл“ през 1997 г., той обявява, че ще работи за 1 долар на година, за да допринесе за компанията, без да се стреми към лично обогатяване. Независимо от това Джобс възприема идеята за предоставяне на големи пакети от опции¹ за закупуване на акции на „Епъл“ по определена цена. Тази идея не е част от обичайните добри практики за компенсации, отразявани в отчетите на комитетите към борда и критериите за ефективност.

¹ Опция: ценна книга, която дава право на притежателя си да купи или продаде определен актив на определена цена, в рамките на определен срок.

След като думата „временен“ отпада от титлата на Джобс и той става официално изпълнителен директор (CEO) на „Епъл“, в началото на 2000 г. Ед Улард и бордът му предлагат опции (в допълнение към самолета). Опровергавайки изградения си образ на човек, който не се интересува от пари, Джобс слисва Улард, като поисква още опции освен предложените от борда. След като ги получава обаче, се оказва, че всичко е било „за едното нищо“. Стойността на акциите спада рязко през септември 2000 г. вследствие на разочароващите продажби на куба и спукването на балона „интернет“. Това обезценява и опциите.

Нещата се влошават още повече след водещата публикация в списание „Форчън“ през юни 2001 г. за изпълнителните директори със свръхзаплати. На корицата се мъдри Джобс, самодоволно усмихнат. Въпреки че неговите финансови опции са с почти нищожна стойност по това време, техническият метод за оценката им към момента на предоставяне (известен като оценка на *Black-Scholes*), определя стойността им на 872 милиона долара. „Форчън“ обявява това за „несъмнено“ най-големия пакет компенсации, предоставян някога на изпълнителен директор. Това е най-лошият от всички сценарии: Джобс всъщност почти няма какво да сложи в джоба си след четири години усилена и успешна работа в „Епъл“, а пред света става олицетворение на алчните изпълнителни директори. Това го представя като двуличник и подронва изградения от самия него образ. Той написва язвително писмо до главния редактор, посочвайки, че неговите опции всъщност „са с нулева стойност“, и предлага да ги продаде на „Форчън“ за половината от обявените предполагаеми 872 милиона.

Междувременно Джобс поисква от борда да му предостави още финансови опции, тъй като предишните са останали без стойност. Той заявява пред членовете (и вероятно си вярва), че прави това повече заради признанието за труда си, а не за да забогатее.

– Въпросът не беше толкова в парите – казва по-късно той по повод на опциите в показанията си при съдебния процес, иницииран от Федералната агенция за финансова и

борсова сигурност. – Всеки иска да бъде признат от колегите си. Аз чувствах, че не съм получил такова признание.

Той е на мнение, че бордът би трябвало по своя инициатива да му предложи още опции.

– Смятах, че върша доста добра работа. Опциите щяха да ме накарат да се чувствам още по-добре в този момент.

Подбраният от самия него борд всъщност го обича сляпо, затова решават да му предоставят още опции през август 2001 г., когато цената на акциите е малко под 18 долара. Проблемът е, че той се тревожи за имиджа си, особено след статията във „Форчън“. Джобс не желае да ги приеме, докато бордът не анулира старите. Но за да се направи това, е необходимо „настречно“ осчетоводяване, тъй като старите опции ще бъдат преоценени. Това изисква вземане на такса от текущите приходи. Единственият начин да се избегне проблемът с „променливото осчетоводяване“ е да се анулират старите опции най-малко шест месеца след предоставяне на новите. В допълнение към всичко това Джобс започва да се пазари с борда доколкото бързо могат да му предоставят новите опции.

Едва към средата на декември 2001 г. Джобс се съгласява най-накрая да получи новия пакет опции и изчаква шест месеца до анулирането на старите. Към този момент обаче цената на акциите се покачва с 3 долара до около 21 долара за акция. Ако балансната цена на новите опции се приравни към новото ниво, тогава всяка акция би била обезценена с 3 долара. Затова юридическият съветник на „Епъл“ Нанси Хайнън преглежда неотдавнашните цени на акциите и избира една октомврийска дата, когато стойността на всяка акция е 18,30 долара. Освен това тя одобрява комплект протоколи, които показват, че бордът е определил възнаграждението на тази дата. Задното датиране условно струва на Джобс 20 милиона.

За пореден път Джобс е представен публично в лоша светлина, без да е спечелил и пени. Стойността на акциите на „Епъл“ непрекъснато пада и към март 2003 г. дори новите опции са толкова обезценени, че Джобс ги разменя срещу опции върху акции на стойност 75 милиона долара, което се равнява на около 8,3 милиона за всяка година, в която е работил след завръщането си през 1997 г. до края на пълномощията му през 2006 г.

Нищо от това не би имало особено значение, ако „Уолстрийт Джърнъл“ не пуска през 2006 г. серия изобличителни статии за опциите с обратно датиране. „Епъл“ не е спомената, но нейният борд назначава комисия от трима членове – Ал Гор, Ерик Шмид от „Гугъл“ и Джери Йорк, служител в миналото на *IBM* и „Крайслер“ – да проучат практиките в компанията.

– Решихме още от самото начало, че ако Стив е действал нередно, ще оставим случилото се да излезе наяве – спомня си Гор.

Комитетът открива нередности с опциите на Джобс и на някои от старшите служители и незабавно информира Федералната агенция за финансова и борсова сигурност. Джобс е знаел за обратното датиране, се твърди в доклада, но като краен резултат не се е облагодетелствал финансово. (Комисията към борда на „Дисни“ установява аналогично обратно датиране в „Пиксар“, когато е била ръководена от Джобс.)

Законите, регулиращи такива практики с обратно датиране, са доста мъгляви, а и никой в „Епъл“ не се е облагодетелствал от опции с подозрително датиране. На Федералната агенция за финансова и борсова сигурност ѝ трябват осем месеца, за да направи собствено разследване, и през април 2007 тя обявява, че няма да предприеме действия срещу компанията „отчасти заради нейното незабавно, всестранно и забележително

сътрудничество с комисията по разследване и бързото ѝ собствено докладване на случая“. Въпреки че агенцията установява, че Джобс е знаел за обратното датирание, тя не го обвинява за неправомерно поведение, тъй като той „не е знаел какви ще са счетоводните последици“.

Агенцията вписва в решението си писмени забележки срещу бившия финансов директор на „Епъл“ Фред Андерсън, както и към съветника Нанси Хайнън. Андерсън, пенсиониран капитан от ВВС, с квадратна челюст и дълбока почтеност, е мъдрият, спокоен и влиятелен авторитет в „Епъл“, известен и със способността си да потушава гневните изблици на Джобс. Андерсън е посочен само за допуснатата „небрежност“ по документацията и му е позволено да продължи да участва в управителни съвети. Независимо от това той подава оставката си от борда на „Епъл“.

Андерсън смята, че е станал изкупителна жертва. Когато приключва работата си с агенцията, неговият адвокат публикува изявление, което хвърля част от вината върху Джобс. Той посочва, че Андерсън е „предупредил г-н Джобс, че опциите за човек от изпълнителния екип би трябвало да се остойностят към датата на одобрение от борда или ще трябва да се начислят счетоводни такси“. На това Джобс отговаря че бордът е дал предварителното си съгласие.

Хайнън, която отначало отхвърля обвиненията срещу себе си, прибегва до споразумение и плаща глоба от 2,2 милиона долара, без да приема или отрича свои евентуални неправилни действия. Аналогично компанията приключва съдебния процес със съгласие да плати 14 милиона долара за нанесени щети.

„Рядко се случва толкова много иначе преодолими проблеми да се породят от вманиачеността на един човек по собствения му имидж“, пише Джо Носера в „Ню Йорк Таймс“. „И отново човекът, за когото говорим, е Стив Джобс.“

Понеже презира правилата и законите, той създава климат, в който е трудно някой като Хайнън да се противопостави на желанията му. Понякога резултатът е невероятна креативност. Но хората около него плащат цена. Специално по отношение на компенсациите затруднението да отхвърлят прищевките му кара някои добри хора да допуснат неприемливи грешки.

Въпросът с компенсациите напомня чудатостите на Джобс по отношение на паркирането. Той отхвърля такива парадни привилегии като лично място за паркиране, означено като „Запазено за изпълнителния директор“. Същевременно смята за нормално да паркира на местата за инвалиди. Той иска да бъде приет (в собствените си очи и в тези на останалите) като човек, който е готов да работи за 1 долар на година, но в същото време желае да получава огромен брой опции върху акции, заделени специално за него. В него се борят противоречията на бунтар, привърженик на контракултурата, превърнал се в предприемач, който иска да вярва, че се е настроил към деловия живот, без да продава или да осребрява убежденията си.

ГЛАВА 35

Първи рунд

Memento Mori (Помни, че си смъртен)



На петдесет (в центъра) с Ийв и Лорийн (зад тортата), Еди Кю (до прозореца), Джон Ласетър (с фотоапарата) и Лий Клоу (с брадата)

Рак

По-късно Джобс казва, че раковото му заболяване е причинено от изтощителната 1997 година, когато е поел управлението едновременно на „Епъл“ и „Пиксар“. Поради голямото си натоварване той получава камъни в бъбреците и други болести и се връща вкъщи толкова уморен, че едва може да говори.

– Вероятно тогава се появи ракът, защото имунната ми система вече бе силно отслабнала – казва той.

Няма доказателства, че изтощението или слабата имунна система причиняват рак, но проблемите с бъбреците довеждат до диагностирането на болестта. През октомври 2003 г. се налага да отиде при уроложката, която го лекува, и тя му казва да си направи компютърна томография на бъбреците и уретера. Изминали са пет години от последното изследване. При новото не се открива нищо нередно в самите бъбреци, но показва сянка в панкреаса, затова тя му назначава и томография на панкреаса. Той не го прави. Както обикновено, Джобс игнорира указанията, които не му харесват. Но тя настоява. „Стив, това наистина е важно“,

му казва след няколко дни. „Трябва да го направиш.“

Тонът ѝ е толкова тревожен, че той се съгласява. Една ранна сутрин отива да му направят томография и след като проучват резултата, лекарите му съобщават лошата новина, че има тумор. Един от тях дори го съветва да провери дали всичките му дела са в ред – учтив начин да се каже, че може би разполага само с няколко месеца живот. Същата вечер му правят биопсия чрез вкарване на ендоскоп през устата до червата, така че да вмъкнат игла в панкреаса и да вземат клетки от тумора. Лорийн си спомня, че лекарите се просълзят от радост. Оказва се, че това е панкреатичен невроендокринен тумор, който се развива бавно, поради което е възможно да бъде третиран успешно. Извадил е късмет, че туморът е открит толкова рано – като страничен ефект от рутинно изследване на бъбреците – затова може да бъде отстранен хирургично, преди да са се появили разсейки.

Едно от първите му обаждания е до Лари Брилиънт, когото среща за първи път в един ашрам в Индия. „Вярваш ли още в Бог?“, го пита Джобс. Брилиънт казва, че – да, вярва, и двамата обсъждат множеството пътища към Бога, както ги е учил гуруто Нийм Кароли Баба. След това Брилиънт пита Джобс какво не е наред. „Имам рак“, отговаря Джобс.

Арт Левинсън, член на борда на „Епъл“, председателства срещата на борда на компанията си „Дженентек“, когато мобилният му телефон извънхва и на екрана се появява името на Джобс. При първата почивка Левинсън му се обажда и научава за тумора. Той има солидна подготовка по биология на раковите заболявания, а неговата фирма прави лекарства срещу рак, така че влиза в ролята на съветник. Това прави и Анди Гроув от „Интел“, който е победил рака на простатата. Джобс му се обажда същата неделя, той отива при него и остава в къщата му два часа.

За ужас на своите приятели и съпругата си Джоб решава да не се подлага на операция за отстраняване на тумора, който е единственият приемлив медицински подход.

– Аз наистина не исках да отварят тялото ми, така че реших да пробвам други методи – ми каза той години по-късно с нотка на съжаление в гласа.

Джобс се придържа към строга вегетарианска диета, с големи количества пресни моркови и плодови сокове. Към този режим той добавя и акупунктура, набор от билки и от време на време някои други лечебни мерки, които открива в интернет или при консултации с хора от цялата страна, включително един екстрасенс. За кратко попада под влиянието на лекар, управител на клиника за лечение с природни средства в Южна Калифорния, който му препоръчва билки, диети със сокове, често прочистване на червата, хидротерапия и изключване на всички отрицателни емоции.

– Големият проблем бе, че той наистина не бе съгласен да отварят тялото му – спомня си Лорийн. – Трудно е да накараш някого да направи такова нещо.

Тя обаче се аргументира, че „тялото съществува, за да служи на духа“. Приятелите му непрекъснато го убеждават да се подложи на операция и химиотерапия.

„Стив се лекуваше с ядене на разни гадости и корени от гадости и аз му казах, че е луд“, спомня си Гроув. Левинсън казва, че „всеки ден е умолявал“ Джобс, че е било „изключително обезсърчаващо да не мога дори да поговоря разумно с него“. Противопоставянето почти унищожава приятелството им.

– Ракът не реагира така, както си мислиш – настоява Левинсън, когато Джобс описва лечението си чрез диета. – Не можеш да се справиш с тумора без операция или без да го

атакуваш с токсични химикали.

Дори диетологът доктор Дийн Орниш, пионер в алтернативните и хранителни методи на лечение, прави една дълга разходка с Джобс, настоявайки, че понякога традиционните методи са правилното решение. „Ти наистина се нуждаеш от операция“, казва му Орниш.

Упорството на Джобс продължава цели девет месеца след диагностирането на рака през октомври 2003 г. Част от това упорство се дължи на тъмната страна на изкривеното му възприемане на реалността.

– Мисля, че Стив толкова силно желае светът да е устроен по определен начин, че сякаш се опитва да го застави да бъде такъв – размишлява Левинсън. – Понякога това не става. Реалността е безмилостна.

Обратната страна на способността му да се съсредоточава е непоколебимата му готовност да се дистанцира от нещата, с които не иска да се занимава. Това води до много негови велики постижения, но може и да се обърне срещу него.

– Той има способността да игнорира нещата, с които не иска да се сблъсква – казва Лорийн. – Просто така е устроен.

Независимо дали става дума за лични въпроси, свързани със семейството и брака, инженерни или бизнес предизвикателства, здравето и раковото заболяване, понякога Джобс просто „изключва“.

В миналото той бива възнаграждаван за това, което жена му нарича „магическо мислене“ – убедеността му, че ще накара нещата да станат такива, каквито той иска. Но рактът не може да бъде манипулиран така. Лорийн мобилизира всички негови близки и познати, включително сестра му Мона Симпсън, за да го убедят да се подложи на операция. През юли 2004 г. нова томография показва, че туморът е нараснал и вероятно е дал разсейки. Това го принуждава да се изправи лице в лице с реалността.

Джобс се подлага на операция в събота, 31 юли 2004 г., в медицинския център на Станфордския университет. Един от вариантите е да отстранят голяма част от стомаха и червата, както и панкреаса, но лекарите решават да приложат по-малко радикален подход и премахват само част от панкреаса.

На следващия ден Джобс изпраща от своя *PowerBook* имейл на служителите си, в който съобщава за операцията. Той ги уверява, че видът на неговия панкреатичен рак „представлява около 1 % от общите случаи на панкреатичен рак, диагностиран всяка година, и може да бъде излекуван чрез навременно хирургическо отстраняване (моят вече е премахнат)“. Джобс казва, че не се нуждае от химиотерапия или лечение с радиоактивно облъчване и планира да се върне на работа през септември. „За периода на отсъствието ми помолих Том Кук да отговаря за ежедневните операции на „Епъл“, така че да не излезем от ритъм. Със сигурност ще звъня доста често на някои от вас през август и очаквам да се видим през септември.“

Заради маниакалните му диети и чудати процедури за пречистване и постене, които практикува от тийнейджърските си години, по-късно един страничен ефект от операцията се превръща в проблем. Тъй като панкреасът произвежда храносмилателните ензими, които позволяват на стомаха да смила храната и да усвоява хранителните вещества, отстраняването на част от органа затруднява постъпването на достатъчно протеини в организма. Пациентите биват съветвани да ядат често и да консумират широк набор от месни и рибни протеини, както и пълномаслени млечни продукти. Джобс никога не е правил това и не смята да го

прави.

Той остава в болницата две седмици, след което полага усилия да възстанови силите си.

– Помня как се върнах и седнах в този люлеещ се стол – ми каза той, сочейки стола във всекидневната. – Нямах сили дори да вървя. Отне ми седмица, докато успея да обиколя квартала. Насилих се да вървя до градините, които са на няколко пресечки оттук, след това още по-далеч. За около шест месеца си възвърнах почти цялата енергия.

За нещастие ракът е дал разсейки. При операцията лекарите намират три метастази в черния дроб. Ако го бяха оперирали девет месеца по-рано, щяха да премахнат тумора и никога да не се стигне дотам, макар че никой не знае със сигурност. Джобс започва лечение с химиотерапия, което допълнително усложнява проблемите му с храненето.

Речта в Станфордския университет

Отначало Джобс запазва в тайна продължаващата битка с рака – казва на всички, че се е „излекувал“ – също както мълчи за диагнозата си през октомври 2003 г. Тази потайност не е изненадваща; тя е част от неговата природа. По-изненадващо е решението му да говори публично за рака. Въпреки че рядко държи речи, ако не се броят представянията на нови продукти, той приема поканата на Станфордския университет да изнесе приветствена реч на годишния акт през юни 2005 г. Тревогата за здравето му и мисълта, че приближава 50, го подтикват към размисъл.

Джобс се обажда на брилянтния сценарист Аарон Соркин да му помогне при написване на речта и му изпраща някои своя идеи.

– Това бе през февруари, тогава не получих отговор. През април му позвъних и той каза „А, да“, а аз му пратих още няколко идеи – разказва Джобс. – Накрая го приклеших на телефона и той само повтаряше „Да, да“, докато накрая дойде юни, а той не ми беше пратил нищо.

Джобс е обхванат от паника. Той винаги е писал сам презентациите, но никога не е изнасял приветствена реч на годишен университетски акт. Една нощ сяда и написва речта без ничия помощ; използва само някои идеи след разговор с жена си. В резултат се получава една много лична и пряма реч, изчистена и персонализирана като съвършените продукти, които сам създава.

Алекс Хейли казва веднъж, че най-доброто встъпление е „Нека ви разкажа една история“. Хората не са страстни привърженици на лекциите, но всеки обича да му разказват случки. Именно такъв подход избира Джобс.

– Днес искам да ви разкажа три истории от моя живот – започва той. – Не нещо тежко и официално – просто три истории.

Първата е за напускането на университета „Рийд“.

– Така имах възможност да посещавам само лекциите, които ми бяха интересни – казва той.

Втората е за шанса, който му дава изгонването му от „Епъл“.

– Да бъдеш преуспял, тежи, а да си начинаещ, ти дава лекота. Тогава не си напълно уверен в нищо.

Студентите слушат с необичайно внимание, независимо от бръмченето на самолета над главите им, от който виси рекламен банер с надпис „Рециклирайте електронните си

отпадъци“. Историята, която приковава вниманието им обаче, е третата. В нея той говори за диагнозата „рак“ и за осъзнатостта, която му е донесла тя:

– Да помня, че скоро ще бъда мъртъв, е най-мощният стимул да пренаредя приоритетите в живота си. В лицето на смъртта всички външни очаквания, цялата гордост, страхът от трудностите или от провал просто изчезват и остава само това, което наистина е важно. Да помниш, че се приближаваш към смъртта, е най-добрият начин, който познавам, за да преодолееш погрешното убеждение, че имаш нещо за губене. Вече си изложен на показ. Няма причина да не следваш сърцето си.

Умелият минимализъм на речта ѝ придава простота, чистота и чар. Където и да търсите – от разни антологии до *YouTube* – няма да намерите по-добра реч за годишен университетски акт. Някои вероятно са на по-важни теми (например речта на Джордж Маршал в Харвард през 1947 г., когато оповестява план за възстановяване на следвоенна Европа), но никоя не е изпълнена с толкова благородство и достойнство.

Един лъв на петдесет

Трийсетата и четирийсетата си годишнина Джобс отпразнува в компанията на известни личности от Силициевата долина и избрани знаменитости. Петдесетия си рожден ден обаче, през 2005 г., след операцията от рак, прекарва само с най-близките приятели и колеги, поканени от жена му. Главният готвач Алис Уотърс приготвя шотландска съомга, кус-кус и изобилие от градински зеленчуци.

– Атмосферата бе топла и задушевна, като всички, включително децата, се бяхме събрали в една стая – спомня си Уотърс.

Там е близкият приятел на Джобс Майк Слейд, както и колеги от „Епъл“ и „Пиксар“, сред които Ласетър, Кук, Шилър, Клоу, Рубинщайн и Теванян.

Кук се справя добре с управлението на компанията в отсъствието на Джобс. Той успява да накара всички темпераментни действащи лица в „Епъл“ да си свършат работата и рядко застава под прожекторите. Въпреки че харесва силните личности, Джобс никога не е предоставял реална власт на някой свой заместник и не е споделял сцената с друг.

Трудно е да си негов дубльор. Ако засияеш със собствена светлина, си прокълнат, ако не – също. Кук успява да маневрира в тези плитки води. Той управлява спокойно и решително, без да търси известност или похвали.

– Някои хора негодуват от факта, че Стив получава похвали за всяко нещо, но аз никога не съм давал и пукната пара за това – казва Кук. – Честно казано, предпочитам името ми изобщо да не се появява във вестниците.

Когато Джобс се връща на работа, Кук се връща към ролята си на човек, който поддържа добрата сглобка на подвижните части в „Епъл“ и остава незасегнат от гневните избухвания на Джобс.

– Хората погрешно възприемат коментарите му като роптаене и негативизъм. Това е просто неговият начин да изразява емоциите си. Затова никога не приемам нещата лично.

В много отношения той е пълна противоположност на Джобс: невъзмутим, уравновесен и последователен.

– Аз умея да водя преговори, но той вероятно е по-добър от мен, защото е хладнокръвен

потребител – казва по-късно Джобс. След като го хвали още малко, той тихо добавя и една уговорка – сериозна, но рядко изказвана на глас: – Но Тим не умее да представя продукт.

През есента на 2005 г., след като се връща на работа, Джобс повишава Кук в оперативен директор на „Епъл“. Това става, докато двамата летят за Япония. Всъщност Джобс не му предлага поста, а просто му съобщава: „Реших да те направя оперативен директор.“

Пак по това време старите приятели на Джобс – Джон Рубинщайн и Ейви Теванян, ръководители на отделите за хардуер и софтуер от връщането му в „Епъл“ през 1997 г., решават да напуснат. Теванян е натрупал много пари и предпочита да се оттегли.

– Ейви е страшно умен и голям симпатяга, много по-земен от Руби, без голямо его – казва Джобс. – Напускането му бе голяма загуба за нас. Няма такъв гений като него.

Случаят с Рубинщайн е малко по-сложен. Той е разстроен от издигането на Кук и изтощен след деветте години работа под ръководството на Джобс. Бурните им спорове стават все по-чести. Има и нещо друго: Рубинщайн непрекъснато е в конфликт с Джони Айв, който преди е работил под негово ръководство, а сега е подчинен пряко на Стив. Айв винаги предлага дизайнерски решения, които са визуално смайващи, но трудни за осъществяване. Работа на Рубинщайн е да създаде практичен хардуер, затова често се опъва. По природа той е предпазлив.

– В края на краищата, Руби си е от „Хюлет-Пакард“ – казва Джобс. – Той никога не търси нестандартното, не е агресивен.

Добър пример за това е един случай с винтовете, които закрепват „ръкохватките“ на *Power Mac G4*. Айв решава каква форма да имат и да бъдат покрити с гланц. Рубинщайн преценява, че така цената ще стане „астрономическа“ и проектът ще се забави, затова отхвърля идеята. Неговата работа е да произвежда продукти, което означава да търси компромисни решения. Айв възприема този подход като вреден за иновациите, затова се обръща през главата му към Джобс и към инженерите от средния ешелон.

– Руби казваше „Не можем да го направим, това ще забави нещата“, а аз му отвърщах „Мисля, че можем“ – спомня си Айв. – Знаех го, тъй като се сработих зад гърба му с производствените екипи.

В този и други случаи Джобс взема страната на Айв.

Понякога споровете между Айв и Рубинщайн стигат почти до взаимни ругатни. Накрая Айв казва на Джобс да избира между двамата и Джобс избира Айв. Рубинщайн вече е готов да напусне. Той и жена му са закупили имот в Мексико и му трябва отпуск, за да си построи там къща. Накрая той отива да работи в „Палм“, където се опитват да направят нещо, наподобяващо *iPhone* на „Епъл“. Джобс е така ядосан, че „Палм“ наема някои от бившите му служители, че се оплаква на Боно – съосновател на частна инвестиционна компания, ръководена от бившия финансов директор на „Епъл“ Фред Андерсън. Боно му пише следното: „Успокой топката. Все едно „Бийтълс“ да вдигнат шумотевица, че „Хърман енд дъ Хърмитс“ са им откъмнали екипа по логистика.“

По-късно Джобс признава, че е реагирал пресилено:

– Фактът, че те се провалиха, е мехлем за раната ми – казва той.

Джобс успява да изгради нов мениджърски екип, който е по-малко склонен към взаимни дразги. Неговите главни играчи, освен Кук и Айв, са Скот Форстол, занимаващ се със софтуера на *iPhone*, Боб Мансфилд, отговарящ за хардуера на „Мак“, Фил Шилер,

ръководител на маркетинга, Еди Кю, разработващ интернет услугите, и Питър Опенхаймер – финансов директор. Въпреки че на пръв поглед хората от ръководния екип си приличат – всички са бели мъже на средна възраст – съществува цял диапазон от стилове на работа и поведение. Айв е емоционален и експресивен, а Кук е студен като стомана.

Всички те знаят, че от тях се очаква да бъдат почитателни към Джобс, като същевременно оказват конструктивна съпротива на идеите му – един сложен за поддържане баланс, но всеки от тях се справя добре.

– Осъзнах рано, че ако не изказваш мнението си, Стив може да те покоси – казва Кук. – Той заема противоречиви позиции, за да се разгори дискусия, която може да доведе до по-добри решения. Така че ако ви е неудобно да изказвате несъгласие, никога няма да оцелеете.

Най-подходящото време за свободни разисквания е събранието на ръководния екип в понеделник сутрин, което започва в 9 и продължава три или четири часа. Фокусът винаги е върху бъдещето. Какви нови функции трябва да има всеки продукт? Какви нови неща трябва да се разработят? Джобс използва събранието, за да засили у служителите си чувството за обща мисия. Така спомага за централизиране на контрола, компанията изглежда сплотена и тясно интегрирана като продукт на „Епъл“. Това предотвратява битките между отделите, които са напад за децентрализираните компании.

Джобс използва събранията и за да засили концентрацията на хората си. Във фермата на Робърт Фридланд работата му е била да подкастрира ябълковите дръвчета, така че те да останат силни, и това става метафора за стила му на „подкастриране“ в „Епъл“. Той не иска екипите му да развиват безброй идеи за продуктовете линии, ръководейки се само от пазарните фактори, а държи „Епъл“ да се фокусира едновременно само върху два или три приоритета.

– Той има несравнимата способност да изключва „шума“ около себе си – казва Кук. – Това му позволява да се концентрира само върху няколко неща и да се дистанцира от останалите. Малко хора умеят това.

За да популяризира уроците, които той и неговият екип научават, Джобс създава вътрешен учебен център, наречен „Епъл Юнивърсити“. Той наема Джоел Подолни, който е бил декан на школата за мениджмънт в „Йейл“, да състави учебна поредица с анализи на реални ситуации. Те включват важните решения, взети от компанията в течение на съществуването ѝ, включително прехода към микропроцесорите на „Интел“ и решението да отвори магазините „Епъл“ (*Apple Store*). Старшите ръководители отделят време, за да преподават на новите, така че стилът на „Епъл“ за вземане на решения да стане част от фирмената им култура.

Според една легенда в Древен Рим, когато някой генерал празнува победата си на тържествен парад по улиците на града, зад него подтичва шут, който му шепнел *Memento mori* („Помни, че си смъртен“). Това напомняне помага на героя да вижда нещата в перспектива и му внушава скромност. Джобс чува това от лекарите си, но не проявява смирение и скромност, а се завръща с гръм и трясък след боледуването си. Ракът му напомня, че няма какво да губи, така че трябва да продължи с пълна скорост напред.

– Той се върна с чувство за мисия – казва Кук. – Въпреки че сега управлява голяма компания, той продължава да прави смели ходове, които не би направил никой друг.

За известно време се появява надежда, че Джобс е станал по-умерен, че ракът и фактът, че вече е на петдесет, са го направили по-малко брутален в изразяването на недоволство.

– Непосредствено след завръщането си той не използваше често бича на унижението – спомня си Теванян. – Ако се разсърдеше, можеше да кресне, да се вбеси и да изругае, но не така, че да срине човека срещу себе си. Това бе просто неговият начин да накара служителя да работи по-добре.

Теванян се замисля за момент, след което допълва:

– Освен ако не решише, че някой наистина е некадърен и трябва да си отиде, което се случваше от време на време.

В края на краищата обаче острите ръбове в личността на Джобс отново излизат наяве. Повечето му колеги вече са свикнали с характера му и знаят как да реагират, но много се разстройват, когато той излива гнева си върху непознати хора.

– Веднъж той отиде до супермаркета да си купи плодов коктейл – спомня си Айв. – Обслужваше го една доста възрастна жена и той ѝ се нахвърли за това, как приготвя коктейла. После изрази съчувствие: „Възрастна е и е по-добре да не върши тази работа.“

При едно пътуване с Джобс до Лондон Айв има неблагоприятната задача да избере хотел. Той се спира на „Хемпел“ – тих петзвезден хотел, излъчващ изтънчен минимализъм, който според него би се харесал на Джобс. Но малко след като се регистрират, той застава нащрек и както очаква, след минута телефонът му извънпява. „Стаята ми е ужасна. Да се махаме оттук“ – казва Джобс. Айв събира багажа си и отива на рецепцията, където Джобс безцеремонно заявява на шокирания служител какво мисли.

Айв осъзнава, че повечето хора (включително и той самият) се въздържат да изразят открито недоволството си, когато не одобряват нещо, защото искат да бъдат харесвани. „Кое то всъщност е проява на суета“ – допълва Айв. Това е доста тактично обяснение. Джобс определено не проявява суетност.

Тъй като е добър човек, Айв се опитва да си обясни защо Джобс, когото той много харесва, се държи по този начин. Една вечер в бар в Сан Франциско той се наклони сериозно към мен и се зае да анализира:

Той е много, много чувствителен човек. Това е една от причините за асоциалното му поведение и прекалената му грубост. Разбирам защо дебелокожите и безчувствени хора са груби, но не и защо чувствителните понякога са същите. Веднъж го попитах защо се разбеснява толкова за това или онова. Той каза: „Но аз не съм бесен постоянно.“

Той има тази детска способност да се ядосва много за нещо, но бързо му минава. Но има и случаи, в които според мен е много разочарован, и начинът му да постигне катарзис е като нарани някого. Той смята, че има свободата и позволеното да се държи така, сякаш не носи отговорност за чувствата на другите. Като се има предвид колко е интуитивен, той знае точно как да нарани някого. И го прави.

От време на време някой по-мъдър колега дръпва Джобс настрана и се опитва да го умиротвори. Лий Клоу е майстор в това отношение.

– Стив, мога ли да ти кажа нещо? – пита спокойно той, след като Джобс току-що е нахокал някого публично. Влиза в кабинета на Джобс и му обяснява колко здраво работят всички. – Като ги унижаваш така, не ги мотивираш, а ги обезсърчаваш – казва му Клоу.

Джобс склонява да се извини и казва, че разбира, но после пак се връща на своето. „Просто

съм си такъв“ – казва той.

Поне в отношението си към Бил Гейтс Джобс проявява известна улегналост. „Майкрософт“ изпълнява своята част от сделката от 1997 г., когато се съгласява да продължи да разработва отличен софтуер за „Макинтош“. От друга страна, Гейтс вече не е толкова важен съперник, защото не успява да възпроизведе стратегията на „Епъл“ за дигитален пъп. Гейтс и Джобс имат много различен подход към продуктите и иновациите, но съперничеството им довежда до изненадващ самоанализ у всеки от тях.

За конференцията през май 2007 г., посветена на цифровите технологии, журналистите Уолт Мосбърг и Кара Суишър успяват да убедят Джобс и Гейтс да дадат съвместно интервю. Мосбърг кани първо Джобс, който не ходи на много такива конференции, и е изненадан, когато той казва, че ще дойде, ако и Гейтс дойде. Като чува това, Гейтс също приема.

Мосбърг желае съвместната им поява да е задушевна дискусия, а не дебат, но вероятността за това намалява, когато Джобс запраща томахавка по „Майкрософт“ в самостоятелно интервю по-рано същия ден. Помолен да коментира факта, че софтуерът *iTunes* на „Епъл“, предназначен за компютри с *Windows*, е станал изключително популярен, Джобс казва шеговито: „Това е като да дадеш чаша ледена вода на някой в ада.“

Така че, когато идва моментът Гейтс и Джобс да се срещнат преди интервюто вечерта, Мосбърг е доста разтревожен. Гейтс влиза първи заедно с помощника си Лари Коен, който вече му е съобщил накратко за шегата на Джобс. Джобс се появява с небрежна походка няколко минути по-късно, измъква бутилка вода от кофичката с лед и сядва. След миг-два мълчание Гейтс казва: „Значи, аз трябва да съм онзи представител от ада.“ Той не се усмихва. Джобс не реагира секунда-две, после му пуска една от своите дяволити усмивки и му подава бутилката с ледена вода. Гейтс се отпуска и напрежението се разсейва.

Резултатът е увлекателен дует, в който всеки от вундеркиндите на цифровата ера говори отначало предпазливо, а след това с топлота за другия. Най-запомнящи са искрените им отговори, когато стратегът по технологиите Лиз Байър ги пита какво са научили един от друг.

– Е, бих дал много да имам вкуса на Стив – отговаря Гейтс.

Разнася се кратък нервен смях – десет години по-рано Джобс казва известната си фраза, че проблемът му с „Майкрософт“ е, че тази компания няма абсолютно никакъв вкус. Гейтс обаче заявява, че говори сериозно, че Джобс „има вроден вкус“. Той си спомня как двамата с него обсъждали софтуера, който „Майкрософт“ правел за „Макинтош“.

– Видях как как Стив взема решение на базата на интуицията си към хората и продукта – нещо, което ми е трудно да обясня. Той прави нещата различно, магически. В онзи случай беше невероятен.

Джобс гледа в пода. По-късно ми каза, че честността и великодушието са го „разбили“. Когато идва неговият ред, Джобс също се държи честно, но не и толкова великодушно. Той описва значителната разлика между идеологията на „Епъл“ за създаване на тясно интегрирани продукти и тази на „Майкрософт“, които предоставят софтуера си на съперничаещи си производители на хардуер. Той отбелязва, че интеграционният подход, демонстриран чрез комплекта *iTunes – iPod*, се радва на по-голям успех на музикалния пазар, докато свободният подход на „Майкрософт“ постига по-добри резултати на пазара за персонални компютри. Въпросът, който той безцеремонно поставя, е кой подход ще се окаже по-добър при мобилните телефони?

След това Джобс прави една промишлена забележка: различната философия относно начина на изработване е причина „Епъл“ да не умеет да си сътрудничи с другите компании.

– От самото основаване на компанията Воз и аз си правехме всичко сами, затова не се научихме да си партнираме с останалите – твърди Джобс. – Мисля, че ако „Епъл“ имаше малко повече умение за сътрудничество в своята ДНК, то щеше да ѝ послужи изключително добре.

ГЛАВА 36

iPhone

Три революционни продукта в един

iPod, който работи и като телефон

През 2005 г. темпът в продажбите на *iPod* скача до небесата. През тази година се продават изумителните двайсет милиона броя – четворно повече от предходната. Продуктът става още по-важен за счетоводния баланс на компанията – той формира 45 % от годишните приходи. Освен това *iPod* придава още по-модерна визия на „Епъл“ и така засилва продажбите на компютрите „Макинтош“.

Джобс се безпокои.

– Той винаги бе обсебен от мисълта какво може да се обърка – спомня си членът на борда Арт Левинсон.

Джобс стига до заключението, че „устройството, което може да ни изяде главите, е мобилният телефон“. Той обяснява пред борда на директорите, че пазарът на цифрови фотоапарати се свива рязко, защото телефоните вече са снабдени с камери. Същото ще се случи и с *iPod*, ако производителите на мобилни телефони започнат да враждат музикални плейъри в тях. „Всеки носи телефон, така че айподът ще стане ненужен“ – казва той.

При първата си стратегия прави нещо, което, както признава пред Бил Гейтс, не е в неговата ДНК: партнира си с друга компания. Той започва преговори с изпълнителния директор на „Моторола“ Ед Зандър за враждане на *iPod* в популярния мобилен телефон *RAZR* („рейзър“), който разполага и с цифрова камера. Така се ражда *ROKR* („рокър“). Той обаче не притежава нито очарователния минимализъм на *iPod*, нито удобния тънък корпус на *RAZR*.

Апаратът е грозен, музикалните файлове се зареждат трудно и събира само стотина песни; с две думи, притежава всички отличителни белези на продукт, скалъпен от съвместната работа на няколко производители – точно обратното на начина, по който Джобс работи. Вместо хардуерът, софтуерът и съдържанието да бъдат контролирани от една компания, те са скърпени в едно цяло от „Моторола“, „Епъл“ и оператора на безжичната мрежа „Сингълър“.

„И вие наричате това телефонът на бъдещето?“ – присмива им се списание „Уайърд“ от корицата на ноемврийския си брой.

Джобс побеснява.

– Писна ми да се занимавам с глупави компании като „Моторола“ – казва той на Тони Фадел и останалите на едно събрание, на което обсъждат *iPod*. – Дайте да си го направим сами.

Джобс забелязва нещо странно по отношение на мобилните телефони на пазара: и те като музикалните плейъри не струват.

– Седяхме и си говорехме колко мразим телефоните си – спомня си той. – Бяха прекалено

сложни, имаха функции, които никога не разбираше, включително телефонния указател – като на китайски е.

Джордж Райли, адвокат на „Епъл“, си спомня как на едно събрание на Джобс му омръзнало да слуша, взел мобилния му телефон и започнал да обяснява колко много неща са „малоумно“ направени. Така Джобс и екипът му се въодушевяват от идеята да направят телефон, който те самите биха си купили.

– Това е най-добрата мотивация на света – казва по-късно Джобс.

Друг стимулиращ фактор е потенциалният пазар. През 2005 г. са продадени повече от 825 милиона мобилни телефони на всякакви хора – от първокласници до баби с внучета. Тъй като повечето са като купени от магазин за евтини стоки, има пазар за елитен продукт (както става с портативните музикални плейъри). Като начало Джобс възлага проекта на екипа, разработил базовата станция *AirPort*, изхождайки от това, че продуктът също ще е безжичен. Но скоро той осъзнава, че всъщност това устройство е за масовия потребител, подобно на *iPod*, затова го възлага на Фадел и неговия екип.

Първоначалният подход е да се модифицира *iPod*. Екипът решава да използва управляващия пръстен като средство за разглеждане на опциите на телефона и за въвеждане на цифри без клавиатура. Това решение не е елегантно, нито ергономично.

– Имахме много проблеми с пръстена, особено при опитите за въвеждане на телефонни номера – спомня си Фадел. – Беше непрактично.

Пръстенът върши добра работа за прелистване на телефонния указател, но чрез него е много трудно да се въведат данни. Инженерите разчитат донякъде на това, че потребителите ще звънят главно на хора, чиито номера вече са в указателя, и все пак си дават сметка, че това не е добро решение.

Същевременно „Епъл“ тайно работи по втори проект – разработката на таблет. През 2005 г. двата проекта намират пресечна точка и екипът заимства идеите за таблета за проектиране на телефона. С други думи, първо се ражда идеята за *iPad*, която спомага за появата на *iPhone*.

Екранът тип „тъчскрийн“

Един от инженерите на „Майкрософт“, който разработва за тях таблетен компютър, е женен за приятелка на Лорийн и Стив Джобс. За своя петдесети рожден ден той кани семейство Джобс, а също и Бил и Мелинда Гейтс. Джобс отива малко неохотно.

– Всъщност Стив се държа доста приятелски с мен, но не и с рожденика – спомня си Гейтс.

Гейтс се дразни от факта, че въпросният човек не спира да бърбори и разкрива поверителна информация за таблетния компютър, който е разработил за „Майкрософт“.

– Той е наш служител, а говори за нещо, което е наша интелектуална собственост – казва Гейтс.

Джобс също се ядосва на бърбенето на инженера и впоследствие става точно онова, от което Гейтс се страхува. Ето какво разказва Джобс:

Оня тип не спираше да дрънка как „Майкрософт“ щели тотално да променят света с неговия софтуер за таблет и така щели да направят излишни ноутбуците. „Епъл“ пък трябвало да закупи правата за ползване на неговия софтуер. Той обаче бе

подходил погрешно към разработката на устройството. При него трябваше да се използва перо. Така подписва смъртната си присъда. Онези вечер сигурно за десети път ми разправяше за разработката си. Така ми беше втръснал, че когато се върнах въкъщи, казах: „По дяволите, да му покажем на този как трябва да изглежда един таблет.“

Следващия ден Джобс отива в офиса, събира екипа си и казва:

– Искам да направим таблет без клавиатура и без перо.

Потребителите трябва да са в състояние да пишат, като докосват екрана с пръсти. Това означава екранът да притежава функция, станала известна по-късно като *multi-touch* (мултитъч) – възможността да се изпълняват множество команди едновременно.

– Така че момчета, можете ли да ми направите сензорен мултитъч дисплей? – пита той.

Това отнема около шест месеца и накрая инженерите разработват „суров“, приемлив вариант на исканото от него.

Джони Айв има различен спомен за това, как всъщност е бил създаден мултитъч екранът.

Той казва, че по онова време неговият екип вече е разработил подобно нещо за тракпад¹ на *MacBook Pro* и е търсел начин да приложи тази функция и при компютърния екран. Те ползват прожектор, за да покажат на една стена как ще изглежда този начин на въвеждане. „Това ще промени всичко“ – казва Айв на хората си.

¹ Т.нар. точка за управление – входно устройство при лаптопите, предназначено за местене на курсора.

Той обаче не показва веднага постигнатото на Джобс, защото екипът му работи в свободното си време и Айв не иска да попари ентузиазма им.

– Стив обикновено изстрелва мнението си, затова не му показвам нищо в присъствието на други хора – спомня си Айв. – Той щеше да каже „Това е боклук“ и да се отнесе презрително към идеята. За мен идеите са нещо много деликатно, крехко, затова човек трябва да е внимателен по време на разработването им. Давах си сметка, че ако той отхвърли тази, ще е жалко, защото тя бе много важна.

Айв подготвя демонстрация в своята конферентна зала и я показва само на Джобс, знаейки, че без публика е по-малко вероятно да направи някой безцеремонен коментар. За щастие Джобс намира идеята за страхотна. „Това е бъдещето“ – казва възторжено той.

Всъщност идеята е толкова добра, че Джобс разбира, че тя може да реши проблема с интерфейса на бъдещия мобилен телефон. Този проект е много по-важен, затова той преустановява временно разработването на таблета, за да адаптира мултитъч технологията за екран на мобилен телефон.

– Успеехме ли да я приложим в телефона – спомня си Джобс, – винаги можехме да я използваме и при таблета.

Джобс свиква Фадел, Рубинщайн и Шилер на тайна среща и Айв прави демонстрация на мултитъч екрана. „Еха!“ – казва Фадел. Всички го харесват, но не са сигурни дали ще могат да го внедрят в мобилен телефон. Решават да работят по две направления: P1 е кодовото име за телефона, разработван с управляващия пръстен на *iPod*, а P2 е алтернативата с мултитъч екран.

Една малка компания в щата Делауеър на име „Фингърюъркс“ вече произвежда мултитъч

тракпадове. Основана от двама преподаватели в университета на Делауеър – Джон Илайъс и Уейн Уестърман – тя е разработила таблетки с мултитъч и е регистрирала патенти за различните жестове с пръсти, като натискане и плъзгане. В началото на 2005 г. „Епъл“ без шум закупува компанията, всичките ѝ патенти и услугите на двамата ѝ основатели. „Фингъруъркс“ прекратява продажбите за други производители и регистрира новите патенти от името на „Епъл“.

След шест месеца работа над двата варианта (P1 и P2) Джобс свиква най-доверените си хора в конферентната зала, за да вземат решение. Фадел е работил усилено, за да разработи модела с управляващ пръстен, но признава, че не са намерили прост начин за избиране на телефонни номера. Подходът с мултитъч екран е по-рискован, защото не са сигурни дали ще намерят решение на всички производствено-технологични въпроси, но същевременно е по-вълнуващ и перспективен.

– Всички знаем, че е по-добре да направим този вариант – казва Джобс, посочвайки сензорния екран. – Затова нека да го доразвием.

Тази своя стратегия той нарича „да заложиш компания на бас“ – висок риск, но и висока отплата, ако успеят.

Няколко души от екипа предлагат да се внедри и клавиатура, имайки предвид популярността на телефона „Блекбъри“, но Джобс налага вето на идеята. Физическата клавиатура ще означава по-малко пространство за екрана и няма да бъде така функционално гъвкава и приспособима като тази на сензорен екран.

– Хардуерната клавиатура изглежда лесно решение, но налага много ограничения – казва той. – Помислете колко много иновации можем да разработим, ако направим екранна клавиатура със софтуер. Нека зложим на нея, а после ще намерим начин да я реализираме.

Резултатът е устройство, при което на екрана се появява цифрова клавиатура, за да наберете телефонен номер, „компютърна“ клавиатура за писане на текст и бутони за различните действия. Всичко това изчезва, когато си пуснете видеоклип. Понеже софтуерът замества хардуера, интерфейсът става гъвкав и лесен за адаптиране.

В продължение на шест месеца Джобс отделя част от деня си, за да помага за усъвършенстването на дисплея.

– Това бе най-задълбоченото забавление в живота ми, което някога съм имал – спомня си той.

Множество функции, които днес ни изглеждат очевидни, са резултат от интензивни творчески дискусии. Известно време екипът търси начин да направи така, че устройството да не се включва произволно – например неволно да бъде набран телефонен номер, докато държите телефона в джоба си. Джобс категорично не иска да има бутон за включване и изключване – подобно решение му изглежда „неелегантно“. Екипът му успява да направи така, че когато устройството е в „спящ“ режим, да се активира с плъзгане на пръста по екрана.

Друго важно изобретение е сензорът, който „усеща“ кога сте доближили телефона до ухото си, така че да не се активира случайно някоя функция. Естествено, иконите са с формата, разработена от Бил Аткинсън още за софтуера на първия „Макинтош“ – заоблени правоъгълници. Джобс отделя внимание на всеки дребен детайл, докато екипът търси начин да опрости това, което при другите телефони е направено сложно. Добавят голяма лента,

която улеснява временното задържане на разговора и конферентната връзка. Намират прост начин за разглеждане на имейлите, а изборът на приложение става чрез хоризонтален скрол на иконите. Всички тези операции се изпълняват по-лесно, защото всяка има изображение на екрана, вместо да се разчита на вградена клавиатура.

Стъклото Gorilla

Джобс се вманиачава по материалите така, както по храните. Когато се връща в „Епъл“ и започва работа по *iMac*, той е обсебен от мисълта да намери различни приложения на полупрозрачната, оцветена пластмаса. Следващата фаза е металът. Той и Айв заменят пластмасовия елегантно заоблен *PowerBook G3* с металния *PowerBook G4* с корпус от лъскав титан. Две години по-късно го правят алуминиев, сякаш да покажат колко много обичат различните метали. След това разработват корпусите на *iMac* и *iPod Nano* с анодизиран (маатовочерен) алуминий (металът се поставя в киселинен разтвор, през който се пуска електрически ток, за да се оксидира повърхността на потопените детайли).

Когато съобщават на Джобс, че корпусите не могат да бъдат произведени в желаните количества, той ангажира една фабрика в Китай. Айв отива там по време на епидемията *SARS* (остро дихателно заболяване, тръгнало от Южен Китай), за да контролира нещата.

– Три месеца живях в пансион, за да усъвършенствам процеса – спомня си той. – Руби и останалите казаха, че няма как да стане, но аз упорствах, защото със Стив смятахме, че е важно да използваме анодизиран алуминий.

След това идва ред на стъклото.

– След като решихме проблема с металния корпус, казах на Джони, че трябва да изпипаме и стъкления екран – спомня си Джобс.

В магазините „Епъл“ те са поставили огромни витрини и стъклени стълбища. Според първоначалния план *iPhone* трябва да има пластмасов екран подобно на *iPod*. Джобс обаче решава, че екранът ще изглежда много по-елегантно и сериозно, ако е от стъкло. За целта се заема да намери такова, което е здраво и устойчиво на надраскване.

Най-логично е да търсят такова стъкло в Азия, където се правят и стъклата за магазините „Епъл“. Но приятелят на Джобс Джон Сийли Браун, член на борда на „Корнинг Глас“, му казва да говори с младия и динамичен изпълнителен директор на компанията – Уендъл Уикс. Джобс се обажда в централата на „Корнинг“ и моли да го свържат с Уикс. Попада на секретаря му, който предлага да предаде съобщение на Уикс.

– Не, аз съм Стив Джобс – отговаря той. – Свържете ме.

Секретарят отказва. Джобс се обажда на Браун и се оплаква, че е станал жертва на „типична идиотщина на Източното крайбрежие“.

Когато Уикс научава за обаждането, позвънява в централата на „Епъл“ и иска да говори с Джобс. Казват му да напише каквото има да казва и да го прати по факса. Когато съобщават на Джобс за случката, Уикс му става симпатичен и го поканва в Купертино.

Джобс описва стъклото, което му трябва за *iPhone*, и Уикс му казва, че през 60-те години компанията му е разработила химически йоннообменен процес, при който се получава т.нар. *gorilla glass*. Стъклото е невероятно здраво, но понеже не намират пазар за него, прекратяват производството му. Джобс не вярва, че е достатъчно добро, и започва да обяснява на Уикс как се прави стъкло. Това развеселява Уикс, който, естествено, знае много повече от Джобс по

тази тема.

– Може ли да млъкнеш и да ме оставиш да ти обясня някои неща – прекъсва го Уикс.

Изненадан, Джобс млъква.

Уикс отива до черната дъска и му изнася лекция по химия на стъклото, която включва и йоннообменния процес, създаващ компресиран слой по повърхността на материала. Джобс си променя мнението и казва да му доставят толкова от стъклото, колкото могат да произведат за шест месеца.

– Нямаме нужния капацитет – отговаря Уикс. – За момента никой от заводите ни не прави това стъкло.

– Не се безпокой – казва Джобс.

Това слисва Уикс, който е добродушен и уверен човек, но не е свикнал със склонността на Джобс да изкривява реалността. Опитва се да му обясни, че фалшивата увереност не може да реши инженерните проблеми. Джобс многократно е показвал, че не приема подобен довод. Той се вторачва в Уикс с типичния си немигващ поглед.

– Ще се справиш – казва той. – Просто си размърдай мозъка.

Докато разказва тази история, Уикс клати изумено глава.

– Бяхме готови за по-малко от шест месеца – спомня си той. – Произведохме стъкло, което никой дотогава не беше правил.

Съоръженията на „Корнинг“ в Кентъки, в които преди това са се правили *LCD*-дисплеи, буквално за ден са пренастроени да произвеждат специалното стъкло.

– Събрахме най-добрите си научни сътрудници и инженери и намерихме начин да се справим – обяснява Уикс.

На стената в просторния му офис има само една рамка с текст от едно изречение. Това е съобщението, което Джобс му праща в деня, когато *iPhone* е пуснат на пазара: „Без теб нямаше да успеем.“

Дизайнът

При много от големите си проекти – като първата част на „Играта на играчките“ и магазините „Епъл“ – Джобс натиска бутона „пауза“ малко преди завършването им и решава да внесе кардинални промени. Това се случва и с дизайна на *iPhone*. Първоначалният вариант има стъклен екран и алуминиев корпус. Един понеделник Джобс отива сутринта при Айв и му казва:

– Тази нощ не можах да спя, защото си дадох сметка, че не харесвам телефона.

Това е най-важният продукт, който той разработва след първия „Макинтош“, а нещо му изглежда ненаред. За свой ужас Айв осъзнава на мига, че Джобс е прав.

– Помня, че ми стана много неудобно, че въобще се е наложило да ми го казва.

Проблемът е в това, че най-важното в телефона е екранът му. В текущия вариант обаче корпусът отвлича вниманието от дисплея, вместо да му служи за фон. Цялото устройство изглежда твърде мъжествено, внушава целенасоченост, експедитивност, ефективност.

– Момчета, знам, че девет месеца се утрепахте от работа по този дизайн, но смятаме да го променим – заявява Джобс пред екипа на Айв. – Ще се наложи всички да работим по нощите и през уикендите, затова ако искате, ще ви дадем пистолети да ни убиеете още сега.

Вместо да се заинати, екипът се съгласява.

– Това е един от моментите, в които най-много съм се гордял с „Епъл“ – спомня си Джобс.

Новият дизайн се отличава с една тънка рамка от неръждаема стомана, която позволява на дисплея да заеме цялата челна повърхност на устройството. Всяка друга част се губи визуално спрямо дисплея. Новият дизайн е аскетичен, но и дружелюбен. Можете дори да го погалите. Налага се да се преработят платките, антената и разположението на процесора във вътрешността, но Джобс разпорежда промяната.

– Друга компания щеше вече да го продава, а ние се заехме да го преработваме – казва Фарел.

Един аспект на дизайна отразява не само перфекционизма на Джобс, но и желанието му да контролира всичко: устройството е практически неразглобяемо. Не можеш да отвориш корпуса дори за да смениш батерията. Както при първия „Макинтош“ през 1984 г., Джобс не желае хората да бърникат във вътрешността. След като през 2011 г. „Епъл“ установява, че неупълномощени сервизи са започнали да отварят *iPhone 4*, компанията заменя миниатюрните винтчета с по-сложни, които не могат да бъдат отвинтени с обикновена отвертка.

Вместо сменяема батерия инженерите на „Епъл“ внедряват презареждаем акумулатор, което им позволява да направят телефона много по-тънък. За Джобс по-тънкото винаги е по-добро.

– Той вярваше, че тънкото е красиво – казва Тим Кук. – Това личи във всички наши продукти. Наши са най-тънкият ноутбук, най-тънкият смартфон, а айпадът, който и без това си беше тънък, направихме още по-тънък.

Премиерата

Преди пускането на *iPhone* на пазара, както обикновено Джобс решава да предостави на едно списание привилегията да зърне новия продукт. Той се обажда на Джон Хюи, главен редактор на списание „Тайм“, и започва с типичните си суперлативи: „Това е най-доброто нещо, което някога сме правили.“ Той иска да даде на „Тайм“ ексклузивни права, „но в „Тайм“ няма нито един достатъчно умен, за да го опише, затова смятам да го дам на някой друг“. Хюи го запознава с Лев Гросман, обигран писател и журналист на „Тайм“, който пише статии върху технологиите.

В материала си Гросман правилно отбелязва, че *iPhone* всъщност няма много нови функции, а само прави вече известните много по-лесни за използване. „Но именно това е важното – пише той. – Когато устройствата ни не работят, обикновено обвиняваме за това себе си – твърде глупави сме, не сме си прочели упътването или пръстите ни са много дебели... Когато нещо се счупи, и ние се чувстваме пречупени. А когато някой ги поправи, се чувстваме малко по-добре.“

За презентацията на *iPhone* през януари 2007 г. на изложението „Макуърлд“ в Сан Франциско Джобс кани Анди Херцфелд, Бил Аткинсън, Стив Возняк и екипа, създал първия „Макинтош“ – както прави и при пускането на *iMac*. От всичките му блестящи презентации на продукти тази вероятно е най-добрата.

– От време на време се появява революционен продукт, който променя всичко – започва той.

Посочва два примера от по-ранни времена: първия „Макинтош“, който „промени цялата компютърна индустрия“, и първия *iPod*, който „промени цялата музикална индустрия“. Джобс бавно подготвя публиката за новия продукт.

– Днес представяме три революционни продукта от този клас. Първият е широкоекранен *iPod* със сензорно управление. Вторият е революционен мобилен телефон. А третият е авангардно устройство за интернет комуникации.

После изброява отново трите устройства и пита:

– Схванахте ли? Това не са три отделни устройства, а едно. Казва се *iPhone*.

Когато *iPhone* е пуснат за продажба пет месеца по-късно, в края на юни 2007 г., Джобс и жена му отиват пеша до магазина на „Епъл“ в Пало Алто, за да почувстват лично вълнението. Той често прави така, когато пуска нов продукт, затова пред магазина вече се е събрала тълпа фенове, които чакат появата му. Всички го поздравяват възторжено, все едно е Моисей, дошъл да си купи Библията. Между феновете са и Херцфелд и Аткинсън.

– Бил стоя на опашката цяла нощ – казва Херцфелд.

Джобс размахва ръце и започва да се смее.

– Изпратих му един – казва той.

– Трябват му шест – отвърща Херцфелд.

Блогърите веднага кръщават *iPhone* „Телефонът на Исус“. Според конкурентите на „Епъл“ обаче цената му е твърде висока – 500 долара – затова няма да се продава добре.

– Това е най-скъпият телефон в света – казва Стив Балмър от „Майкрософт“ в интервю за *CNBC*. – Пък и не е привлекателен за хората, занимаващи се с бизнес, защото няма клавиатура.

И този път „Майкрософт“ подценява продукта на Джобс. Към края на 2010 г. „Епъл“ е продал 90 милиона айфона, което е повече от половината приходи от мобилни телефони в световен мащаб.

– Стив разбира ефекта от копнежа да притежаваш дадено нещо – казва Алън Кей, инженер от „Ксерокс ПАРК“, който четирийсет години по-рано е мечтал да създаде таблетен компютър на име „Дайнабук“. Кей често прави пророчески изказвания, затова Джобс го пита какво мисли за *iPhone*.

– Направи екрана 5 на 8 инча (12,5 на 20 см) и ще управляваш света – казва Кей.

Той не знае, че дизайнът на *iPhone* е тръгнал от идеята за таблетен компютър, който един ден ще претвори и усъвършенства неговия „Дайнабук“.

ГЛАВА 37

Втори рунд

Нови усложнения

Битките през 2008 г.

В началото на 2008 г. и за Джобс, и за лекарите му става ясно, че ракът му се разпространява. Когато отстраняват туморите от панкреаса му през 2004 г., геномът на раковите му клетки е частично секвениран. Така лекарите установяват кои процеси в организма му са нарушени и му предписват прицелна терапия.

Освен това му дават обезболяващи, предимно на морфинова основа. Един февруарски ден близката приятелка на Лорийн Катрин Смит им гостува в Пало Алто и излиза на разходка с Джобс.

– Каза ми, че се чувства страшно зле. Съсредоточава се върху болката, мисли само за нея и това го разконцентрира – спомня си тя.

Това не е съвсем вярно. Когато го боли, Джобс прави така, че всички наоколо да разберат.

Има и още един здравословен проблем, който все повече се задълбочава – проблем, на който лекарите не обръщат толкова голямо внимание, колкото на рака и болката: Джобс не се храни добре и постоянно слабее. Това се дължи отчасти на факта, че са изрязали голяма част от панкреаса му – жлезата, която отделя ензимите за смилане на белтъчините и другите хранителни вещества. Освен това ракът и морфинът убиват апетита му. Има и психологически предпоставки, с които лекарите нямат никаква представа как да се справят: още от юношеските си години Джобс се вманиачава по крайни диети и гладуване.

Дори след като се оженва и му се раждат деца, той запазва съмнителните си хранителни навици. Способен е седмици наред да приема само един вид храна – салата от моркови с лимон или ябълки – сетне изведнъж намразва тези неща и заявява, че никога повече няма да ги сложи в устата си. Освен това се подлага на гладуване и има навика да поучава всеки, с когото седне на маса, за предимствата на хранителния режим, който спазва в момента. Преди да се оженият, Лорийн Пауъл е била строга вегетарианка, но след операцията на мъжа си започва да разнообразява семейната трапеза с риба и други белтъчни храни. Синът им Рийд, който първоначално също е вегетарианец, става „всеядно със зверски апетит“. И той, и майка му съзнават, че е важно Стив да приема разнообразни протеини.

Семейството наема добродушния и сръчен готвач Браяр Браун, който навремето е работил за Алис Уотърс в „При Панис“. Той идва всеки следобед и дава разнообразни предложения за здравословни ястия със зеленчуците и подправките, които Лорийн отглежда в градината. Ако Джобс изрази някакво желание – салата от моркови, макарони с босилек, супа от лимонена трева – Браун тихо и търпеливо намира начин да го удовлетвори. Стив винаги е бил краен в оценките си и има навик още от първата хапка да определя храната или за „страхотна“, или за „ужасна“. Може да опита от два плода авокадо, между които всеки друг трудно би

направил разлика, и да обяви единия за най-вкусното авокадо на света, а другия – за отвратителен.

От началото на 2008 г. хранителните му разстройства се задълбочават. Понякога вечер забива поглед в земята, сякаш не забелязва ястията, сервирани на кухненската маса. После, докато другите се хранят, рязко се изправя и мълчаливо излиза. Това е голям стрес за семейството. През пролетта на 2008 г. пред очите им той отслабва с около двайсет килограма.

Здравословните му проблеми стават достояние на обществеността през март, когато „Форчън“ разкрива, че от девет месеца той се опитва да лекува рака с диети; освен това обсъжда ролята му в издаването на опции за купуване на акции на „Епъл“ със задна дата. Преди статията да бъде публикувана, Джобс извиква в Купертино главния редактор на „Форчън“ Анди Съруър и се опитва да го убеди да не я пуска. Навежда се над него и пита:

– Е, какво? Ще разкриете факта, че съм гадняр. Това новина ли е?

Същия доста прозорлив аргумент изтъква и когато се обажда на шефа на Съруър в корпорация „Тайм“, Джон Хюи, по сателитен телефон от хавайското селце Кона. Предлага да свикат съвет от изтъкнати бизнесмени и да обсъдят в негово присъствие кои от здравословните му проблеми е уместно да разкриват, но само ако „Форчън“ спре статията. Все пак тя излиза.

На представянето на *iPhone 3G* през юни 2008 г. Джобс е толкова слаб, че този факт напълно засенчва новия продукт. В „Ескуайър“ Том Джънод го описва като „съсухрен“ и „хилав като пират, облечен в одеждите на някогашната си неуязвимост“. „Епъл“ прави официално изявление, в което противно на истината твърди, че отслабването му се дължало на „обикновен вирус“. Следващия месец, под продължаващия медиен натиск, компанията заявява, че здравето на Джобс е негова „лична работа“.

В края на юли Джо Носера от „Ню Йорк Таймс“ критикува начина, по който се потулват здравните проблеми на Джобс: „На „Епъл“ просто не може да се вярва, че ще каже истината за изпълнителния си директор. Под ръководството на г-н Джобс фирмата създаде атмосфера на тайнственост, която неведнъж ѝ е служила добре – спекулациите за новите продукти, които ще бъдат представени на поредната годишна конференция „Макуърлд“, са най-добрият ѝ рекламен трик. Тази политика обаче е вредна за управлението на компанията.“ Докато пише статията и получава стандартните отговори от „Епъл“, че това е „лична работа“, един ден неочаквано му телефонира самият Джобс:

– Ало, обажда се Стив Джобс. Знам, че ме смяташ за арогантен гадняр, който си мисли, че стои над закона. А пък за мене ти си лигав червей, който нищо не разбира.

След това доста стъписващо встъпление Джобс предлага да даде информация за здравето си, но само ако Носера не разгласява подробности. Журналистът се съгласява, но все пак съобщава на страниците на вестника, че макар да не се дължат на обикновен вирус, проблемите на Джобс „не са опасни за живота му и не са свързани с нов пристъп на болестта“. Стив дава на Носера повече информация, отколкото е готов да сподели с акционерите, но не му казва цялата истина.

Отчасти поради загрижеността около отслабването на Джобс акциите на „Епъл“ спадат от 188 долара в началото на юни 2008 г. до 156 долара през юли. Нещата се влошават през август, когато „Блумбърг Нюз“ погрешка пуска негов некролог, който се разпространява в

сайта „Гоукър“. Няколко дни по-късно на ежегодното музикално мероприятие Джобс повтаря знаменитата шега на Марк Твен:

– Сведенията за смъртта ми са силно преувеличени – казва той при представянето на новата серия айподи.

Изпитият му вид обаче е доста обезпокоителен. В началото на октомври цената на акциите спада на 97 долара.

Същия месец с Дъг Морис от „Юниверсал Мюзик“ имат уговорена среща в „Епъл“. Вместо това Джобс го кани у тях. Гостът се изненадва колко болен изглежда той. Предстои Морис да бъде награден на галавечер в Лос Анджелис за приноса си към „Град на надеждата“ – кампания за набиране на средства за противоракови изследвания – и той иска Стив също да присъства. Джобс избягва благотворителните събития, но решава да отиде заради Морис и заради каузата. На срещата, която се провежда в голяма шатра на плажа на Санта Моника, Морис казва на двете хиляди гости, че Джобс е вдъхнал нов живот на музикалната индустрия. Концертът продължава до среднощ; сред участниците са Стиви Никс, Лайънъл Ричи, Ерика Баду и Ейкън. Джобс го втриса, затова Джими Айовин му дава суичъра си и той стои с качулка на главата през цялата вечер.

– Беше страшно болен, измръзнал и слаб – спомня си Морис.

Дългогодишният научен репортер на „Форчън“ Брент Шлендър се кани да се пенсионира през декември и лебедовата му песен е съвместно интервю с Джобс, Бил Гейтс, Анди Гроув и Майкъл Дел. Организацията на събитието е доста трудна и малко преди насрочения ден Джобс се обажда да каже, че няма да отиде.

– Ако попитат защо, кажете им, че понеже съм гадняр.

Гейтс се ядосва, но после разбира за здравословното състояние на Стив.

– Разбира се, че имаше много основателна причина – разказва по-късно. – Просто не искаше да ни каже.

Проблемът става още по-ясен на 16 декември, когато „Епъл“ обявява, че Джобс е отменил участието си в „Макуърлд“ през януари – форумът, на който през последните единайсет години представя новите си продукти.

Блогосферата се взривява с догадки относно здравословното му състояние, много от които са с горчивия привкус на истината. Джобс се вбесява, чувства се омерзен. Освен това се ядосва, че „Епъл“ не полага повече усилия да тушира предположенията. Затова на 5 януари 2009 г. разпространява едно заблуждаващо отворено писмо, в което твърди, че ще пропусне „Макуърлд“, защото иска да отдели повече време на семейството си: „Както мнозина знаят, през 2008 г. рязко отслабнах. Лекарите смятат, че са открили причината – хормонален дисбаланс, заради който организмът ми губи важни за здравето протеини. Диагнозата бе доказана с модерни кръвни изследвания. Лечението на този хранителен проблем е сравнително просто.“

В това има зрънце истина. Един от хормоните на панкреаса – глюкагонът – противодейства на инсулина. Той кара чернодробните клетки да отделят глюкоза в кръвта. Туморът на Джобс е метастазирал в черния дроб и смущава функциите му. Накратко, тялото му се самоизяжда отвътре, затова лекарите се опитват да го лекуват с медикаменти, намаляващи нивото на глюкагона. Това наистина предизвиква хормонален дисбаланс, но причината е ракът, който поглъща черния му дроб. Джобс отказва да признае истината пред себе си, отрича я и пред

обществото. За жалост това противоречи на закона, защото той управлява публично акционерно дружество. Най-много обаче го ядосва начинът, по който авторите на блогове се отнасят към него, и иска да си отмъсти.

Въпреки оптимистичното му изявление здравето му е силно влошено и го раздира нетърпима болка. Подлага се на нов цикъл на противоракова терапия с ужасяващи странични ефекти. Кожата му започва да изсъхва и да се пука. В търсене на алтернативно лечение отива в Базел, Швейцария, за да пробва един експериментален хормононасочен радиационен метод. Подлага се и на друг експеримент – радионуклидна терапия на пептидните рецептори.

След като цяла седмица е подложен на натиск от юристите на фирмата, Джобс най-сетне се съгласява да си вземе отпуск по болест. Съобщава го на 14 януари 2009 г. с друго отворено писмо до служителите на „Епъл“. Отначало обвинява за това решение недискретността на блогърите и пресата: „За жалост любопитството към моето здраве продължава да тревожи не само мен и семейството ми, а и всички работещи в „Епъл.“ После обаче признава, че лечението за хормоналния му дисбаланс не е толкова просто: „През изминалата седмица научих, че здравословните ми проблеми са по-сериозни, отколкото смятах първоначално.“ Джобс съобщава, че Тим Кук отново ще поеме ръководството на текущите дейности на фирмата, но самият той остава изпълнителен директор и ще участва във вземането на важни решения до юни месец, когато планира да се върне.

Той редовно се консултира с Бил Кембъл и Арт Левинсън, които са едновременно негови лични здравни съветници и участници в управлението на компанията. Останалите членове на борда на директорите обаче не са така добре информирани, а на акционерите е подадена грешна информация. Това създава юридически проблеми и Комисията по ценните книжа започва разследване дали компанията е укрила „съществена информация“ от притежателите на акции. Ако ръководството е разпространявало лъжливи сведения или премълчало информация, която има отношение към финансовото състояние на фирмата, това е измама – углавно престъпление. Тъй като Джобс и обаянието му са тясно свързани с възраждането на „Епъл“, заблудата относно здравословното му състояние действително може да се тълкува като нарушение. В мътния свят на юридическата практика обаче може да се настоява, че един изпълнителен директор има право на лична неприкосновеност. Казусът на Джобс е особено труден за решаване, тъй като той високо цени личното си пространство и олицетворява фирмата си повече от всеки друг висш ръководител. При всеки опит да го накарат да разкрие повече информация за себе си, той реагира силно емоционално, като понякога крещи и плаче едновременно.

Кембъл цени приятелството си с Джобс и не иска по силата на служебното си положение да бъде задължен да разкрие подробности за здравето му, затова предлага да подаде оставка.

– Личната неприкосновеност е много важна за мен – споделя по-късно. – С него сме приятели от цяла вечност.

В крайна сметка юристите решават, че не е необходимо Кембъл да подава оставка от управителния съвет, но трябва да се откаже от поста директор. На негово място идва Андреа Юнг от „Ейвън“. Разследването на Комисията по ценните книжа в крайна сметка не довежда до нищо и управителният съвет се мобилизира, за да защити Джобс от натиска да разкрие допълнителна информация.

– Медиите искаха да им изсипем още лични подробности – разказва Ал Гор. – Само от Стив зависеше дали ще разкрие повече, отколкото изисква законът, а той категорично отказваше да жертва правото си на лична тайна. Трябваше да уважим желанието му.

Попитах Гор дали управителният съвет не трябваше да бъде по-откровен в началото на 2009 г., когато на акционерите не е съобщено, че Джобс е толкова болен. Ето какво отговори той:

– Наехме външен юрист да ни разясни какви са изискванията на закона и добросъвестната практика и направихме всичко по правилата. Може да изглежда, че се оправдавам, но критиките адски ме ядосаха.

Един член на съвета не е на това мнение. Джери Йорк, бившият финансов директор на „Крайслер“ и *IBM*, не прави публични изявления, но споделя неофициално пред репортер от „Уолстрийт Джърнъл“, че бил „отвратен“, когато научил, че компанията крие здравословните проблеми на Джобс:

– Честно казано, идеше ми да подам оставка.

„Джърнъл“ публикува коментара на Йорк след смъртта му през 2010 г. Оказа се, че е давал неофициална информация и на „Форчън“, която списанието използва през 2011 г., след като Джобс си взе трети отпуск по болест.

Някои хора в „Епъл“ се съмняват, че цитатите, приписвани на Йорк, са точни, тъй като той никога не е повдигал официални възражения. Бил Кембъл обаче смята, че са достоверни, защото в началото на 2009 г. Йорк му се е оплакал.

– Когато пийнеше малко повече бяло вино, Джери ми звънеше в два-три часа и се ядосваше: „Не вярвам на тия глупости за здравето на Стив. Трябва да сме сигурни.“ На другата сутрин му се обаждах, но тогава казваше: „О, нищо. Няма проблем.“ Сигурно някоя вечер пак е попрекалил и се е разприказвал пред репортерите.

Мемфис

Ръководител на екипа от онколози, лекуващи Джобс, е професорът от Станфордския университет Джордж Фишер, водещ изследовател на гастроинтестиналните и колоректалните тумори. Той месеци наред го убеждава да се подложи на трансплантация на черен дроб, но пациентът му обикновено игнорира информация, която не му е по вкуса. Лорийн е доволна, че лекарят постоянно говори за проблема, защото съпругът ѝ има нужда от многократно натякване, за да приеме идеята.

През януари 2009 г. най-сетне го убеждават – малко след изявлението, че „хормоналният дисбаланс“ се лекува лесно. Има обаче един проблем. Включват го в списъка на чакащите за чернодробна трансплантация в Калифорния, но става ясно, че редът му няма да дойде скоро. Донорите с неговата кръвна група са твърде малко. Освен това правилата на Обединената система за обмен на органи, наложени в целите Щати, дават предимство на болните от цироза и хепатит пред пациентите с рак.

Няма никакъв законен начин един пациент, дори богат като Джобс, да се „пререди“ и той не го прави. Реципиентите се избират според резултата им по МЕЛД (модел за терминално чернодробно заболяване) – скала, която отчита наложителността на трансплантацията според хормоналните нива и времето на чакане. Всеки дарен орган се следи стриктно, данните са достъпни в интернет и пациентът може по всяко време да провери кое място в списъка заема.

Лорийн започва да следи сайтовете за трансплантации, всяка нощ проверява колко хора има в списъците, какви са показателите им по МЕЛД и от колко време чакат.

– Сметката беше проста – разказва тя. – Редът му за трансплантация в Калифорния щеше да дойде някъде след юни, а лекарите смятаха, че черният му дроб ще излезе от строя около април.

Затова започва да разпитва и установява, че един пациент може да се запише едновременно в списъците на два щата, но само около 3 % от кандидатите го правят. Медицинските власти не са против тази практика въпреки критиките, че облагодетелства богатите. Има обаче две основни изисквания: кандидатът за трансплантация трябва да може да стигне до съответната болница в рамките на осем часа (което е възможно, тъй като Джобс има частен самолет) и местните лекари да го изследват лично, преди да го включат в списъка си.

Джордж Райли – адвокат от Сан Франциско, който е външен консултант на „Епъл“ – е отзивчив джентълмен от Тенеси. Родителите му са били лекари в Методистката университетска болница в Мемфис, а директорът на тамошния институт по трансплантации Джеймс Ийсън му е приятел. Клиниката е една от най-добрите и най-големите в страната. През 2008 г. Ийсън и екипът му извършват 121 чернодробни трансплантации. Той няма нищо против пациенти от други щати да се записват в мемфиската листа.

– Това не е злоупотреба със системата – казва той. – Хората сами решават къде да бъдат лекувани. Някои жители на Тенеси отиват в Калифорния, други идват от Калифорния в Тенеси.

Райли урежда Ийсън да отиде в Пало Алто и да проведе на място необходимите изследвания.

В края на февруари 2009 г. Джобс е включен в списъка за Тенеси (едновременно с калифорнийския) и тревожното чакане започва. През първата седмица на март състоянието му рязко се влошава, по редът му е чак след двайсет и един дни.

– Беше ужасно – спомня си Лорийн. – Изглеждаше, че няма да стане навреме.

Всеки ден е по-мъчителен от предишния. В средата на март той вече е трети в списъка, после – втори... първи. Дните обаче си минават. Колкото и жестоко да звучи, събития като Денят на свети Патрик или Мартенската лудост (мемфиският отбор е участник в този голям баскетболен турнир през 2009 г. и домакин на някои мачове) увеличават шанса да се намери донор, тъй като тогава нараства броят на автомобилните катастрофи при шофиране в пияно състояние.

И наистина един уикенд, на 21 март, загива младеж на около двайсет години, чиито органи са дадени за трансплантация. Джобс и жена му кацат в Мемфис около 4:00 ч. и Ийсън ги посреща на летището. Вземат ги с кола, документите за хоспитализация са попълнени и той веднага е приет.

Трансплантацията е успешна, но прогнозата не е оптимистична. Докато изрязват черния му дроб, лекарите забелязват петънца върху перитонеума – тънката ципа, която обвива коремните органи. Освен това целият черен дроб е пълен с тумори, което означава, че вероятно има метастази и на други места. Раковите клетки явно са мутирвали и се размножават бързо. Лекарите вземат проби и картират още гени.

Няколко дни по-късно се налага да проведат още една процедура. Въпреки правилата Джобс е настоял да не изпразват стомаха му преди операцията. Докато е бил под упойка,

капки стомашно съдържимо са попаднали в белите дробове и той развива пневмония. В един момент изглежда, че ще умре. По-късно той споделя:

Едва не умрях, защото прецакаха тази рутинна процедура. Лорийн беше там, докараха и децата, защото мислеха, че няма да изкарам нощта. Рийд не беше решил къде да кандидатства и беше отишъл да проучи някои университети с един от братята на Лорийн. Изпратихме частен самолет да го вземе от Дартмут и да му кажат какво става. Докараха и двете момичета. Мислеха си, че това е последният им шанс да ме видят в съзнание. Обаче оцелях.

Лорийн Пауъл поема надзора на лечението, като денонощно стои при него и зорко следи мониторите.

– Тя бе като красива тигрица, бдеше над него – спомня си Джони Айв, който пристига веднага, щом разрешават свиждане на Джобс.

Майката и тримата братя на Лорийн идват от време на време да й правят компания. Сестрата на Джобс Мона Симпсън също го посещава. Тя и Джордж Райли са единствените, на които болният позволява да заместват съпругата му край леглото.

– Близките на Лорийн ни помогнаха да се грижим за децата. Майка й и братята й бяха страхотни – спомня си по-късно Джобс. – Бях много немощен и не можех да правя нищо, но такива моменти страшно сплотяват хората.

Лорийн идва всяка сутрин в 7:00, събира важните данни и ги записва в таблица.

– Беше адски сложно, трябваше да се вземат предвид много неща – разказва тя.

Всяка сутрин в 9:00, когато Ийсън и колегите му пристигат на работа, тя се среща с тях и координира всички аспекти на лечението. В 21:00, преди да си тръгне, подготвя доклад за състоянието на всички жизнени показатели. Набелязва си и въпросите, които иска да зададе на следващия ден.

– Това ми помагаше да се мобилизирам и да се концентрирам – обяснява тя.

Ийсън прави нещо, което никой друг в „Станфорд“ не е правил – нагърбва се с всички страни на лечението. Понеже е директор на института, той има възможност да координира възстановяването на пациентите, раковите изследвания, болкоуспокояващите, храненето, рехабилитацията и болничните грижи. Дори минава през местния супермаркет, за да купува на Джобс любимите му енергийни напитки.

Две от медицинските сестри са от малки градчета в щата Мисисипи и стават любимки на пациента. Те са улегнали семейни жени и не се плашат от прищевките му. Ийсън урежда двете да се грижат само за Джобс.

– За да се справиш със Стив, трябва да си настоятелен – разказва Тим Кук. – Ийсън умееше да го командва и го караше да прави неща, които никой друг не би могъл да го убеди да направи: неща, полезни за него, макар и не особено приятни.

Въпреки цялото угаждане на моменти Джобс го прихващат дяволите. Постоянно се жалва, че не владее положението, понякога халюцинира или изпада в гняв. Силният му характер се проявява дори когато е почти в безсъзнание. Веднъж, докато е под действието на успокоителните, лекарите се опитват да му сложат кислородна маска. Той я маха, мърморейки, че не харесва дизайна й. Въпреки че едва говори, нарежда да му донесат пет различни маски, за да си избере модела, който му харесва най-много. Лекарите поглеждат

смутено Лорийн. Най-накрая тя успява да го прильже, за да му сложат маската. Стив се възпротивява и срещу кислородния монитор, който му слагат на пръста. Бил грозен и прекалено сложен. Предлага да им проектира по-просто устроен.

– Реагираше на всеки нюанс от обстановката и предметите наоколо и това го изтощаваше – спомня си Лорийн.

Един ден, докато той ту губи съзнание, ту се съвестява, идва Катрин Смит – близка приятелка на жена му. Отношенията ѝ с Джобс невинно са били добри, но Лорийн я подканва да отиде при него. Той ѝ дава знак да му подаде бележник и химикалка и написва: „Искам си айфона.“ Смит взема апарата от шкафчето и му го занася. Той хваща ръката ѝ и ѝ показва как да управлява дисплея с плъзгане и да работи с менютата.

Отношенията на Джобс с Лиса Бренан-Джобс – дъщерята, която му е родила Крисан, – са обтегнати. Тя е завършила „Харвард“, живее в Ню Йорк и рядко се чува с баща си. На два пъти обаче отива до Мемфис и той е благодарен за жеста.

– Това означаваше много за мен – спомня си Джобс.

За съжаление тогава не ѝ го казва. Много от хората около тях смятат Лиса за капризна като баща си, но Лорийн я приема на драго сърце и се опитва да я приобщи към семейството.

Когато състоянието му се подобрява, Джобс отново става раздражителен. Изгубил е жлъчния мехур, но не жлъчния си характер.

– Когато започна да се оправя, бързо премина през фазата на благодарността и се върна към обичайното си заядливо и властно поведение – спомня си Катрин Смит. – Всички се чудехме дали в резултат на изпитанието ще стане по-благоразположен, но не би.

Освен това Джобс е все така придирчив към храната, което е сериозен проблем. Приема само плодови пюрета и редовно иска да му донесат седем-осем различни, за да си избере това, което му се яде най-много. Поднася миниатюрно количество към устата си за проба и отсъжда:

– Това не струва. И това не е хубаво.

Накрая Ийсън се намесва:

– Виж какво, вкусът няма значение. Приемай ги не като храна, а като лекарство.

Когато започват да му идват на гости служители на „Епъл“, той се развеселява. Тим Кук го посещава редовно и му докладва за развитието при новите продукти.

– Грейваше всеки път, когато се заговореше за „Епъл“ – разказва Кук. – Сякаш в главата му светваше лампа.

Джобс страшно обича компанията и мисълта, че ще се върне, го крепи. Подробностите го окриляват. Когато Кук му описва новия модел *iPhone*, отделя цял час, за да обсъдят не само названието (споразумяват се за *iPhone 3GS*), а и големината и шрифта на буквите „GS“ – дали да са главни (да) и с курсив (не).

Един ден Райли организира изненадващо посещение в студио „Сън“ – тухления храм, в който са записвали Елвис, Джони Кеш, Б.Б. Кинг и много други пионери на рокендрола. Един от по-младите служители ги развежда и им разказва за историята на студиото. Той и Джобс седят на обгорената от фасове пейка, която е използвал Джери Лий Люис. По това време Стив е може би най-влиятелният човек в музикалния бизнес, но младежът не го разпознава в този негов окаян вид. Когато си тръгват, Джобс казва на Райли:

– Това хлапе е много умно. Дай да го вземем за *iTunes*.

Райли се обажда на Еди Кю, който изпраща младежа в Калифорния за интервю. В крайна сметка го назначават в новосъздадения отдел за ритъм-енд-блус и рокендрол в *iTunes*. По-късно, когато Райли отива да види приятелите си в „Сън“, те му казват, че това е доказателство колко верен е девизът им – че в студио „Сън“ мечтите се сбъдват.

Завръщането

В края на май 2009 г. Джобс се връща от Мемфис с жена си и сестра си. На летището в Сан Хосе ги посрещат Тим Кук и Джони Айв, които се качват в самолета веднага след като се приземява.

– Очите му блестяха от въодушевление, че се е върнал – спомня си Кук. – Беше борбен характер и нямаше търпение да започне отново да работи.

Пауъл изважда бутилка искрящ сайдер, за да вдигне тост, и всички се прегръщат.

Айв е емоционално изтощен. Закарва Джобс до дома му и му разказва колко трудно е било да върти нещата, докато него го е нямало. Освен това се оплаква от твърденията в медиите, че иновациите на „Епъл“ зависят от Джобс и ще изчезнат, ако той не се върне.

– Много е обидно – казва Айв се оплаква, че се чувства „покрусен“ и недооценен.

След завръщането си в Пало Алто Джобс също е в мрачно настроение. Вече започва да осъзнава, че може би *не* е незаменим в компанията. Акциите на „Епъл“ се търгуват добре; през януари 2009 г., когато той обявява, че се оттегля за кратко, за да се лекува, те са били 82 долара, а при завръщането му през май вече са 140. Скоро след излизането му в отпуск Кук изневерява на съдържания си стил на поведение и прави прочувствено изказване, в което обяснява защо „Епъл“ ще остане на върха въпреки отсъствието на основателя ѝ:

Ние вярваме, че сме тук, за да създаваме велики продукти, и това няма да се промени. Фокусът ни винаги е върху иновациите. Вярваме в простото, не в сложното. Вярваме, че трябва да притежаваме и контролираме първичните технологии зад всеки наш продукт, да участваме само на пазари, към които можем да имаме сериозен принос. Вярваме, че трябва да отхвърлим хиляди проекти, за да можем да се концентрираме само върху онези, които смятаме за истински важни и смислени. Вярваме в тясното сътрудничество и взаимодействие между нашите екипи, което ни позволява да изобретяваме неща, които другите не могат. От всеки отдел очакваме да даде най-доброто от себе си. Когато сбъркаме, имаме доблестта да си признаем и куража да се променим. Независимо кой какво работи, тези ценности са толкова дълбоко вкоренени в тази компания, че „Епъл“ ще се развива отлично и в бъдеще.

Звучи, сякаш го е казал Джобс (и той наистина го е казвал), но медиите го наричат „доктрината Кук“. Джобс е засегнат и силно потиснат, най-вече заради последното изречение. То може би е вярно и той не знае дали да се гордее, или да страда от това. Говори се, че може да се оттегли и да стане председател на борда на директорите вместо изпълнителен директор. Това още повече го мотивира да се вдигне от леглото, да преодолее болката и отново да тръгне на дългите си, оздравителни разходки.

Няколко дни след завръщането му е насрочено заседание на управителния съвет и за

всеобща изненада той отива и остава през по-голямата част от срещата. В началото на юни вече провежда ежедневни съвещания у дома си, а в края на месеца се връща на работа.

Дали сега, след като е бил на крачка на смъртта, ще се държи по-добронамерено? Колегите му скоро научават отговора. Още първия ден след завръщането си той изненадва водещия си екип със серия от истерични изблици. Ругае хора, които не е виждал шест месеца, скъсва няколко търговски плана и прави на пух и прах няколко души, чиято работата смята за посредствена. Най-показателно обаче е изказването, което прави пред неколцина приятели следобеда:

– Много се радвам, че се върнах. Не е за вярване колко сме креативни – и аз, и екипът.

Тим Кук запазва самообладание.

– Стив никога не е крил мислите и чувствата си, но това беше хубаво – споделя по-късно той.

Приятелите забелязват, че Джобс е все така раздражителен. Докато се възстановява от операцията, сключва договор с кабелния оператор „Комкаст“. Един ден телефонира на Браян Робъртс, който управлява компанията.

– Помислих си, че се обажда, за да ни похвали – споделя Робъртс, – а той каза, че връзката не струвала.

Анди Херцфелд обаче забелязва, че въпреки сприхавостта си Джобс е станал по-отзивчив:

– Преди, ако човек го помолеше за услуга, той правеше точно обратното. Такъв извратен характер имаше. Сега се опитва да помага.

Завръщането му е обявено публично на 9 септември, когато излиза на сцената на ежегодното есенно музикално събитие на компанията. Публиката става на крака и го аплодира близо минута. Започва с необичайно лично слово, като разказва, че са му дарили черен дроб:

– Нямахте да съм тук без този щедър жест, затова се надявам всички да проявим великодушие и да дарим органите си.

След като изразява радостта си – „на крака съм, върнах се в „Епъл“ и се радвам на всеки ден от живота“ – представя новата серия *iPod Nano*, с видео камера и в девет различни цвята.

До началото на 2010 г. възвръща силите си и се хваща на работа. Предстои му една от най-продуктивните години – и за него, и за „Епъл“. Откакто обявява стратегията на фирмата за дигиталния пъп, Джобс е представил два революционни продукта: *iPod* и *iPhone*. Сега предстои трета сензация.

ГЛАВА 38

iPad

Ерата след персоналните компютри

Значи искате революция

През 2002 г. Джобс се ядосва на програмиста от „Майкрософт“, който постоянно се хвали със софтуера за таблетни компютри, позволяващ на потребителя да въвежда информация с писец. Джобс иска да демонстрира как би трябвало да се правят тези неща – без писец! – но когато вижда мултисензорната технология, разработвана от „Епъл“, решава първо да направят *iPhone*.

Междувременно идеята за таблетите постепенно изкрystalизира в групата на хардуеристите от „Макинтош“.

– Нямаме планове да правим таблет – заявява Джобс през март 2003 г. в интервю с Уолт Мосбърг. – Оказва се, че хората искат клавиатура. Таблетите се харесват на богатите, които вече имат много компютри и други устройства.

Също като твърдението за „хормоналния дисбаланс“, това е заблуда. Таблетът е сред обсъжданите проекти на годишните конференции на фирмата.

– Дискутирахме го много на работните срещи, защото Стив не се отказваше от идеята – спомня си Фил Шилер.

Проектът за създаване на таблет е задвижен през 2007 г., когато Джобс обмисля създаването на евтин нетбук. На една идейна среща на ръководния екип Айв задава въпроса защо трябва към екрана да има прикачена клавиатура, която само вдига цената и заема място. Нека клавиатурата да бъде сензорна. Джобс се съгласява и усилията на екипа се съсредоточават върху създаването на таблет, а не на нетбук.

Процесът започва с определянето на подходящ размер за екрана. Поръчват двамадесет модела, леко различаващи се по размер и пропорции, но всичките правоъгълни, със заоблени ъгли. Айв ги поставя на една маса в дизайнерското студио и следобед махат кадифеното покривало, за да си поиграят с тях.

Както обикновено, Джобс настоява устройството да бъде възможно най-просто. За целта трябва да се определи най-фундаменталната черта на продукта: екранът. Всичко, което правят, е подчинено на него. Айв се пита как да избегнат натрупването на чаркове и копчета, които само отвличат вниманието. На всеки етап Джобс настоява да махат неща и да опростят устройството.

В един момент той поглежда модела и не остава много доволен. Не му изглежда толкова естествен и привлекателен, че да ти се прииска да го вземеш в ръка и да си тръгнеш с него. Айв успява да „напипа“ проблема: таблетът трябва да внушава, че можеш да го вземеш с една ръка, да те подтиква да го направиш. За целта долният ръб трябва да е леко заоблен, тъй че на човек да му е удобно да го забере с едно движение, а не да внимава как ще го вдигне. За целта



е нужно инженерите да поберат необходимите изходи в тънка пластина, която да е леко изместена отдолу.

Ако някой следеше внимателно заявленията за патенти, щеше да забележи един с номер D504889, който „Епъл“ подава през март 2004 г. и регистрира четиринайсет месеца по-късно. Джобс и Айв също са в списъка на създателите му. Сред документите има скици на правоъгълен електронен таблет със заоблени ръбове, точно като вече готовия *iPad*. На една от тях е изобразен човек, който небрежно държи устройството с лявата си ръка, а десния си показалец движи по екрана.

Тъй като компютрите „Макинтош“ вече използват чипове на „Интел“, първоначално Джобс планира да сложи на айпада нисковолтовия „Атом“, който е в процес на разработка. Изпълнителният директор на

„Интел“ Пол Отелини настоява да работят заедно и Джобс е склонен да му се довери. Компанията на Отелини прави най-бързите процесори в света. Продуктите на „Интел“ обаче са предвидени за машини, които се включват в електрическата мрежа и не се налага да пестят енергия. Затова Тони Фадъл настоява да направят нещо, базирано на архитектурата ARM, която е по-просто устроена и изразходва по-малко енергия. Нейните чипове са в основата на първия модел *iPhone*. Фадъл получава подкрепата и на други свои колеги и доказва, че е възможно да се противопоставиш на Джобс и да го накараш да си промени мнението. Когато на едно съвещание Джобс настоява да се доверят на „Интел“, инженерът изкрещява:

– Не, не и не!

Дори поставя служебната си карта на масата и заплашва, че ще напусне. Джобс отстъпва:

– Добре, разбрах. Няма да се карам с най-добрия си инженер.

Всъщност отива в другата крайност. Освен че лицензира архитектурата ARM, „Епъл“ купува една фирма за микропроцесори в Пало Алто със 150 служители на име „Пи Ей Семи“. Поръчват им да направят специално за нуждите на *iPad* „система върху чип“, наречена A4. Тя е базирана върху архитектурата ARM и се произвежда в Южна Корея от „Самсунг“. Ето какво обяснява Джобс:

По отношение на техническите характеристики „Интел“ са ненадминати. Ако захранването и цената нямат значение, те могат да ти направят най-бързите микрочипове. Но слагат на един чип само процесора, което налага да използват още много други части. При нашия A4 върху чипа се намира не само процесорът, а и графичният хардуер, мобилната операционна система и паметта. Опитвахме се да помогнем на „Интел“, но те не приемат съвети. От години им повтаряме, че графичните им продукти са скъпани. На всяко тримесечие правя среща с тримата ни най-добри инженери и Пол Отелини. В началото постигахме страхотни неща заедно. Те искаха да разработим съвместно чипове за бъдещите айфони. Не стана поради две причини. Първо, защото работят адски бавно. „Интел“ е като стар параход – не особено маневрен, а ние търсим бързина. Второ, не искахме да им отворим очите за

нещо, което можеха да продадат на конкурентите ни.

Според Отелини айпадът спокойно може да използва интелски микрочипове. Проблемът според него е в това, че „Епъл“ и „Интел“ не се споразумели за цената. Освен това имало спор кой да избере дизайна. Това било още един пример за граничещия с мания стремеж на Джобс да контролира всяка страна на продукта.

Представянето, януари 2010 г.

Обичайното въодушевление, което Джобс поражда при всяко обявяване на нов продукт, бледнее пред истерията около представянето на *iPad* на 27 януари 2010 г. в Сан Франциско. „Икономист“ отпечатва на предната си корица снимка на Джобс с бяла роба, ореол и устройството в ръка, наречено от журналистите „таблетът на Исус“. „Уолстрийт Джърнъл“ публикува вдъхновено съобщение в същия дух: „Последния път, когато представянето на една обикновена плочка е предизвикало такова вълнение, върху нея били написани десет заповеди.“

Като че ли за да подчертае историческото значение на това представяне, Джобс поканва много ветерани от първите години на „Епъл“. Още по-показателно е, че сред публиката са също Джеймс Ийсън, който година по-рано му трансплантира черен дроб, и Джефри Нортън, който оперира панкреаса му през 2004 г. Дватамата седят редом с жена му, сина му и Мона Симпсън.

Джобс прави майсторско представяне, подобно на онова на айфона три години по-рано. Този път показва изображение с *iPhone* и лаптоп с въпросителен знак между тях.

– Въпросът е има ли място за нещо по средата? – пита той.

Това „нещо“ трябва да бъде удобно за сърфиране в интернет, изпращане на имейли, гледане на снимки и филми, слушане на музика, игри и четене на електронни книги. Той забива ножа в самото сърце на концепцията за нетбука.

– Нетбуците не стават за нищо! – Залата гръмва в аплодисменти. – Има обаче нещо, което става. И ние го наричаме *iPad*.

За да подчертае практичността на айпада, Джобс се приближава до удобно кожено кресло и масичка, монтирани на сцената, и небрежно взема поставеното върху нея устройство.

– Той е много по-интимен от лаптопа.

Пред очите на публиката преглежда уебсайта на „Ню Йорк Таймс“, изпраща писма на Скот Форстол и Фил Шилер („Днес наистина пускаме айпада!“), прехвърля няколко снимки от фотоалбум, проверява календара, увеличава образа на Айфеловата кула в „Гугъл Мапс“, стартира няколко видеоклипа („Стар Трек“ и анимацията „Нагоре“ на „Пиксар“), показва виртуалната етажерка с електронни книги и пуска една песен (*Like a Rolling Stone* на Боб Дилън, която е използвал и при представянето на *iPhone*).

– Не е ли страхотно? – пита Джобс.

С последния диапозитив на екрана той подчертава един от мотивите в живота си, който се олицетворява от *iPad*: улична табела на кръстовището между „Технология“ и „Свободни изкуства“.

– Причината „Епъл“ да създава продукти като *iPad* е, че винаги сме се стремили да съчетаваме напредналата технология с изкуство – заявява в заключение.

iPad е цифровото превъплъщение на каталога „Цяла земя“ – място на срещата между творчеството и уредите на ежедневието.

За първи път първоначалната реакция не е приветствен хор. *iPad* още не е пуснат в продажба (това е планирано чак за април) и някои от зрителите на демонстрацията нямат ясна идея какво представлява. Един напомпан със стероиди *iPhone*? „Не съм бил толкова разочарован, откакто Снуки се забърка с Майкъл Сорентино“ – пише в „Нюзуийк“ Даниел Лайънс (който в свободното си време играе ролята на „лъжливия Стив Джобс“ в една пародия по интернет). Блогът „Гизmodo“ публикува статия, озаглавена „Осемте скапани неща в *iPad*“ (няма мултитаск, няма камера, няма флаш...). Блогърите се подиграват дори с името, като използват жлъчни асоциации с дамски превръзки. Ключовата дума „ай-тампон“ става трета най-разпространена тема в „Туйтър“.

Бил Гейтс също реагира снизходително. Пред Брент Шлендър той споделя:

– Все още смятам, че комбинацията между глас, писец и клавиатура – с други думи, нетбукът – ще бъде най-търсеното нещо на пазара. Това представяне не ме зашемети както навремето айфонът. Тогава си казах: „Леле, „Майкрософт“ не вдигна достатъчно високо летвата.“ Айпадът е хубаво устройство за четене, но в него няма нищо, което да ме накара да кажа: „Ох, трябваше „Майкрософт“ да го измисли.“

Продължава да твърди, че неговата стратегия за използване на писец ще надделее.

– Преди години предсказах, че таблетът с писец ще завладее пазара – каза ми веднъж. – Накрая ще се окажа прав, гарантирам.

В нощта след представянето Джобс беше раздразнен и потиснат. Когато се събрахме в кухнята, за да вечеряме, се захвана да праща имейли и да отваря уебстраници на айфона си, докато крачеше около масата.

*През последните два часа са ми пратили около осемстотин имейла. Повечето са с оплаквания. Няма USB-кабел! Няма това, няма онова. Някои са от сорта на „Майната ти! Как може да направиш такова нещо?“. Обикновено не отговарям на имейли, но на този му писах: „Така ще говориш на баща си!“ Някои пък не харесват името *iPad*. И така нататък, и така нататък. Днес съм малко депресиран. Такива неща ме съсипват.*

Този ден все пак имаше едно поздравително обаждане: от началника на канцеларията на Обама – Рам Еманюъл. По време на вечерята обаче Стив отбеляза, че президентът не му се е обаждал, откакто е поел поста.

Публичните критики намаляват, когато *iPad* е пуснат за продажба през април и хората могат да го пробват. „Тайм“ и „Нюз-уйк“ го слагат на кориците си. „Трудното, когато пишеш за продуктите на „Епъл“, е това, че те винаги са съпроводени от шумна реклама – пише Лев Гросман в „Тайм“. – Другият проблем е, че понякога рекламата отговаря на реалността.“ Основната му забележка, и то съществена, е, че „устройството е прекрасно за консумиране на медийни продукти, но не помага много за създаването им.“ Компютрите, особено „Макинтош“, са се превърнали в инструменти, позволяващи на хората да правят музика, видеоклипове, уебсайтове и блогове, които могат да се пускат в мрежата, за да ги виждат всички. „Айпадът измества приоритета от създаването на съдържание към простото поемане и манипулиране. Той те ограничава, превръща те в пасивен консуматор на чужди

шедьоври.“ Джобс приема тази критика присърце. Заема се да направи следващия вариант на айпада така, че да помага на потребителя да твори.

„Нюзуийк“ публикува заглавие: „Кое му е толкова велико на айпада? Всичко!“ Даниел Лайънс, който прави коментара за Снуки след представянето на устройството, си променя мнението: „Първата ми мисъл, докато гледах демонстрацията на Джобс, беше, че това няма да е нищо особено. Мислех си, че ще е просто една по-голяма версия на *iPod Touch*. После имах възможност да пробвам *iPad* и си казах: „Искам да го имам!“. Лайънс, както и много други, осъзнава, че това е личен проект на Джобс, отразяващ напълно убежденията му. „Той има невероятната способност да измисля играчки, от които все още не подозираме, че се нуждаем, но изведнъж се оказва, че не можем без тях – пише Лайънс. – Затворената система е може би единственият начин да се постигне онова техно-дзен съвършенство, с което е известен „Епъл.“

Повечето спорове покрай айпада се въртят около въпроса дали тази затворена, напълно интегрирана система е гениална или обречена. „Гугъл“ поема ролята на „Майкрософт“ през 80-те години – предлага мобилната платформа „Андроид“, която е отворена и може да се използва от всеки производител на хардуер. Ето какво пише Джон Форт във „Форчън“ за този дебат: „Затворените системи не се приемат добре, но работят прекрасно, а това е добре за потребителя. И никой в компютърната област не го доказва по-убедително от Стив Джобс. Като интегрира хардуер, софтуер и услуги и ги контролира изцяло, „Епъл“ винаги изпреварва конкурентите си и пуска на пазара съвършени продукти.“ И двамата са на мнение, че айпадът ще бъде най-показателният тест от пускането на „Макинтош“ насам. „С чипа A4, който захранва това устройство, „Епъл“ се приближава с още една крачка към постигането на пълен контрол – пише Форт. – Сега Купертино контролира на 100 % силиций, устройство, операционна система, програмно обезпечение и система за плащане.“

Джобс отива в магазина на „Епъл“ в Пало Алто малко преди обяд на 4 април, денят преди пускането на *iPad* на пазара. Даниел Котке – приятелят му от „Рийд“ и първите години на „Епъл“, който вече не се сърди, че не е получил учредителски акции – нарочно отива там.

– Бяха минали петнайсет години и исках да го видя – разказва той. – Сграбчих го и му казах, че ще използвам айпада за текстовете на песните ми. Той беше в страхотно настроение и след толкова години двамата хубаво си поприказвахме.

Лорийн и най-малкото им дете Ййв наблюдават случката от един ъгъл в магазина.

Возняк, който в началото на кариерата си е твърд привърженик на отворената система, започва да преосмисля убежденията си. Той отново прекарва цялата нощ на опашката с останалите ентузиастични, чакащи отварянето на магазина. Този път отива в търговския център „Вали Феър“ в Сан Хосе. Един репортер го разпитва за затворения характер на епълската екосистема.

– „Епъл“ те затваря като малко дете в кошарка, но това си има и предимства – споделя Возняк. – Обичам отворените системи, но пък аз съм хакер. Повечето хора искат неща, които се ползват лесно. Геният на Стив е в това, че знае как да прави нещата прости, а за тази цел понякога трябва да контролираш всичко.

Въпросът „Какво имаш на айпада?“ измества „Какво имаш на айпода?“ Дори хората от екипа на Обама се увличат по модата на *iPad* и се включват в играта. Икономическият съветник Лари Съмърс си качва финансово-информационното приложение „Блумбърг“,

скрабъл и „Федералист Пейпърс“. Началникът на президентския щаб Рам Еманюъл чете няколко вестника; съветникът по комуникациите Бил Бъртън предпочита „Венити Феър“ и цял сезон от телевизионния сериал „Изгубени“; а директорът на политическия щаб Дейвид Аксълрод гледа бейзбол и слуша „Нешънал Пъблик Рейдио“.

Джобс се впечатлява от една статия на Майкъл Ноуър, публикувана в сайта на „Форбс“, която по-късно ми препрати. Докато Ноуър четял научнофантастичен роман на айпада си в някаква ферма в Колумбия, до него се приближило едно шестгодишно хлапе, което чистело оборите. От любопитство Ноуър му показал устройството. Без никакви указания и дори представа какво е компютър, момченцето започнало да го използва интуитивно – да сменя екрана, да стартира приложения, да играе пинбол. „Стив Джобс създаде могъщ компютър, който дори неграмотно шестгодишно дете може да използва без инструкции – пише Ноуър. – Това е истинска магия.“

За по-малко от месец „Епъл“ продава 1 милион айпада. Айфонът достигна този оборот за два пъти по-дълго време. През март 2011 г., девет месеца след пускането му, са продадени 15 милиона. В някои отношения това е най-успешният масов продукт в историята.

Реклама

Джобс не е доволен от първите реклами за *iPad*. Както обикновено, той се съсредоточава върху маркетинга. Първата реклама прави съвместно с Джеймс Винсът и Дънкан Милнър от бившата „TBWA\Чиаг\Дей“, ръководейки се и от съветите на вече пенсионирания Лий Клоу. Тя показва човек с избелели дънки и горнище на анцуг, който си седи удобно и разглежда имейли, снимки, „Ню Йорк Таймс“, книги и клипове на айпада в скута му. В рекламата няма говор, а за фон служи песента „Ето я моята любов“ на „Блу Ван“.

– След като вече я беше одобрил, Стив реши, че е ужасна – спомня си Винсът. – Каза, че било като реклама на мебелна къща.

По-късно Джобс сподели пред мен:

За айпада беше лесно да обясниш какво е – хиляда песни в джоба ти – и затова беше лесно да подготвим емблематични реклами. Но с айпада беше друго. Не искахме да го представяме като компютър, но и не желяехме да изглежда безобидно като един вид по-малък телевизор. Първите реклами показаха, че не знаем какво искаме.

Джеймс Винсът не е почивал от месеци. Затова, когато айпадът най-сетне излиза на пазара, а рекламите – в ефира, отива със семейството си на музикалния фестивал „Коачела“ в Палм Спрингс, където участват любимите му състави „Мюз“, „Фейт Ноу Мор“ и „Дево“. Тъкмо пристигат и Джобс му телефонира:

– Рекламите ти са боклук. Айпадът е революция, трябва ни нещо голямо. А ти ми даваш посредствени неща.

– Добре, какво искаш? – контрира Винсът. – Да ми беше казал!

– Не знам какво искам! Просто ми дай нещо ново. Нещо, което не си ми показвал досега.

Винсът се опитва да спори, но Джобс избухва и започва да му крещи. Винсът също е избухлив и не му остава дължен:

– Трябва да ми кажеш какво искаш!

– Ще разбера какво искам, когато го видя!

– О, чудесно, ще го напиша в инструкциите за хората си: „Ще разбера какво искам, когато го видя“!

Винсънт толкова се ядосва, че удря с юмрук по стената на къщата, която е взел под наем, и прави голяма вдлъбнатина. Когато най-сетне излиза навън при басейна, близките му го поглеждат загрижено.

Винсънт и екипът му работят цели две седмици, за да подготвят новите реклами. Представят ги не в офиса, а в дома на Джобс, където се надяват обстановката да е спокойна. С Милнър подреждат сценариите на масичката и предлагат дванайсет подхода. Единият е вдъхновяващ и смущаващ. Друг е хумористичен – в него комикът Майкъл Сира се разхожда из имитация на къща и коментира начините, по които хората използват айпадите си. Останалите варианти показват айпади в ръцете на известни личности на строг бял фон, в комедиен клип или на официална демонстрация.

След като преглежда всички предложения, Джобс решава какво иска: нито хумор, нито известни личности, нито демонстрация.

– Рекламата трябва да съдържа послание. Трябва да бъде манифест.

Джобс е обявил, че айпадът ще промени света, и иска да направи цяла кампания, с която да подкрепи тази декларация. Изтъква, че до една година и други фирми ще започнат да правят подобни таблети. Той иска хората да си спомнят, че айпадът е оригиналът.

Така Винсънт и Милнър заедно със специалиста по авторско право Ерик Грънбаум започват да работят по реклама, която наричат „Манифестът“. Тя трябва да бъде забързана, с ярки образи и гръмка музика, да обяви пред света, че *iPad* е революционен продукт. За музикален съпровод избират пулсиращия рефрен от „Златният лъв“ на „Йе, йе, йес“. Докато на екрана айпадът прави вълшебни неща, силен глас заявява: „*iPad* е тънък. *iPad* е красив... Има невероятни възможности. Той е вълшебен... Има видео, снимки. Повече книги, отколкото можете да прочетете за един живот. Той е революция, а тя едва започва.“

Докато подготвя „Манифестът“, екипът отново се опитва да направи нещо по-стандартно – няколко клипа в стила на документален филм за ежедневието на обикновения човек, заснети от младата режисьорка Джесика Сандърс. Отначало Джобс ги харесва, но не за дълго. След това изтъква същите доводи, поради които не одобрява първоначалните битови реклами.

– Приличат на реклама на „Виза“. Банална работа! – обявява той.

Джобс иска нещо различно и ново, но в крайна сметка осъзнава, че не е хубаво да се отклонява от онова, което смята за гласа на компанията. За него този глас е прост, декларативен, чист.

– След като направихме онези клипчета с битови сцени, Стив като че ли ги хареса, а после заяви: „Ужасни са. Това не е „Епъл“ – спомня си Лий Клоу. – Каза ни да не изневеряваме на гласа на „Епъл“. Простичък, честен глас.“

Затова се връщат към чистия бял фон, на който в близък план се виждат всички неща, които „символизира“ и може да прави *iPad*.

Приложенията

Рекламите на *iPad* не са за самото устройство, а за нещата, които могат да се правят с него. Всъщност успехът му се дължи не на красивия хардуер, а на програмите, които позволяват на

потребителя да се наслаждава на всякакви приятни занимания. Има хиляди – стотици хиляди приложения, които могат да се свалят безплатно или срещу няколко долара. Можеш да стреляш с прашка по разгневени птици, да проверяваш стойността на ценните си книжа, да гледаш филми, да четеш книги и списания, да следиш новините, да играеш игри, да пропиляваш по вълнуващ начин времето си. Интеграцията на хардуер, софтуер и дистрибуция отново улеснява всичко. В този случай обаче приложенията позволяват платформата да бъде до частично отворена (по много контролиран начин) за външни производители, желаещи да създават софтуер и съдържание за *iPad* – отворена като внимателно поддържана, оградена градска градинка.

Явлението „приложения“ започва с *iPhone*. В началото на 2007 г., когато устройството излиза на пазара, за него все още няма програми, разработени от други фирми. Първоначално Джобс не иска външни хора да създават приложения, които могат да смуцават работата на айфона, да го заразяват с вируси или да го замърсяват.

Членът на управителния съвет Арт Левинсън е сред онези, които настояват за „отваряне“ на айфона.

– Обаждах се няколко пъти да го убеждавам да отвори приложенията за външни фирми – спомня си той.

Ако „Епъл“ откаже, някой друг производител на смартфони ще отвори системата си и това ще му осигури предимство на пазара. Шефът на маркетинга на „Епъл“ Фил Шилер е на същото мнение:

– Не можех да си представя, че ще направим нещо толкова велико като айфона и няма да позволим на външни програмисти да пишат купища приложения за него. Знаех, че на потребителите страшно ще им хареса.

Като външен наблюдател инвеститорът Джон Дуър изтъква, че отварянето на системата ще създаде цяла прослойка от предприемачи, които ще измислят нови услуги.

Джобс скоро намира начин да се възползва от предимствата и на двете стратегии. Ще позволи на външни хора да пишат приложения, но само ако отговарят на строги изисквания, преминат през тестове и одобрение от „Епъл“ и се продават през магазина *iTunes*. Това ще даде възможност на хиляди програмисти да участват във вълнуващо съревнование; в същото време компанията ще има достатъчно контрол върху продукта, за да запази целостта и простата му функционалност.

– Решението беше гениално и изключително сполучливо – смята Левинсън. – Така използвахме всички плюсове на отворената система, като запазахме пълния контрол.

Онлайн магазинът *App Store* за *iPhone* е открит през юли 2008 г.; само девет месеца по-късно е реализиран милиардният даунлоуд. През април 2010 г., когато излиза *iPad*, вече има 185 000 приложения за *iPhone*. Повечето работят и на *iPad*, макар да не оползотворяват предимствата на по-големия екран. След по-малко от пет месеца обаче различни програмисти вече са написали 25 000 нови приложения, специално конфигурирани за *iPad*. През юли има 500 000 приложения за двете устройства, а са свалени над 15 милиарда пъти.

App Store създава цяла нова индустрия буквално за една нощ. В студентски общежития, гаражи и големи медийни корпорации предприемчиви хора измислят нови приложения. Инвестиционната компания на Джон Дуър създава „Айфънд“ с капитал 200 милиона, който предлага финансиране на най-добрите идеи. Вестниците и списанията, които предлагат

съдържанието си бесплатно, виждат последен шанс да вкарат духа на този съмнителен бизнес обратно в бутилката. Предприемчиви издатели създават списания, книги и учебни материали специално за *iPad*. Например реномираното издателство „Колауей“, което публикува книги в различни жанрове, решава „да изгори мостовете“, като се откаже окончателно от хартията и издава книгите си само под формата на интерактивни приложения.

iPad и другите устройства, базирани върху приложения, са предвестници на една фундаментална промяна в цифровия свят. През 80-те години свързването с интернет обикновено ставаше посредством доставчик, който вземаше пари за достъпа и внимателно поддържаше заграденото „паркче“, пълно със съдържание. То имаше малък брой изходи, през които по-смелите потребители успяваха да се промъкнат в големия свят на мрежата. През втората фаза, започнала през 90-те години, бяха измислени браузърите: с помощта на хипертекстови трансферни протоколи, свързващи милиарди сайтове, те дават възможност на всеки да сърфира в интернет. Появиха се търсачки, с които човек лесно да намира интересуващите го страници. Пускането на *iPad* предвещава налагането на нов модел. Приложенията приличат на оградените паркове от миналото. Създателите им могат да вземат такси и да предлагат повече функции на потребителите. Това обаче заплашва отворената и взаимосвързана природа на мрежата. Тъй като *iPad* позволява и използването на приложения, и сърфирането в мрежата, това не е война срещу сегашния интернет модел. То обаче дава алтернатива както на потребителите, така и на създателите на съдържание.

Издателска дейност и журналистика

С айпада Джобс преобрази музикалната индустрия. С айпада и *App Store* започна да трансформира всички медии – от издателската дейност и журналистиката до телевизията и киното.

„Киндъл“ на „Амазон“ показва, че електронните книги са желана стока, и така книгата се превърна в логична мишена. „Епъл“ създаде магазина *iBooks*, който продава електронни книги, както *iTunes* продава песни. В бизнес модела обаче има лека разлика. Джобс настоява песните в *iTunes* да се продават евтино, първоначално – по 99 цента. Джеф Безос от „Амазон“ пробва подобен подход за електронните книги, като определя максимална цена 9,99 долара. Джобс се намесва и предлага на издателите нещо, което е отказал да даде на музикалните компании. Те получават правото да определят цената на книгите си в *iBooks*, а „Епъл“ взема 30% от нея. Това би означавало цените да са по-високи от тези в „Амазон“. Защо му е на някого да плаща повече на „Епъл“?

– Няма да е по-висока – отговаря Джобс, когато Уолт Мосбърг му задава този въпрос на официалното представяне на *iPad*. – Цената ще бъде същата.

Оказва се, че е прав. В деня на представянето той ми изложи мнението си за книгите:

„Амазон“ се провали. Купуваше книги на цени на едро, но започна да ги продава под себестойността им, на 9,99 долара. Това не се хареса на издателите, защото подбиваше пазара на хартиените книги. Затова, преди „Епъл“ да излезе на сцената, някои от тях спряха да дават заглавията си на „Амазон“. Ние им казахме: „Ще действате като агенция. Вие определяте цената, ние вземаме 30 %, а клиентът плаща малко повече, но нали така или иначе това желае.“ Освен това обаче

поискахме гаранция, че ако някой друг продава същите книги по-евтино, и ние ще можем да ги пуснем на тази цена. Затова отидоха при „Амазон“ и казаха: „Или подписваме агентски договор, или няма да ви даваме книги.“

Джобс признава, че и при музиката, и при книгите се е опитал да използва и двете системи. Отказал е да сключи агентски договор с музикалните компании. Защо? Ами защото не се налага. С книгите обаче го прави:

– Ние не бяхме първите в книжния бизнес – обяснява той. – При съществуващата ситуация най-добрата стратегия бе да въведем агентския модел.

Скоро след пускането на *iPad*, през февруари 2010 г. Джобс отива в Ню Йорк, за да се срещне с водещи играчи от медийния бизнес. За два дни разговаря с Рупърт Мърдок, сина му Джеймс и ръководството на „Уолстрийт Джърнъл“, Артър Сълцбургър-младши и управлението на „Ню Йорк Таймс“, представители на „Тайм“, „Форчън“ и други списания на корпорация „Тайм“.

– Много исках да помогна на качествената журналистика – разказа ми по-късно. – Не можем да разчитаме на блогърите, за да се информираме. Сега повече от всякога имаме нужда от истински репортажи и коментари. Затова с удоволствие щях да помогна на хората да създават електронни продукти и да печелят от това.

След като е успял да накара потребителите да си плащат за музиката, сега се надява да направи същото при информационните средства.

Издателите обаче гледат подозрително подадената ръка. „Епъл“ иска 30 % от приходите им, но това не е най-големият проблем. По-важното е, че при тази система те вече няма да имат пряка връзка с абонатите си; вече няма да разполагат с имейл адресите и номерата на кредитните им карти, няма да могат да ги таксуват, да комуникират с тях и да им рекламират новите си продукти. Сега „Епъл“ ще контролира клиентите, ще взема парите им и ще държи информацията за тях в собствените си бази-данни. Освен това заради политиката си за защита на личните данни „Епъл“ няма да споделя с никого тази информация без изричното съгласие на клиента.

Джобс е особено заинтересован да сключи договор с „Ню Йорк Таймс“ – според него един отличен вестник, който рискува да западне, защото ръководството не намерило добър начин да печели пари от цифровото му съдържание.

– Тази година съм си поставил специалната мисия да помогна на „Таймс“, дори самите те да не искат – сподели пред мен в началото на 2010 г. – Мисля, че за цялата страна е важно да успеем.

При посещението си в Ню Йорк той отива на вечеря с 50 души от висшето ръководство на „Таймс“ в частния салон на азиатския ресторант „Прана“. (Джобс поръчва нектар от манго и вегетариански макарони, без да се интересува, че и двете неща ги няма в менюто.) Показва на сътрапезниците си айпада и обяснява колко е важно да се определи приемлива цена за цифровото съдържание. Начертава графика за възможните цени и обеми. Колко читатели биха имали, ако „Таймс“ се предлага безплатно? Това се знае, защото вестникът вече се предлага свободно в мрежата и има около двайсет милиона редовни посетители. Ами ако го направят много скъп? Това също е известно: за хартиеното копие „Таймс“ взема годишна такса от над 300 долара и има около милион абонати.

– Трябва да се целим в средата, тоест около 10 милиона дигитални абонати – заявява Джобс. – А за тази цел цифровият абонамент трябва да бъде много евтин и лесноосъществим – с едно кликуване и максимум пет долара месечно.

Един мениджър от отдела за дистрибуция на „Таймс“ настоява вестникът да има имейл адресите и данните от кредитните карти на всички абонати, дори да се абонирали през *App Store*, но Джобс заявява, че няма да им ги даде. Това разгневява мениджъра. Немислимо било „Таймс“ да се откаже от тази информация.

– Може да ги питате – отговаря Джобс, – но ако не ви я дадат доброволно, не обвинявайте мен. Ако не ви харесва, не работете с нас. Не съм виновен аз за батака, в който сте затънали. Вие сами решихте да предлагате вестника безплатно онлайн, без да събирате данните на кредитните карти.

После Джобс се среща с Артър Сълцбъргър-младши.

– Симпатията е и много се гордее с новата сграда на вестника, и с пълно право – споделя впечатленията си Джобс. – Казах му какво мисля, че трябва да се направи, но нищо не стана.

Цяла година по-късно, през април 2011 г., „Таймс“ най-сетне налага такса за цифровото си издание, започва да продава абонаменти чрез „Епъл“ и приема политиката на Джобс. Таксата обаче е четири пъти по-висока от петте долара, които той предлага.

В сградата „Тайм-Лайф“ главният редактор на „Тайм“ Рик Стенгъл влиза в ролята на домакин. Джобс харесва Стенгъл, който е създал цял екип от талантиви журналисти, които да подготвят ежеседмично версия на списанието специално за *iPad*. За негово разочарование обаче там е и Анди Сърур от „Форчън“. Джобс казва на журналиста колко му е ядосан заради статията във „Форчън“ отпреди две години, която разкрива подробности за болестта му. „Това беше подъл удар“ – заявява Джобс.

Големият проблем с корпорация „Тайм“ се оказва същият като при „Таймс“: компанията не желае „Епъл“ да държи данните на абонатите и да не може да ги таксува директно. Ръководството иска да създадат приложение, което ще пренасочва читателите, желаещи да се абонират, към уебсайта на списанието. „Епъл“ отказва.

Джобс се опитва да преговаря директно с изпълнителния директор на „Тайм Уорнър“ Джеф Бюкс – обигран и откровен прагматик. Преди няколко години те са работили заедно върху видео правата за *iPod Touch*. Въпреки че не успява да сключи сделка за ексклузивните права на *HBO* да разпространява филми веднага след премиерата, Джобс се възхищава от прямия и решителен стил на Бюкс. От своя страна Бюкс харесва уменията на Джобс да комбинира мащабно мислене с вникване в детайлите.

– Стив умее да превключва от общи стратегии към подробности – казва той.

Джобс вика Бюкс на разговор за разпространението на списанията на корпорация „Тайм“ чрез *iPad*. На срещата му заявява, че издателският бизнес „не струва“, „никой не ви иска списанията“ и че „Епъл“ им предлага страхотния шанс да продават цифрови абонаменти, но „ващите хора не схващат“. Бюкс не се съгласява с никое от тези твърдения. Казва, че много ще се радва, ако „Епъл“ продава абонаменти за „Тайм“, и няма нищо против да им даде процент от оборота:

– Гарантирам – ако продадеш наш абонамент, взимаш 30 %.

– Това вече е някакъв напредък – отбелязва Джобс.

– Имам само един въпрос – продължава Бюкс. – Ако ти продадеш абонамент за моето списание и получиш 30 %, кой получава данните на абоната – ти или аз?

– Не мога да ти дам данните на всички абонати. Политиката на „Епъл“ защитава личните данни.

– Тогава трябва да измислим нещо друго, защото не съм съгласен всичките ми абонати да станат твои. Като вземеш монопола, ще поискаш да продаваме броевете по един вместо по четири долара. Ако хората се абонират за списанието ни, искаме да комуникираме с тях и да можем да ги агитираме директно за подновяване на абонамента.

По-лесни се оказват преговорите с Рупърт Мърдок, чиято „Нюз Корпорейшън“ притежава „Ню Йорк Таймс“, „Ню Йорк Поуст“ и други вестници по целия свят, както и „Фокс Студиос“ и „Фокс Нюз Чанъл“. Магнатът и неговият екип също настояват да получават данните на всички абонати. Когато Джобс отказва обаче, става нещо интересно. Мърдок не е вчерашен, но разбира, че няма козове, затова приема условието на „Епъл“.

– Предпочитахме да имаме данните на абонатите и настояхме за това – спомня си магнатът, – но Стив не прие, затова му казах: „Добре, нека да бъде твоята.“ Нямахме смисъл да спорим. Той нямаше да отстъпи, но пък на негово място и аз не бих отстъпил.

Мърдок дори пуска изцяло цифров ежедневник на име „Дейли“, предназначен специално за *iPad*. Продава се от *App Store* при условията, диктувани от Джобс – по 99 цента за седмица. Самият Мърдок отива с екипа си в Купертино, за да покаже на Джобс евентуалния дизайн. Както може да се очаква, Джобс никак не го харесва.

– Ще позволите ли на нашите дизайнери да помогнат? – пита той.

Мърдок се съгласява.

– Момчетата от „Епъл“ запретнаха ръкави – разказва той. – Моите дизайнери – също. След десет дни се върнахме и показахме двата варианта. За наше изумление Стив даже хареса нашия повече.

Вестник „Дейли“, който не е нито твърде жълт, нито твърде сериозен, не пожънва голям успех, но спомага за сближаването на Джобс и Мърдок. Когато медийният магнат го кани да изнесе слово на годишната конференция на „Нюз Корпорейшън“ през юни 2010 г., Джобс прави изключение от правилото си никога да не участва в такива изяви. След тържествената вечеря Джеймс Мърдок му взема интервю, което продължава близо два часа.

– Беше много пряк и критичен към това, което вестниците правят в областта на технологиите – спомня си журналистът. – Каза, че ще имаме сериозни проблеми, защото сме в Ню Йорк, а всички свестни програмисти са в Силициевата долина.

Това не се приема много добре от директора на цифровия отдел на „Уолстрийт Джърнъл“ Гордън Маклауд, който отива при Джобс и му казва:

– Благодаря за прекрасната вечер, но заради вас вероятно ще остана без работа.

Докато ми разказваше случката, Мърдок се изкиска леко и призна:

– Накрая точно така стана.

След три месеца Маклауд е уволнен.

В замяна на появата си на конференцията Джобс настоява Мърдок да се вслуша в мнението му за канала „Фокс Нюз“, който според него е деструктивен, вреден за държавата и срамно петно върху репутацията на магната.

– С „Фокс Нюз“ само се прецакваш – заявява Стив. – Противопоставянето в наши дни не е между либерали и консерватори, а между конструктивно и деструктивно; ти залагаш твърде много на деструктивни хора. „Фокс“ се превърна в една разрушителна сила в нашето общество. Ако не внимаваш, ще те запомнят точно с това.

Според него самият Мърдок не харесва това, в което се е превърнал „Фокс“.

– По душа Рупърт е съзидател, не разрушител – каза ми по-късно. – Говорил съм с Джеймс и той също е на това мнение. Умея да преценявам тези неща.

Мърдок признава, че е свикнал хора като Джобс да критикуват „Фокс“:

– Той просто има твърде леви възгледи за тези неща.

Въпреки това двамата толкова добре се разбират, че през следващата година Мърдок още два пъти гостува в Пало Алто. Джобс се шегува, че трябвало да крие кухненските ножове, за да не би жена му, която е с либерални разбирания, да изкорми магната. За Мърдок пък се говори, че по въпроса за вегетарианското меню у домакина е казал следното: „Да вечеряш у Стив, е страхотно, стига наблизко да има нормален ресторант.“ За съжаление, когато го попитах дали наистина е казал такова нещо, той не си спомни.

На 24 февруари 2011 г. Мърдок има работа в Пало Алто и изпраща съобщение на Джобс, че ще се отбие. Не знае, че точно тогава е петдесет и шестият рожден ден на домакина, пък и той не му казва в есемеса, с който го кани на вечеря.

– Така се погрижих Лорийн да не наложи вето – разказва Джобс. – Беше рожденият ми ден и тя нямаше да позволи да поканя Рупърт.

Ерин и Ийв също са там, а Рийд „дотичва“ от „Станфорд“ към края на вечерята. Джобс показва скиците на яхтата, която смята да си поръча, и Мърдок отбелязва, че е много хубава отвътре, но „доста скромна“ отвън.

– Говореше много за бъдещата яхта, а това бе показателно за оптимизма му – споделя по-късно магнатът.

По време на вечерята обсъждат колко е важно една компания да съчетава предприемчивост и гъвкавост. Според Мърдок точно това липсва на „Сони“. Джобс споделя мнението му.

– Навремето смятах, че една голяма корпорация не може да има ясна фирмена култура – смята той. – Сега обаче съм убеден, че е възможно. Мърдок го постигна. Мисля, че „Епъл“ също успя.

През повече време разговарят за образованието. Мърдок току-що е назначил на работа Джоел Клайн, бившия директор на Образователния отдел в нюйоркското кметство, да създаде отдел за цифрово обучение. Мърдок си спомня, че Джобс се отнесъл скептично към идеята, че компютрите могат да променят образованието. Все пак бил съгласен с госта си, че търговията с хартиени учебници ще бъде унищожена от цифровите учебни помагала.

Всъщност учебните материали са следващата област, която той си поставя за цел да трансформира. Убеден е, че тази индустрия, носеща 8 милиарда долара годишно, вече е готова за цифровата си екзекуция. Силно впечатление му прави и фактът, че от съображения за сигурност много училища нямат шкафчета, затова децата трябва да мъкнат тежки чанти.

– Айпадът е най-доброто решение на този проблем – смята той.

Идеята му е да привлече добри автори на учебници, да създаде цифрови версии и да ги включи в *iPad*. Освен това преговаря с големи издателства като „Пиърсън Едюкейшън“ за

евентуално сътрудничество с „Епъл“.

– Процесът, при който държавите одобряват учебници, е порочен – смята той. – Ако обаче направим учебниците безплатни и ги включим в *iPad*, няма нужда да се сертифицират. Скапаната държавна система ще издържи максимум десет години, а ние ще дадем на хората възможност да заобиколят този процес и да спестят пари.

ГЛАВА 39

Нови битки

...и ехо от минали

“Гугъл”: отворени срещу затворени платформи

Няколко дни след представянето на *iPad* през януари 2010 г. Джобс провежда съвещание с хората си в комплекса на „Епъл“. Вместо да ги похвали за революционния продукт, който са направили, той почва да мрънка срещу „Гугъл“ и неговата конкурентна система „Андроид“. Джобс е бесен, защото „Гугъл“ е решила да се конкурира с „Епъл“ в телефонния бизнес.

– Ние не се бъркаме в бизнеса с интернет търсачки, а те се намесиха в телефоните – заявява той. – Помнете ми думата, решили са да унищожат айфона. Ние обаче няма да им позволим.

Няколко минути по-късно, след като вече са преминали към други теми, той отново се връща на въпроса за „Гугъл“ и атакува прочутия им лозунг.

– Тази мантра „Не прави зло“ е пълна глупост.

Джобс се чувства предаден. Изпълнителният директор на „Гугъл“ Ерик Шмит е участвал в управителния съвет на „Епъл“, докато разработват *iPhone* и *iPad*; основателите на „Гугъл“ Лари Пейдж и Сергей Брин го приемат като свой наставник. Джобс се чувства ограбен. Сензорният интерфейс на „Андроид“ придобива все повече функции, създадени от „Епъл“ – многоточков сензор, плъзгане, икони за приложенията.

Джобс се опитва да убеди конкурентите си да не пускат „Андроид“. През 2008 г. отива в централата на „Гугъл“ близо до Пало Алто и се разкрещява на Пейдж, Брин и началника на екипа на „Андроид“ Анди Рубин. (Тъй като по това време Шмит е в управителния съвет на „Епъл“, той го отстранява от дискусиите, свързани с *iPhone*.)

– Обещах, ако запазим добрите си отношения, да дадем на „Гугъл“ достъп до айфона и да сложа една-две техни икони на стартовия екран – спомня си Джобс.

Иначе заплашва, че ако „Гугъл“ пусне „Андроид“ и използва функции от айфоните, ще ги съди. Отначало „Гугъл“ избягва да копира някои черти, но през януари 2010 г. *HTC* представя телефон с „Андроид“, който има сензорен екран и други характеристики от външния вид и концепцията на *iPhone*. Това е причината Джобс да обяви девиза им „Не прави зло“ за „пълна глупост“.

„Епъл“ завежда дело срещу *HTC* (и в частност срещу „Андроид“) за нарушаване на двайсет от патентите им. Сред тях са различни команди за сензорния екран, отваряне чрез плъзгане, двойно почукване за увеличаване, „щипване“ за разширяване на прозореца и сензорите, определящи в каква позиция потребителят държи устройството. През седмицата след завеждането на делото го посетих в Пало Алто и го заварих по-ядосан от всеки друг път.

С това дело ние заявяваме: „Гугъл“, вие ни откраднахте айфона. Това си е чист грабеж!“ Готов съм да жертвам всеки миг, който ми остава да живея, и всеки цент

от 40-те милиарда на „Епъл“, за да изправа тази несправедливост. Ще унищожи „Андроид“, защото това е краден продукт. Ще започна ядрена война срещу тях. Те са уплашени до смърт, защото знаят, че са виновни. Освен търсачката всички други продукти на „Гугъл“ – „Андроид“, „Гугъл Докс“ – са боклук.

Няколко дни след тези гневни изказвания му се обажда Шмит, който се е оттеглил от управителния съвет на „Епъл“ миналото лято. Той го кани на кафе и двамата се срещат в търговския център на Пало Алто.

– През половината време си говорихме за лични неща. През другата половина той говори защо смята, че „Гугъл“ е откраднал потребителския интерфейс на „Епъл“ – спомня си Шмит.

По втората тема Джобс почти не дава думата на събеседника си. От „Гугъл“ го били обрали.

– Хванахме ви на местопрестъплението – заявява пред Шмит. – Няма да приема никакво споразумение. Не ми трябват парите ви. Дори да ми предложите 5 милиарда, не ги ща. Имам предостатъчно пари. Искам да престанете да използвате нашите идеи за „Андроид“. Само това искам.

Двамата не стигат до съгласие.

Зад този спор стои един по-сериозен проблем – проблем с обезпокоителни исторически последици. „Гугъл“ представя „Андроид“ като „отворена“ платформа; програмната му основа е достъпна за всеки производител на хардуер, който иска да прави телефони или таблети. Джобс, разбира се, е верен на догмата си, че операционната система на „Епъл“ трябва да е тясно интегрирана с хардуера. През 80-те години той не дава право на никой компютърен производител да използва операционната система „Макинтош“ и впоследствие „Майкрософт“ надделява на пазара: те предоставят своята система на множество производители на хардуер. Освен това според Джобс „Майкрософт“ открадва интерфейса на „Епъл“.

Действията на „Майкрософт“ през 80-те и онова, което „Гугъл“ се опитва да направи през 2010 г., не са съвсем аналогични, но си приличат достатъчно, за да вбесят Джобс. Това е пореден пример за големия дебат в цифровата епоха: затворено срещу отворено, или както го определя Джобс, интегрирано срещу фрагментирано. Дали е по-добре, както вярват в „Епъл“, да се обвържат хардуер, софтуер и съдържание в една подредена система, лесна за използване? Или е за предпочитане потребители и производители да получат по-голям избор, да могат да създават нови неща чрез системи, които могат да се модифицират и да се използват на различни устройства?

– Стив иска да управлява „Епъл“ по определен начин – същият както преди двайсет години. Според него „Епъл“ е гениален новатор на затворените системи – разказа ми по-късно Шмит. – Те не искат никой да се меси в платформата им без разрешение. Предимството на затворената система е това, че имаш контрол. „Гугъл“ обаче смята, че отворената система е по-добра, защото позволява компаниите да се конкурират, за да привлекат потребителя.

Какво мисли Бил Гейтс, докато гледа как Джобс воюва с „Гугъл“, както двайсет и пет години по-рано срещу „Майкрософт“?

– Затворената система има известни предимства, защото дава възможност да контролираш това, което получава потребителят; потребителят имаше известна полза от това – каза ми Гейтс.

После обаче добави, че отказът на Джобс да предостави за ползване мобилната операционна система на „Епъл“ е позволил на конкурентите му да заемат по-силни позиции на пазара. Освен това според него конкуренцията между различни устройства и производители дава не само по-голям избор на потребителя, но и поле за иновации.

– Тези фирми не могат да построят пирамида до Централ Парк – шеговито отбеляза Гейтс, имайки предвид магазина на „Епъл“ на „Пето Авеню“, – но създават нови изобретения благодарение на конкуренцията.

Според него повечето подобрения при персоналните компютри се дължат на това, че потребителите са имали избор. Някой ден това щяло да се случи и в света на мобилните устройства.

– Мисля, че в крайна сметка отворените системи ще надделеят, но все пак аз съм пристрастен. Не можеш завинаги да поддържаш пълна съгласуваност между нещата.

Джобс е привърженик на „пълната съгласуваност“. Вратата му в контролираната, затворена система остава непоклатима въпреки пазарните успехи на „Андроид“.

– „Гугъл“ твърди, че упражняваме повече контрол от тях, че ние сме били затворени, а те – отворени – оплака се Джобс, когато му предадох думите на Шмит. – Само виж резултатите. „Андроид“ е една смешка. Има различни размери екрани и версии. – Перспективата „Гугъл“ да надделее на пазара му се струва ужасна. – Аз обичам да поемам отговорност за цялостното удовлетворение на потребителя. Не го правим, за да печелим пари. Правим го, защото искаме да произвеждаме велики продукти, а не боклуци като „Андроид“.

Flash u App Store

Желанието на Джобс за пълен контрол си проличава и в други битки. На съвещанието, на което атакува „Гугъл“, той критикува и *Flash* – мултимедийната платформа за уебсайтове на „Адоби“. За нея казва, че е „бъгава“, ядяща батериите като змей и направена от „мързеливци“. *iPod* и *iPhone* никога нямало да използват *Flash*.

– *Flash* е недомислена система със скапан външен вид и сериозни проблеми със защитата – заяви пред мен седмица по-късно.

Дори забранява всички приложения на „Адоби“, които превеждат флаш-кода за мобилната операционна система на „Епъл“. Джобс отрича използването на компилатори, които позволяват на програмистите да пишат програмите си по веднъж и после да ги пригаждат за други операционни системи.

Ако платформите на „Епъл“ изгубят лицето си – ако се превърнат в обикновена стока като машините на „Хюлет-Пакард“ и „Дел“ – това би означавало края на компанията.

Освен това през 1985 г. „Епъл“ е инвестирала в „Адоби“ и заедно двете компании стартират революцията в компютърното книгоиздаване.

– Аз помогнах на „Адоби“ да проходи – твърди Джобс.

През 1999 г., след като се завръща в „Епъл“, той помолва „Адоби“ да пригоди видеообработващия си софтуер и други продукти за *iMac* и новата му операционна система. Оттам обаче му отказват и вместо това мобилизират сили, за да пригледят софтуера си за *Windows*. Скоро след това основателят ѝ Джон Уорнък се оттегля.

– „Адоби“ изгуби душата си, когато Уорнък си отиде – смята Джобс. – Той беше

изобретател, човек като мен. Останаха само кабинетни плъхове и компанията съвсем се скапа.

Когато някои пламенни привърженици на „Адоби“ и любители на *Flash* го обвиняват, че е прекалено властен, той решава да публикува отворено писмо. Приятелят му Бил Кембъл се отбива у тях, за да прегледа текста.

– Нали не звучи просто като заяждане? – пита Джобс.

– Не, посочил си фактите. Пусни го.

Писмото описва техническите недостатъци на *Flash*, но въпреки съвета на Кембъл Джобс не успява да се сдържи и споменава миналите проблеми между двете компании: „Адоби“ беше последният голям производител на софтуер, който нагоди продуктите си към операционната система на „Мак“.

Няколко месеца по-късно „Епъл“ премахва някои от ограниченията пред мултиплатформените компилатори. Така „Адоби“ успява да създаде софтуер за програмиране на *Flash*, който използва основните черти на мобилната операционна система на „Епъл“. Войната е жестока, но Джобс има по-добър коз. В крайна сметка успява да принуди „Адоби“ и други създатели на компилатори да използват по-добре интерфейса и специалните характеристики на *iPhone* и *iPad*.

Джобс среща повече трудности при разрешаването на противоречията около желанието на „Епъл“ да контролира стриктно кои приложения могат да се качват на *iPhone* и *iPad*. Защитата от програми, съдържащи вируси или нарушаващи личната неприкосновеност, е логична мярка; блокирането на софтуер, който препраща потребителя към други сайтове, вместо да купува от *iTunes*, поне има търговска обосновка. Джобс и екипът му обаче стигат по-далеч – решават да блокират всякакви приложения, които накърняват човешкото достойнство, могат да имат лоши политически последствия или са с порнографско съдържание според цензорите на „Епъл“.

Проблемът с играта на полицаи изпъква, когато „Епъл“ отказва да пусне едно приложение, включващо политически натоварена анимация от Марк Фиоре. Мотивът им е, че атаките на Фиоре срещу Буш по въпроса за изтезанията са един вид клевета. Решението става обществено достояние и повод за подигравки, след като Фиоре спечелва наградата „Пулицър“ за политическа карикатура през април 2010 г. Налага се „Епъл“ да преразгледа решението си, а Джобс се извинява публично:

– Така е, допуснахме грешка. Стараем се да правим най-доброто, да се учим бързо... Онова решение ни се стори добро.

Този случай не е просто една невинна грешка. Той събужда съмнението, че „Епъл“ контролира какво виждаме и четем – поне ако искаме да използваме *iPad* или *iPhone*. Джобс се изправя пред опасността да се превърне в Оруеловия Голям брат, когато толкова безгрижно унищожава в рекламата „1984“ за „Макинтош“. Той приема проблема изключително сериозно. Един ден се обажда на Том Фридман от „Ню Йорк Таймс“, за да обсъдят как да постави граници, без да изглежда като цензор. Помолва журналиста да оглави група от съветници, които да му дадат насоки, но шефът на Фридман казва, че това би било конфликт на интереси.

Блокирането на порнографските сайтове също създава проблеми. „Приемаме за свой морален дълг да не допускаме порнографията до *iPhone* – заявява Джобс в имейл до един

клиент. – Който иска да гледа порно, да си купи „Андроид“.

Това поставя началото на усилена електронна кореспонденция с Раян Тейт, редактор на сайта за клюки от света на информационните технологии „Валиуег“. Една вечер, докато пие ментов коктейл вкъщи, Тейт изпраща на Джобс имейл, в който критикува стриктния контрол на „Епъл“ върху приложенията. „Ако днес Дилън беше на 20, какво би си помислил за вашата компания? – пише той. – Щеше ли да асоциира вашия *iPad* с „революция“? Революциите дават свобода.“

За изненада на Тейт Джобс отговаря няколко часа по-късно, след полунощ: „Да, свобода от програми, които крадат личните ти данни. Свобода от програми, които ти скапват батерията. Свобода от порното. Да, свобода. Времената се менят и някои компютърни консерватори чувстват, че техният свят постепенно изчезва. И това наистина е така.“

В следващото си писмо Тейт излага някои мисли за *Flash*, после се връща на въпроса за цензурата: „Знаете ли какво? Аз не искам „свобода от порното“. Порното е супер! И жена ми е на същото мнение.“

„Друга песен ще запее за порното, когато ви се родят деца – отвърща Джобс. – Тук не става дума за свобода; просто „Епъл“ се опитва да прави най-правилното за клиентите си.“ Накрая добавя жлъчно: „Между другото, какво толкова велико сте направили вие? Създавате ли нещо, или просто критикувате чуждата работа и омаловажавате мотивацията ни?“

Тейт признава, че е впечатлен. „Рядко се среща бизнесмен, който да говори толкова откровено очи в очи с клиенти и блогъри – пише той. – Джобс заслужава похвала, че разчупва мухлясалия стереотип за американския бизнесмен, и не само защото прави изключителни продукти. Той не просто изгради и възроди компанията си около принципните си виждания за цифровия свят, а и е готов да ги защитава пред обществеността. Енергично. Категорично. В два часа през нощта през почивните дни.“ Много блогъри споделят това мнение и изпращат на Джобс писма, в които го поздравяват за борбеността. Джобс също се гордее с позицията си, затова ми изпрати кореспонденцията си с Тейт и някои от похвалите в нета.

И все пак някои са раздразнени от това, че „Епъл“ не позволяват клиентите им да гледат противоречиви политически карикатури или порно. Хумористичният сайт *eSarcasm.com* стартира кампания „Да, Стив, аз искам порно“. Авторите обявяват: „Ние сме мръсни, вманиачени по секса отрепки и имаме нужда от денонощен достъп до порнофилми. Но и да не сме, просто искаме да живеем в нецензурирано, отворено общество без технодиктатори, които да решават какво можем и какво не можем да гледаме.“

През този период Джобс и „Епъл“ водят битка и със свързания с „Валиуег“ сайт „Гизmodo“, който се е добрал до пробен вариант на все още незавършения *iPhone 4*, забравен в един бар от един небрежен инженер на фирмата. Когато полицията нахълтва в къщата на репортера, за да изземе устройството, това поставя въпроса дали в стремежа към пълен контрол няма и доза арогантност.

Джон Стюарт е приятел на Джобс и почитател на „Епъл“. Джобс го посещава през февруари, когато отива до Ню Йорк за среща с медийни ръководители. Това обаче не пречи на Стюарт да го критикува в телевизионното предаване „Дейли Шоу“:

– Не трябваше да става така! Нали „Майкрософт“ бяха лошите! Момчета, вие бяхте бунтари, вие бяхте онеправданите, вие представлявахте обикновения човек. А сега? Спомняте ли си как през 1984 пуснахте онази страхотна реклама, в която съборихте Големия брат? Погледни

се в огледалото, човече!

Към края на пролетта въпросът е поставен за обсъждане пред управителния съвет.

– Наистина има доза арогантност – призна пред мен Арт Левинсън, след като беше повдигнал темата на събранието. – Арогантността е черта от характера на Стив. Понякога той реагира спонтанно и защитава твърде агресивно убежденията си.

Според него в тази арогантност не е имало нищо лошо, когато „Епъл“ е бил дързък бунтар. Сега обаче компанията доминира пазара на мобилни устройства.

– Трябва да придобием манталитет на голяма компания и да се откажем от това арогантно поведение – добавя Левинсън.

Ал Гор също коментира:

– Позицията на „Епъл“ се промени драстично. Това вече не е героинята, която замерва с чук Големия брат. Това е голяма компания и хората възприемат поведението ѝ като арогантно. Джобс още се нагажда към тази роля. Повече го бива да играе бунтар, отколкото смирен великан.

Джобс не приема тези критики. Според него основната причина за тях е, че „фирми като „Гугъл“ и „Адоби“ измислят лъжи за нас и се опитват да ни съсипят“. За какъв се мислел оня, като разправя, че понякога „Епъл“ се държи арогантно?

– Това не ме притеснява, защото ние не сме арогантни – заяви той пред мен.

Антенгейт: дизайнери срещу инженери

При много производители на масови продукти съществува напрежение между дизайнерите, които искат да направят продукта по-красив, и инженерите, които трябва да са сигурни, че функционира добре. В „Епъл“, където Джобс подлага и дизайнерския, и проектантския отдел на натиск, това напрежение е още по-голямо.

През 1997 г. той и Джони Айв гледат на опасенията на инженерите като на доказателство за пораженческо мислене, срещу което трябва да се борят. Тяхната вяра, че неповторимият дизайн може да вдъхновява свръхчовешки постижения, е подсилена от успехите на *iMac* и *iPod*. Когато инженерите кажат, че нещо не може да се направи, Айв и Джобс ги притискат да пробват и те обикновено успяват. От време на време все пак се появяват дребни проблеми. *iPod Nano* например се драска твърде лесно, защото Айв е решил, че прозрачното покритие би нарушило чистотата на дизайна му.

Когато правят айфона, дизайнерските идеи на Айв се сблъскват с фундаменталните физични закони, които не могат да се променят дори от полето за изкривяване на действителността. Металът не е подходящ материал, когато наблизо има антена. Както доказва Майкъл Фарадей, електромагнитните вълни преминават по повърхността на метала, а не през него. Затова металната обвивка на телефона създава така наречената фарадеева клетка, която отслабва входящите и изходящите сигнали. Първият модел на *iPhone* има пластмасова лента в долната си част, но Айв решава, че това разваля дизайна, и настоява да има алуминиева рамка от всички страни. След като това ѝ създава проблеми, той проектира *iPhone 4* със стоманена рамка. Стоманата е добър структурен елемент, изглежда стилно и служи като част от антената.

Има обаче сериозен проблем. За да служи като антена, стоманената рамка трябва да има

миниатюрно прекъсване. Ако обаче ползвателят закрие това отворче с пръст или потна длан, сигналът може да се изгуби. Инженерите предлагат да сложат прозрачно покритие върху метала, за да избегнат този проблем, но Айв отново заявява, че това ще развали стилния му вид. Джобс поставя проблема за разискване на различни заседания, но смята, че инженерите просто капризничат. Казва им, че ще се справят. И те успяват.

Успяват, но не съвсем. *iPhone 4* излиза на пазара през юни 2010 г. и изглежда страхотно. Скоро обаче се появява нов проблем: ако държиш телефона в определена позиция, особено ако лявата длан закрива миниатюрния процеп, връзката може да прекъсне. Случва се средно на едно от сто обаждания. Понеже Джобс държи продуктите му да се пазят в тайна, докато не бъдат представени официално (дори телефонът, който човекът от „Гизmodo“ намира в бара, е с фалшива обвивка), *iPhone 4* не преминава през стандартните тестове, на които се подлагат повечето електронни устройства. Затова недостатъкът си проличава едва след като започва масовата треска за закупуването на новия телефон.

– Печели ли „Епъл“ от тази политика да поставят дизайна над функционалността и да пазят разработваните продукти в пълна тайна? – пита Тони Фадъл. – Като цяло, да, но неограничената власт е нещо лошо и ето до какво води.

Ако не ставаше дума за *iPhone 4* – продуктът, по който всички са полудели – проблемът с няколко прекъснати разговора нямаше да вдигне много шум. Гафът обаче става известен като „Антенгейт“ и лъсва в началото на юли, когато едно списание за защита на потребителите провежда няколко сериозни теста и обявява, че заради проблемите с антената не препоръчва *iPhone 4*.

Когато спорът се появява в медиите, Джобс е със семейството си на Хавайските острови. В първия момент той отрича. Арт Левинсън поддържа постоянна връзка с него и Джобс заявява, че проблемът е създаден нарочно от „Гугъл“ и „Моторола“.

– Искат да унищожат „Епъл“! – казва той.

Левинсън го подканва да прояви малко смирение:

– Дай да проверим дали наистина има проблем.

Когато Левинсън пак споделя мнението си, че „Епъл“ се държи твърде арогантно, на Джобс му става неприятно. То противоречи на черно-белия начин, по който той вижда света. Според разбиранията му „Епъл“ е компания с твърди принципи. Дори другите да не го разбират, фирмата не е длъжна да се извинява.

– Заради дълбоките си убеждения той не прави неща, които смята за крещящо погрешни, за разлика от някои прагматици в нашия бизнес – споделя Левинсън. – Затова, ако смята, че е прав, просто продължава напред, без да се съмнява в себе си.

От летаргията го изкарва Тим Кук, който цитира някого, според когото „Епъл“ се превръща в новия „Майкрософт“, самодоволен и арогантен. На другия ден Джобс променя поведението си:

– Хайде да решим тая работа!

След като получава от телефонната компания данните за прекъснатите разговори, Джобс осъзнава, че проблем наистина има, макар и не толкова голям, колкото го изкарват. Затова взема самолета от Хаваите, но преди да замине, провежда няколко телефонни разговора. Време е да събере свои доверени помощници – мъдри мъже, които са били с него в първите дни на „Макинтош“ трийсет години по-рано.

Първото обаждане е до Реджис Маккена, гуруто на връзките с обществеността:

– Идвам от Хавай да оправя тая работа с антената и трябва да обсъдя някои неща с теб.

Уговарят си среща в 13:30 на другия ден в централата на „Епъл“ в Купертино. Второто обаждане е до рекламния агент Лий Клоу. С парите от „Епъл“ той се е опитал да се пенсионира, но Джобс често го търси за съвет. Извикан е и колегата му Джеймс Винсът.

Джобс решава да вземе със себе си сина си Рийд, на когото му предстои да завърши гимназия.

– В близките два дни ще бъда почти денонощно на заседания и искам да присъствам, защото така ще научиш повече, отколкото за две години в икономическия университет – казва му той. – Ще бъдеш в една стая с най-способните бизнесмени в света, докато се вземат трудни решения. Ще наблюдаваш кухнята на нещата.

Докато ми разказваше, очите на Джобс се насълзиха:

– Готов съм да преживея всичко отново, само и само да ме види пак как работя. Да види с какво се занимава татко му.

Към групичката се присъединяват също Кати Котън, надеждният специалист по връзки с обществеността на „Епъл“, и седем други директори. Заседанието продължава цял следобед.

– Беше едно от най-великите съвещания в живота ми – сподели ми по-късно Джобс.

В началото представил събраните данни:

– Ето фактите. Какво ще правим?

Маккена е най-спокоен и откровен от всички.

– Просто кажи истината, признай фактите – съветва той. – Не се дръж арогантно, но бъди твърд и уверен.

Други, включително Винсът, настояват Джобс да се извини, но Маккена е против:

– Не отивай на пресконференцията с подвита опашка. Кажете: „Телефоните не са идеални и ние не сме безгрешни. Ние сме просто хора и се стараем да правим най-доброто.“

Решават да следват именно тази стратегия. Когато става дума за арогантността, Маккена съветва Джобс да не се притеснява прекалено за това. По-късно ми обясни:

– Не мисля, че ще има полза, ако накараме Стив да се държи смирено. Както самият той казва за себе си: „Каквото виждаш, това получаваш.“

На пресконференцията същия петък в голямата зала на „Епъл“ Джобс следва съвета на Маккена. Не се унижава и не се извинява, но успява да тушира проблема, като показва, че „Епъл“ знае за него и ще се опита да го реши. После измества фокуса на дискусиата, като изтъква, че всички телефони имат някакъв недостатък. Изразява всичко в четири кратки, декларативни изречения:

– Ние не сме безгрешни. Телефоните не са идеални. Всички знаем това. Но искаме клиентите ни да бъдат удовлетворени.

Добавя, че ако някой не е доволен от телефона си, може да го върне (процентът на върнатите е 1,7 – над три пъти по-малко от върнатите *iPhone 3GS* и повечето други модели) или да получи безплатна изолационна рамка за антената. След това цитира данни, според които и останалите мобилни телефони имат подобни проблеми. Това не е съвсем вярно. Антената на „Епъл“ е малко по-несполучлива от тези на повечето други модели, включително по-ранните айфони. В действителност обаче медийната истерия около

прекъснатите разговори е пресилена.

– Тази история се раздуха прекалено! – заявява Джобс.

Вместо да се възмутят, че не си е посипал главата с пепел и не изтегля модела от пазара, повечето клиенти осъзнават, че е прав.

Списъците от чакащите да си купят телефона, който вече се е изчерпал, набъбват. Това остава най-бързо продаващият се продукт на компанията. Дебатите в медиите се изместват върху темата дали Джобс има право да твърди, че другите смартфони имат същите проблеми с антената. Дори отговорът да е „не“, по-добре да говорят за това, отколкото за дефектите на *iPhone 4*.

Някои медийни наблюдатели обаче не вярват на Джобс.

– Онзи ден Стив Джобс дръзко демонстрира умението си да се измъква, чувството си за непогрешимост и фалшивата си откровеност. Той отрече проблема, отклони критиките и хвърли вината върху другите производители на смартфони – пише Майкъл Улф в сайта *newser.com*. – Това е пример за съвременен маркетинг, корпоративна ловкост и антикризисна политика, който можеш само да наблюдаваш смаяно и да се питаш: Как се измъкнаха? Или по-точно: Как успя той да се измъкне?“ Улф отдава това на хипнотизиращите умения на Джобс – „последният харизматичен човек“. Друг директор би се извинил и би преглътнал едно масово връщане на продукта, но не и Джобс. „Мрачният му, изпит външен вид, самоувереността, проповедническото държане, внушението за връзка с божественото – това наистина действа и в този случай му позволява да решава кое е значимо и кое – тривиално.“

Скот Адамс, създателят на комикса „Дилбърт“, също е смаян, но и възхитен. Няколко дни по-късно в блога си (който Джобс гордо разпрати по имейла) той възторжено обявява, че „майсторската тактика“ на Джобс трябва да се изучава в курсовете по връзки с обществеността. „Реакцията на „Епъл“ към проблема с *iPhone 4* не следва стандартния сценарий, защото Джобс пренаписа сценария – пише Адамс. – Ако искате да знаете какво представлява геният, следете думите на Джобс.“ Според него, като обявява, че телефоните не са идеални, Стив измества темата на спора към едно неоспоримо твърдение. „Ако не беше прехвърлил проблема от *iPhone 4* към смартфоните по принцип, щях да ви нарисувам адски смешен комикс за продукт, който е толкова некадърно направен, че не работи, ако влезе в контакт с човешка ръка. Но когато темата бе сменена на „всички смартфони имат проблеми“, хуморът изчезна. Нищо не убива хумора така, както баналната истина.“

„Бийтълс“ в iTunes

За да бъде кариерата на Стив Джобс завършена, остава да се уредят още няколко неща. Сред тях е Трийсетгодишната война с един от любимите му състави, „Бийтълс“. През 2007 г. „Епъл“ решава спора за запазената марка с „Епъл Корпс“, холдинговата фирма на британския състав, който през 1978 г. завежда дело за името на проходащата компютърна компания. Това обаче не е достатъчно, за да успее да привлече „Бийтълс“ и да започне да продава албумите им в *iTunes*. Проблемът е, че съставът още не е решил спора си за електронните права с „ЕМИ“, които притежават повечето им песни.

През лятото на 2010 г. „Бийтълс“ и „ЕМИ“ уреждат разногласията си на четиричленна среща в заседателната зала на „Епъл“ в Купертино. Джобс и вицепрезидентът на *iTunes* Еди Кю прие-мат Джеф Джоунс, който защитава интересите на музикантите, и Роджър Факсън,

директор на музикалната компания. Сега, след като „Бийтълс“ са готови да продават онлайн, какво би могъл да предложи „Епъл“, за да отбележи паметния момент? Джобс отдавна чака този ден. Още преди три години той и рекламният му екип са подготвили експериментална реклама, докато обмислят как да примамят „Бийтълс“ в играта.

Промоционалната оферта от 149 долара включва всичките тринайсет студийни албума на „Бийтълс“, колекцията от два диска „Паст Мастърс“ и бъдещия носталгия видеозапис от концерта във вашингтонската зала „Колизеум“ през 1964 г.

Щом постигат принципно споразумение, Джобс лично участва в избирането на снимки и реклами. Всеки клип завършва с черно-бяла фотография на младите усмихнати Пол Маккартни и Джон Ленън, които разглеждат нотен лист в звукозаписното студио. Тя много напомня на старите снимки на Джобс и Возняк, надвесени над платка на „Епъл“.

– Пускането на „Бийтълс“ в *iTunes* беше кулминацията на участието ни в музикалния бизнес.

ГЛАВА 40

Към безкрайността

Облакът, космическият кораб и отвъд

iPad 2

Дори преди пускането на *iPad* Джобс мисли какво да включи в *iPad 2*. Трябва да има предна и задна камера (всички го очакват) и със сигурност да бъде по-тънък. Съществува обаче и един страничен проблем, за който малцина си дават сметка: калъфите, използвани до момента, закриват красивите линии на айпада и отвлечат вниманието от екрана. Това удебелява продукта, който по принцип трябва да е по-тънък. Калъфът забузва с плаща на баналността устройството, което трябва да бъде вълшебно във всички отношения.

По това време Джобс прочита една статия за магнитите, изрязва я и я дава на Джон Айв. Всеки магнит има конус на привличане, който може да се фокусира с идеална точност. Може би това би могло да се използва за закрепване на подвижно капаче. То ще прилепва върху лицето на айпада, но няма да обгръща цялото устройство. Един от хората на Айв измисля подвижен капак, който се свързва с магнитна панта. *iPad 2* ще има много подобрения, но дръзкото капаче, с което повечето производители изобщо не биха се занимавали, ще е едно от най-забавните.

Тъй като пак е в отпуск по болест, не се очаква Джобс да участва в представянето на *iPad 2*, насрочено за 2 март 2011 г. в Сан Франциско. Когато се разпрашаха поканите обаче, той лично ми каза, че ще се опита да отиде. Сцената е позната: висшето командване на „Епъл“ на предния ред, Тим Кук набива енергийни десертчета, а аудиоуредбата свири подходящи песни на „Бийтълс“: *You Say You Want a Revolution* („Казвате, че искате революция“) и *Here Comes the Sun* („Ето го слънцето“). Рийд Джобс пристига в последната минута с двама ококорени от удивление приятели от общежитието.

– Работя над този продукт от доста време и просто не исках да пропусна днешния ден – споделя Джобс, след като се качва на цената, страшно отслабнал, но с бодра усмивка. Залата избухва в аплодисменти и овации и става на крака.

Той започва с демонстрация на *iPad 2*, като показва новия капак и обяснява:

– Този път продуктът и опаковката са проектирани заедно.

После припомня една критика, която отдавна го измъчва, защото е основателна: първият *iPad* е по-подходящ за консумиране на съдържание, отколкото за създаването му. Затова „Епъл“ адаптира двете си най-добри творчески програми за „Макинтош“ – *GarageBand* и *iMovie* – и прави функционални версии за *iPad*. На сцената Джобс показва колко лесно може да се композира и аранжира песен или да се вкарат музика и специални ефекти в домашно филмче, а след това готовите творения да се качат в мрежата или изпратят на други хора с помощта на новия *iPad*.

Представянето отново завършва с колажа на кръстовището между „Свободни изкуства“ и

„Технология“. На този фон Джобс по-ясно от всеки друг път изразява убеждението си, че истинското творчество и простота се постигат с интеграцията на цялото устройство – не само хардуер и софтуер, но също съдържание, опаковка и пазарна стратегия. Според него не трябва да се допуска отвореност и фрагментация, както се е случило в света на персоналните компютри с *Windows*, а сега се случва при устройствата, използващи „Андроид“:

В самото ДНК на „Епъл“ е заложено, че технологията не е достатъчна. Ние вярваме, че само съчетанието между технология и изкуство дава резултати, които радват душата. Това важи в най-голяма степен за устройствата след ерата на персоналните компютри. Хората се впускат в пазара на таблети, като си мислят, че това са поредните персонални компютри, при които хардуерът и софтуерът се правят от различни компании. Нашият опит и всяка клетка от телата ни подсказват, че това не е правилният подход. Тези устройства трябва да могат да се използват по много по-интуитивен и лесен начин от персоналните компютри, затова софтуер, хардуер и приложения трябва да са много по-тясно преплетени, отколкото в един компютър. Ние смятаме, че имаме подходящата архитектура за създаването на такива продукти не само от гледна точка на материалите, а и на организацията.

Тази архитектура е съзвучна не само с организацията, създадена от него, а и със самата му душа.

След представянето Джобс бе като окрилен. Дойде в хотел „Четири сезона“, за да обядва с мен, жена си, Рийд и двамата му приятели от „Станфорд“. Дори бе започнал да се храни, макар и с обичайната си придирчивост. Поръча си прясно изцеден сок, който върна три пъти с твърдението, че му пробутвали сок от бутилка, и паста примавера, която още от първата хапка обяви за отвратителна. След това обаче изяде половината от моята салата с раци и поръча цяла порция за себе си плюс сладолед за десерт. Луксозният хотел най-сетне успя да изцеди сок, отговарящ на изискванията му.

На другия ден у тях настроението му все още бе приповдигнато. На следващия смяташе да замине сам за Хаваите и аз го попитах какво е сложил на айпада си за пътуването. Беше взел три филма: „Чайнатаун“, „Ултиматумът на Борн“ и „Играчки 3“. По-показателно беше, че имаше само една книга: „Автобиографията на един йога“ – ръководството по медитация, която е прочел за първи път в юношеските си години, после още веднъж в Индия, а след това препрочита всяка година.

По едно време му се прияде нещо. Все още бе твърде слаб, за да шофира, затова го закарах до едно кафене в търговския център. Беше затворено, но собственикът бе свикнал Джобс да го тормози в извънработно време и ни пусна.

– Поставил си е за цел да ме угоява – пошегува се Джобс. Лекарите настояваха да яде яйца, които да му доставят висококачествен протеин, затова си поръча омлет. – Да живееш с такава болест и постоянна болка, постоянно ти напомня, че си смъртен. Не виждаш смисъл да правиш планове за повече от година напред и това е лошо. Трябва да се насилваш да планираш живота си, сякаш ще живееш още дълги години.

Един пример за това магическо мислене бе планът му да си построи луксозна яхта. Преди трансплантацията обикновено наемаше такава и обикаляше със семейството си по Мексиканското крайбрежие, из южния Тих океан и Средиземноморието. При много от тези

пътувания Джобс се отегчаваше или пък яхтата не му харесваше, затова често прекъсваха плаването и вземаха самолет за Хаваите. Понякога обаче екскурзията минаваше добре.

– Най-хубавата почивка в живота ми беше, когато се спуснахме на юг по италианското крайбрежие, после минахме през Атина – която е гадна дупка, но Партедонът е невероятен. Стигнахме до Ефес в Турция, където имат древни обществени тоалетни от мрамор със сцена за музиканти по средата.

В Истанбул Стив плаща на един преподавател по история да разведе семейството из града. Накрая отиват на турска баня, където лекцията вдъхновява у него идея за глобализацията на младежта:

Беше истинско прозрение. Седяхме по хавлии и пиехме турско кафе. Преподавателят обясни, че никой не прави кафето като тях, а аз си казах: „И какво от това?“ На кой младеж, дори в Турция, му дреме за турското кафе? Цял ден бях наблюдавал младежите в Истанбул. Всички пиеха това, което пие всяко друго хлапе на света, носеха дрехи, които можеш да купиш навсякъде в Америка, и говореха по мобилни телефони. Бяха хлапета като всички останали. Осъзнах, че за младите светът сега е един и същ. Когато правиш даден продукт, няма такова нещо като турски телефон или плейър, които младежите в Турция ще искат да използват по различен начин от връстниците си в другите държави. Сега просто сме един свят.

След това приятно плаване Джобс се забавляваше да измисля и преработва многократно дизайна на яхтата, която искаше да построи. След боледуването през 2009 г. почти се бе отказал от проекта.

– Не вярвах, че ще доживея да я видя – сподели той. – Това обаче страшно ме натъжи и реших, че самата работа по дизайна е достатъчно забавна, пък и може да имам шанс да съм още жив, когато стане. Ако спра да работя върху яхтата и живея още две години, ще ми бъде адски кофти. Затова продължих.

След омлетите в заведението се върнахме у тях и той ми показва всички модели и чертежи. Точно както очаквах, планираната яхта беше стилна и минималистична. Палубите от тиково дърво бяха съвършено плоски и без нито един излишен елемент. Както в магазина на „Епъл“, прозорците на каютата бяха големи, почти от пода до тавана, а главният салон имаше стъклени стени с дължина двайсетина метра и височина – три. Беше извикал главния инженер на „Епъл“ да проектира специални стъкла, които да изпълняват носеща функция.

Яхтата вече се строеше от холандската фирма „Федшип“, но Джобс още работеше по дизайна.

– Знам, че може да умра и да оставя Лорийн с полузавършена яхта, но трябва да продължа напред – каза ми. – Ако не го направя, значи съм се предал.

Два дни по-късно двамата с Лорийн щяха да празнуват двайсетата годишнина от сватбата си и Стив ми призна, че е имало моменти, когато не ѝ е отделял вниманието, което заслужава.

– Имам голям късмет, защото човек не знае в какво се забърква, когато се жени. Водиш се от интуицията. Направих възможно най-добрия избор – Лорийн е умна и красива, а се оказва и много свестен човек.

За момент очите му се насълзиха. Разказа ми за бившите си приятелки, най-вече за Тина Редси, но каза, че е взел правилното решение. Освен това се зае да поразсъждава върху

егоистичния си и възискателен характер:

– Лорийн трябваше да изтърпи и нрава, и болестта ми. Знам, че да живееш с мен, не е най-приятното нещо на света.

Егоизмът му проличаваше и в това, че не помни годишнини и рождени дни. Сега обаче беше намислил изненада. Бяха се оженили в хотел „Ауани“ в Йосемит и той реши за годишнината да заведе Лорийн там. Когато се обадил обаче, всички стаи били резервирани. Затова накарал ръководството на хотела да говори с хората, ангажирали апартамента, в който навремето са били отседнали с Лорийн, и да ги помоли да се откажат.

– Предложих да поема разходите им за друг уикенд – сподели той. – Човекът беше много мил и каза: „Празнувате двайсет години? Моля, вземете го, ваш е.“

Намери снимки от сватбата, заснети от някакъв приятел, и поръча да направят големи копия върху картон и да ги сложат в елегантна кутия. Взе айфона си и потърси съчинена от него бележка, която добави в кутията. Прочете я на глас:

Преди двайсет години не знаехме много един за друг, водехме се от интуицията. Бях опиянен от любов. Когато се оженихме в „Ауани“, валеше сняг. Минаха години, родиха ни се деца, преживяхме добри и трудни моменти, но никога лоши. Любовта и уважението ни преодоляха изпитанията и растяха. Преживяхме толкова много заедно, а ето ни сега там, откъдето тръгнахме преди 20 години – побелели, помъдрели, с бръчки на лицата и в сърцата. Познахме радост, страдания, тайни и чудеса и все още сме заедно. Аз така и не изтрезнях от опиянението на любовта.

Когато свърши, вече плачеше с глас. След като се овладя, каза, че е приготвил по един комплект снимки за всяко от децата:

– Хрумна ми, че може би ще им е приятно да видят, че някога и аз съм бил млад.

iCloud

През 2001 г. на Джобс му хрумва гениална мисъл: персоналният компютър може да служи като дигитален „пъп“ – център, около който да гравитират различните развлекателни устройства като плейъри, видеокамери, телефони и таблети. За целта използва силата на „Епъл“ в създаването на лесни за ползване, цялостно интегрирани продукти. Така фирмата се превръща от производител на скъпи компютри с ограничено търсене в най-мощната технологична компания в света.

През 2008 г. Стив вече има ясна представа за следващата вълна в цифровата ера. Убеден е, че в бъдеще персоналният компютър няма да служи като хранилище за информация. Централният терминал ще се премести в „облака“ – цифровия ефир. С други думи, хората ще държат информацията си на далечни сървъри, поддържани от надеждни компании, и ще могат да използват всякакви устройства навсякъде. Необходими са му три години, за да измисли цялостната концепция.

Започва с грешна стъпка. През лятото на 2008 г. пуска продукт на име „Мобайл Ми“ (моето мобилно аз) – скъпа (99 долара) абонаментна услуга, позволяваща на потребителя да държи адресника, документите, снимките, видеоклиповете, имейлите и календара си в мрежата и да ги използва с каквото поиска устройство. На теория човек би трябвало да има достъп до всички елементи на цифровия си живот през айфона си и всеки компютър. Има обаче един

голям проблем: услугата е скапана, както би казал Джобс. Толкова е сложна, че устройствата не се синхронизират добре и постоянно се губят писма и други данни. „Мобайл Ми“ на „Епъл“ има твърде много недостатъци, за да се разчита на него“ – пише Уолт Мосбърг в „Уолстрийт Джърнъл“.

Джобс е бесен. Събира екипа на „Мобайл Ми“, излиза на подиума в залата и пита:

– Някой може ли да каже какво трябва да прави „Мобайл Ми“?

Няколко души се опитват да отговорят, но той ги срязва:

– Защо тогава не го прави, по дяволите? – Половин час продължава да ги хока: – Вие опетнихте репутацията на „Епъл“. Трябва да се мразите един друг, защото се провалихте. Нашият приятел Мосбърг вече не пише хубави неща за нас.

Пред всички уволнява началника на отдела „Мобайл Ми“ и го сменя с Еди Кю, който дотогава отговаря за цялото интернет съдържание на „Епъл“. Както казва Адам Лашински в един анализ на корпоративната политика на „Епъл“ във „Форчън“, „всеки си понася отговорността“.

През 2010 г. става ясно, че „Гугъл“, „Амазон“, „Майкрософт“ и други фирми се стремят да се наложат като място, на което хората най-добре могат да съхраняват данни и да синхронизират устройствата си. Затова Джобс удвоява усилията си. Същата есен ми обясни:

Ние трябва да станем фирмата, която свързва хората с облака – от нас ще точат музика и филмчета, ние ще съхраняваме снимките, информацията и може би дори медицинските им данни. „Епъл“ първи се сети, че персоналният компютър ще се превърне в цифров пъл. Затова написахме толкова много приложения – iPhoto, iMovie, iTunes – и ги вградихме в устройства като iPod, iPhone и iPad. Това беше идеалният подход за момента, но през следващите няколко години пълът ще бъде не компютърът, а облакът. Стратегията си остава същата, просто пълът ще е друг. Така човек постоянно ще има достъп до информацията си, без да се налага да синхронизира.

Много е важно да осъществим тази трансформация заради онова, което Клейтън Кристънсън нарича „дилемата на новатора“. Според него изобретателят винаги последен осъзнава, че изобретението му е остаряло, а ние не искаме да изостанем. Аз ще направя „Мобайл Ми“ така, че да се ползва безплатно и максимално просто. В момента правим комплекс от сървъри в Северна Каролина. Ние можем да осигурим най-добрата синхронизация, от която се нуждаят клиентите, и така ще ги привлечем.

Джобс обсъжда тази идея на ежеседмичните заседания в понеделник сутрин и постепенно тя изкрystalизира в нова стратегия.

– Изпращах имейли на хората в два през нощта, за да обсъждаме нещата – спомня си той. – Не спираме да мислим върху това, защото то не е обикновена работа, то е нашият живот.

Въпреки че някои членове, включително Ал Гор, не са много съгласни „Мобайл Ми“ да се предлага безплатно, в крайна сметка управителният съвет се съгласява. Това ще е тяхната стратегия за привличане на клиенти в орбитата на „Епъл“ през следващото десетилетие.

Новата услуга се нарича *iCloud* (облак) и Джобс я представя в уводното си слово на Световната конференция на програмистите от „Епъл“ през юни 2011 г. Той все още е в

отпуск по болест, а през май е прекарал няколко дни в болница с инфекция и силни болки. Някои близки приятели настояват да не участва в представянето и да не се ангажира много с репетициите. Шансът да причини ново тектонско разместване в цифровия свят обаче му вдъхва сили.

Когато излиза на сцената на Конгресния център в Сан Франциско, той носи черен кашмирен пуловер върху обичайното си черно поло „Исей Мияке“, а под дънките – термобельо. Лицето му обаче е по-изпитано от всякога. Публиката става на крака и дълго го аплодира („Това винаги ми помага и съм им благодарен“ – сподели пред мен), но само за няколко минути акциите на „Епъл“ падат с над 4 долара – на 340. Джобс полага героични усилия, но не може да скрие колко е изнемощял.

След изказването си дава думата на Фил Шилер и Скот Форстол, за да демонстрират новите операционни системи за „Макинтош“ и мобилни устройства; после отново излиза на сцената, за да представи лично *iCloud*:

– Преди десетина години ни хрумна една от най-важните ни идеи. Предвидихме, че персоналният компютър ще се превърне в гравитационен център на вашия цифров живот. На филмите, на снимките, на музиката ви. През последните години обаче тази система се провали. Защо?

Джобс описва колко е трудно да синхронизираш всичките си мобилни устройства с компютъра. Ако притежавате песен, записана на айпада, снимка, направена с айфона, и филм, който пазите на компютъра си, има опасност да се превърнете в оператор на старовремска телефонна централа, включвайки и изключвайки USB-кабели, докато прехвърляте съдържанието.

– Можете да полудеете, докато се опитвате да синхронизирате тези устройства – заявява той и в залата избухва смях. – Ние имаме решение. Това е новата ни велика идея. Ще разжалваме персоналният компютър до обикновено устройство и ще преместим гравитационния център в ефира.

Джобс добре знае, че тази „велика идея“ изобщо не е нова. Дори се шегува с неуспеха на „Епъл“:

– Сигурно ще си помислите: „Защо да им вярвам? Нали те ни предложиха „Мобайл Ми“. – Следва нервен смях от публиката. – Е, признавам, че „Мобайл Ми“ не е голям повод за гордост.

Когато показва *iCloud* обаче, става ясно, че тази система е по-добра. Електронната поща, адресникът и календарът мигновено се синхронизират. Същото става и с приложенията, снимките, книгите и документите. Още по-забележителното е, че Джобс и Еди Кю са сключили споразумение с музикалните компании (за разлика от „Гугъл“ и „Амазон“). „Епъл“ ще има осемнайсет милиона песни на сървърите си. Ако имате коя да е от тях на мобилните устройства или компютъра си – независимо дали законно придобита или пиратска – „Епъл“ ще ви даде възможност да я слушате във висококачествен вариант, без да губите време и усилия да я качвате в системата им.

Тази проста концепция – че всичко трябва да работи много гладко – както винаги се превръща в конкурентно преимущество на „Епъл“. „Майкрософт“ рекламира *Cloud Power* вече повече от година, а три години по-рано главният им софтуерен специалист, легендарният Рей Ози, призовава: „Нашият стремеж е всеки клиент да лицензира

устройствата си само веднъж, а след това да ги използва неограничено и да се забавлява с тях.“ Ози обаче напуска „Майкрософт“ в края на 2010 г. и цифровият ефир (облак) на компанията не достига до потребителите. През 2011 г. и „Амазон“, и „Гугъл“ предлагат услуги тип „облак“, но никоя от двете компании не успява да интегрира хардуера, софтуера и съдържанието на различните устройства. „Епъл“ контролира всяка брънка от веригата и го прави така, че да работят в синхрон: устройства, компютри, операционни системи и софтуер, заедно с продажбите и съхраняването на информация.

Разбира се, работят в синхрон, ако използвате епълско устройство и не излизате от поддържаната градинка на „Епъл“. Това носи ново преимущество за фирмата: тя може да задържи клиентите си. Започнеш ли веднъж да ползваш *iCloud*, трудно ще превключиш на „Киндъл“ или „Андроид“. Музиката и информацията ви няма да е синхронизирана с тях и дори има опасност да не заработят. Това е кулминацията на три десетилетия дистанциране от отворените системи.

– Обмисляхме дали да не направим музикално приложение за „Андроид“ – разказа ми Джобс на закуска следващата сутрин. – Пригодихме *iTunes* за *Windows*, за да продаваме повече айподи. Не виждам обаче полза да правим музикален софтуер за „Андроид“, освен за да зарадваме потребителите на тази система. А аз не искам да радвам потребителите на „Андроид“.

Нов фирмен комплекс

Когато е на тринайсет години, Джобс намира Бил Хюлет в указателя, обажда му се, за да си поиска една част за честотомера, който проектира, и така получава временна работа в „Хюлет-Пакард“. Същата година фирмата купува земя в Купертино, за да разшири отдела за калкулатори. Возняк отива да работи там и на това място създава *Apple I* и *Apple II*.

През 2010 г. „Хюлет-Пакард“ решава да продаде базата си в Купертино, която се намира на по-малко от два километра от централата на „Епъл“ на „Инфинити Луп“. Джобс тихомълком урежда да я купи заедно с прилежащия терен. Той се възхищава на Хюлет и Пакард, че са създали стабилна компания, и се гордее, че е постигнал същото с „Епъл“. Сега иска емблематична сграда – нещо, което никоя компютърна компания от Западното крайбрежие не притежава. В крайна сметка обединява около 60 хектара земя и се впуска в мащабен проект, съчетаващ любовта му към дизайна с копнежа да създаде трайна компания.

– Искам да изградя емблематичен комплекс, който да изразява ценностите на компанията за поколения напред – споделя той.

Наема архитектурната фирма, която смята за най-добра в света – тази на Норман Фостър, известна с модернистични проекти като реставрирания Райхстаг и небостъргача на улица „Сейнт Мери Акс“ в Лондон. Както може да се очаква, Джобс се включва в проектирането и прави почти невъзможно постигането на съгласие относно дизайна. Той иска да завещае тази сграда на бъдните поколения, затова тя трябва да е идеална. Фирмата на Фостър включва в проекта петдесет архитекти и на всеки три седмици през 2010 г. те показват на Джобс преправени макети. Той постоянно ги залива с идеи, понякога измисля абсолютно нови форми и ги кара да започват отначало.

Когато за първи път ми показва макетите и чертежите в хола си, сградата трябваше да има форма на огромна, виеща се писта за конни състезания, съставена от три взаимносвързани

полукръга около голям централен двор. Стените бяха изцяло от стъкло, а вътрешната площ беше разделена на работни кабинки, подредени така, че слънчевата светлина да преминава по пътеките между тях.

– Така осигурява приятни, преливащи се общи пространства и слънчева светлина до всяко работно място – обясни той.

Месец по-късно ми показа плановете в голямата заседателна зала на „Епъл“, където върху масата бе поставен макет на проектираната сграда. Беше направил основни промени. Сега работните кабинки бяха разположени далеч от прозорците, тъй че дългите коридори да са осветени от слънцето. Те трябваше да служат и като общи помещения. Беше водил спор с някои архитекти, които искали прозорците да могат да се отварят. Джобс никога не е харесвал идеята хората да могат да отварят каквото и да било.

– Така им даваме възможност да прецакат нещо – смята той.

И по този, както и по другите детайли, Джобс успя да наложи мнението си.

Когато отидохме вечерта у тях, показва рисунките на семейството си и Рийд се пошегува, че погледната от въздуха, сградата му приличала на мъжки полов орган. Баща му реагира пренебрежително, като отдаде коментара на тийнейджърското мислене. На следващия ден обаче споменал за това на архитектите.

– За съжаление каже ли ти го някой веднъж, вече не можеш да го изтриеш от съзнанието си – обясни той.

При следващото ми гостуване формата беше променена на обикновен кръг.

Според новия дизайн в сградата нямаше да има нито едно парче право стъкло. Всички трябваше да бъдат закривени и безшевни скрепени. Джобс отдавна си падаше по този материал и опитът му с поръчката на нестандартни прозорци за магазините на „Епъл“ му вдъхваше увереност, че може да намери големи количества закривени стъкла. Планираният централен двор бе 260 метра в диаметър (повече от три стандартни квартални карета или с дължината на повече от три футболни игрища) и с помощта на модели Стив ми показва как в него може да се побере римският площад „Свети Петър“. Спомняше си, че навремето в района е имало овощни градини, затова нае главния ландшафтен дизайнер на „Станфорд“ и поръча 80 % от терена да бъде озеленен по естествен начин, с шест хиляди дървета.

– Казах му да не забравя за кайсиите – похвали ми се Джобс. – Навремето ги имаше навсякъде, дори по кръстовищата. Те са част от наследството на долината.

През юни 2011 г. плановете за четириетажния комплекс с площ 2700 декара, в който трябваше да работят над дванайсет хиляди души, бяха готови за представяне. Той реши да го направи на тиха и необявена в медиите среща в кметството на Купертино в деня след представянето на *iCloud* пред Световната конференция на програмистите.

Въпреки че бе изнемощял, този ден графикът на ангажиментите му бе пълен. Рон Джонсън, който бе разработил магазините на „Епъл“ и ги управляваше повече от десетилетие, беше приел предложението да стане изпълнителен директор на „Джей Си Пени“ и сутринта мина през дома на Джобс да обсъдят напускането му. После със Стив отидохме в малко кафене за диетично хранене на име „Фреш“ и там той разпалено ми разказа за възможното бъдеще на продуктите на „Епъл“. По-късно същия ден отиде в Санта Клара за тримесечната среща с висшето ръководство на „Интел“, за да дискутират възможността за използване на техни микрочипове в бъдещи мобилни устройства. Вечерта *U2* свиреха в „Колизеум“ и Джобс се

колебаеше дали да отиде. Предпочете да представи плановете в кметството на Купертино.

Пристига без свита и фанфари, спокоен на вид, със същото черно поло, както на речта пред програмистите. Застава на подиума с дистанционно в ръка и в продължение на двацет минути показва на градските съветници диапозитиви със скиците на проектирания комплекс. Когато на екрана се появява рисунка на стилната, футуристична, идеално кръгла сграда, той замълчава за момент и се усмихва:

– Като кацнал космически кораб. – След малко добавя: – Мисля, че това ще бъде най-хубавата офис сграда в света.

Следващия петък Джобс изпраща имейл на бившата си колежка Ан Боуърс, вдовица на съоснователя на „Интел“ Боб Нойс. В началото на 80-те тя съвместява длъжността директор „Човешки ресурси“ с ролята на майка, която мъмри Джобс след избухванията му и успокоява онези, които е нагрубил. Джобс я пита дали могат да се срещнат на другия ден. По това време Боуърс е в Ню Йорк, но в неделя се връща и отива у тях. Тогава на Джобс отново му става зле, боли го и няма сили, но бърза да ѝ покаже скиците на новата централна сграда на компанията.

– Трябва да се гордееш с „Епъл“ – заявява той. – Трябва да се гордееш с това, което създадохме.

После се вглежда изпитателно в нея и ѝ задава изненадващия въпрос:

– Кажи ми, какъв бях на младини?

Боуърс се опитва да му отговори честно:

– Беше неуравновесен и невъзможен. Но идеите ти бяха завладяващи. Каза ни: „Най-важен е пътят.“ И се оказа вярно.

– Да, така е. Доста неща научих по този път. – След малко Джобс повтаря, сякаш да увери Боуърс и себе си: – Наистина научих много неща.

ГЛАВА 41

Трети рунд

Последната битка

Семейни връзки

Джобс копнее да доживее до юни 2010 г., когато синът му завършва гимназия.

– Когато ми откриха рак, помолих Бог или който е там горе, да видя как Рийд завършва; това ми помогна да изкарам 2009-а.

В последния гимназиален клас Рийд поразително приличаше на баща си, когато той е бил на осемнайсет: с многозначителна и леко непокорна усмивка, пронизващ поглед и буйна тъмна коса. От майка си обаче бе взел добродушието и състрадателността, които липсваха у Стив. Обичаше да изразява привързаността си и искаше хората да го харесват. Когато баща му седеше в кухнята и гледаше мрачно в пода, единственото, което караше очите му да грейнат, бе появата на Рийд.

Рийд обожаваше баща си. Скоро след като започнах работата по книгата, той се отби у нас, както често правеше баща му, и предложи да се разходим. Докато ме гледаше настойчиво и емоционално, ми каза, че баща му не е коравосърдечен алчен бизнесмен, а се ръководи от любовта към работата си и се гордее с продуктите, които прави.

След като откриха рак на Джобс, Рийд започна да ходи през ваканциите в онкологичната лаборатория на „Станфорд“, да секвенира ДНК и да търси генетични маркери за тумори на дебелото черво. В един експеримент проследил как мутациите се предават по наследство.

– Едно от малкото полезни неща около моето заболяване е, че Рийд започна да учи при някои много добри лекари – сподели ми Стив. – Ентусиазмът му е същият като моето увлечение по компютрите, когато бях на неговата възраст. Мисля, че най-големите открития на XXI век ще са на пресечната точка между биология и информатика. Започва нова епоха – като цифровата, която се зараждаше по мое време.

Рийд използва рака на баща си за основа на реферат, който представя пред класа си в училище „Кристал Спрингс Ъплендс“. Баща му и цялото му семейство също са в залата, за да чуят как разказва за центрофугиране и багрила при определянето на ДНК-последователности.

– Мечтая си как Рийд ще си купи къща тук, в Пало Алто, ще има семейство и ще ходи с колело на работа като преподавател в „Станфорд“ – каза ми след това Стив.

Рийд съзрява бързо през 2009 г., когато изглежда, че баща му скоро ще умре. Грижи се за малките си сестри, докато родителите му са в Мемфис, и развива закрилническо чувство. Когато здравето на баща му се стабилизира обаче, възвръща обичайния си игрив, дяволит нрав. Един ден на вечеря обсъжда с родителите си къде да заведе приятелката си на ресторант. Баща му предлага „Ил Форнай“, елегантно заведение в Пало Алто, но младежът казва, че не може да направи резервация. „Искаш ли да пробвам аз?“ – пита баща му. Рийд

обаче не приема; иска да се справи сам. Ерин, леко срамежливото средно дете, предлага да направят индианска палатка в градината и двете с Ийв, най-малката, да им сервират романтична вечеря. Рийд се изправя, прегръща я и обещава да се възползва от услугите ѝ някой друг път.

Една събота Рийд се явява заедно с още трима съперници в телевизионно състезание за ученици в една местна станция. Цялото семейство отива да го подкрепя освен Ийв, която е на конно състезание. Докато телевизионният екип се подготвя, Стив се опитва да сдържи нетърпението си и да не се набива на очи сред другите родители, седнали на съгъваеми столчета в студиото. Характерните дънки и черно поло обаче го издават и до него сяда някаква жена, за да го снима. Без да я удостои с поглед, той става и се премества в другия край на реда. Когато идва ред на Рийд да се представи, на табелката пред него пише „Рийд Пауъл“. Водещият пита учениците какви искат да станат, когато пораснат.

– Онколог – казва Рийд.

На връщане Джобс взема сина си със своя мерцедес SL55, а жена му кара след тях с Ерин. По пътя Лорийн пита дъщеря си защо според нея баща ѝ отказва да сложи регистрационен номер на автомобила си.

– Защото е непокорен – отговаря момичето.

По-късно зададох същия въпрос на Джобс.

– Защото понякога хората ме следят и ако имам номер, ще намерят къде живея – отвърна ми. – Но пък сега, като има „Гугъл Мапс“, това е безсмислено. Явно просто така съм си наумил.

По време на церемонията по случай завършването на Рийд Джобс ми изпрати възторжен имейл от айфона си: „Днес е един от най-щастливите ми дни. Рийд завършва гимназия. В момента. И напук на всички очаквания, аз съм тук.“ Вечерта организираха домашно тържество за близки приятели и роднини. Рийд танцува с всички членове на семейството си, включително с баща си. По-късно Джобс завежда сина си в гаража и му казва да си избере едно от двете му колела, защото вече няма да може да ги кара. Рийд се шегува, че италианското изглежда малко гейско, затова Стив му казва да вземе другото, солидно осемскоростно. Когато младежът заявява, че ще му бъде задължен, баща му отговаря:

– Не се чувствай задължен, нали носиш моята ДНК.

Няколко дни по-късно е премиерата на „Играчки 3“. Джобс следи тази трилогия на „Пиксар“ от самото начало и последната серия отразява емоциите около заминаването на главния герой Анди да учи в университет.

– Искам винаги да бъда с теб – казва майката на момчето.

– Винаги ще бъдеш – отговаря Анди.

С двете си дъщери Джобс е малко по-резервиран. Той не отделя голямо внимание на Ерин, която е тиха, свита и като че ли не успява да се справи с него, особено когато той си прави солени шегички. Тя е уравниовесена и красива девойка, по-зряла емоционално от баща си. Увелича се по архитектурата и има усет към дизайна. Когато баща ѝ показва на Рийд скиците за новия комплекс на „Епъл“, тя седи от другата страна на кухненската маса и на него като че ли изобщо не му хрумва да извика и нея. Голямата ѝ мечта през пролетта на 2010 г. е татко ѝ да я заведе на Оскарите, защото тя обожава киното. Дори иска да отидат с частния му самолет и заедно да минат по червения килим. Лорийн е готова да пропусне това пътуване и се опитва

да убеди съпруга си да вземе Ерин. Той обаче не пожелава.

Един ден, когато привършвах тази книга, Лорийн ми телефонира, че Ерин желае да ми даде интервю. Нямах намерение да искам това от нея, защото нямаше и шестнайсет години, но се съгласих. Ерин наблегна на това, че разбира защо баща ѝ невинаги ѝ обръща достатъчно внимание и че го приема:

– Той много се старае да бъде едновременно добър баща и добър директор на „Епъл“ и се справя доста успешно. Понякога ми се иска да ми отделяше повече внимание, но знам, че работата му е много важна, и мисля, че е много готин. Затова не му се сърдя. Всъщност нямам нужда от повече внимание.

Джобс обещава на децата си да заведе всяко от тях на екскурзия по техен избор, когато навършат тринайсет. Рийд избира Киото, знаейки, че баща му е влюбен в спокойната дзен атмосфера на красивия град. Не е изненадващо, че за тринайсетия си рожден ден през 2008 г. Ерин също избира Киото. Болестта на Стив го принуждава да отмени пътуването, но той ѝ обещава да я заведе през 2010 г., когато състоянието му се подобри. През юни обаче решава, че не иска. Ерин е страшно разочарована, но не казва нищо. За компенсация майка ѝ я завежда във Франция при семейни приятели, а пътуването до Киото се отлага за юли.

Лорийн се тревожи, че съпругът ѝ отново ще се откаже, затова много се радва, когато в началото на юли заминават за Хавайските острови, което е първият етап от пътуването. На Хавай Джобс го заболява зъб, но той се опитва да не му обръща внимание. Зъбът се счупва и се налага намеса на специалист. След това изниква проблемът с антената на *iPhone 4* и Джобс по спешност се връща в Купертино с Рийд. Лорийн и Ерин остават на Хаваите, като се надяват, че Джобс ще се върне и ще продължат за Киото.

За тяхно облекчение и изненада след пресконференцията той наистина се връща в островния щат, за да ги заведе в Япония.

– Това е истинско чудо – споделя Лорийн пред приятели.

Докато Рийд се грижи за Ийв в Пало Алто, Ерин и родителите ѝ отсядат в „Тауарая Ръокан“ – семпло хотелче, любимо на Джобс.

– Беше фантастично – спомня си Ерин.

Двайсет години по-рано Стив води в Япония първата си дъщеря Лиса Бренан-Джобс. Сред най-ярките ѝ спомени е как двамата са ходили на хубави ресторанти и той, който е доста придирчив към храната, с наслада е хапвал унаги суши и други деликатеси. Когато го видяла да се храни с удоволствие, Лиса за първи път се почувствала комфортно с него. Ерин има сходни спомени:

– За всеки ден татко бе набелязал място, където иска да обядва. Заведе ме в едно невероятно ресторантче, където сервират соба; беше прекрасно. Едва ли друг път ще се насладя истински на тази храна, защото никъде не я приготвят така добре.

Освен това намират едно квартално заведение за суши, за което Джобс пише в айфона, че е „най-доброто, което съм опитвал“. Ерин е съгласна с него.

Посещават и известните будистки храмове на Киото. Ерин харесва най-много „Сайхо джи“ – така нареченият „храм на мъховете“ – заради неговото „Златно езерце“, заобиколено от градини, в които растат над сто вида мъх.

– Ерин беше много, много щастлива. Пътуването беше страхотно и ѝ помогна да се сближи

с баща си – спомня си Лорийн. – Тя заслужаваше това.

Малката им дъщеря Ийв е съвсем различна. Тя е дръзка, самоуверена и не се стъписва от поведението на баща си. Обожава да язди и е решена да участва на олимпиада. Когато треньорът я предупреждава, че за това се изисква много труд, тя отговаря:

– Само ми кажете какво трябва да правя и ще го направя.

Той се заема и Ийв стриктно изпълнява програмата.

Тя е майстор в това да усмирява баща си. Често се обажда на секретарката му в офиса, за да е сигурна, че не е пропуснал някой ангажимент. Освен това е доста добра в преговорите. Един уикенд през 2010 г., когато семейството планира пътуване, Ерин иска да отложат заминаването с половин ден, но се страхува да каже на баща си. Дванайсетгодишната Ийв се нагърбва със задачата и на вечеря излага аргументите си като адвокат пред Върховния съд. Джобс я отрязва, но очевидно поведението ѝ повече го забавлява, отколкото ядосва. По-късно вечерта Ийв сядат с майка си и двете обсъждат различни начини да изложи аргументите си. Джобс цени силния ѝ характер и вижда много от себе си в нея.

– Тя е волен дух – детето с най-силна воля, което познавам. Така ми се пада.

Той добре разбира характера ѝ, може би защото в много отношения прилича на неговия:

– Ийв е по-чувствителна, отколкото изглежда. Толкова е умна, че понякога не се съобразява с хората, кара ги да се дистанцират от нея и така се оказва изолирана. Тя тепърва се учи как да се държи с хората, без да изневерява на себе си. Няма да остане без приятели.

Отношенията на Джобс с жена му понякога са сложни, но двамата винаги са си били предани. Здравомислеща и състрадателна, Лорийн Пауъл го уравновесява. Тя е добър пример за способността му да компенсират егоистичните си наклонности, като се заобикалят с разумни, волеви хора. Лорийн кротко надделява над мъжа си по някои делови въпроси, решително налага мнението си по семейните и командва безкомпромисно по медицинските. В първите години на брака им участва в основаването и популяризирането на „Колидж Трак“ – национална извънучилищна програма, помагаша на деца в неравностойно положение да завършат гимназия и да влязат в университет. Джобс се възхищава от работата на жена си:

– Това, което постигна с „Колидж Трак“, е удивително.

По принцип обаче той е негативно настроен към благотворителните начинания и никога не посещава извънучилищните мероприятия, които тя организира.

През февруари 2010 г. Джобс празнува петдесет и петия си рожден ден само със семейството си. Украсяват кухнята с гирлянди и балони и децата му подаряват корона от червено кадифе. Лорийн се надява, че след като се е възстановил от тежките здравословни проблеми през изминалата година, ще отделя повече внимание на семейството. Той обаче остава вгълбен в работата си.

– На всички в семейството ни е тежко, особено на момичетата – сподели ми тя. – След двугодишно боледуване най-сетне се почувства малко по-добре и те очакваха да им обърне малко повече внимание, но той не го направи.

Лорийн настояваше и двете страни на характера му да бъдат отразени и обяснени в книгата.

– Като повечето изключителни хора, той не е идеален във всичко. Не притежава някои положителни качества като съпричастност например, но искрено се стреми да допринася за напредъка на човечеството.

Обама

При едно пътуване до Вашингтон през есента на 2010 г. Лорийн се среща с приятели в Белия дом и научава, че през октомври президентът ще посети Силициевата долина. Тя предлага на Обама да се срещне с мъжа ѝ. Помощниците на президента харесват идеята, тъй като тя е в съгласие с новата му политика за насърчаване на конкуренцията. Освен това близкият приятел на Джобс, инвеститорът Джон Дуър, е изложил пред Президентския съвет за икономическо възстановяване възгледите на Стив за причините САЩ да губят водещата си роля в света. Той също предлага на Обама да се срещне с Джобс. Така в графика на президента е включена половинчасова среща на летището в Сан Франциско.

Има един проблем: когато Лорийн казва на съпруга си, той заявява, че не иска. Ядосан е, че е уредила това зад гърба му.

– Няма да ходя на фиктивна среща само за да може той да се отчете, че е говорил с представители на едрия бизнес.

Лорийн казва, че президентът бил „адски навит“ да се срещнат. Джобс отговаря, че ако е така, Обама трябва лично да му се обади и да поиска среща. Споровете продължават пет дни. Лорийн се обажда на Рийд в „Станфорд“ да си дойде вкъщи за вечеря и да се опита да убеди баща си. Накрая Джобс отстъпва.

Срещата продължава четирийсет и пет минути. Джобс не се съдържа и още в началото казва на Обама:

– Май няма да повторите мандата.

Според Джобс, за да бъде Обама преизбран, управлението трябва да е по-благоклонно към бизнеса. Той описва колко лесно е построил завод в Китай и отбелязва, че в наши дни това е почти невъзможно в Америка, главно заради регулациите и безсмислените разходи.

Джобс атакува и американската образователна система, която била безнадеждно остаряла и осакатена от синдикалното законодателство. Докато не се разтурел учителският профсъюз, нямало почти никаква надежда за образователна реформа. Преподавателите трябвало да се третират като интелегенти, а не като прости работници. Редно било директорите да ги назначават и уволняват въз основа на уменията им. Училищата трябвало да работят до 18:00 ч. единнасет месеца годишно. Абсурдно е, добавя той, в американските класни стаи учителят все още да стои на дъската и да използва учебници. Всички учебни материали и изпити трябвало да бъдат в цифрова форма и интерактивни, пригодени за всеки ученик поотделно и даващи резултати в реално време.

Джобс предлага да формира група от шест-седем бизнесмени, които да обяснят истинските иновационни предизвикателства пред Америка, и президентът се съгласява. Стив прави списък на хора, които да отидат във Вашингтон през декември. За съжаление Валери Джарет и други президентски съветници добавят още имена и списъкът нараства до двайсет души. Джобс изпраща на Джарет имейл, в който казва, че списъкът е твърде дълъг и затова той не смята да участва. По това време здравословните му проблеми се задълбочават и така или иначе не може да се яви на срещата.

През февруари 2011 г. Дуър планира скромна вечеря в чест на Обама в дома си в Силициевата долина. Той, Джобс и съпругите им отиват на вечеря в „Евиа“ – гръцка таверна в Пало Алто – за да направят списъка на гостите. Сред десетината поканени компютърни

магнати са Ерик Шмит от „Гугъл“, Каръл Барц от „Яху“, Марк Зукърбърг от „Фейсбук“, Джон Чеймбърс от „Сиско“, Лари Елисън от „Оракул“, Арт Левинсън от „Дженентек“ и Рийд Хейстингс от „Нетфликс“. Джобс обръща внимание на различни подробности около вечерята, включително и на храната. След като прочита примерното меню, изпратено му от Дуър, заявява, че някои от ястията – скариди, риба треска, салата с леща – са твърде префърцунени „и не ти отиват, Джон“. Особено категорично се противопоставя на десерта – торта с крем и шоколадови трюфели. Организаторите от Белия дом обаче надделяват, като казват на доставчика, че президентът много обича торта. Поради загубата на тегло Джобс лесно го втриса, затова Дуър пуска отоплението толкова силно, че Зукърбърг обилно се поти.

Седнал до президента, Джобс дава начало на разговорите, като заявява:

– Независимо от политическите ни убеждения искам да знаете, че всички тук сме готови да сторим най-полезното за страната си.

Въпреки това вечерята започва с цял поменик от предложения какво трябва да направи президентът за бизнеса. Чеймбърс например предлага да се приеме закон за репатриране на капитали, който да освобождава големите корпорации от данъци върху приходи от чужбина, ако в определен срок ги инвестират в САЩ. Това подразва президента, а също и Зукърбърг, който прошепва на седналата до него Валери Джарет:

– Трябва да обсъждаме какво е важно за тази страна. Защо говори кое е хубаво за него?

Дуър призовава всички просто да изброят какво според тях трябва да се направи. Когато идва неговият ред, Джобс предлага всеки чуждестранен студент, завършил инженерна специалност в САЩ, да получава виза за престой в страната. Обама изтъква, че това е възможно само в рамките на „Закона на мечтите“ (Закон за развитие, подпомагане и обучение на малолетни с чуждо гражданство), който би позволил на нелегални имигранти, пристигнали в страната като малолетни и завършили гимназия, да получат американско гражданство – нещо, което републиканците са блокирали. Джобс вижда в това дразнеш пример за вредното влияние на политиката върху обществото.

– Президентът е много умен човек – смята той, – но през цялото време ни разправяше защо едно или друго не може да бъде направено. Това ме вбесява.

Джобс настоява да се намери начин за обучение на повече американски инженери. Казва, че в Китай „Епъл“ осигурява работа на 700 000 фабрични работници благодарение на факта, че има 30 000 инженери на място, които да ги ръководят.

– В Америка не можеш да намериш толкова много.

Не е необходимо тези инженери да имат докторантура или да са гении; трябва просто да притежават основни технически познания. Техникумите и техническите университети могат да осигуряват такива кадри.

– Ако успеете да обучите толкова инженери, ще можем да преместим по-голяма част от производството си тук – заявява той.

Аргументите му впечатляват президента. През следващия месец той няколко пъти напомня на помощниците си:

– Трябва да намерим начин да обучим тези 30 000 инженери, за които говореше Джобс.

На Стив му става приятно, че Обама е възприел идеята му, и след срещата двамата неколккратно разговарят по телефона. Той предлага да помогне за президентската кампания

през 2012 г. (Прави същото предложение и през 2008 г., но се ядосва, когато главният стратег на Обама, Дейвид Аксърод, не му обръща достатъчно внимание.)

– Мисля, че политическата агитация е ужасна. Ако накарам Лий Клоу да се върне в бизнеса, можем да направим страшни клипове за Обама – каза ми той няколко седмици по-късно на вечеря. (Превиваше се от болка дни наред, но темата за политиката му вдъхна енергия.) – От време на време се появява някой истински професионалист в рекламата, като Хал Райни, който направи „В Америка е утрин“ за преизбирането на Рейгън през 1984 г. Това искам да направя за Обама.

Трети отпуск по болест, 2011 г.

Ракът винаги сигнализира за появата си. Джобс губи апетит и цялото тяло започва да го боли. Лекарите му правят изследвания, не откриват нищо и го уверяват, че всичко изглежда наред. Той обаче знае, че не е така. Ракът знае как да напомни за себе си и няколко месеца след като Джобс усеща симптомите, медиците откриват, че болестта вече не е в ремисия.

Един такъв поврат настъпва в началото на ноември 2010 г. Болката не спира да го измъчва; той преставя да се храни и поема хранителни вещества само чрез преливания, които му прави една сестра в дома му. Лекарите не намират нови тумори и решават, че това е просто поредната криза, при която организъмът му се бори с инфекции и хранителни смущения. Стив никога не е понасял болката стоически, затова медиците и близките му не обръщат веднага внимание на оплакванията му.

За Деня на благодарността семейството отива на Хаваите, но там състоянието му не се подобрява. Храната се сервира в обща трапезария и другите гости се преструват, че не забелязват изпития Джобс, който се клати на стола и стене, без да докосне храната. Голяма част прави както на курорта, така и на гостите, че в медиите не изтича никаква информация за здравето му. След завръщането си в Пало Алто той се отдава на мрачни мисли. Казва на децата си, че ще умре, и скърби, че повече няма да може да отпразнува нито един техен рожден ден.

По Коледа е толкова отслабнал, че тежи едва петдесет килограма – над двацет и пет килограма под нормалното му тегло. Мона Симпсън идва в Пало Алто за уикенда с мъжа си и децата си. Атмосферата леко се разведрява. Двете семейства играят настолни игри като „Роман“, в която участниците се съревновават кой ще напише най-убедителното фалшиво встъпително изречение за книга. Състоянието на Стив леко се подобрява и няколко дни след Коледа дори успява да заведе жена си на ресторант. Децата заминават на ски за Нова година, а Лорийн и Мона Симпсън се редуват да стоят при Джобс в дома му.

В началото на 2011 г. обаче става ясно, че кризата не е временна. Лекарите откриват нови метастази и апетитът му намалява. Джобс споделя с приятели, че се чувства така, сякаш го бият с юмруци по цялото тяло. Това го кара да стене и понякога да се превива от болка.

Той попада в зловещ омагьосан кръг. Първите симптоми на рака предизвикват болка. Морфинът и другите болкоуспокояващи убиват апетита му. Панкреасът му е частично премахнат, а черният дроб – сменен, затова храносмилателната му система не функционира добре и трудно усвоява протеините. Ниското тегло затруднява прилагането на агресивни химиотерапии. Изтощението го прави по-уязвим за инфекции; същият ефект имат и имunosупресорите, които понякога взема, за да не отхвърли трансплантирания орган. С

отслабването намаляват липидните слоеве около рецепторите за болка и от това страданието му се усилва. Джобс изпада в поведенчески крайности, характеризиращи се с продължителни периоди на гняв и депресия, които още повече потискат апетита му.

С годините проблемите му с храненето се изострят заради нагласата му към храната. Като млад той открива, че може да предизвиква еуфория чрез гладуване. Затова, макар да знае, че трябва да се храни (лекарите буквално го умоляват да консумира висококачествени протеини), някъде в подсъзнанието му все още се крие склонността към гладуване и радикални диети. Лорийн постоянно му повтаря, че е луд, и се ядосва, когато го види да седи пред чинията и да гледа в земята.

– Опитвах се някак да го накарам да се храни и атмосферата въкъщи бе невероятно напрегната – споделя тя.

Браяр Браун, готвачът, който работи на половин ден у тях, продължава да приготвя различни здравословни ястия, но Джобс опитва само едно-две от тях и заявява, че за нищо не стават. Една вечер казва: „Може да хапна малко пай с тиква“ – и добродушният Браун веднага опича прекрасен сладкиш. Джобс слага в устата си само една хапка, но това доставя голяма радост на готвача.

Лорийн се консултира със специалисти по хранителни смущения и психиатри, но съпругът ѝ не иска да ги слуша. Отказва да взема медикаменти или да бъде лекуван по друг начин.

– Ако изпитваш гняв или самосъжаление заради рака или болката, е безсмислено да се опитваш да ги заглушиш. Това би означавало да водиш изкуствен живот – смята той.

Джобс изпада в другата крайност. Муси се, плаче, драматизира и се жалва на всички наоколо, че ще умре. Депресията става част от омагьосания кръг и още повече потиска апетита му.

В интернет се появяват снимки и клипове на Джобс с измъчен вид и плъзват всякакви слухове за болестта му. Проблемът е, че са верни, затова няма изгледи да престанат. Две години по-рано, когато черният му дроб отказва, Джобс дълго време не иска да си вземе отпуск по болест. Този път отново се инати. За него това е като да напусне родината си и да знае, че никога няма да се върне. Когато най-сетне през януари 2011 г. отстъпва, членовете на управителния съвет не са изненадани. Конферентният разговор, на който им казва, че отново ще излезе в отпуск, продължава само три минути. Той често е обсъждал с директорите кой ще го замести в случай на нужда – и в краткосрочен, така и в дългосрочен план. Налага се Тим Кук да поеме ежедневните задачи.

Следващата събота Джобс позволява на жена си да събере лекарите му за консултация. Той осъзнава, че е изправен пред проблем, какъвто никога не е допускал в „Епъл“. Лечението му не е интегрирано, а фрагментирано. Всяка от хилядите му болезки се третира от различен терапевт – онколози, специалисти по овладяване на болката, хепатолози, хематолози – но към тях не се подхожда интегрирано, цялостно, както в Мемфис при Джеймс Ийсън.

– Един от големите проблеми на здравеопазването е липсата на координатори, които да синхронизират екипите – смята Лорийн.

Това е особено вярно за „Станфорд“, където сякаш никой не се опитва да разбере каква е връзката между храненето и болката или туморите. Затова Лорийн извиква в дома си различни специалисти, сред които и привърженици на по-агресивни и интегрирани методи, като Дейвид Айгъс от Южнокалифорнийския университет. Те съставят нова програма за

намаляване на болката и координиране на другите терапии.

Навремето благодарение на някои авангардни научни открития лекарите са помогнали на Джобс да изпревари рака с една крачка. Той е един от първите двайсет души в света, чиито ракови и нормални гени са разчетени – процес, който по онова време струва 100 000 долара.

Анализът за определяне на последователността на ДНК се провежда съвместно от екипи в „Станфорд“, „Джонс Хопкинс“ и института „Броуд“. Този подход, наречен молекулоприцелна терапия, е по-ефикасен от стандартната химиотерапия, която атакува деленето на всички клетки в организма – и ракови, и здрави. Прицелната терапия не е панацея, но по онова време изглежда, че е. Тя позволява на лекарите да изпробват голям брой медикаменти – стандартни и нестандартни, широко използвани или експериментални – и да изберат три-четири, които действат най-добре. Когато ракът мутира и стане неуязвим срещу някое лекарство, специалистите вече са приготвили ново.

Въпреки старанието, с което Лорийн следи лечението на съпруга си, последната дума за всяка нова терапия е негова.

През май 2011 г. Джобс се среща с Джордж Фишер от „Станфорд“, специалистите по ДНК-секвениране от „Броуд“ и външния му консултант Дейвид Ейгъс. Всички се събират в едно сепаре в ресторанта на хотел „Четири сезона“ в Пало Алто. Лорийн не идва, но Рийд присъства на срещата. В продължение на три часа учените от „Станфорд“ и „Броуд“ представят новата информация, която са научили за генетичните особености на рака му. Джобс остава верен на сприхавия си характер. Един от учените е допуснал грешката да използва *PowerPoint* за презентацията си. Стив го смърря и му обяснява защо с „Кийноут“, програмата за презентации на „Епъл“, подобна грешка не може да стане. Дори предлага да го научи да работи на нея. В края на срещата Джобс и лекуващият екип преглеждат всички молекулярни данни и съставят списък с тестове, които да определят най-подходящата терапия.

Един от лекарите му казва, че има шанс неговият вид рак скоро да влезе в групата на контролируемите хронични заболявания, чието развитие е възможно да се потисне, докато пациентът умре от нещо друго.

– Или ще съм един от първите, които ще надвият този тип рак, или ще съм от последните, които ще умрат от него – каза ми Джобс непосредствено след срещата с лекарите. – Или сред първите, стигнали брега, или сред последните, хвърлени зад борда.

Посетители

През 2011 г. ситуацията изглежда толкова сериозна, че Лиса Бренан-Джобс му се обажда след повече от година, през която не са се виждали, и идва от Ню Йорк. Отношенията ѝ с баща ѝ са изградени върху отрицателни емоции. Както може да се очаква, тя е силно засегната от това, че я е изоставил през първите десет години от живота ѝ. По-лошото е, че е наследила сприхавия му характер и (поне той смята така) обидчивостта на майка си.

– Сто пъти съм ѝ казвал, че съжалявам, задето не съм бил по-добър баща, но сега трябва да забрави за това, да се отърси от гнева – каза ми той малко преди пристигането ѝ.

Посещението минава гладко. Джобс се чувства малко по-добре, склонен е да изглади някои стари разногласия и е по-сърдечен с хората около себе си. Трийсет и две годишната Лиса има сериозна връзка почти за първи път в живота си. Приятелят ѝ е млад сценарист от

Калифорния и Джобс ѝ предлага да се премести в Пало Алто, ако се оженят.

– Слушай, не знам колко още ми остава на този свят – казва ѝ той. – Лекарите не могат да ми кажат. Ако искаш да ме виждаш по-често, ще трябва да се преместиш тук. Защо не помислиш?

Въпреки че Лиса не се премества в Калифорния, Джобс е доволен, че са се сдобрили.

– Не бях сигурен дали искам тя да дойде, тъй като ми беше зле и се опасявах от нови усложнения. Но много се радвам, че ме посети, защото така можах да си изясня много неща.

Същия месец Джобс посреща и друг посетител, който иска двамата да оправят отношенията си. Един от основателите на „Гугъл“, Лари Пейдж, току-що е обявил плановете си да поеме ръководството на компанията от Ерик Шмит. Той знае как да се подмаже на Джобс: пита го какъв съвет би му дал, за да управлява добре фирмата. Стив още е ядосан на „Гугъл“.

– Първата ми мисъл беше: „Абе, я си го начукай“ – разказва той. – После обаче се замислих и си дадох сметка, че всеки ми е помагал, когато бях млад – от Бил Хюлет до съседа, който работеше в „Хюлет-Пакард“. Затова му се обадох и го поканих.

Пейдж идва, сядат в хола на Джобс и изслушват идеите му за изключителните продукти и компаниите, които оцеляват. Ето какво разказва Стив:

Говорихме много за фокусирането и за това, как да подбиращ хората си. Как да разбереш кой е надежден и как да създадеш ръководен екип, на който можеш да разчиташ. Казах му какви трикове да използва, за да не позволи компанията му да се напълни с посредствени играчи и да западне. Основното, на което наблегнах, беше фокусът. Какво очакваш от „Гугъл“, когато се разрасне? Сега там нещата са хаотични. Кои са петте продукта, върху които искаш да се съсредоточиш? Зарежи всички останали, защото те спъват. Превръщат те в „Майкрософт“. Карат те да произвеждаш неща, които „стават“, но не са изключителни. Опитах се да му помогна колкото мога. Ще продължавам да помагам и на хора като Марк Зукърбърг. Така ще прекарам част от времето, което ми остава. Мога да помогна на следващото поколение да запомни завета на великите компании тук и да продължи традицията. Силициевата долина много ми помогна. Това е най-добрият начин да се отблагодаря.

Новината, че Джобс си е взел отпуск по болест, кара и други да отидат на поклонение в Пало Алто. Бил Клинтън го посещава и двамата разговарят на всякакви теми, от Близкия изток до американската политика. Най-емблематичното посещение обаче е това на другия компютърен гений, който повече от три десетилетия е съперник на Джобс и негов партньор в изграждането на информационния век.

Бил Гейтс никога не е спирал да се възхищава на Джобс. През пролетта на 2011 г. вечерях с него и обсъждахме глобалните инициативи на фондацията му в помощ на здравеопазването. Гейтс сподели удивлението си от успеха на *iPad* и това, че въпреки болестта си Джобс не спира да измисля начини да го усъвършенства:

– Аз се опитвам да спася света от малария и други подобни, а Стив продължава да измисля удивителни нови продукти. Може би трябваше да остана в играта.

Усмихна се, за да ми покаже, че се шегува – поне отчасти.

Чрез общия им приятел Майк Слейд Гейтс урежда да посети Джобс през май. В деня преди срещата, на Стив му става зле и посещението е отложено. Един ден обаче Гейтс влиза през отворената задна врата на дома му и заварва Ийв да учи на масата в кухнята.

– Тук ли е Стив? – пита той и момичето посочва към хола.

Двамата мъже прекарват над три часа заедно, като се отдават на спомени.

– Бяхме като стари бойни другари, говорехме си за далечните времена – разказва Джобс. – Той бе по-щастлив от всякога и аз не спирах да си мисля колко здрав изглежда.

Гейтс също е удивен, защото Джобс, макар и страшно изпит, все още кипи от енергия. Той не се притеснява да говори за болестта си и поне през този ден изглежда оптимистично настроен. Разказва на Гейтс, че прицелната терапия била „като да подскачаш от една водна лилия на друга“ в опит да надбягаш рака.

Джобс повдига въпроса за образованието и Гейтс му описва как си представя училищата на бъдещето, когато учениците самостоятелно ще гледат лекции и видеоуроци, а в класната стая само ще обсъждат материала и ще решават задачи. И двамата са на мнение, че компютрите се използват твърде ограничено в училищата – много по-малко, отколкото в други области като медиите, медицината и правото. За да се промени това, Гейтс смята, че компютрите и мобилните устройства трябва да предоставят уроци, съобразени с всеки отделен ученик.

Освен това разговарят много за радостите на семейния живот – че са срещнали подходящата жена и колко са щастливи с такива добри деца.

– Много се смяхме на късмета му да срещне Лорийн, благодарение на която е запазил част от разсъдъка си, и на моя да срещна Мелинда, благодарение на която съм почти нормален – спомня си Гейтс. – Обсъждахме също колко е трудно за децата ни да имат такива бащи и как да ги облекчим. Беше много личен разговор.

По едно време Ийв, която няколко пъти е ходила на конни състезания с дъщерята на Гейтс Дженифър, влиза при тях и Гейтс я пита кои скокове харесва най-много.

Към края на посещението си Гейтс поздравява Джобс за „невероятните неща“, които прави, и за това, че в края на 90-те е спасил „Епъл“ от некадърниците, които са били на път да разорят компанията. Дори прави едно интересно признание. През цялата си кариера двамата са застъпвали противоположни философии по един от основните въпроси в компютърната сфера – дали хардуерът и софтуерът трябва да са интегрирани, или отворени.

– Смятах, че отвореният, хоризонтален модел ще надделее – признава Гейтс. – Ти обаче доказа, че интегрираният, вертикален модел също е добър.

Джобс също прави признание:

– И твоят модел работи добре.

Значи и двамата са били прави. В света на персоналните компютри и двата модела работят добре; „Макинтош“ съжителства успешно с цялата гама от машини с *Windows* и това вероятно ще се повтори при мобилните устройства. Все пак Гейтс добавя една уговорка:

– Интегрираният подход работи добре, когато Стив е на капитанския мостик, но това не означава, че ще завладее нови позиции в бъдеще.

Джобс също има резерви:

– Разбира се, фрагментираният модел действа, но от него не излезе нищо впечатляващо. Създаде само скапани продукти. Това беше проблемът. Поне навремето.

Денят настъпи

Джобс има много други идеи и проекти. Иска да спре търговията с учебници и да спаси измъчените ученици от гръбначни изкривявания, като създаде електронни текстове и учебни материали за *iPad*. Освен това съвместно с приятеля си от първия екип на „Макинтош“ Бил Аткинсън разработват нови цифрови технологии, които ще позволят на хората да правят хубави снимки с айфоните си дори на лоша светлина. Иска да направи с телевизорите онова, което е постигнал при компютрите, плейърите и телефоните – да ги превърне в лесни за боравене, елегантни устройства:

– Искам да направя интегриран и изключително лесен за използване телевизор. Той ще бъде безжично свързан с всички мобилни устройства на клиента и с *iCloud*. Така хората няма повече да се мъчат със сложни дистанционни за DVD-плейъри и кабелна телевизия. Ще имат най-простия потребителски интерфейс, който можеш да си представиш. Най-накрая го измислих.

През юли 2011 г. ракът прониква в костите и в други части на организма му и лекарите вече не намират достатъчно ефикасни прицелни медикаменти, с които да преборят болестта. Джобс изпитва силни болки, не може да спи, изнемощял е и вече не ходи на работа. С Лорийн са резервирали платноход за семейна екскурзия в края на месеца, но плановете им се провалят. Той вече почти не може да поема твърда храна и по цял ден лежи в стаята си и гледа телевизия.

През август получих съобщение, че иска да ме види. Когато пристигнах у тях – в събота сутринта – още спеше, но седнах с жена му и децата в градината, пълна с жълти рози и всякакви други цветя. Накрая той ме извика. Заварих го свит в леглото, по шорти и бяло поло. Краката му бяха ужасяващо хилави, но се усмихваше и умът му сечеше.

– Да действаме бързо, защото лесно се изморявам – каза той.

Искаше да ми покаже лични снимки, от които да избира няколко за книгата. Тъй като беше твърде слаб, за да стане, посочи да му донесат някои фотографии. Седнах до него на леглото. Едни го подтикваха да разказва цели истории, на други реагираше само с изръмжаване или усмивка. Никога не бях виждал снимка на баща му Пол Джобс и се изненадах, като видях красив млад мъж, облечен в стила от 50-те, бутащ количка с бебе.

– Да, това е той – каза Джобс. – Можеш да ползваш снимката.

Посочи ми една кутия до прозореца; в нея имаше фотография от сватбата му, на която баща му го гледа с много любов.

– Беше велик човек.

– Сигурно щеше да се гордее с теб – измънках аз.

– Той се *гордееше* с мен – поправи ме Стив.

За известно време снимките като че ли му вдъхнаха сили. Обсъждахме какво мислят за него различни хора от миналото му – от Тина Редси през Майк Марккула до Бил Гейтс. Разказах му какво сподели с мен Гейтс след срещата им: че „Епъл“ провежда успешно интегрирания подход, но само „когато Стив е на капитанския мостик“. Джобс заяви, че това са глупости:

– По този начин всеки би могъл да направи по-добър продукт, не само аз.

Подканих го да посочи друга компания, която прави страхотни продукти, спазвайки принципите на пълната интеграция. Той се замисли дълбоко.

– Автомобилните компании... Поне навремето – каза накрая.

Когато разговорът ни се прехвърли към жалкото състояние на икономиката и политиката, Стив сподели, че на света му липсват силни водачи:

– Разочарован съм от Обама. Има проблеми с управлението, защото се страхува да не обиди или разсърди някого. – Досети се какво си мисля и се усмихна леко. – Да, аз никога не съм имал такъв проблем.

След два часа се умълча, затова станах да си ходя.

– Чакай – спря ме, като ми махна пак да седна.

След минута-две събра достатъчно енергия, за да говори.

– Имах доста колебания за този проект – каза след малко, имайки предвид решението да ми съдейства в писането на книгата. – Доста се страхувах.

– Защо се реши?

– Исках децата ми да ме опознаят. Невинаги им обръщах внимание и исках да разберат какво и защо съм правил. Освен това, когато се разболях, осъзнах, че след смъртта ми хората ще пишат за мен, а няма да знаят нищо. Няма да напишат истината. Исках да съм сигурен, че ще чуят гласа ми.

Никога за тези две години не ме беше питал какво съм написал в книгата и какви изводи съм направил. Сега обаче ме погледна и каза:

– Знам, че в книгата ще има много неща, които няма да ми харесат.

Прозвуча повече като въпрос, отколкото като изявление, затова кимнах, усмихнах се и отговорих, че вероятно е така.

– Това е добре – продължи той. – Значи няма да звучи като писана по поръчка. Няма да я чета засега, за да не се ядосвам. Може би след година... ако още съм жив.

След тези думи затвори очи и се отпусна, затова си тръгнах.

През лятото здравето му постоянно се влошава и той бавно започва да осъзнава неизбежното: няма да се върне на директорския пост в „Епъл“. Идва време да подаде оставка. Седмици наред се колебае, съветва се с жена си, Бил Кембъл, Джони Айв и Джордж Райли.

– Едно от нещата, които исках да направя за „Епъл“, бе да дам пример за най-правилния начин да предадеш властта – обясни ми по-късно. Весело напомни за всички трудни промени, настъпили в компанията през последните трийсет и пет години. – Положението винаги е било драматично като в страна от Третия свят. Една от целите ми беше да направя „Епъл“ най-добрата компания в света. Затова е много важно да я предам в ръцете на най-подходящия човек.

Стив решава, че най-доброто време и място е редовното заседание на управителния съвет на 24 август. Исква да го направи лично, а не чрез писмо или по телефона, затова си налага да се храни, за да си възвърне силите. В деня преди заседанието решава, че ще се справи, но трябва да използва инвалидна количка. Урежда да го закарат до фирмената централа и да го вкарат в заседателната зала по възможно най-дискретния начин.

Пристига малко преди 11:00, когато съветът приключва разглеждането на доклади и други рутинни занимания. Повечето знаят какво предстои. Вместо обаче да обявят темата, за която си мислят всички, Тим Кук и финансовият директор Питър Опенхаймер продължават с

отчета за тримесечието и плановете за идната година. След това Джобс казва тихо, че иска да обсъди нещо лично. Кук го пита дали той и колегите му трябва да излязат и след трийсетсекундно замисляне Стив решава, че трябва. Когато остава сам с шестимата външни директори, започва да чете на глас писмо, което лично е продиктувал и редактирал през изминалите седмици:

– Винаги съм казвал, че ако дойде ден да не мога да изпълнявам задълженията си, ще бъда първият, който ще го съобщи. За съжаление този ден настъпи.

Писмото е просто, ясно и се състои само от осем изречения. Джобс предлага Кук да го замести, а той да стане председател на управителния съвет.

– Убеден съм, че най-ярките и иновативни дни на „Епъл“ тепърва предстоят. С нетърпение очаквам да наблюдавам и помагам за успеха на фирмата в новата ми роля.

Следва дълго мълчание. Ал Гор първи се изказва, като изброява заслугите на Джобс на досегашния му пост. Майки Дрекслър добавя, че да гледа как Джобс преобразява „Епъл“, било „най-невероятното нещо, което съм виждал в бизнеса“. Арт Левинсън похвалва загрижеността на Стив да осигури плавно предаване на властта. Кембъл не казва нищо, но докато приемат официалната резолюция за смяната, очите му се насълзават.

На обяд Скот Форстол и Фил Шилер идват да представят няколко продукта, разработвани от компанията. Джобс ги бомбардира с въпроси и идеи, като набляга на възможностите на четвъртото поколение клетъчни мрежи и на функциите на бъдещите мобилни телефони. В един момент Форстол представя една гласоразпознаваща програма. Точно както се е опасявал, наред демонстрацията Джобс грабва телефона, за да види дали може да обърка софтуера:

– Какво е времето в Пало Алто?

Програмата отговаря. После Джобс я предизвиква:

– Ти мъж ли си, или жена?

За всеобщо удивление апаратът отвръща:

– Още не са програмирали пола ми.

За момент атмосферата се разведрява.

Когато заговарят за таблетни компютри, някой изразява задоволство, че „Хюлет-Пакард“ са се отказали от този пазар, защото не могат да се конкурират с *iPad*. Джобс обаче казва, че това всъщност е тъжен момент:

– Хюлет и Пакард направиха страхотна компания и си мислеха, че я оставят в добри ръце. Сега обаче тя е осакатена и се руши. Надявам се аз да съм оставил по-стабилно наследство и това никога да не се случи с „Епъл“.

Когато се кани да си тръгне, членовете на съвета се събират, за да го прегърнат.

След срещата Джобс се прибира къщи с Джордж Райли. Заварват Лорийн да събира меда от кошерите в задния двор с помощта на малката Ийв. Двете свалят пчеларските маски и занасят буркана в кухнята; Рийд и Ерин също са там, за да отпразнуват елегантното оттегляне на баща им. Джобс взема лъжица мед и заявява, че е прекрасен.

Същата вечер ми сподели, че възнамерява да остане активен, доколкото му позволява болестта:

– Ще работя върху нови продукти, върху маркетинга и нещата, които обичам.

Когато го попитах как се е почувствал, когато е сдал властта в компанията, той видимо се натъжи и отговори в минало време:

– Имах много късмет и в кариерата, и в живота. Направих всичко, което можех да направя.

ГЛАВА 42

Наследството

Светлото небе на изобретателността

Един силен дух

Характерът на Джобс се отразява в продуктите, които той създава. Във фундаменталната философия на „Епъл“ – от първия „Макинтош“ през 1984 г. до *iPad* няколко десетилетия по-късно – стои пълната интеграция между хардуер и софтуер. Така е и при Стив Джобс: увлеченията, перфекционизмът, мрачните импулси, желанията, артистичността, прищевките и манията му за контрол са неразривно свързани с подхода му в бизнеса и продуктите, които се получават в резултат от него.

Обединяващата сила между характера и творенията му е една очебийна черта: силната му емоционалност. Мълчанието му (когато се втренчи с немигащ поглед в теб) може да бъде не по-малко опасно от избухванията му. Понякога емоционалността му е очарователна, както когато обяснява дълбокия смисъл в музиката на Боб Дилън или защо продуктът, който представя в момента, е най-великото нещо, създадено от компанията му. Друг път е плашеща, както когато се вбесява, че „Гугъл“ и „Майкрософт“ ограбват „Епъл“.

В тази емоционалност се корени и двуполюсната му гледна точка за света. Колегите му бързо забелязват склонността да дели хората на герои и глупаци. Човек може да фигурира само в една от тези две категории и понякога да изпадне от едната в другата в рамките на един ден. Същото важи за продуктите, идеите, дори храната: нещата са или „върхът“, или скапани, малоумни, отвратителни. В резултат от това всеки забелязан недостатък може да стане повод за гневни упреци. Металната повърхност на някоя част, кривината на някое винтче, оттенъкът на някоя кутия – обявява ги за „пълен боклук“ и те остават такива, докато не покрият критериите за категорията „върхът“. Стив се изживява като творец (и с пълно основание) и си позволява лукса да има темперамент на именно такъв.

Стремежът му към съвършенство довежда до убеждението, че „Епъл“ трябва да има пълен контрол върху всеки свой продукт. Тръпки го побиват (в най-добрия случай), когато си представи върховния епълски софтуер да работи на скапания хардуер на друга фирма. Алергичен е към мисълта неodobрени приложения или съдържание да развалят съвършенството на някое епълско устройство. Тази способност да интегрира хардуер, софтуер и съдържание в единна система му позволява да налага простота на изпълнението. Астрономът Йоханес Кеплер е казал, че „природата обича простотата и единството“. Така смята и Стив Джобс.

Този инстинктивен стремеж към интеграция го поставя от едната страна на фундаменталната линия, разделяща цифровия свят: отворено срещу затворено. Хакерското мислене, наследено от компютърния клуб „Хоумбрю“, клони към отворения подход, при който има слаб централизиран контрол и хората могат свободно да модифицират хардуера и

софтуера си, да обменят и пишат програми, да нарушават фирмените правила и да използват информация и приложения, съвместими с различни устройства и операционни системи. Младият Возняк принадлежи към този лагер: създаденият от него *Apple II* е лесен за отваряне и има цял куп изходи, в които хората могат да включват каквото поискат. С „Макинтош“ Джобс основава другия лагер. Неговият компютър е готов за ползване уред с тясно свързани хардуер и софтуер, изключващи всякакви модификации. Хакерският дух трябва да бъде жертван за създаването на цялостно и лесно за използване потребителско устройство.

По тази причина Джобс прави така, че операционната система на „Макинтош“ да не може да се използва с никакъв друг хардуер освен на „Епъл“. „Майкрософт“ следва противоположната стратегия, като позволява системата *Windows* да се съчетава с всякакъв хардуер. Така компанията не създава най-елегантните компютри на света, но става водещ играч в областта на операционните системи. След като пазарният дял на „Епъл“ се свива до под 5 %, подходът на „Майкрософт“ е обявен за победител що се отнася до персоналните компютри.

В далечна перспектива обаче се оказва, че моделът на Джобс има някои предимства. Дори при ограничен пазар фирмата успява да поддържа висока доходност, докато другите компютърни производители се превръщат в доставчици на евтини продукти. През 2010 г. например „Епъл“ държи само 7 % от пазара на персонални компютри, но взема 35 % от чистата печалба.

Нещо по-показателно – в началото на нашия век упорството на Джобс да създаде цялостно интегрирани устройства позволява на „Епъл“ да разработи стратегията на цифровия пъп, даваща възможност настолният ви компютър да се свързва безпроблемно с различни преносими устройства. Айподът например е част от затворена и тясно интегрирана система. За да го използвате, трябва си инсталирате програмата *iTunes* на „Епъл“ и да теглите файлове от онлайн магазина. В резултат *iPod*, както по-късно *iPhone* и *iPad*, има елегантен дизайн, отличаващ го от недодяланите конкурентни продукти, които не осигуряват безпроблемно удовлетворяващо ползване.

Стратегията се оказва успешна. През май 2000 г. пазарният дял на „Епъл“ е една двайсета от дела на „Майкрософт“. През май 2010 г. „Епъл“ изпреварва „Майкрософт“ като най-голяма компютърна компания в света, а през септември 2011 г. стойността на компанията е със 70 % по-висока от тази на конкурента. През първото тримесечие на 2011 г. пазарът на компютри с *Windows* се е свил с 1 %, а на „Мак“ е нараснал с 28 %.

Битката се възобновява, този път в областта на мобилните устройства. „Гугъл“ възприема отворения подход и пуска операционната си система „Андроид“ за ползване от всеки производител на таблети и мобилни телефони. През 2011 г. пазарният дял на компанията е равен на този на „Епъл“. Недостатъкът на отворената система е нейната фрагментираност. Различни производители на телефони и таблети модифицират „Андроид“ в десетки разновидности, при което се губи синхронът между приложенията и не се реализират всичките им възможности. И двата подхода имат предимства. Някои хора търсят свободата да използват отворени системи и по-богат асортимент от хардуер; други очевидно предпочитат пълната интеграция и контрол на „Епъл“, водещи до създаването на продукти с по-прост интерфейс, по-дълъг живот на батериите, повече улеснения за потребителя и по-бързо

боравене с информацията.

Недостатъкът при другия подход е, че за да достави наслада на потребителя, Джобс отнема свободата му. Сред най-задълбочените привърженици на отворената среда е Джонатан Зитрейн от „Харвард“. Той започва книгата си „Бъдещето на интернет... и как да го предотвратим“ със сцената как Джобс представя айфона; след това предупреждава за последствията от заменянето на персоналните компютри със „стерилни уреди, вързани за контролна мрежа“. Още по-пламенен е Кори Доктороу, който пише манифест, озаглавен „Защо няма да си купя *iPad*“. „В дизайна е вложена много мисъл и находчивост – признава той, – но има и ясно различимо пренебрежение към ползвателя. Като купувате *iPad* на децата си, не им помагате да осъзнаят, че светът е техен и чака да го разглобят и сглобят наново; по този начин им внушавате, че трябва да викат специалист дори за смяната на батериите.“

За Джобс интегрираният подход се налага просто защото е най-правилен:

– Правим това не защото сме някакви деспотични манияци. Правим го, защото искаме да създаваме страхотни продукти, защото сме загрижени за потребителя; затова не пускаме боклуци като другите. – Стив е убеден, че прави услуга на потребителя. – Хората правят онова, което умеят най-добре, и очакват от нас същото. Животът им е претоварен; имат си други грижи, а нямат време да мислят как да интегрират компютрите и устройствата си.

Този подход понякога вреди на краткосрочните бизнес интереси на „Епъл“, но в свят, пълен с некадърно направени устройства, неясни съобщения за грешка и дразнещи интерфейси, води до създаването на удивителни неща. Използването на продукт на „Епъл“ може да бъде върховно изживяване като разходка из любимите на Джобс дзен градини в Киото, а никой от тези шедьоври не е постигнат с преклонение пред олтара на отворените системи или безконтролното цъфтене на стотици цветя. Понякога е хубаво нещата да се поверят в силни ръце.

Емоционалната натура на Джобс се проявява и в способността му да се концентрира. Той очертава приоритетите, насочва вниманието си като лазер върху тях и се абстрахира от всички дразнителни. Когато се вгълби в нещо – потребителския интерфейс на първия „Макинтош“, дизайна на *iPod* и *iPhone*, привличането на музикалните компании в *iTunes* – той е неуморим. Ако обаче не желае да се занимава с нещо – юридически проблем, бизнес въпрос, диагноза за рак, семейни грижи – Стив решително го игнорира. Тази способност да се фокусира му позволява да налага решенията си. Той помага на „Епъл“ да се съвземе, като съсредоточава работата само върху няколко основни продукта и отхвърля всички останали. Опростява устройствата, като елиминира бутони, опростява софтуера, като елиминира функции, опростява интерфейса, като елиминира възможности за избор.

Самият Джобс обяснява умението си да се съсредоточава и любовта си към простото с увлечението по дзен будизма. То му е помогнало да цени интуицията, научило го е да елиминира всичко, което го разсейва и не е необходимо, и го възпитава в духа на естетичния минимализъм.

За съжаление това дзен обучение не му помага да се държи по-спокойно и да постигне вътрешен мир. Той често е напрегнат и нетърпелив – черти, които не се стараят да скрие. Повечето хора имат система за регулиране между ума и устата, която модулира най-спонтанните реакции и най-резките им импулси. Не и Джобс. Той смята бруталната си откровеност за важна:

– Работата ми е да казвам кога нещо е скапано, а не да се правя, че много ми харесва.

Понякога това поведение е пленяващо и вдъхновяващо, но друг път го прави да изглежда, ако използваме жаргонния израз, абсолютен задник.

Анди Херцфелд веднъж ми каза:

– Единственият въпрос, на който бих искал Стив да ми отговори, е защо понякога е такъв гадняр.

Дори най-близките му хора се чудят дали наистина му липсва филтърът, който не позволява на хората да изразяват най-язвителните си мисли, или нарочно го е дезактивирал. Джобс твърди, че е първото:

– Аз съм такъв и никой не може да очаква да бъда нещо, което не съм.

Според мен обаче, ако искаше, щеше да се контролира. Когато уязвява някого, той не го прави, защото не си дава сметка, че ще го нарани. Точно обратното: умее да преценява хората, долавя мислите им и чак тогава решава дали да прояви симпатия, да ласкае или да наранява.

Злобната страна на характера му е излишна; тя повече му пречи, отколкото му помага. На моменти обаче е полезна. Учтивите и тактични ръководители, стремящи се да избягват конфронтациите, по принцип не умеят да налагат промени така ефективно. Десетките служители, към които Джобс е проявил изключителна грубост, завършват поредицата от ужасяващи разкази с признанието, че ги е подтиквал да правят неща, на които не вярвали, че са способни. Той създава отбор, съставен само от първокласни играчи.

Сагата на Стив Джобс е олицетворение на изначалния мит за Силициевата долина: как една проходаща фирма в гараж се превръща в най-богатата компания в света. Той не изобретява качествено нови неща, но майсторски съчетава идеи, изкуство и информационни технологии, за да измисли бъдещето. Проектира „Мак“, след като оценява възможностите на графичните интерфейси – нещо, което „Ксерокс“ не успява да направи. Създава *iPod*, след като осъзнава колко хубаво би било да имаш хиляда песни в джоба си, за разлика от „Сони“, която има всички ресурси и знания, но не съумява да реализира подобен проект. Някои бизнесмени правят нововъведения, като схващат общата картина. Други постигат това, като усъвършенстват детайлите. Джобс се справя и с двете безкомпромисно. Благодарение на това в продължение на три десетилетия пуска на пазара серия от продукти, които преобразяват цели индустрии:

– *Apple II*, като взема платката на Возняк и я превръща в първия персонален компютър за неспециалисти;

– „Макинтош“, с който започва революцията сред домашните компютри и популяризира графичния потребителски интерфейс;

– „Играчки“ и другите хитове на „Пиксар“, които разчупват цифровото въображение;

– Магазините на „Епъл“, които показват колко е важен фирменият магазин за налагането на определена марка;

– *iPod*, променил начина, по който слушаме музика;

– Онлайн магазинът *iTunes*, който спасява музикалната индустрия;

– *iPhone*, който превръща мобилните телефони в устройства за музика, снимки, видеоклипове, електронна поща и сърфиране в интернет;

- *App Store*, който ражда нова индустрия за създаване на компютърни програми;
- *iPad*, който поставя началото на таблетните компютри и създава платформа за цифровите вестници, списания, книги и филми;
- *iCloud*, който измества компютъра от централната роля при управлението на информацията и позволява на всички мобилни устройства да работят в синхрон;
- и самата компания „Епъл“, която Джобс смята за най-голямото си творение; място, където въображението се стимулира и реализира по толкова творчески начин, че това я прави най-богатата компания на света.

Бил ли е умен? Не, не особено. Той просто е гений. Скоковете на въображението му са импулсивни, неочаквани и понякога граничещи с магия. Джобс е истински пример за това, което математикът Марк Как нарича „гений-магьосник“ – човек, чиито идеи идват от нищото, породени повече от интуицията, отколкото от логическата мисъл. Като куче следотърсач той умее да попива информация, да надушва далечни миризми и да предвижда какво следва.

Така Стив Джобс се превръща в най-великия бизнес ръководител на нашата ера и името му със сигурност ще се помни векове наред. Той ще влезе в пантеона на историята редом с Едисон и Форд. Повече от всеки друг през своето време Джобс прави съвършено нови продукти, комбинирайки изкуство и процесори. С плам, който прави работата с него едновременно смущаваща и вдъхновяваща, Джобс изгражда и най-креативната компания в света. И успява да вгради в гените ѝ естетика, перфекционизъм и въображение, които вероятно ще ѝ помогнат десетилетия наред да остане най-добре развиващата се фирма на пресечната точка между изкуство и информационни технологии.

А, да, и още нещо...

В една биографична книга последната дума по принцип се полага на автора. Това обаче е биографията на Стив Джобс. Въпреки че върху това начинание той не наложи пословичното си желание за контрол, подозирам, че няма да отразя истинския му характер, ако в края не му дам думата.

В хода на разговорите ни той много често е разсъждавал за наследството, което ще остави. Ето мислите му, изразени със собствените му думи:

Голямото ми желание бе да създам стабилна компания, в която хората са мотивирани да правят страхотни продукти. Всичко друго беше на заден план. Разбира се, чудесно е да трупаш печалба, защото тя ти позволява да правиш страхотни неща. Мотивираха ме обаче продуктите, а не печалбата. Скъли смени приоритетите така, че основната цел бяха парите. Разликата може би изглежда малка, но в крайна сметка се отразява на всичко: какви хора назначаваши, кой получава повишение, какво се обсъжда на заседанията.

Някои казват: „Да дадем на клиентите каквото искат.“ Моят подход не е такъв. Работата ни е да се досетим какво ще поискат преди още да са го поискали. Мисля, че Хенри Форд навремето е казал: „Ако бях попитал клиентите какво искат, сигурно щяха да ми отговорят: По-бърз кон!“ Хората не знаят какво искат, докато не им го покажем. Затова никога не разчитам на пазарни проучвания. Нашата цел е да прочетем нещата,

когато още не са написани.

Едуин Ланд от „Полароид“ говореше за пресечната точка между изкуство и наука. Аз харесвам този кръстопът. В това място има нещо вълшебно. Мнозина изобретяват нови неща – това не е основната отличителна черта на моята кариера. Причината хората да харесват „Епъл“ е това, че в нашите иновации има много изкуство. Мисля, че великите творци и великите инженери си приличат – по желанието да се изразяват. Всъщност някои от най-способните хора, работещи върху първия „Мак“, се занимаваха и с поезия и музика. През 70-те компютрите се превърнаха в начин хората да изразяват креативността си. Великите художници като Леонардо да Винчи и Микеланджело са били и големи учени. Микеланджело е разбирал много от добива на камъни, не само от скулптура.

Хората ни плащат, за да създаваме цялостни продукти, защото нямат време да мислят постоянно за тези неща. Ако имаш истинска страст към страхотните продукти, тя сама те принуждава да ги правиш интегрирани, да свържеш хардуера, софтуера и информацията. Разработваш ново поле, затова трябва да се справиш сам. Ако искаш продуктите ти да са отворени за чужд хардуер или софтуер, трябва да жертваш част от идеите си.

В различни периоди от миналото Силициевата долина е била олицетворявана от различни фирми. Дълго време нейн символ беше „Хюлет-Пакард“. След това, в ерата на полупроводниците, такива бяха „Феърчайлд“ и „Интел“. Мисля, че за известно време символът беше „Епъл“, но после слезе от сцената. Сега са пак „Епъл“ и „Гугъл“ – но „Епъл“ малко повече. Според мен издържахте изпита на времето. От доста време съществуваме и все още сме на гребена на вълната.

Лесно е да хвърляме камъни по „Майкрософт“. Те очевидно паднаха от шампионската стълбица и се превърнаха в незначителен играч. Въпреки това оценявам постиженията им и знам колко им е било трудно. Те бяха много добри в търговската част, но никога не са били достатъчно ориентирани към продукта. Бил обича да се представя като човек на продукта, но не е. Той е търговец. За него завладяването на бизнеса беше по-важно, отколкото правенето на велики продукти. Той стана най-богатия човек в тази област и ако това е било целта му, значи я е постигнал. Не такава обаче беше моята цел и понякога си мисля, че в началото и той е мислил като мен. Възхищавам му се за компанията, която изгради – впечатляваща е – и ми е приятно да работя с него. Умен е и дори има чувство за хумор. „Майкрософт“ обаче никога не е носил духа на свободните изкуства. Дори след като видяха „Мак“, не можах да го изкопират добре. Изобщо не схванаха основната идея.

Имам си една теория защо фирми като IBM и „Майкрософт“ западат. Компанията върши страхотна работа, пуска нови продукти, установява монопол в определена област и тогава започва да пренебрегва качеството. Започва да цени добрите търговци, защото приходите растат благодарение на тях, а не на инженерите и дизайнерите. Така в крайна сметка търговците започват да управляват компанията. Джон Ейкърс от IBM беше умен, сладкодумен, невероятен търговец, обаче не разбираше нищо от продукта. Същото се случи с „Ксерокс“. Когато търговците управляват компанията, хората, разработващи продуктите, губят тежест и много от тях просто си тръгват. Така стана в „Епъл“, когато дойде Скъли – чисто моя грешка – и с „Майкрософт“, когато Балмър пое

ръководството. „Епъл“ имаше късмет и се съвзе, но се съмнявам, че това ще стане с „Майкрософт“, докато Балмър е начело.

Противно ми е, че някои хора наричат себе си „предприемачи“, когато единствената им цел е да създадат фирма, а после да я продадат или да пуснат акции, за да гушнат парите и да си тръгнат. Мързи ги да свършат работата, която е необходима, за да изградят истинска компания – а то е най-трудното в бизнеса. Само това е начинът да допринесеш с нещо и да увеличиш наследството, оставено от онези преди теб. Изграждаш компания, която ще отстоява принципите си за поколения напред. Това направиха Уолд Дисни, Хюлет, Пакард и хората, които създадоха „Интел“. Направиха компании, които ще оцелеят дълго, не се интересуваха само да спечелят пари. Такава искам да бъде и „Епъл“.

Не съм съгласен с твърденията, че само тъпча хората. Ако нещо не е свястно, аз просто им го казвам в очите. Моята работа е да бъде честен. Знам какво говоря и обикновено се оказва, че съм прав. Това е културата, която се опитах да създам. Ние сме брутално честни; всеки може да ми каже, че ме смята за пълен кретен, и аз мога да му го кажа. Адски много сме се карали, крещели сме си и това са едни от най-готините моменти в живота ми. Изобщо не ми пукаше да кажа пред всички: „Рон, този магазин е пълен боклук“. Или: „Леле, тая работа съвсем я оплескахме“ – пред инженерера, който отговаря за нея. Това е залогът, за да участваш в играта: трябва да си суперчестен. Може би има и по-добър начин, при който всички сме наконтени с вратовръзки и говорим възвишено със сложни фрази, само че аз съм едно просто момче от Калифорния.

Понякога съм бил суров към хората, може би повече от необходимото. Спомням си как веднъж Рийд, още шестгодишен, се прибра вкъщи, а аз току-що бях уволнил някого. Замислих се какво ли му е на този човек да се прибере вкъщи и да каже на малкия си син, че са го изхвърлили от работа. Беше трудно, но все някой трябваше да го направи. Винаги съм приемал за свое задължение екипът да е на ниво и ако не бях аз, никой нямаше да се погрижи за това.

Човек винаги трябва да се стреми да прави нови неща. Дилън можеше цял живот да пее протестни песни и може би щеше да спечели много от това, но не го направи. Трябваше да върви напред и когато през 1965 г. навлезе в музиката с електрически инструменти, разочарова много хора. Концертът му в Европа през 1966 г. беше най-великият, който е правил. Навремето излизаше на сцената, посвирваше на акустичната китара и публиката го обожаваше. После доведе момчетата от „Дъ Бенд“, изпълняваха някое електронно парче и понякога публиката ги освиркваше. На един концерт, когато се канеше да изпее Like a Rolling Stone, някой от залата извика: „Юда!“ Дилън каза: „Свирете колкото силно можете!“ Така и направиха. Същото беше и с „Бийтълс“. Постоянно се развиваха, вървяха напред, усъвършенстваха изкуството си. Точно това съм се опитвал да правя и аз – да вървя напред. Иначе, както казва Дилън, ако не се стремиш да се родиш, значи се стремиш да умреш.

Какво ме мотивираше ли? Мисля, че повечето творци искат да изразят благодарността си за това, че могат да се възползват от стореното преди нас. Аз не съм измислил езика или математическите формули, които използвам. Произвеждам много малка част от храната си, а дрехите вземам наготово. Всичко, което правя, зависи от другите членове на нашия

вид. Затова мнозина от нас искат да допринесат за вида. Опитваме се да изразим нещо по единствения начин, който повечето от нас познават – защото не всеки може да напише песните на Боб Дилън или пиесите на Том Стопард. Опитваме се да използваме дарбите, които имаме, за да изразяваме съкровените си чувства, да показваме колко ценим постигнатото преди нас и да добавим нещо към него. Ето това ме мотивираше.

Епилог

Един слънчев следобед, когато не се чувстваше добре, Джобс седеше в задния си двор и размишляваше за смъртта. Разказваше за преживяното в Индия близо четири десетилетия по-рано, за будизма и възгледите си за прераждането и непреходността на духа.

– За вярата в Бог съм почти петдесет на петдесет. През по-голямата част от живота си съм смятал, че сигурно има нещо повече от онова, което виждаме.

Призна, че сега, изправен пред смъртта, може би надценява вероятността за съществуването на Бог, защото му се иска да вярва в задгробния живот.

– Харесва ми да мисля, че след смъртта ни остава нещо. Странно е целият този опит и малкото мъдрост, които си събрал, да изчезнат ей така. Затова много ми се иска да вярвам, че нещо остава, че може би съзнанието се запазва.

Замисли се, а след дълго мълчание добави:

– Но пък от друга страна, може да е като бутон за стартиране. Щрак и те няма.

Отново замълча за момент и се усмихна леко:

– Може би затова не обичах да слагам копче за изключване на устройствата на „Епъл“.

БЛАГОДАРНОСТИ

Искам да изкажа дълбока благодарност на Джон и Ан Дуър, Лорийн Пауъл, Мона Симпсън и Кен Аулета, които спомогнаха за реализирането на този проект и ме подкрепяха. Признателен съм и на Алис Мейхю, която е мой редактор в „Симпсън & Шустър“ от трийсет години, на издателя ми Джонатан Карп – и двамата вложихте много старание в ръководството на този проект. За същото искам да благодаря и на агента си Аманда Ърбън. Креъри Пулън упорито издири снимките, които ми бяха необходими, а със своето спокойствие Пат Зиндулка улесни нещата. Благодаря и на баща си Ървин и на дъщеря си Бетси за това, че прочетоха ръкописа и ми даваха съвети. И накрая, както винаги, дълбоко благодаря на съпругата си Кати за поправките, идеите, мъдрите насоки и за безброй други неща.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Amelio, Gil. *On the Firing Line*. HarperBusiness, 1998.
- Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip*. Oxford, 2005.
- Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire*. Paragon House, 1988.
- Carlton, Jim. *Apple*. Random House, 1997.
- Cringely, Robert X. *Accidental Empires*. Addison Wesley, 1992.
- Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Broadway Books, 2000.
- Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way*. Vanguard, 2011.
- Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley*. McGraw-Hill, 1984.
- Garr, Doug. *Woz*. Avon, 1984.
- Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley*. O'Reilly, 2005. (See also his website, folklore.org.)
- Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning*. HarperBusiness, 1999.
- Jobs, Steve. Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow, April 20, 1995.
- . Stanford commencement address, June 12, 2005.
- Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain*. Portfolio, 2008. (See also his website, cultofmac.com.)
- Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way*. Scott, Foresman, 1989.
- Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction*. Free Press, 2009.
- Kot, Greg. *Ripped*. Scribner, 2009.
- Kunkel, Paul. *AppleDesign*. Graphis Inc., 1997.
- Levy, Steven. *Hackers*. Doubleday, 1984.
- . *Insanely Great*. Viking Penguin, 1994.
- . *The Perfect Thing*. Simon & Schuster, 2006.
- Linzmayr, Owen. *Apple Confidential 2.0*. No Starch Press, 2004.
- Malone, Michael. *Infinite Loop*. Doubleday, 1999.
- Markoff, John. *What the Dormouse Said*. Viking Penguin, 2005.
- McNish, Jacquie. *The Big Score*. Doubleday Canada, 1998.
- Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom*. Overlook Press, 2009. Originally published, without prologue and epilogue, as *The Little Kingdom* (Morrow, 1984).
- Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys*. Portfolio, 2008.
- Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.
- Price, David. *The Pixar Touch*. Knopf, 2008.
- Rose, Frank. *West of Eden*. Viking, 1989.
- Sculley, John. *Odyssey*. Harper & Row, 1987.
- Sheff, David. „Playboy Interview: Steve Jobs.“ *Playboy*, February 1985.
- Simpson, Mona. *Anywhere but Here*. Knopf, 1986.
- . *A Regular Guy*. Knopf, 1996.
- Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future*. Morrow, 1988.
- Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Atheneum, 1993.
- “Triumph of the Nerds,” PBS Television, hosted by Robert X. Cringely, June 1996.
- Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz*. Norton, 2006.

Young, Jeffrey. *Steve Jobs*. Scott, Foresman, 1988.
———, and William Simon. *iCon*. John Wiley, 2005.

БЕЛЕЖКИ

ГЛАВА 1: ДЕТСТВО

Осиновяването: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Мона Симпсън, Дел Йокам, Грег Калхун, Крисан Бренан, Анди Херцфелд.

Джобс, „Смитсонови Оръл Хистъри“ (Програма на института „Смитсонови“ за попълване на архивите и документацията му чрез провеждане на интервюта с настоящи и бивши служители на института, както и с други личности, допринесли за работата му); Джобс, „Поздравително слово по случай дипломирането на випуск 2005 на университета „Станфорд“; Анди Берент „Корените на компютърния магнат от „Епъл“ са неразривно свързани с Грийн Бей“, „Прес Газет“, 4 дек., 2005 г.; Джорджина Дикинсън, „Татко чака Джобс да му звъне по айфона“, „Ню Йорк Поуст“ и „Сън“ (Лондон), 27 авг. 2011 г.; Моханад ал-Хадж Али, „Корените на Стив Джобс са в Сирия“, „Ал Хаят“, 16 ян. 2011 г.; Улф Фройцхайм, „Портрет на Стив Джобс“, „Унтернемен“, 26 ноем. 2007 г.

Силициевата долина: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл. Джобс, „Смитсонови Оръл Хистъри“.

В училище: Интервю със Стив Джобс. Джобс, „Смитсонови Оръл Хистъри“; Първоначално адресът на Джобс е 11161 Крайст Драйв, преди предградието да бъде погълнато от града и да се превърне в негов квартал. Някои източници споменават, че Джобс е работил в „Халтек“ и друг магазин с подобно име, „Халтед“. Когато го питат, Джобс винаги казва, че си спомня единствено за „Халтек“.

ГЛАВА 2: СТРАННАТА ДВОЙКА

Воз: Интервюта със Стив Возняк, Стив Джобс; Леви, „Хакери“; Джобс, реч по време на „Макуърлд“, 17 ян. 2007 г.

Синята кутия: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк. Рон Розенбаум, „Тайните на малката синя кутия“, „Ескуайър“, окт. 1971 г.; „Отговорите на Возняк“, изт.: woz.org/letters/general/03.html.

ГЛАВА 3: ЛЕКЦИИ, ДЗЕН И ЛСД

Крисан Бренан: Интервюта с Крисан Бренан, Стив Джобс, Стив Возняк, Тим Браун.

Университет „Рийд“: Интервюта със Стив Джобс, Даниел Котке, Елизабет Холмс; „Осъвременената история на Джобс“, „Тайм“, 3 ян. 1983 г.

Робърт Фридланд: Интервюта със Стив Джобс, Даниел Котке, Елизабет Холмс. „Следващият милиардер на Канада“, „Маклийнс“, 3 юни 1996 г.; Ричард Рийд, „Рискованата сага на един финансист“, сп. „Майнс енд Къмюнитийз“, 16 окт. 2005 г.; Дженифър Хънтър, „Но какво би казал неговият гуру?“ (Торонто) „Глоуб енд Мейл“, 18 март 1988 г.;

Прекъсването: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк. „Поздравително слово по случай дипломирането на випуск 2005 на „Станфорд“.

ГЛАВА 4: „АТАРИ“ И ИНДИЯ

„Атари“: Интервюта със Стив Джобс, Ал Олкърн, Нолан Бушнел, Рон Уейн. Индия: Интервюта с Даниел Котке, Стив Джобс, Ал Олкърн, Лари Брилиант.

Търсенето: Интервюта със Стив Джобс, Даниел Котке, Елизабет Холмс, Грег Калхун.

Завръщането: Интервюта с Нолан Бушнел, Ал Олкърн, Стив Возняк, Рон Уейн, Анди Херцфелд.

ГЛАВА 5: APPLE I

„Виждам Бог в машините“: Интервюта със Стив Джобс, Боно, Стюарт Бранд. Стюарт Бранд, *„Дължим всичко на хипитата“*, *„Тайм“*, 1 март 1995 г.; Джобс, *„Поздравително слово по случай дипломирането на випуск 2005 на университета „Станфорд“*; Фред Търнър, *„От контракултурата до киберкултурата“* (Чикаго, 2006 г.).

Компютърен клуб „Хоумбрю“: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк; *„Клуб „Хоумбрю“ и създаването на „Епъл“*, www.atariarchives.org; Бил Гейтс, *„Отворено писмо до любителите“*, 3 фев. 1976 г.

Раждането на „Епъл“: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк, Майк Марккула, Рон Уейн. Стив Джобс, реч по време на Международната дизайнерска конференция в Аспен, 15 юни 1983 г., запис от архива на Аспенския институт; *„Договор за съдружие на „Епъл Къмпютърс“*, 1 април 1976 г., както и *„Анекс към договора за съдружие“*, 12 апр. 1976 г.; Брус Нюман, *„Изгубеният основател на „Епъл“*, *„Сан Хосе Мъркюри Нюз“*, 2 юни, 2010 г.; Ашли Ванс, *„Пристанище за резервни части все още съществува в Силициевата долина“*, *„Ню Йорк Таймс“*, 4 фев. 2009 г.; интервю с Пол Теръл, 1 авг. 2008 г., mac-history.net.

Гаражният екип: Интервюта със Стив Возняк, Елизабет Холмс, Даниел Котке, Стив Джобс. Р. С. Джоунс, *„Да сравняваш ябълки и портокали“*, *„Интерфейс“*, юли 1976 г.

ГЛАВА 6: APPLE II

Всичко в един пакет: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк, Ал Олкърн, Рон Уейн.

Майк Марккула: Интервюта с Реджис Маккена, Дон Валънтайн, Стив Джобс, Стив Возняк, Майк Марккула, Артър Рок. Нолан Бушнел, Встъпителна реч на геймърското събрание *„Скрю Атак“*, Далас, 5 юли 2009 г.; Стив Джобс, реч по време на Международната дизайнерска конференция в Аспен, 15 юни 1983 г.; Майк Марккула, *„Маркетинговата философия на „Епъл“* (предоставена от Майк Марккула), дек. 1979 г.

Реджис Маккена: Интервюта с Реджис Маккена, Джон Дюър, Стив Джобс. Айвън Рашл, *„Интервю с Роб Яноф“*, creativebits.org, 3 авг. 2009 г.

Премиерата: Интервюта със Стив Возняк, Стив Джобс.

Майк Скот: Интервюта с Майк Скот, Майк Марккула, Стив Джобс, Стив Возняк, Артър Рок.

ГЛАВА 7: КРИСАН И ЛИСА

Интервюта с Крисан Бренан, Стив Джобс, Елизабет Холмс, Грег Калхун, Даниел Котке, Артър Рок; *„Осъвременената история на Джобс“*, *„Тайм“*, 3 ян. 1983 г.; *„Да забогатееш внезапно“*, *„Тайм“*, 15 фев. 1982 г.

ГЛАВА 8: КСЕРОКС И ЛИСА

Ново отроче: Интервюта с Андреа Кънингам, Анди Херцфелд, Стив Джобс, Бил Аткинсън, Леви, „Ненормално велики“; Бил Аткинсън, „Оръл Хистъри“, записи на устни разкази в архива на Музея на компютърната история в Маунтин Вю, Калифорния; Джеф Раскин, „Дупки в историите“, сп. „*Интерактивънс*“, юли 1994 г.; Джеф Раскин, „Надменността на борците тежка категория“, сп. „*IEEE Spectrum*“, юли 1994 г.; Джеф Раскин, запис на устен разказ, 13 април 2000 г., библиотеката на университета „Станфорд“, раздел „Специални издания“;

„*Ксерокс ПАРК*“: Интервюта със Стив Джобс, Джон Сийли Браун, Адел Голдбърг, Лари Теслър, Бил Аткинсън, Фрайбъргър и Суейн; Леви, „Ненормално велики“; „Триумфът на зубърите“, PBS, част 3.

„*Великите художници крадат*“: Интервюта със Стив Джобс, Лари Теслър, Бил Аткинсън, Леви, „Ненормално велики“; Брус Хорн, „Там, където започна всичко“ (1966), www.maskido.com; Малкълм Гладуел, „Създаването на мита“, сп. „*Ню Йоркър*“, 16 май 2011 г.;

ГЛАВА 9: НА БОРСАТА

Опции за закупуване на акции: Интервюта с Даниел Котке, Стив Джобс, Стив Возняк, Анди Херцфелд, Майк Марккула, Бил Хамбрехт. „Закупуването на акции на „Епъл“ се смята за твърде рисковано“, „*Бостън Глоуб*“, 11 дек., 1980 г.

Леле, ти си богат!: Интервюта с Лари Брилиант, Стив Джобс, Стив Дитлеа, „Компютър „Епъл“ на всяко бюро“, сп. *Inc.*, 1 окт. 1981 г.; „Да забогатееш внезапно“, „*Тайм*“, 15 фев. 1982 г.; „Семената на успеха“, „*Тайм*“, 15 фев. 1982 г.; „Интервю на „Плейбой“: Стив Джобс“, фев. 1985 г.

ГЛАВА 10: РАЖДАНЕТО НА „МАКИНТОШ“

Творението на Джеф Раскин: Интервюта с Бил Аткинсън, Стив Джобс, Анди Херцфелд, Майк Марккула. Джеф Раскин, „Спомени за проекта „Макинтош“, „Дупки в историите“, „Зараждането и историята на проекта „Макинтош“; „Обмислянето на дизайни за антропофилен компютър“ и „Милиони компютри“, из „Написано от Раскин“, библиотеката на университета „Станфорд“; Джеф Раскин, „Един разговор“, „*Юбикуити*“, 23 юни 2003 г.; Леви, „Ненормално велики“; „Другите дизайнери на „Макинтош“, сп. „*Байт*“, авг. 1984 г.; „Епъл“ стартират Мак атака“, „*Тайм*“, 30 ян. 1984 г.;

А можеше да е „Байсикъл“... Интервюта с Андреа Кънингам, Брус Хорн, Анди Херцфелд, Майк Скот, Майк Марккула.

ГЛАВА 11: ИЗКРИВЯВАНЕ НА РЕАЛНОСТТА

Интервюта с Бил Аткинсън, Стив Возняк, Деби Колман, Анди Херцфелд, Брус Хорн, Джоана Хофман, Ал Айзенстат, Ан Боуърс, Стив Джобс. Някои от разказите имат различни версии.

ГЛАВА 12: ДИЗАЙНЪТ

Естетика в стил баухаус: Интервюта с Дан’л Люин, Стив Джобс, Мая Лин, Деби Колман.

Стив Джобс в разговор с Чарлз Хампдън-Търнър, Международната дизайнерска конференция в Аспен, 15 юни 1983 г.

Като „Порше“: Интервюта с Бил Аткинсън, Ален Росман, Майк Марккула, Стив Джобс. „Дизайнерският екип на „Макинтош“, сп. „Байт“, фев. 1984 г.; имейл от Сюзан Кеър; Сюзан Кеър, „Градове от световна класа“; Лорънс Зукерман, „Дизайнерът, който накара „Макинтош“ да се усмихне“, „Ню Йорк Таймс“, 26 авг. 1996 г.; интервю на Сюзан Кеър, 8 сеп. 2000 г., библиотеката на университета „Станфорд“, раздел „Специални издания“; Леви, „Ненормално велики“; Хартмут Еслингер, „Тънката линия“, (изд. „Джоси-Бас“, 2009 г.); Дейвид Айнщайн, „Където успехът е чрез дизайна“, „Сан Франциско Кроникъл“, 6 окт. 1995 г.

ГЛАВА 13: КАК Е СЪЗДАДЕН „МАК“

Конкуренцията: Интервю със Стив Джобс. Леви, „Ненормално велики“, Шеф; реклама в „Уолстрийт Джърнъл“, 24 авг. 1981 г.

Интегралният пакет: Интервю с Бери Кеш. Кани, 241; Дан Фарбър, „Стив Джобс, iPhone и отворени платформи“, ZDNet.com, 13 ян. 2007 г.; Тим Ву, „Главният превключвател“; Майк Мъри, „Мак бележка“ за Стив Джобс, 19 май, 1982 г. (предоставена от Майк Мъри).

Машина на годината: Интервюта с Даниел Котке, Стив Джобс, Рей Кейв. „И ето, влиза компютърът“, „Тайм“, 3 ян. 1983 г.; „Осъвременената история на Джобс“, „Тайм“, 3 ян. 1983 г.; Питър Макнълти, „Едно е сигурно: „Епъл“ остават в голямата игра“, „Форчън“, 7 фев. 1983 г.; „Годината на мишката“, „Тайм“, 31 ян. 1983 г.

Хайде да станем пирати! Интервюта с Ан Боуърс, Анди Херцфелд, Бил Аткинсън, Артър Рок, Майк Марккула, Стив Джобс, Деби Колман; имейл от Сюзан Кеър; интервю на Сюзан Кеър, 8 сеп. 2000 г., Библиотека на университета „Станфорд“, Джеф Гудел, „Възходът и падението на „Епъл Къмпютър“, сп. „Ролинг Стоун“, 4 апр. 1996 г.

ГЛАВА 14: НА СЦЕНАТА ИЗЛИЗА СКЪЛИ

Ухажването: Интервюта с Джон Скъли, Анди Херцфелд, Стив Джобс. „Специален поглед в „Макинтош“, бележка до личния състав, 3 мар. 1983 г. (предоставена от Майк Мъри);

Меденият месец: Интервюта със Стив Джобс, Джон Скъли, Джоана Хофман.

ГЛАВА 15: МАКИНТОШ НА БЯЛ СВЯТ

Истинският творец се справя навреме: Интервюта с Анди Херцфелд, Стив Джобс. Видеозапис от конференция на тема продажбите на „Епъл“, окт. 1983 г.; „Персоналните компютри: и победителят е... IBM!“ „Бизнесуийк“, 3 окт. 1983 г.; Леви, „Ненормално велики“.

Рекламата „1984“: Интервюта с Лий Клоу, Джон Скъли, Майк Марккула, Бил Кембъл, Стив Джобс. Интервю на Стив Хайдън в „Уикенд едишън“, NPR, 1 фев. 2004 г.;

Рекламната бомба: Майкъл Роджърс, „Той е зеницата на окото му“, „Нюзуийк“, 30 ян. 1984 г.; Леви, „Ненормално велики“.

24 януари 1984 г.: Интервюта с Джон Скъли, Стив Джобс, Анди Херцфелд, видеозапис на

срещата на акционерите на „Епъл“, ян. 1984 г.; Уилям Хокинс, „Революционният нов компютър на Джобс“, „Попюлър Сайънс“, ян. 1989 г.

ГЛАВА 16: ГЕЙТС И ДЖОБС

Съдружието „Макинтош“: Интервюта с Бил Гейтс, Стив Джобс, Брус Хорн; Стив Лор, „Създаването на Джобс“, „Ню Йорк Таймс“, 12 ян. 1997 г.; „Триумфът на зубърите“, PBS, част 3; Ръсти Уестън, „Партньори и съперници“, „МакУийк“, 14 март 1989 г.; Уолт Мосбърг и Кара Суишър, интервю с Бил Гейтс и Стив Джобс, „Всички дигитални неща“, 31 май 2007 г.; Brent Шлендър, „Как Стив Джобс се свърза с IBM“, „Форчън“, 9 окт. 1989 г.; Стивън Леви, „Големият брат?“, „Нюзуийк“, 18 авг. 1997 г.

Битката за GUI: Интервюта с Бил Гейтс, Стив Джобс; Майкъл Скрейдж, „Съвместимостта с IBM нараства“, „Уошингтън Пост“, 29 ноем., 1983 г.; „Триумфът на зубърите“, PBS, част 3.

ГЛАВА 17: ИКАР

Полет във висините: Интервюта със Стив Джобс, Деби Колман, Бил Аткинсън, Анди Херцфелд, Ален Росман, Джоана Хофман, Жан-Луи Гасе, Никълъс Негропonte, Артър Рок, Джон Скъли. Джордж Джендрон и Бо Бърлингем, „Предприемач на десетилетието“, „Inc.“, 1 апр. 1989 г.

Падането: Интервюта с Джоана Хофман, Джон Скъли, Лий Клоу, Деби Колман, Андреа Кънингам, Стив Джобс; Майкъл Роджърс, „Той е зеницата на окоето му“, „Нюзуийк“, 30 ян. 1984 г.; Феликс Кеслър, „Коронният номер на „Епъл“, „Форчън“, 15 апр. 1985г.;

На трийсет: Интервюта с Малъри Уокър, Анди Херцфелд, Деби Колман, Елизабет Холмс, Стив Возняк, Дон Вальнтайн.

Масово напускане: Интервюта с Анди Херцфелд, Стив Возняк, Брус Хорн. Боб Дейвис, „Изпълнителният директор на „Епъл“ Джобс забранява на бившия си партньор да използва дизайнерската им компания“, „Уолстрийт Джърнъл“, 22 март, 1985 г.

Другарският съд: Интервюта със Стив Джобс, Ал Олкърн, Джон Скъли, Майк Мъри. Майк Мъри, „Да се събудим и умрем достойно“, бележка с пазени в тайна получатели, 7 март 1985 г. (предост. от Майк Мъри).

Заговорът: Интервюта със Стив Джобс, Джон Скъли.

Седем майски дни: Интервюта с Жан-Луи Гасе, Стив Джобс, Бил Кембъл, Ал Айзенстат, Джон Скъли, Майк Мъри, Майк Марккула, Деби Колман. Бро Йотел, „Падението на Джобс, историята зад кулисите“, „Форчън“, 5 авг. 1985 г.

Като дух без покой: Интервюта с Майк Мъри, Майк Марккула, Стив Джобс, Джон Скъли, Боб Меткалф, Джордж Райли, Анди Херцфелд, Тина Редси, Майк Меруин, Ал Айзенстат, Артър Рок. Имейл на Тина Редси до Стив Джобс, 20 юли 2010 г.; „Няма работа за Джобс“, AP, 26 юли 1985 г.; „Джобс разказва за възхода и падението си“, „Нюзуийк“, 30 сеп. 1985 г.; писмо от Ал Айзенстат до Артър Хартман, 23 юли 1985 г. (предоставено от Ал Айзенстат).

ГЛАВА 18: NeXT

Пиратите напускат кораба: Интервюта с Дан’л Люин, Стив Джобс, Бил Кембъл, Артър

Рок, Майк Марккула, Джон Скъли, Андреа Кънгам, Джоана Хофман. Патриша Белу Грей и Майкъл Милър: „Председателят на „Епъл“ Джобс напуска“, „Уолстрийт Джърнъл“, 18 сеп. 1985 г.; Джералд Любеноу и Майкъл Роджърс „Джобс разказва за възхода и падението си“, „Нюзуийк“, 30 сеп. 1985 г.; Бро Йотел, „Приключенията на Стив Джобс“, „Форчън“, 14 окт. 1985 г.; Сюзън Кеър, „Джобс подава оставка“, „Къмпютър Системс Нюз“, 23 сеп. 1985 г.; „Разклатени са самите основи“, „Тайм“, 30 сеп. 1985 г.; Джон Екхаус, „Управителният съвет на „Епъл“ се кара със Стив Джобс“, „Сан Франциско Кроникъл“, 17 сеп. 1985 г.; Жалба за нарушаване на поверителността, „Епъл Къмпютър“ срещу Стивън П. Джобс и Ричард А. Пейдж“, Върховен съд на щата Калифорния, 23 сеп. 1985 г.

Блестящи провали: Интервюта с Артър Рок, Сюзан Кеър, Стив Джобс, Ал Айзенстат. „Логото на новата фирма на Джобс“, „Сан Франциско Кроникъл“, 19 юни 1986 г.; Фил Патън, „Стив Джобс: Готов за отмъщение“, „Ню Йорк Таймс“, 6 авг. 1989 г.; Пол Ранд, Презентация на логото, 1985 г.; Дъг Евънс и Алън Потащ, видео интервю със Стив Джобс, който говори за Пол Ранд, 1993 г.; Стив Джобс за Ал Айнстат, 4 ноем. 1985; Айнстат за Джобс, 8 ноем. 1985 г.; „Споразумение между Apple Computer Inc. и Стивън П. Джобс“, и „Молба за спиране на делото без присъждане на обезщетение, подадена пред Върховния съд на щата Калифорния, окръг Санта Клара, 17 ян. 1986 г.“; „Може ли да го направи отново?“ „Бизнесуийк“, 24 окт. 1988 г.; Джо Носера, „Второто пришествие на Стив Джобс“, „Ескуайър“, дек. 1986 г., препечатана като „Добри момчета, лоши момчета“ (изд. „Портфолио“, 2008 г.); Брентън Шлендър, „Как Стив Джобс се свърза с IBM“, „Форчън“, 9 окт. 1989 г.

Компютърът: Интервюта с Мич Капър, Майкъл Хоули, Стив Джобс. Питър Денинг и Карън Френкъл, „Един разговор със Стив Джобс“, „Архиви на Асоциацията за компютърни машини“, 1 апр. 1989 г.; Джон Екхаус, „Стив Джобс демонстрира ултароботизирана монтажна линия“, „Сан Франциско Кроникъл“, 13 юни 1989 г.; Кейти Хафнер, „Може ли да го направи отново?“ „Бизнесуийк“, 24 окт. 1988 г.; „Предприемачите“, PBS, 5 ноем. 1986 г., режисьор – Джон Натан.

Перо идва на помощ: „Перо и Джобс“, „Нюзуийк“, 9 фев. 1987 г.; Андрю Полак, „Може ли Стив Джобс да успее за пореден път?“ „Ню Йорк Таймс“, 8 ноем. 1987 г.; 24 окт. 1988 г.; Пат Стегър „Една невероятна вечер с крал Хуан Карлос“, „Сан Франциско Кроникъл“, 5 окт. 1987 г.; Дейвид Ремник, „Как един тексаски плеябой стана милиардер“, „Уошингтън Поуст“, 20 май 1987 г.

Гейтс и NeXT: Интервюта с Бил Гейтс, Адел Голдбърг, Стив Джобс. Брит Хюм, „Стив Джобс напредва“, „Уошингтън Поуст“, 31 окт. 1988 г.; Брент Шлендър, „Как Стив Джобс се свърза с IBM“, „Форчън“, 9 окт. 1989 г.; „Уилям Гейтс разказва“, „Уошингтън Поуст“, 30 дек. 1990 г.; Кейти Хафнер, „Може ли да успее за пореден път?“ „Бизнесуийк“, 24 окт. 1988 г.; Джон Томпсън, „Гейтс и Джобс кръстосват шпаги“, „Къмпютър Систем Нюз“, 27. ноем. 1989 г.

IBM: Брент Шлендър, „Как Стив Джобс се свърза с IBM“, „Форчън“, 9 окт. 1989 г.; Фил Патън, „Стив Джобс: Готов за отмъщение“, „Ню Йорк Таймс“, 6 авг. 1989 г.

Представянето, октомври 1988 г.: Уес Смит, „Джобс се завърна“, „Чикаго Трибюн“, 13 ноем. 1988 г.; Андрю Полак, „Гала представянето на NeXT“, „Ню Йорк Таймс“, 10 окт. 1988 г.; Брентън Шлендър, „Следващият проект“, „Уолстрийт Джърнъл“, 13 окт. 1988 г.; Кейти Хафнер, „Може ли да успее за пореден път?“ „Бизнесуийк“, 24 окт. 1988 г.; „Стив Джобс се

завръща“, „*Нюзуийк*“, 24 окт. 1988 г.; „Следващото поколение“ („*The NeXT Generation*“), „*Сан Хосе Мъркюри Нюз*“, 10 окт. 1988 г.

ГЛАВА 19: „ПИКСАР“

Компютърният отдел на „Лукасфилм“: Интервюта с Ед Катмъл, Алви Рей Смит, Стив Джобс, Пам Керуин, Майкъл Айснър.

Анимация: Интервюта с Джон Ласетър, Стив Джобс. „Тенекиената играчка“: Интервюта с Пам Керуин, Алви Рей Смит, Джон Ласетър, Ед Катмъл, Стив Джобс, Джефри Каценбург, Майкъл Айснър, Анди Гроув. Стив Джобс до Анди Гроув, 25 септ. 1995 г.; Анди Гроув до Стив Джобс, 26 септ. 1995 г.; Стив Джобс до Анди Гроув, 1 окт. 1995 г.

ГЛАВА 20: ОБИКНОВЕН ЧОВЕК

Джоан Бейз: Интервюта с Джоан Бейз, Стив Джобс, Джоана Хофман, Деби Колман, Анди Херцфелд. Джоан Бейз, „И глас, с който да пееш“ (изд. „Съмит“, 1989 г.).

Срещата с Джоан и Мона: Интервюта със Стив Джобс, Мона Симпсън. Изгубеният баща: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Мона Симпсън, Кен Аулета, Ник Пиледжи.

Лиса: Интервюта с Крисан Бренан, Ейви Теванян, Джоана Хофман, Анди Херцфелд. Лиса Бренан-Джобс, „Признанията на един покаял се вегетарианец“, „*Саутуест Ривю*“, 2008 г.

Романтикът: Интервюта с Дженифър Игън, Тина Редси, Стив Джобс, Анди Херцфелд, Джоана Хофман. „Един обикновен човек“ е роман на Мона Симпсън, който донякъде се основава върху отношенията между Джобс, Лиса и Крисан Бренан, както и Тина Редси, която е прототипът на героинята Оливия.

ГЛАВА 21: СЕМЕЕН ЧОВЕК

Лорийн Пауъл: Интервюта с Лорийн Пауъл, Стив Джобс, Катрин Смит, Ейви Теванян, Анди Херцфелд, Марджъри Пауъл Бардън.

Сватбата – 18 март 1991 г.: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Анди Херцфелд, Джоана Хофман, Ейви Теванян, Мона Симпсън. Симпсън, „Един обикновен човек“.

Семейният дом: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Анди Херцфелд. Дейвид Уайнстайн, „Когато вземеш една прищявка насериозно“, „*Сан Франциско Кроникъл*“, 13 сеп. 2003 г.; Гари Улф, „Стив Джобс“, „*Уайърд*“, фев. 1996 г.; „Бивш дизайнер от „Епъл“ обвинен за тормоз над Стив Джобс“, AP, 8 юни 1993 г.

Лиса се нанася у семейство Джобс: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Мона Симпсън, Анди Херцфелд. Лиса Бренан-Джобс, „За Джейн и шофирането“, „*Харвардски застъпник*“, пролетта на 1999 г.; Симпсън, „Един обикновен човек“; имейл от Крисан Бренан, 19 ян. 2011 г.; Бил Уъркман, „Големият журналистически удар на училищния вестник (гимназия „Пало Алто“), „*Сан Франциско Кроникъл*“, 16 март 1996 г.; Лиса Бренан-Джобс, „Ватерло“, „*Масачузетс Ривю*“, пролетта на 2006 г.; уебсайтът на Крисан Бренан, *chrysanthemum.com*; Стив Лор, „Създаването на Джобс“, „*Ню Йорк Таймс*“, 12 ян. 1997 г.

Децата: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл.

ГЛАВА 22: ИГРАТА НА ИГРАЧКИТЕ

Джефри Каценбърг: Интервюта с Джон Ласетър, Ед Катмъл, Джефри Каценбърг, Алви Рей Смит, Стив Джобс. Робърт Мърфи, „Джон Куули разглежда творческия процес в „Пиксар“, „Силикон Преъри Нюз“, 6 окт. 2010 г.

Камера – стоп! Интервюта със Стив Джобс, Джефри Каценбърг, е Ед Катмъл, Лари Елисън. „Играта на играчките: вътрешни новини“, „Ентъртеймънт Уийкли“, 8 дек. 1995 г.

До безкрайността и отвъд нея! Интервюта със Стив Джобс, Майкъл Айснър. Джанет Маслин, „Вкъщи има нова играчка. У-у-уф!“, „Ню Йорк Таймс“, 22 ноем. 1995 г.; „Разговор със Стив Джобс и Джон Ласетър“, Чарли Роуз, PBS, 30 окт., 1996 г.; Джон Маркоф, „Съоснователят на „Епъл Къмпютър“ напипа златната жила“, „Ню Йорк Таймс“, 30 ноем. 1995 г.

ГЛАВА 23: ВТОРОТО ПРИШЕСТВИЕ

„Един нискокачествен продукт спечели“: Интервю с Жан-Луи Гасе. Барт Зиглър, „Индустрията повече не може да търпи NeXT на Джобс“, AP, 19 авг. 1990 г.; Гари Улф, „Следващото велико нещо“, „Уайърд“, фев. 1996 г.; Антъни Пъркинс, „Историята на Джобс“, „Ред Херинг“, 1 ян. 1996 г.

Упадъкът на „Епъл“: Интервюта със Стив Джобс, Джон Скъли, Лари Елисън. Стив Лор, „Създаването на Джобс“, „Ню Йорк Таймс“, 12 ян. 1997 г.; Гай Кавасаки, „Стив Джобс да се върне като изпълнителен директор на „Епъл“, „Макуърлд“, 1 ноем. 1994 г.

Дългият път до Купертино: Интервюта с Джон Рубинщайн, Стив Джобс, Лари Елисън, Ейви Теванян, Фред Андерсън, Лари Теслър, Бил Гейтс, Джон Ласетър. Джон Маркоф, „Защо от „Епъл“ смятат съюза с NeXT за най-добрия вариант“, „Ню Йорк Таймс“, 23 дек. 1996 г.; Стив Лор, „Създаването на Джобс“, „Ню Йорк Таймс“, 12 ян. 1997 г.; Раджив Чандрасекаран, „Стив Джобс се връща в „Епъл“, „Уошингтън Поуст“, 21 дек. 1996 г.; Луиз Кехоу, „Блудният син на „Епъл“ се завръща“, „Файненишъл Таймс“, 23 дек. 1996 г.

ГЛАВА 24: РЕСТАВРАЦИЯТА

Спотайване в дъното на сцената: Интервюта със Стив Джобс, Ейви Теванян, Джон Рубинщайн, Ед Улард, Лари Елисън, Фред Андерсън, имейл от Джина Смит; Брент Шлендър, „Има нещо гнило в Купертино“, „Форчън“, 3 март 1997 г.; Дан Гилмор, „Перспективите пред „Епъл“ са много по-блестящи от речта на изпълнителния директор“, „Сан Хосе Мъркюри Нюз“, 13 ян. 1997 г.; Кейтлин Куистгаард, „Подразделението „Нютон“ се отделя напълно от „Епъл“, *wired.com*, 22 май 1997 г.; Луиз Кехоу, „Нарастват съмненията относно лидерството в „Епъл“, „Файненишъл Таймс“, 25 фев. 1997 г.; Дан Гилмор, „Елисън обмисля закупуването на „Епъл“, „Сан Хосе Мъркюри Нюз“, 27 март 1997 г.; Лорънс Фишър, „Оракул“ сондираат общественото мнение за евентуалната покупка на „Епъл“, „Ню Йорк Таймс“, 28 март 1997 г.; Майк Барникъл, „Жертви на информационната магистрала“, „Бостън Глоуб“, 5 авг. 1997 г.

Един ден Гил Амелио срещнал Стив Джобс: Интервюта с Ед Улард, Стив Джобс, Майк Марккула, Стив Возняк, Фред Андерсън, Лари Елисън, Бил Кембъл. Семейни мемоари на Ед Улард, частно издание (предоставено от Улард); Гари Улф, „Светът според Воз“, „Уайърд“, сеп. 1998 г.; Питър Бъроус и Роналд Гроувър, „Вълшебното кралство на Стив Джобс“, „Бизнесуийк“, 6 фев. 2006 г.; Питър Елкинд, „Проблемът със Стив Джобс“, „Форчън“, 5 март

2008 г.; Артър Левит, „Превземете Уолстрийт“ (изд. „Пантеон“, 2002 г.).

Завърналият се герой: Стив Джобс, реч по време на „Макуърлд-Бостън“, 6 авг. 1997 г.

Съюзът с „Майкрософт“: Интервюта с Джоел Клайн, Бил Гейтс, Стив Джобс. Кати Буут, „Работата на Стив“, „Таймс“, 18 авг. 1997 г.; Стивън Леви, „Големият брат?“ „Нюзуийк“, 18 авг. 1997 г. Информацията за телефонния разговор на Джобс с Гейтс е предоставена от фотографката на „Тайм“ Даяна Уокър, която заснема приклекналия на сцената Джобс с мобилен телефон в ръка (въпросната снимка се появява на корицата на „Тайм“ и е включена сред фотоматериалите в тази книга).

ГЛАВА 25: МИСЛИ РАЗЛИЧНО

Наздраве за лудите: Интервюта със Стив Джобс, Лий Клоу, Джеймс Винсънт, Норман Пърлстайн. Кати Буут, „Работата на Стив“, „Таймс“, 18 авг. 1997 г.; Джон Хайлеман, „Стив Джобс в кутия“, „Ню Йорк“, 17 юни 2007 г.

Вечен изпълнителен директор: Интервюта със Стив Джобс, Фред Андерсън. Видеозапис на среща с екипа, септември 1997 г. (предоставен от Лий Клоу); „Джобс намеква, че може би иска да остане в „Епъл“, „Ню Йорк Таймс“, 10 окт. 1997 г.; Джон Суорц, „Няма изгледи в „Епъл“ скоро да бъде назначен изпълнителен директор“, „Сан Франциско Кроникъл“, 12 дек. 1997 г.

Унищожаване на клонингите: Интервюта с Бил Гейтс, Стив Джобс, Ед Улард. Стив Возняк, „Как подведохме „Епъл“, „Нюзуийк“, 19 фев. 1996 г.; Бил Гейтс, „Лицензирането на технологията на „Макинтош“, бележка до Джон Скъли, 25 юни 1985 г.; Том Ъбейт, „Как Джобс унищожил клонингите на „Макинтош“, „Сан Франциско Кроникъл“, 6 сеп. 1997 г.

Ревизия на продуктовата линия: Интервюта с Фил Шилер, Ед Улард, Стив Джобс. Стив Джобс, реч при представянето на iMac, 6 май 1998 г.; видеозапис на среща с екипа, сеп. 1997 г.

ГЛАВА 26: ПРИНЦИПИТЕ НА ДИЗАЙНА

Джони Айв: Интервюта с Джони Айв, Стив Джобс, Фил Шилер. Джон Арлидж, „Бащата на изобретението“, „Обзървър“ (Лондон), 21 дек. 2003 г.; Питър Бъроус, „Кой е Джонатан Айв?“, „Бизнесуийк“, 25 сеп. 2006 г.; „Шефът на „Епъл“, който взима един долар годишно“, „Форчън“, 24 ян. 2000 г.; Роб Уокър, „Какво има в новата машина“, „Ню Йорк Таймс“, 30 ноем. 2003 г.; Лиандър Кани, „Дизайнът според Айв“, *Wired.com*, 25 юни 2003 г.

Поглед в студиото: Интервю с Джони Айв. Служба за патентите и търговските марки на САЩ, онлайн база-данни, patft.uspto.gov; Лиандър Кани, „Джобс получава патент за опаковката на iPhone“, *Cult of Mac*, 22 юли 2009 г.; Хари Маккракен, „Патентите на Стив Джобс“, *technologizer.com*, 28 май 2009 г.

ГЛАВА 27: КОМПЮТЪРЪТ iMAC

Обратно в бъдещето: Интервюта с Фил Шилер, Ейви Теванян, Джон Рубинщайн, Стив Джобс, Фред Андерсън, Майк Марккула, Джони Айв, Лий Клоу. Томас Хормби, „Раждането на iMac“, „Мак Обзървър“, 25 май 2007 г.; Питър Бъроус, „Кой е Джонатан Айв?“, „Бизнесуийк“, 25 сеп. 2006 г.; Лев Гросман, „Как го правят „Епъл“, „Тайм“, 16 окт. 2005 г.; Лиандър Кани, „Човекът, който даде име на iMac и написа „Мисли различно“, „Кълт ъв

„Мак“, 3 ноем. 2009 г.; Леви, „Идеалното нещо“, 198; gawker.com/comment/21123257/; „Двете професии (jobs) на Стив Джобс“, „Тайм“, 18 окт. 1999 г.

Представянето: 6 май 1998 г.: Интервюта с Джони Айв, Стив Джобс, Фил Шилер, Джон Рубинщайн. Стивън Леви, „Привет отново“, „Нюзуийк“, 18 май 1998 г.; Джон Суорц, „Възраждането на една американска икона“, „Форбс“, 14 апр. 2000 г.; Леви, „Идеалното нещо“.

ГЛАВА 28: ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР

Тим Кук: Интервюта с Тим Кук, Стив Джобс, Джон Рубинщайн. „Бизнесуийк“, 31 юли 2000 г.; Тим Кук, „Поздравително слово по случай дипломирането на випуск 2010 на университета в Обърн“, 14 май 2010 г.; Адам Лашински, „Геният зад Стив“, „Форчън“, 10 ноем. 2008 г.; Ник Уингфийлд, „Вторият човек в „Епъл“ не обича да се набива в очи“ „Уолстрийт Джърнъл“, 16 окт. 2006 г.

Работа в екип: Интервюта със Стив Джобс, Джеймс Винсънт, Джони Айв, Лий Клоу, Ейви Теванян, Джон Рубинщайн. Лев Гросман, „Как го правят „Епъл“, „Тайм“, 16 окт. 2005 г.; Лиандър Кани, „Как „Епъл“ постигнаха успех, след като правеха всичко абсолютно погрешно“, „Уайърд“, 18 мар. 2008 г.

От временен до постоянен изпълнителен директор: Интервюта с Ед Улард, Лари Елисън, Стив Джобс. „Изявление на пълномощниците“, 12 март 2001 г.

ГЛАВА 29: МАГАЗИНИТЕ НА „ЕПЪЛ“

Работа с клиенти: Интервюта със Стив Джобс, Рон Джонсън. Джери Юсийм, „Най-добрият търговец на дребно в Америка“ „Форчън“, 19 март 2007 г.; Гари Алън, „Магазините на „Епъл“, ifoAppleStore.com.

Прототипът: Интервюта с Арт Левинсън, Ед Улард, Милард (Мики) Дрекслър, Лари Елисън, Рон Джонсън, Стив Джобс. Клиф Едуардс, „Сори, Стив...“ „Бизнесуийк“, 21 май 2001 г.

Дърво, камък, стомана, стъкло: Интервюта с Рон Джонсън, Стив Джобс. Патентна служба на САЩ, D478999, 26 авг. 2003 г., US2004/0006939, 15 ян. 2004 г.; Гари Алън, „За мен“, ifoapplestore.com.

ГЛАВА 30: ДИГИТАЛНИЯТ ПЪП

Време е да се мисли различно: Интервюта с Лий Клоу, Джони Айв, Стив Джобс; Джобс, Встъпителна реч на „Макуърлд“, 9 ян. 2001 г.

FireWire: Интервюта със Стив Джобс, Фил Шилер, Джон Рубинщайн. Стив Джобс, Встъпителна реч на „Макуърлд“, 9 ян. 2001 г.; Джошуа Куитнър, „Новото ядро на „Епъл“, „Тайм“, 14 ян. 2002 г.; Майк Еванджелист, „Стив Джобс, истинската история“, „Райтърс Блок Лайв“, 7 окт. 2005 г.; Фархад Манджу, „Непобедимите „Епъл“, „Фаст Къмпани“, 1 юли 2010 г.; имейл от Фил Шилер.

iTunes: Интервюта със Стив Джобс, Фил Шилер, Джон Рубинщайн, Тони Фадел. Брент Шлендър, „Колко точно могат да се разраснат „Епъл“, „Форчън“, 21 фев. 2005 г.; Бил Кинкейд, „Истинската история на SoundJam,“ <http://panic.com/extras/audionstory/popup->

sjstory.html; Леви, „Идеалното нещо“; Лев Гросман, „Как го правят „Епъл“, „Тайм“, 16 окт. 2005 г.

iPod: Интервюта със Стив Джобс, Фил Шилер, Джон Рубинщайн, Тони Фадел. Стив Джобс, Представянето на *iPod*, 23 окт. 2001 г.; Прес-съобщения на „Тошиба“, „ПиАр Нюзайър“, 10 май 2000 г. и 4 юни 2001 г.; Текла Пери, „От „бащата на *iPod*“ до „пилота на „Палм“, *IEEE Spectrum*, септ. 2008; Лиандър Кани, „Вътрешен поглед върху създаването на *iPod*“, „Уайърд“, 21 юли 2004 г.; Том Хормби и Дан Найт, „История на *iPod*“, „Лоу енд „Мак“, 14 окт. 2005 г.

Хиляда песни в джоба ти: Интервюта с Тони Фадел, Фил Шилер, Джон Рубинщайн, Джони Айв, Стив Джобс. Леви, „Идеалното нещо“; Лиандър Кани, „Директен поглед върху раждането на *iPod*“, „Уайърд“, 17 окт. 2006 г.

Бялото не е просто бяло: Интервюта с Джеймс Винсънт, Лий Клоу, Стив Джобс. Возняк; Леви, „Идеалното нещо“; Джони Дейвис, „Десет години с *iPod*“, „Гардиън“, 18 март 2011 г.

ГЛАВА 31: МАГАЗИНЪТ iTUNES

„Уорнър Мюзик“: Интервюта с Пол Видич, Стив Джобс, Дъг Морис, Бари Шулер, Роджър Еймс, Еди Кю. Пол Слоун, „Каква е следващата цел на „Епъл“, „Бизнес 2.0“, 1 апр. 2005 г.; Девин Лионард, „Песни в тоналността на Стив“, „Форчън“, 12 май 2003 г.; Тони Пъркинс, интервю с Нобуюки Идеи и сър Хауърд Стрингър, Световния икономически форум в Давос, 25 ян. 2003 г.; Дан Тайнан, „25-те най-лоши технологични продукта на всички времена“, „Пи Си Уърлд“, 26 мар. 2006 г.; Анди Лангър, „Богът на музиката“, „Ескуайър“, юли 2003 г.; Джеф Гудел, „Стив Джобс“, сп. „Ролинг Стоун“, 3 дек. 2003 г.

Как се събират котки в чувал: Интервюта с Дъг Морис, Роджър Еймс, Стив Джобс, Джими Айовин, Анди Лак, Еди Кю, Уинтън Марсалис. Девин Лионард, „Песни в тоналността на Стив“, „Форчън“, 12 май 2003 г.; Питър Бъроус, „Време за шоу!“, „Бизнесуийк“, 2 фев. 2004 г.; Пю Уин Там, Брус Оруол, Ана Уайлд Матюз, „Да отидеш в Холивуд“, „Уолстрийт Джърнъл“, 25 апр. 2003 г.; Стив Джобс, Встъпителна реч, 28 апр. 2003 г.; Анди Лангър, „Богът на музиката“, „Ескуайър“, юли 2003 г.; Стивън Леви, „Това не е същата позната песен“, „Нюзуийк“, 12 май 2003 г.

„Майкрософт“: Интервюта със Стив Джобс, Фил Шилер, Тим Кук, Джон Рубинщайн, Джони Айв, Тони Фадел, Еди Кю. Имейли от Джим Алчин, Дейвид Коул, Бил Гейтс, 30 апр. 2003 г. (по-късно тези имейли бяха включени в съдебно дело в Айова, а Стив Джобс ми изпрати копия); Стив Джобс, презентация от 16 окт. 2003 г.; Интервю на Уолт Мосбърг със Стив Джобс, Конференция за дигитални технологии, 30 май 2007 г.; Бил Гейтс, „Заехме се с видеоклиповете отрано“, „Бизнесуийк“, 2 сеп. 2004 г.

Дилемата на иноватора: Интервюта с Анди Лак, Тим Кук, Стив Джобс, Тони Фадел, Джон Рубинщайн. Кен Белсън, „Заради вътрешните дразги „Сони“ останаха далеч зад „Епъл“ в света на дигиталната музика“, „Ню Йорк Таймс“, 19 апр. 2004 г.; Франк Роуз, „Битката за душата на MP3 Phone“, „Уайърд“, ноем. 2005 г.; Сол Хенсъл, „Гейтс срещу Джобс: Втори рунд“, „Ню Йорк Таймс“, 14 ноем. 2004 г.; Джон Борланд, „Могат ли Глейзър и Джобс да живеят в хармония?“, „CNET Нюз“, 17 авг. 2004 г.; Леви, „Идеалното нещо“.

ГЛАВА 32: ЧОВЕК НА МУЗИКАТА

Кой какво има в айпода си: Интервюта със Стив Джобс, Джеймс Винсънт. Елизабет Бумилър, „iPod-а на президента Буш“, „*Ню Йорк Таймс*“, 11 апр. 2005 г.; Леви, „Идеалното нещо“, Девин Лионард, „Песни в тоналността на Стив“, „*Форчън*“, 12 май 2003 г.;

Боб Дилън: Интервюта с Джеф Розен, Анди Лак, Еди Кю, Стив Джобс, Джеймс Винсънт, Лий Клоу. Матю Криймър, „Боб Дилън отново оглавява музикалните класации, а „Епъл“ са основната причина за успеха му“, „*Ад Ейдж*“, 8 окт. 2006 г.

„*Бийтълс*“; *Боно; Йо Йо Ма:* Интервюта с Боно, Джон Ийстман, Стив Джобс, Йо Йо Ма, Джордж Райли.

ГЛАВА 33: ПРИЯТЕЛИТЕ НА ПИКСАР...

„*Животът на една буболечка*“: Интервюта с Джефри Каценбърг, Джон Ласетър, Стив Джобс. Питър Бъроус, „Мравки срещу буболечки“ и „Стив Джобс: филмовият магнат“ „*Бизнесуик*“, 23 ноем. 1998; Ейми Уолъс, „Ау! Нещо ме ужили!“, „*Лос Анджелис Таймс*“, 21 сеп. 1998 г.; Ким Мастерс, „Битката на буболечките“, „*Тайм*“, 28 сеп. 1998 г.; Ричард Шикел, „Мравката Z“, „*Тайм*“, 12 окт. 1998 г.; Ричард Корлис, „Забавните буболечки“, „*Тайм*“, 30 ноем. 1998 г.

Личният филм на Стив: Интервюта с Джон Ласетър, Пам Керуин, Ед Катмъл, Стив Джобс. Пайк, 168; Рик Лиман, „Фабрика за дигитални мечти в Силициевата долина“, „*Ню Йорк Таймс*“, 11 юни 2001 г.

Раздялата: Интервюта с Майк Слейд, Орън Джейкъб, Майкъл Айснър, Боб Айгър, Стив Джобс, Джон Ласетър, Ед Катмъл. Джеймс Стюарт, „Войните на „Дисни“ (изд. „Саймън & Шустър“, 2005 г.); Бени Еванджелиста, „Прощален шамар от Джобс и „Пиксар“, „*Сан Франциско Кроникъл*“, 5 фев. 2004 г.; Джон Маркоф и Лора Холсън, „С новия iPod ще може да се гледа телевизия“, „*Ню Йорк Таймс*“, 13 окт. 2005 г.

ГЛАВА 34: МАК-овете НА XXI ВЕК

Миди, ледени кубове и слънчогледи: Интервюта с Джон Рубинщайн, Джони Айв, Лорийн Пауъл, Стив Джобс, Фред Андерсън, Джордж Райли. Стивън Леви, „Стандартното мислене“, „*Нюзуик*“, 31 юли 2000 г.; Brent Шлендър, „Стив Джобс, „*Форчън*“, 14 май 2001 г.; „*CNET Нюз*“, 6 дек. 2000 г.; Патентно ведомство на САЩ, патент D510577S, издаден на 11 окт. 2005 г.

<http://news.cnet.com/2100-1040-249453.html>

С микропроцесор на „Интел“?: Интервюта с Пол Отелини, Бил Гейтс, Арт Левинсън. Карлтън.

Опции върху акции: Интервюта с Ед Улард, Джордж Райли, Ал Гор, Фред Андерсън, Ерик Шмит. Джеф Колвин, „Пладнешки обир: Заплащането на изпълнителните директори“, „*Форчън*“, 25 юни 2001 г.; Джо Носера, „Ролята на Джобс в един скандал“, „*Ню Йорк Таймс*“, 28 апр. 2007 г.; Показания на Стивън П. Джобс, 18 март, 2008 г., по делото „*SEC* срещу Нанси Хейнън“, Окръжен съд на Съединените щати за Северния район на Калифорния; Уилям Барет, „Никой не ме обича“, „*Форбс*“, 11 май 2009 г.; Питър Елкинд, „Проблемът със Стив Джобс“, „*Форчън*“, 5 март 2008 г.

ГЛАВА 35: ПЪРВИ РУНД

Рак: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Арт Левинсън, Лари Брилиант, Дийн Орниш, Бил Кембъл, Анди Гроув, Анди Херцфелд.

Речта в Станфордския университет: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл. Стив Джобс, „Поздравително слово по случай дипломирането на випуск 2005 на университета „Станфорд“.

Един лъв на петдесет: Интервюта с Майк Слейд, Алис Уотърс, Стив Джобс, Тим Кук, Ейви Теванян, Джони Айв, Джон Рубинщайн, Тони Фадел, Джордж Райли, Боно, Уолт Мосбърг, Стивън Леви, Кара Суишър. Интервюта на Уолт Мосбърг и Кара Суишър със Стив Джобс и Бил Гейтс от конференцията „Всички дигитални неща“, 30 май 2007 г.; Стивън Леви, „Най-накрая дебют на Виста“, „Нюзуийк“, 1 фев. 2007 г.

ГЛАВА 36: IPHONE

iPod, който работи и като телефон: Интервюта с Арт Левинсън, Стив Джобс, Тони Фадел, Джордж Райли, Тим Кук. Франк Роуз, „Битката за душата на MP3 Phone“, „Уайърд“, ноем. 2005 г.

Екранът тип „тъчскрийн“: Интервюта с Джони Айв, Стив Джобс, Тони Фадел, Тим Кук.

Стъклото Gorilla: Интервюта с Уендъл Уикс, Джон Сийли Браун, Стив Джобс.

Дизайнът: Интервюта с Джони Айв, Стив Джобс, Тони Фадел. Фред Вогелстийн, „Неразказаната история“, „Уайърд“, 9 ян. 2008 г.

Премиерата: Интервюта с Джон Хюи, Никълъс Негропонте. Лев Гросман, „Новото призвание на „Епъл“, „Тайм“, 22 ян. 2007 г.; Стив Джобс, реч по време на изложението „Макуърлд“, 9 ян. 2007 г.; Джон Маркоф, „Епъл“ представят иновационен мобилен телефон“, „Ню Йорк Таймс“, 10 ян. 2007 г.; Джон Хайлеман, „Стив Джобс в кутия“, „Ню Йорк“, 17 юни 2007 г.; Янко Рьотгерс, „Алан Кей: с таблета „Епъл“ ще управляват света“, *GigaOM*, 26 ян. 2010 г.

ГЛАВА 37: ВТОРИ РУНД

Битките през 2008 г.: Интервюта със Стив Джобс, Катрин Смит, Бил Кембъл, Арт Левинсън, Ал Гор, Джон Хюи, Анди Съруър, Лорийн Пауъл, Дъг Морис, Джими Айовин. Питър Елкинд, „Проблемът със Стив Джобс“, „Форчън“, 5 март 2008 г.; Джо Носера, „Политиката на конфиденциалност на „Епъл“, „Ню Йорк Таймс“, 26 юли 2008 г.; Стив Джобс, писма до Apple-обществото: 5 ян. и 14 ян. 2009 г.; Дорон Левин, „Стив Джобс отива до Швейцария да търси лечение за рака“, *fortune.com*, 18 ян. 2011 г.; Юкари Канеа и Джоан Люблин, „В управителния съвет на „Епъл“ се чуват все по-малко независими гласове“, „Уолстрийт Джърнъл“, 24 март 2010 г.; Мики Мейнард (Мичелин Мейнард), постинг в „Твитър“, 2:45 ч. следобед, 18 ян. 2011 г.; Раян Читъм, „Мъртвият извор, който продължава да дава и дава“, „Колумбия Джърнълизъм Ривю“, 18 ян. 2011 г.

Мемфис: Интервюта със Стив Джобс, Лорийн Пауъл, Джордж Райли, Кристина Кийл, Катрин Смит. Джон Лоуърмън и Кони Гулиелмо,

„Чернодробната трансплантация на Джобс“, „Блумбърг“, 21 авг. 2009 г.

Завръщането: Интервюта със Стив Джобс, Джордж Райли, Тим Кук, Джони Айв, Браян Робъртс, Анди Херцфелд.

ГЛАВА 38: iPad

Казвате, че искате революция: Интервюта със Стив Джобс, Фил Шилер, Тим Кук, Джони Айв, Тони Фадел, Пол Отелини. Конференцията „Всички дигитални неща“, 30 май 2003 г.

Представянето, януари 2010 г.: Интервюта със Стив Джобс, Даниел Котке. Брент Шлендър, „Бил Гейтс се присъединява към армията критици на iPad“, *bnet.com*, 10 фев. 2010 г.; Стив Джобс, встъпителна реч на пресконференцията в Сан Франциско, 27 ян. 2010 г.; Ник Съмърс, „Реакцията веднага след представянето на iPad на „Епъл“ *newsweek.com*, 27 ян. 2010 г.; Адам Фручи, „Осем кофти недостатъка на iPad“, „Гизmodo“, 27 ян. 2010 г.; Лев Гросман, „Нужен ли ни действително iPad?“ „Тайм“, 1 апр. 2010 г.; Даниел Лайънс, „Мисли наистина различно“, „Нюзуийк“, 26 март 2010 г.; Ерик Ланинган, „Какво мисли Возняк за iPad“, *Twitter TV*, 5 апр. 2010 г.; Майкъл Шиър, „В Белия дом задават нов въпрос: какво има в айпада ти?“ „Уошингтън Поуст“, 7 юни 2010 г.; Майкъл Ноер, „Момченцето от конюшната и iPad“, *forbes.com*, 8 сеп. 2010 г.

Реклама: Интервюта със Стив Джобс, Джеймс Винсът, Лий Клоу.

Приложенията: Интервюта с Арт Левинсън, Фил Шилер, Стив Джобс, Джон Дуър.

Издателска дейност и журналистика: Интервюта със Стив Джобс, Джеф Бюкс, Рик Стенгъл, Анди Съруър, Джош Куитнър, Рупърт Мърдок. Кен Аулета, „Публикувай или умри“, „Ню Йоркър“, 26 апр. 2010 г.; Раян Тейт, „Цената, която плащаш, ако ядосаш Стив Джобс“, „Гоукър“, 30 сеп. 2010 г.

ГЛАВА 39: НОВИ БИТКИ

„Гугъл“: отворени срещу затворени платформи: Интервюта със Стив Джобс, Бил Кембъл, Ерик Шмит, Джон Дуър, Тим Кук, Бил Гейтс. Джон Абел, „Мантрата на „Гугъл“ „Не бъдете зли“ е пълни простотии“, „Уайърд“, 30 ян. 2010 г.; Брад Стоун и Мигел Хелфт, „Битката за бъдещето се превръща в лична война“, „Ню Йорк Таймс“, 14 март 2010 г.

Flash и App Store: Интервюта със Стив Джобс, Бил Кембъл, Том Фридман, Арт Левинсън, Ал Гор. Лиандър Кани, „Какво накара „Епъл“ да изхвърлят „Адоби“?“, „Уайърд“, юли 2010 г.; Жан-Луи Гасе, „Войната на „Адоби“ и „Епъл“, „Мъндей Ноут“, 11 апр. 2010 г.; Стив Джобс, „Размисли на тема „Флаш“, *apple.com*, 29 апр. 2010 г.; Уолт Мосбърг и Кара Суишър, интервю със Стив Джобс по време на конференцията „Всички дигитални неща“, 1 юни 2010 г.; Робърт Екс Кринджли (псевдоним), „Стив Джобс – спасител или тиранин?“, *InfoWorld*, 21 апр. 2010 г.; Раян Тейт, „Стив Джобс обещава на света „Освобождение от порнографията“, *Valleywag (gawker.com)*, 15 май 2010 г.; Джи Ар Рафаел, „Искам порно“, *esarcasm.com*, 20 апр. 2010 г.; Джон Стюарт, „Дейли Шоу“, 28 апр. 2010 г.

Антенегейт: дизайнери срещу инженери: Интервюта с Тони Фадел, Джони Айв, Стив Джобс, Арт Левинсън, Тим Кук, Реджис Маккена, Бил Кембъл, Джеймс Винсът. Марк Гикас, „Защо „Кънсюмър Рипортс“ не може да препоръча iPhone 4“, „Кънсюмър Рипортс“, 12 юли 2010 г.; Майкъл Улф, „Може ли изобщо нещо да препъне Стив Джобс?“, *newser.com* и *vanityfair.com*, 19 юли 2010 г.; Скот Адамс, „Височинна маневра“, *dilbert.com*, 19 юли 2010 г.

„Бийтълс“ в iTunes: Интервюта със Стив Джобс, Еди Кю, Джеймс Винсът.

ГЛАВА 40: КЪМ БЕЗКРАЙНОСТТА

iPad 2: Интервюта с Лари Елисън, Стив Джобс, Лорийн Пауъл. Стив Джобс, реч при представянето на iPad 2, 2 март 2011 г.

iCloud: Интервюта със Стив Джобс, Еди Кю. Стив Джобс, встъпителна реч на конференцията „Уърлдуайд Дивелъпърс“, 6 юни 2011 г.; Уолт Мосбърг, „Mobile Me на „Епъл“ има твърде много недостатъци“, „Уолстрийт Джърнъл“, 23 юли 2008 г.; Адам Лашински, „Поглед в „Епъл“, „Форчън“, 23 май 2011 г.; Ричард Уотърс, „Епъл“ се борят да задържат потребителите в „облака“ си“, „Файненишъл Таймс“, 9 юни 2011 г.

Нов фирмен комплекс: Интервюта със Стив Джобс, Стив Возняк, Ан Боуърс. Стив Джобс пред Общинския съвет, кметството на Купертино, 7 юни 2011 г.

ГЛАВА 41: ТРЕТИ РУНД

Семейни връзки: Интервюта с Лорийн Пауъл, Ерин Джобс, Стив Джобс, Катрин Смит, Дженифър Игън. Имейл от Стив Джобс, 8 юни 2010 г., 4:55 следобед; Тина Редси до Стив Джобс, 20 юли 2010 г. и 6 фев. 2011 г.

Обама: Интервюта с Дейвид Аксълрод, Стив Джобс, Джон Дуър, Лорийн Пауъл, Валери Джарет, Ерик Шмит, Осгън Гулсби.

Трети отпуск по болест, 2011 г.: Интервюта с Катрин Смит, Стив Джобс, Лари Брилиант.

Посетители: Интервюта със Стив Джобс, Бил Гейтс, Майк Слейд.

ГЛАВА 42: НАСЛЕДСТВОТО

Джонатан Зитрейн, „Бъдещето на интернет – и как да го спрем“ („Йейл“, 2008 г.), 2; Кори Доктороу, „Защо няма да си купя iPad“, „Боинг Боинг“, 2 апр. 2010 г.

Фотоси в книгата

Diana Walker – приложение с фотографии: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 23, вътрешни корици

С любезното съдействие на Стив Джобс от неговия семеен албум – приложение с фотографии: 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
преди глава 1 (горе ляво и долу дясно), стр. 113, 266, 285, 314

С любезното съдействие на Mike Slade: стр. 495

Стив Джобс

Уолтър Айзъксън

Превод от английски език

Второ издание



© Марин Загорчев, Яна Маркова, Милена Радева,
Васил Сирманов, превод, 2011

Редактор: Росица Златанова

Коректор: Лилия Анастасова

Графично оформление: Александрина Иванова

Оформление на корицата: Радослав Донеv

Формат: 70/100/16

Печатни коли: 42

ISBN 978-954-685-999-0