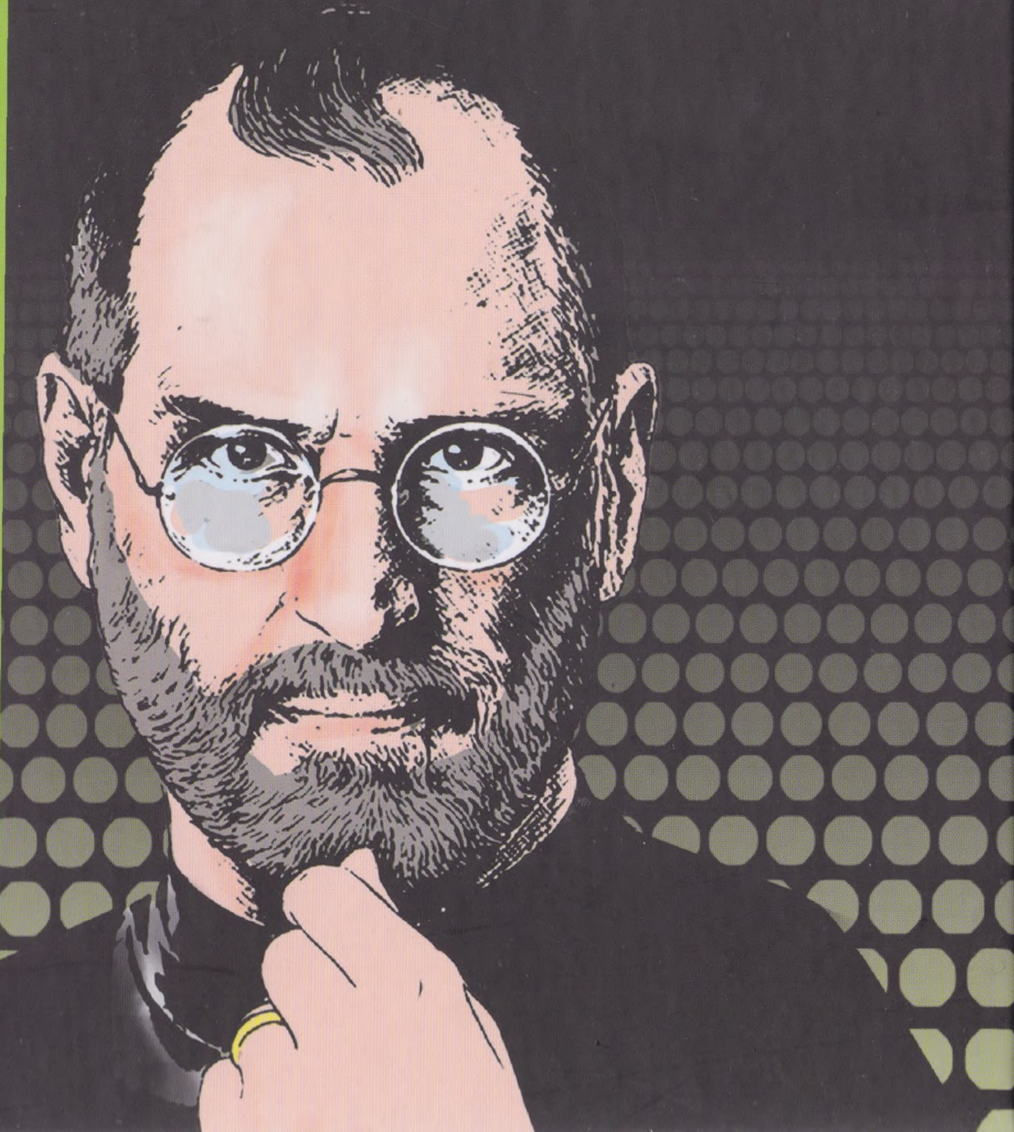
Apple компаниясынын мурунку улук вице-президенти
Жэй Эллиот жана Уиллиам Л.Саймон

Стив Жобстун жолу

Жаңы муун үчүн лидерлик сабактары



Жэй Эллиот, Уиллиам Л. Саймон

СТИВ ЖОБСТУН ЖОЛУ:
Жаңы муун үчүн лидерлик сабактары

«Турар»
Бишкек – 2019

УДК 821.111 (73)
ББК 84.7
Ж 95

The Steve Jobs Way: The Man Who Transformed The Way We Connect, Consume, and Communicate. iLeadership for a New Generation
by Jay Elliot and William L. Simon
Original English language edition (c) 2012 by Jay Elliot and William Simon. Kyrgyz Language edition copyright (c) 2019 by Publishers & Booksellers Association of Kyrgyzstan. All rights reserved.

Жэй Эллиот, Уиллиам Л. Саймон.
Ж 95 **Стив Жобстун жолу: Жаңы муун үчүн лидерлик сабактары.**
– Б.: Турар, 2019. –252 б.

ISBN 978-9967-15-905-1

Бул китеп Apple компаниясы адамдардын жашоосун өзгөрткөн буюмдарды чыгарып, дүйнөдөгү эң улуу компаниялардын катарына кирүүсүнө себеп болгон Жобстун өзгөчө лидерлик стилин түшүнүүгө жана өздөштүрүүгө мүмкүнчүлүк берет.

Мукаба Злата Кёксалдыкы

Которгон Бактынур Абдиева. Бул китеп кесипкөй котормочулар тарабынан которулган жана текшерилген. Каталар кокустан кетирилиши мүмкүн.

Долбоор Басмагерлер менен китеп таратуучулар ассоциациясы тарабынан аткарылды.

Басылма Америка Кошмо Штаттарынын элчилиги тарабынан каржыланган. Акысыз таратылат.

Автордук укук © Жэй Эллиот жана Уиллиам Л. Саймондуку. Бардык укуктар корголгон.

Ж 4703040100-19 УДК 821.111 (73)
ББК 84.7

ISBN 978-9967-15-905-1

Copyright © 2012 by Jay Elliot and William L. Simon
© Кыргызча котор. Б. Абдиева, 2019
© Басмакерлер менен китеп таратуучулар ассоциациясы, 2019
Бардык укуктар корголгон.

Байланышуу, кабарлашуу жана пайдалануу ыкмабызды түбү менен өзгөрткөн адам

СТИВ ЖОБСТУН ЖОЛУ: ЖАҢЫ МУУН ҮЧҮН ЛИДЕРЛИК САБАКТАРЫ

Жэй Эллиот,
Apple компаниясынын мурдагы улуу вице-президенти,
жана Уиллиам Л. Саймон

(Автордун эскертүүсү: бардык жерде «продукттар жана тейлөөлөр» деп толук жазуу ыңгайсыз болгондуктан, сиздерди түшүнөт деп эсеп- теп, анын ордуна «продукт» деген гана сөздү колдондум, бул термин ошондой эле «кызмат көрсөтүүлөрдү» камтыйт).

Чексиз мээримин төгүп, мага колдоо
көрсөтүшкөн жубайым Лилианага
жана уулдарым Жэй-Александр менен
Федерикого арнаймын

жана Эйрин, Виктория менен Шарлотко,
Шелдон, Винсент жана Еленага арналат

МАЗМУНУ

Пролог 7

I бөлүм. Продукт падышасы

1-глава. Продуктту сүйүү 13

2-глава. Ийгилик – майда-баратта 29

3-глава. Команда түзүү: «Биз пираттарбыз, деңиз флоту эмеспиз!» 48

4-глава. Таланттарды терүү 63

5-глава. «Пираттар» үчүн сыйлыктар 80

II бөлүм. Командалык спорт

6-глава. Продуктка арналган уюм 93

7-глава. Алга умтулуу 115

8-глава. Калыбына келүү 141

9-глава. Бүтүн продукт чыгаруу 151

10-глава. Инновацияга үгүттөө 172

III бөлүм. Эң мыкты болуунун жолу: сатууга башкача көз караш

11-глава. Бардык эшиктерди ачкан брендинг 195

12-глава. Чекене сатуунун күчүн багындыруу 204

13-глава. «Кыйын» деген аныктамага жетүү: «Ал үчүн да колдонмо бар» 217

IV бөлүм. Стивдин жолун жолдоо

14-глава. Анын изи менен 235

Ыраазычылыктар 248

Жашоодо кэзде ушундай,

...баары оңунан чыгып, өзүбүз болжолдогондон да жакшыраак нерселерге жетишет экенбиз.

Албетте, биз «гламурлуу» деп суктанган жумуштар бар: кино, телекөрсөтүү, музыкалык бизнес, мода – алар сыртынан сыйкырдуу көрүнгөнү менен, бул тармактардагы иш дайыма татаал маселелерге жана көңүл калтырчу нерселерге толгон.

Технологияларды эч ким гламурлуу тармак деп эсептебейт, бирок Стив Жобс менен иштегенге чейин жумуш мени мынчалык канааттандырып, укмуштуудай толкундандырган эмес.

Мен ага чейин Intel жана IBM компанияларынын жетекчилерин таанычымын, алар менен иштешкем, Жек Уэлч, Бакминстер Фуллер, Жозеф Кэмпбелл сыяктуу улуу лидерлер менен ойчулдарды жолуктурганмын жана уюм түзүлүшүндөгү өзгөрүүлөрдүн кийинки үлгүлөрүн Питер Друкер менен талкуулаган кездер да болгон.

А Стив болсо эч кимге окшобогон өзгөчө бир адам.

Энди Гроувдон: «Сен чоң катачылык кетирип жатасың, Apple-дин жолу жок» деген коштошуу кат келди.

Стив акыркы мүнөткө чейин эч бир маалымат айтпай, адамдарды таң калтырганды жакшы көрөт, мүмкүн бул адамды бир аз күйкөлөктөтүп, өзүнүн жетекчилигинде кармоонун жолудур. Менин биринчи эле жумуш күнүмдө түштөн

кийинки таанышуу маегинен кийин ал мындай деди: «Эртең бир жерге барып келели. Саат 10до ушул жерден жолугабыз, мен сизге бир нерсе көрсөтөйүн дедим эле». Мен, эмнени күтсө болот же бир нерсе жасап даярданышым керекпи, түшүнбөдүм.

Ишемби күнү эртең менен биз Стивдин «мерседесине» отурдук да, жөнөп кеттик. Машинада The Police жана The Beatles топторунун музыкасы кулак-мээни жарып, катуу чыгып жатты. Каякка бара жаткандыгыбыз жөнүндө дагы деле бир да сөз болгон жок.

Стив Ксерокс Xerox корпорациясынын Пало-Альтодогу Изилдөөлөр Борборунун (PARC) унаалар туруучу жайына кирип токтоду. Бизди тосуп алышып, мени абдан таң калтырган компьютердик жабдыктар турган бөлмөгө киргизишти. Стив ал жерге бир ай мурда Apple-дин инженерлер тобу менен келген экен. Алар бул жерден көргөн нерселери персоналдык компьютерлер үчүн кандайдыр бир баалуулугу барбы же жокпу деп талкуулашып, эки жаатка бөлүнүп кетишиптир.

Эми Стив ал жерге дагы бир жолу башкача көз караш менен карап көрүүгө кайтып келиптир, анын аябай толкунданганы көрүнүп турду. Ал, «укмуштуудай сонун» бир нерсе көрсө, үнү да өзгөрүп кетет, мен буга ошол күнү күбө болдум. Биз, компьютердик «чычкан», принтер, тамга жана сандар менен гана чектелбей, графикалык сүрөттөрдү көрсөткөн тизмек белгилери бар дисплейди ошондо көрдүк. Ал дисплейде кийин биз «чычкан» деп атаган компьютердик каражаттын али чийки версиясынын жардамы менен ар кандай пункттарды тандаса болот экен. Стив ошол PARC борборуна барууларды кийинчерээк «тагдыр чечүүчү» деп айтат. Ал, ошондо эсеп чыгаруучу техниканын келечегин көргөндүгүнө ишенген.

PARC борбору ишканалар үчүн техника – IBM компаниясы менен атаандаша турган, күтүлгөн баасы 10 миң доллар менен 20 миң доллардын ортосундагы кадимки көлөмдөгү

компьютер жасап жаткан. А Стив болсо башка нерсени көрдү: ар бир адам үчүн жеке компьютер.

Бирок бул компьютер технологиясы гана болгон жок. Чиркөөгө кирип, биринчи жолу Иисусту тааныган ортоңку кылымдагы италиялык жаш баладай, Стив «колдонуучу менен дос, ынакташ» деген жаңы дин ачты. Же мүмкүн ага чейин эле кызыгуусу болуп, эми ошону аткаруунун жолу бар экендигин ачкансыды. Жөнөкөй колдонуучунун көз карашы менен караган, мыкты продукттун кандай болорун элестете билген Стив, ошентип жаркыраган келечектин жолуна чыкты.

Албетте, ал тептегиз жол болот деп эч ким айткан жок. Ал, жол бою азаптарга толгон, кымбатка түшкөн, дээрлик катастрофалык каталарды кетириши керек болчу. Алардын көбү Стивдин «ката кетирбейм, меники туура» деп сезгендигине – өзүнүкүн бербеген «же мен айткандай, же эч кандай» деген ылакапты чыгарган өжөрлүгүнө байланыштуу болчу.

Бирок Стивге жаңы эле шерик болгон мен үчүн анын мүмкүнчүлүктөргө ачыктыгы, жаңы идеяларды ээлигип аңдаганы, алардын баалуулугун көрө жана пайдалана билгендиги өтө таасир берди. Анын ынтызарлыгы жанындагыларга жугуштуу эле. Ал продукттарын арнаган элдин ой жүгүртүүсүн түшүнө алат, анткени ал өзү ошолордун бири. Жана ошондой эле ал өзүнүн келечектеги кардарлары сыяктуу ойлонгондуктан, келечекти көрө билет.

Мага Стив укмуштуудай ачык, курч, ынтызарлыгы ашынып турган, келечектин элесин ээрчиген, бирок ошондой эле каны кызуу өтө жаш баладай көрүндү. А мен анын көзүнө кандай көрүндүм? Көптөн бери изденип, бирок али таба элек нерседей көрүндүм окшойт. Ал, менден бизнесте бутуна бекем турган улуураак кишини тапты. Ошентип мен Apple Computer, Inc. компаниясынын Улуу вице-президенти деген жаңы наамдуу болдум. Ал жумуш менен кошо расмий эмес милдеттер – Стивдин шериги, насаатчысы, «акылман карыя» болуу мага жүктөлдү (мен ал кезде 44 жашта элем). Стив эл-

дерге: «Жэйден башка кырктан ашкандарга ишенбегиле», – деп айтып калчу.

Стив технарь болбосо да, өз продуктусун жаратууну абдан каалап жүрдү. Ал сатыкты көбөйтүп, келишимдерди түзүп жүрсө да, (ал эми Воз болсо компаниянын биринчи компьютерлерин иштеп чыгарчы), дагы деле өз ойлору ишке ашкан техника жаратып, элестеткендерин далилдөөнү эңсеп жүрдү. Ал, келечек жөнүндөгү кыялдарын Lisa компьютерин жасап жаткан Apple-дин инженерлерине таңуулаганга аракет кылганда, инженерлер андан кутулуш үчүн: «Ал идеялар ошончолук жакшы болсо, барып өзүң компьютер жасап ал», – деп коюшчу.

Жок, Стивде жаңы, укмуштуу продукттарды биринин артынан бирин чыгарасың деп айтып берген сыйкырдуу кристалл жок болчу. Жана ал эч качан токтоп, өзүнө өзү байкоо жүргүзүп, кантип мындай болуп жатканын ойлончу эмес. Ал, кантип ишенимге татыктуу болгонун өзү байкабай да калды деп айтса болот.

Бирок, ал убакта мен анын мүмкүнчүлүктөргө ачыктыгына, жаңы идеяларды ээлигүү менен аңдаганына, алардын баалуулугун көрө жана пайдалана билгендигине суктанып жүрдүм. Анын ашынган ынтызарлыгы мага да жугуп калды.

Стивдин үлгү болорлук PARC борборуна баргандыгы – технология тарыхында эң белгилүү, басмаларда эң көп жазылган окуялардын бири болуусу керек болчу. Ошол сапарларынан кийин Стив дүйнөнү өзгөртүүнү чечти.

Анан албетте, ал так ошону ишке ашырды. Жана бул жөнөкөй гана башталышы болчу.

І БӨЛҮМ.

ПРОДУКТ ПАДЫШАСЫ

1-ГЛАВА

Продуктту сүйүү

Кээ бир адамдар жашоодогу жолун өздөрү тандайт экен. Кээ бири кырдаалдарга багынып жашайт экен. Ал эми кээ бирөөлөр өз жолуна күтүлбөгөн жерден, кокусунан кабыл болушат экен.

Стивен Пол Жобс «Продукт падышасы» болом деп эч ниеттенген эмес. Мен аны башында ошентип атай турган болсом, эмне деп сүйлөп жаткандыгымды түшүнмөк да эмес. Ал, керек болсо буга каткырып, мени шылдыңдамак.

Болуптур, ошол убакта эле муну түшүнгөнмүн деген жокмун. Эч ким билген эмес. Алтургай, мектеп убагында тил албаган, ээнбаш Стивдин көп жоруктарын көтөргөн мээримдүү ата-энеси Пол жана Клара Жобс дагы билген эмес. Стив өзү айткандай, ошол мүнөзү менен ал түрмөгө деле түшмөк.

Ошондуктан анын дүйнөнүн алдыңкы башкы директору жана продукт ойлоп табуучу болгонун көрүү – адаттан тышкаркы жана терең таасир калтырарлык нерсе. Ошентсе да, жумушка киришкенде мен андан чечкиндүү жана максатына умтулган адамды көрдүм. Мен жолуктурган, бирге иштеген бардык улуу лидерлердей эле, анын да өзүнүн жекече, акылга сыйбаган бир *«жиндилиги»* бар эле – бирок кийинчерээк дүйнөнү жакшырткан нерсе ошол болду. Анын кумары – продуктка карата – продукттун эң мыктылыгына болгон сүйүү. Ал чынында эле продукт жиндиси болчу.

Анын мындай мүнөзү эмнеден көрүнчү? Стивдин өзү дүйнөдөгү эң улуу кардар эле. Мен аны Apple-ге кирген күндөн баштап көрдүм. Ал, «компьютер баарыбыз үчүн тийиштүү болушу керек» деп, жалпы эл колдоно ала тургандай кылып, Macintosh компьютерине жашоо демин киргизди. Анын музыкага болгон ашыктыгы, музыканы бардык жерде алып жүрүүнү каалагандыгы, iTunes интернет-дүкөнүн, iPod плееринин пайда болушуна алып келди. Ал, уюлдук телефонду канчалык жакшы көрсө да, бирок рыноктогу телефондор оор, олдоксон, көрүнүшү жагымсыз, колдонгонго татаал экендигин жек көрчү, жана ошол наразычылыгынын айынан өзү үчүн жана жалпы биз үчүн iPhone жаратты.

Стив нечен кыйынчылыктарды башынан өткөрүп, ийгиликке жетишип жана өз ышкысын ээрчип жүрүп, бүткүл коомду өзгөрттү.

Стивдин ышкысын мен биринчи жолу ошол PARC борборуна барганда сездим. Купертинодо Бэндли Драйв көчөсүндөгү Apple-дин баштапкы имараттарынын биринде мага берилген кеңсе Стивдин өзүнүн офисинин маңдайында болчу. Жакын коңшулуктан пайдаланып, кире калып, Apple-дин келечектеги элеси жөнүндө ресторандагы маегибизди улантып, ошондой эле менин жаңы кызматымдагы ролумду ал кандай элестеткенин айттырып алууга мүмкүнчүлүк болду. Ошондогу маекте эртең баягы жерге барып келели деп айткан эле.

Калган дем алыш күндөрү PARC борборуна баргандагыны кайра-кайра эстеп, толкунданып жаттым. Ошол эки саатта көргөн нерселер майда-баратынан бери оюман чыкпай, бул бир өзгөчө нерсе экенин түшүндүм. Стив аябай таасирленип, ынтызарлыгы ташып турган эле. Бул, анын идеяга болгон кумарынын анык түрү болчу. Стив үчүн бул - жаңы калыптанып келе жаткан анын продуктка болгон сүйүүсү эле.

Ал жакка барганында жана анын жолдо айткандарынан улам эки нерсе шексиз экени түшүнүктүү болучу: Стив ошондо эле компьютердин эл жашоосун өзгөртүп жиберчи күчкө ээ экенин билген. Жана ал нерсени мүмкүн кылган идеяларга бетме-бет туш келгенин түшүнгөн. Өзгөчө аны таасирленткен нерсе – колдун кыймылы менен кошо жылган экрандагы белги – курсорду колдонуу идеясы эле. Стив бул нерсе компьютерлер келечегинин маанилүү бир элеси экендигин көз ирмемдин ичинде түшүнгөн.

Стивди PARC борборундагы технологиялар гана жалгыз таасирленткен жок, ошондой эле адамдар дагы ага таасир калтырды. Кызыгуу эки тараптан тең болуп жатты. PARC окумуштуусу Ларри Тесслер бир нече жылдан кийин журналист жана жазуучу Жеффри Янгга Стивдин Apple командасы менен келгенин эскерип айтып берет: «Мага таасир калтырганы – алардын суроолору мен Xerox-то жети жыл иштеп жүрүп уккан суроолордон алда канча акылдуураак, көрөгөчтүк менен берилген суроолор эле. Кимден болбосун, Xerox-тун жумушчусунанбы, келген коноктордонбу, университеттик профессорлордонбу же, студенттерденби – эч ким андай суроолорду берген эмес. Алардын суроолору өзүлөрүнүн бул нерселерге аралаш, тиешеси барлыгын, өз ишин ийне-жибине чейин билгенин даана көрсөтүп турду. Биз иштеп чыккан демонстрациялык үлгүлөрдү көргөндөрдүн арасында алардан башка эч ким майда-чүйдөсүнө терең кызыкчы эмес. Мисалы, эмне үчүн терезеченин башында тиги же бул чийме, графикалык объект, же эмне үчүн калкыма терезечелердин көрүнүшү дал ушундай деп»[1]. Тесслер ушунчалык таасирлендиктен, көп өтпөй эле PARC борборун таштап, Apple-ге вице-президент катары кошулат. Андан сырткары ал Apple-дин Изилдөө бөлүмүнүн биринчи жетекчиси болот.

Мен IBMде иштеген он жыл аралыгында бөтөнчө жумуштарды аткарган көптөгөн мыкты окумуштуулар менен иш-

[1] Жеффри Янгдын «*Steve Jobs: The Journey is the Reward*» китебинен.

тешкенмин. Алар көңүлсүз иштешчи, анткени алар иштеп чыккандардын аз гана бөлүгү өздөштүрүлүп, продукттарга айланчы. PARC борборунда да мен абадагы көңүл калуунун бузулган жытын сездим, ошондуктан бул изилдөө борборунда жумушчу күчүнүн туруксуздугу 25 пайызга барабар экенин билгенде, таң калган деле жокмун. Болбосо бул, тармактагы эң бийик көрсөткүчтөрдүн бири эле.

Мен Apple-ге кошулган кезде, компаниядагы жумушту кызытып тургандар «чек араны бузган» продукт – кийин Lisa деп аталчу компьютердин үстүнөн иштеп жаткан өнүктүрүү тобу болчу. Ал Apple II-де колдонулган технологиялардан такыр айырмаланып, башкача иштелип чыгып, инженерлер PARC борборунда көргөн инновациялардын кээ бирин колдонуу менен, компанияны биротоло башка багытка бурду. Стив мага Lisa «ааламды бир дүңгүрөтө турган» өзүнчө бир ири ачылыш болорун айтты. Андай сөздү угуп, калтаарыбай, урматтабай коюу мүмкүн эмес эле, ошондон баштап, сен өзүң жанып турбасаң, жаныңдагыларды шыктандырып, алардын жүрөгүндө от жандырып турбасаң, башка адамдар сен үчүн ошондой күйүп иштешин талап кылуу мүмкүн эмес экендигин түшүндүм.

Lisa-нын үстүнөн эки жылдан бери иштер жүрүп жаткан, бирок, Стивге анын баары бир болчу. Стивдин оюнча PARC борборунда көргөн технология дүйнөнү өзгөртмөк, жана Lisa толугу менен жаңы идеяларды колдонуу аркылуу кайрадан иштелип чыгышы керек болчу. Ал Lisa-ны жасап жаткан иш тобун PARC борборунда көргөн нерсе жакка бурууга аракет кылды. «Силер багытыңарды өзгөртүшүңөр керек», – деп, өз айтканын бербеди. Lisa-нын инженерлери жана программисттери Возго баш ийгендер, ага сыйынгандар болчу, алар Стив Жобстун айткандарын аткарар түрү жок эле.

Apple ал убакта катуу ылдамдык менен деңиз кесип бараткан качкындардын кемеси сыяктуу болучу, капитандын

секисинде эл толтура, бирок, бир да чыныгы жетекчи жок. Компанияга араң гана төрт жыл болгону менен жылдык таза сатыгы 300 млн. доллар болуп, ырахатка батып жаткан кези эле. Стив аны негиздөөчүлөрдүн бири болчу, бирок баягы – бири технологияларга жооп берген Воз, экинчиси калган бардык нерселерге кам көргөн СЖ болгон эки Стив гана башкарган баштапкы кездегидей баркы жок болуп калган эле. Башкы директор жумуштан чыгып кеткен; анын милдетин башында Apple-ге өз акчасын салган Майк Марккула убактылуу аткарып, Майкл Скотт («Скотти») компаниянын президенти болчу. Экөө тең абдан компетенттүү жетекчилер болгону менен, тополоңдуу технологиялык компанияны башкарганга жарамы жок эле. Майк, экинчи ири акционер, тез өсүп бараткан компаниянын күнүмдүк кыйынчылыктарына караганда көбүрөөк эс алууга кызыгып калган учуру эле. Акыркы чечим чыгаруучу бул эки адам Lisa-нын рынокко чыгуусун кечиктирүүнү каалашкан эмес, ал эми Стивдин сунушу ошого алып бармак. Долбоор ансыз деле графиктен кеч калып жаткан, ал эми буга чейинки жасалган нерселерден баш тартып, баарын жаңыдан баштоо идеясы жарабай калган болчу.

Өз талаптарын Lisa командасына же компанияны башкаруучуларга жеткирүү үчүн, Стивдин башында бир сценарий бышты: жаңы продукт иштеп чыгуу бөлүмүнүн вице-президенти болуу аркылуу максатына жылчык табуу керек, ошондо ал Lisa командасына күчү жете турган, ал каалаган багытка буруусуна мажбур кыла ала турган эң жогорку жетекчи болуп калмак.

Бирок, анын ордуна уюмдук орун алмаштырууда Майк Марккула жана Скотт Стивди директорлор кеңешинин төрагасы кылып коюшат да, «сен жакында боло турган Apple-дин акциялары биринчи ачык сатыкка коюлганда компаниянын жүзү болосуң; 25 жаштагы өзүнө тарткан, медианын сүймөнчүгү Apple-дин өкүлү болсо, акциялардын баасы-

нын көтөрүлүшүнө жардам берет, баарыбыз байыйбыз» деп түшүндүрүшөт.

Стив ошондо катуу таарынган. Скотти аға айтпай, кеңешпей туруп, ушундай фокус кылып жибергенине өтө капа болгон – акыр аягында бул, анын компаниясы болчу да! Андан да ал Lisa-ны жетектөө, ишине катышуу мүмкүнчүлүгүнөн айрылгандыгына аябай капаланды. Бул Стив үчүн өтө катуу сокку болду.

Аны менен чатак бүтүп калган жок. Lisa тобунун жаңы башчысы Жон Коуч Стивге «менин инженерлеримди айланчыктап, зордобо; алардан алысыраак жүр да, тийишпе» деп айтыптыр.

Стив «жок» деген сөзгө көнгөн эмес жана «биз анте албайбыз» же «сага болбойт» деген сөздөрдү уккусу да келчү эмес.

Эгерде сиз дүйнөнү титирете турган продукт ойлоп тапсаңыз, бирок сиздин компанияңыз эч кызыкпаса, эмне кылмаксыз? Стив көңүлүн бүт ошол маселеге койгонун көрдүм. Оюнчугун алдырып койгон жаш баладай кежирленгендин ордуна ал тартиптүү жана чечкиндүү болуп калды.

Ал буга чейин эч качан өзүнүн компаниясынын ичинде «колуңду тарт» деген мындай абалда болуп көргөн эмес, көптөр андайга кабылган эмес. Бир жагынан, ал мени директорлор кеңешинин чогулуштарына кошо алып жүрчү, ал жакта мен Стив төрага катары чогулуштарды алып барганын, столду тегеректеп отурган андан улуураак, акылдуураак, даражасы бир топ көбүрөөк, тажрыйбалуу жетекчилерге караганда анын билгендери тереңирээк экенин көрдүм. Ал учурдагы Apple-дин финансылык абалы, каражаттар запасы, акча агымы, Apple II-нин рыноктун ар кандай сегменттериндеги жана аймактардагы сатыгы жөнүндө, жана башка майда-чүйдө бизнес жөнүндөгү толтура маалыматтарды

жатка билчү. Бүгүн баары Стивди укмуштуу технолог, атактуу продукт ойлоп табуучу деп ойлошот, бирок ал андан да тереңирээк адам, жана ал башынан эле ошондой болчу.

Бирок, бир жагынан анын ойлоп табуучу жана жаңы продукттарды жаратуучу ролун жулуп алышты. Стивдин оюндагы компьютерлердин келечегинин элеси барскан менен мээге каккандай туруп алды, бирок ал идея менен бараргa эч бир жери жок эле. Lisa группасына кирүүчү эшик ал үчүн биротоло жабылды.

Эми эмне кылыш керек?

Ал убакта Apple акчага тунуп, дүңгүрөгөн Apple II компьютеринин сатыгынан миллиондогон долларлар банкка түшүп жаткан кез эле. Акчанын молдугу компаниянын бардык жерлеринде чакан инновациялык долбоорлордун пайда болуусуна мүмкүнчүлүк берди. Бул кандай компанияга болбосун, пайда алып келе турган шарт түзүлүп, таптакыр жаңы, эч качан болуп көрбөгөн нерселерди кыялдануу менен жаңы, ажайып дүйнө жасоого аракет кылган рух пайда болгон учур эле.

Мен иштеген биринчи жумадан баштап эле бардык жумушчулар берилүү жана чын ыкыластан иштегенин сездим. Элестетишимче, ал мындай болор эле: эки инженер коридордо жолугуп калып, бирөө учурда алектенип жаткан өз идеясын сүрөттөсө, беркиси: «Эң сонун! Сен муну тез арада жасашың керек» деген сыяктуу жооп айтып, анан биринчиси өз лабораториясына кирип, жумушчу топ чогултуп, ошол ойду бир нече ай иштеп чыгышчу. Ал кездерде компаниянын бардык бөлүмдөрүндө ушундай нерселер болуп жаткан деп мелдеше алам. Долбоорлордун көпчүлүгүнөн майнап чыкпай турган, алар бир тыйын киреше да алып келе албаган, кээ бири башка жумушчу топ иштеп жаткан нерсени кайталаган долбоорлор эле. Бирок, анын баары мейли эле, антке-

ни, компанияда дүйнөнү өзгөрткөн ийгиликтүү долбоорлор жетиштүү болучу. Компания акчага бай, чыгармачыл идеялар ашып-ташып турган мезгил болучу.

Apple-де өнүгүүнүн баштапкы тепкичинде турган өзгөчө бир долбоор боло турган. Ал компьютер Lisa-га атаандаш болот деп, аны мурда Стив токтотконго аракет кылып жаткан. Эми болсо Стив иштер кандай жүрүп жатканын көргөнү ага кайтып келди. Техасо май куюучу станциясынын жанында жайгашкандыктан, баары «Техасо мунарасы» деп атаган имаратта чакан жумушчу тобу иштеп жатыптыр. Колдонгонго жеңил, кымбат эмес, жалпы эл үчүн зарыл компьютер жаратууну максат кылган команда бир нече ай гана иштеп жатса да, небак эле өз долбоорунун иштеп жаткан тажрыйбалык үлгүсүн – прототибин жасап коюшуптур. Алтургай ал компьютерге ат да коюп коюшуптур. Компаниянын атына мааниси окшош, жаңы машина Macintosh деген ат алыптыр. (Команданын башчысы, мыкты окумуштуу, мурдагы профессор Жеф Раскин компаниянын атына уйкаштырып, өзү жактырган алманын сортунун аталышын тандаптыр. Бул Apple-дин – «Алманын» бир бөлүгү болуп, сорттун аталышындай McIntosh деп жазылмак, бирок Жеф ката кетирип, Macintosh деп жазып койгон дешет. Раскин өзү кийинчерээк элдер чаташтырышпасын деп атайын башкача жазууну тандаганын айткан.)

Стив эми долбоорду жапкысы келбей калды. Эгер Lisa-нын командасы андан компьютердин башкача түрүн жасоого үгүттөөсүн уккусу келбесе, кичинекей Macintosh командасында Стивге окшош ой жүргүзгөн хакерлер бар болучу жана анын идеяларын жакшыраак кабыл алышы мүмкүн эле.

Компаниянын негиздөөчүлөрүнүн бири, директорлор кеңешинин төрагасы жана бийик технологиялардын «жүзү» Macintosh иш тобуна тез-тез каттай баштаганда, команда мүчөлөрүнүн реакциясы ар кандай болду: алар Стивдин

берилүүсүнөн, милдеттенмесинен шыктанышып, бирок, ошол эле учурда команданын бир мүчөсүнүн эскерткичтеги айтуусуна караганда, Стив «ыңгайсыз абалды курчутуп, өз саясатын киргизип, тоскоолдук жараткандай көрүнөт»[1]. Туура, бийик максат койгон жана өзүнүн белгилүү бир ой-максаты бар адамдар кээде коомдо өзүн алып жүрүүдө тажрыйбасы жок келип, же жөн гана сылык, адептүү болушту унутуп калышат.

Кантсе да, аларда тандоо жок болчу. Стив команданы колго алып, жаңы адамдарды кошуп, чогулуштарды өткөрүп, жаңы багыттарды алдыга коё баштады. Стив менен Раскиндин эң эле чоң талашы – колдонуучу компьютерге кандай жол менен буйрук берет, ошол болду. Жеф – буйруктар клавиатура аркылуу берилиши керек деп эсептечү; Стив болсо андан жакшыраак ыкма бар экенин билген: кандайдыр бир башкаруучу каражаттын жардамы менен курсорду жылдыруу. Ал Macintosh командасына курсорду башкаруунун эң мыкты ыкмаларын жана файлды же экранда тандоо тизмегин ачуу сыяктуу буйруктар үчүн курсорду колдонуунун жолдорун изилдеп чыккыла деп тапшырма берди. Биз бүгүн компьютерди колдонгон жолдордун негизин – «чычкан» менен курсорду жылдыруу, тандоо жасоо үчүн клик басуу, документти же белгилерди ары-бери ташуу, жана башкалардын баары – PARC борборунан жыйналып алынган, жана Стивдин жөнөкөйлүк, көркөм дизайн жана туюм деңгээлинде колдонуу үчүн чаалыкпас тырышчаактыгынын астында команда өстүргөн, иштеп чыккан идеялар.

Менин кызматтык милдеттеримден сырткары Стив мени угуучу, өзгөчө бизнес, уюмдук маселелер боюнча кандайдыр бир кеңешчиси жана насаатчысы катары көргүсү келчү. Ошондуктан ал мага Macintosh-тун командасында дагы бир ролду берди. Мен официалдуу эмес кеңешчи, команданын

[1] Ошол эле жерде.

толук укуктуу, бирок расмий статусу жок мүчөсү болуум керек эле. Стив экөөбүз дээрлик күн сайын жолугушчубуз, же Бэндли Драйв көчөсү менен басчубуз. Ал мени менен идеяларды талкуулап, жумушчулар, долбоорлор, маркетинг, сатык – иши кылып, кайсы нерсе болбосун, башка адамдын оюн уккусу келчү. Биз улам-улам жана узакка чейин Мас тобун бүтүндөй корпоративдик Америка үчүн кантип жаңы үлгү болгудай абалга жеткирсе болот экендиги жөнүндө көп талкуу жүргүзчүбүз.

Ал, мени өз кыялдарын аткарууда ийгиликке өз күчү менен жеткен, эки алдыңкы технологиялык компанияда кенен иш тажрыйбасы бар адам жана өзүнүн партнеру катары көрчү. Менин оюмча, ал дагы өзүнүн мүнөзүн тең салмактап турган, мени мүнөзү ак көңүл киши деп ойлочу. Жана да мен жараштыруучу элем. Стивдин жардамчысы Пэт Шарп кээде: «Жэй бөлмөгө киргенде Стив башкача адам болуп калат», – деп калчы. Анысы Стив токтоо болуп калат деген сөз эле.

Стив баамдаган мендеги сапаттар менин бир топ кызык, башкача өмүр баяныман улам болсо керек. Менин атамы көптөр фермер деп атамак, бирок биз үчүн ал «ранчонун кожоюну» болчу. Биз ээлеген ранчонун аты «Ано Нуево» («Жаңы жыл») деп аталчу: ал Түндүк Калифорниядагы Монтерей жээги боюу 1000 акрга (405 гектар) созулуп, бак-дарактуу, жарым миля (1 чакырымга жакын) жээк сызыгын камтыган, кенендиги парустуу кайыктар сүзгөнгө жетиштүү эки көлү бар эле. Бул аймакты 1485-жылы Хуниперо Сиерра Ата ачкан экен. Апамдын үй-бүлөсү жабык араба менен батышка биринчи көчүп келип, 18-кылымдын аягында Калифорния жаңы штатка айланып жатканда ушул жерге отурукташкандардын бири болуптур. (Бүгүнкү күндө биз «Ано Нуэвонун» көпчүлүк бөлүгүн штатка өткөрүп бергенбиз жана азыр ал деңиз пилдерин көргөнү келген жылына миңдеген туристтер үчүн конок жайы болуп калган.)

Ата-бабаларымдын бири Фредерик Стил Уэст-Пойнтто генерал Улисс Симпсон Грант менен бир бөлмөдө коңшу жашап, Граждандык согуш учурунда Гранттын оң колу болгон экен. Менде дагы деле үй-бүлөлүк мурас – Фредерик Стилге генералдык чин берген Абраам Линкольндун колу коюлган документ сакталуу.

Эгин менен мал адамды эч күтпөйт. Үй-бүлөбүз күнүгө, жадагалса эс алыш күндөрү да эртең менен саат беште турчу. Анан кечки саат алтыда баарыбыз: ата-энем, чоң энем, эки эжем, кээде байкем менен жеңем жана биздин ферманын башкаруучусу чогулуп, тамак ичкени отурганча атамды көрчү эмесмин.

Фермада өскөн балдар көп иштешет, мектепте болобу, үйдүн жумуштары же ферманын жумушу болобу, андан колу бошобойт. Уйларды таңкы саат беште жана кечки беште сааш керек, жумуш күнүбү, дем алыш күнүбү, жарык болобу, караңгы болобу, туман болобу, чагылган болобу, күн сайын ошондой. Трактор айдаганга жарагыдай чоңоюп калган болсоң, анда аны оңдогонду да кошо үйрөнүшүң керек; эгерде ал кампадан жыйырма миля алыстыкта бузулуп калса, өзүң оңдой албасаң, жардам суроо үчүн узак жол басып барышың керек (бирок бүгүнкү күндө андай кыйынчылык жок, анткени уюлдук телефон деген бар).

Бул, оңой жашоо эмес, бирок өз алдынча болууну үйрөтөт. Мындайда чыгармачыл болбосоң, өзүңдү эмне менен алаксытышты билбей каласың. Мен өзүмө өзүм сёрфинг тактайын, чынында жакшынакай сүзгөн эки кайык жасаганмын. Анан, мен 15 жашка толгондо, атам келерки жылдан баштап мектептик кеңештеги милдеттерине жана башка коомдук милдеттерге көбүрөөк көңүл бөлүп, ферманы башкаруу жоопкерчилигин мага өткөрүп берерин билдирди. Эмне себептен бул нерсе менин колумдан келет деп ойлоду, дагы деле түшүнбөйм.

Мен бул жагдайды өзгөрткүм келди. Адатта чоң ранчодо бир жакшы түшүм алсаң, беш жылдай кыйналбай жашай аласың. Мен ошондой мол түшүм жыйнагым келди... бирок

эмне эгиш керек? Сен түшүм жыйнаган убакта баалар кандай болорун божомолдоп, алты ай алдыга пландашың керек. Өтө кызыктуу Farmers Almanac деген журналга көзүм түшүп калды. Альманахтын кийинки сезонго аба ырайынын болжолуна жана аймактагы жер жемиш өстүргөндөрдүн кеңешине таянып, кулпунай эгүүнү чечтим. Жана аны өстүрүп, тергенди билген бир жапон үй-бүлөнү жалдадым.

Ошол жыл ранчо үчүн да, мен үчүн да укмуштуудай кирешелүү жыл болуп чыкты. Бул тажрыйба өзүмө болгон ишенимди пайда кылып, мүмкүн деп ойлогондон да чоңураак нерсеге жетише алат экенмин деген сезим тартуулады.

Фермадан мен дагы бир нерсени үйрөндүм. Мүмкүн ар бир ранчо ар башкача болоттур, бирок «Ано Нуеводо» өйдөдөн ылдый түшкөн буйрукту кыңк этпей аткаруу, иерархиялык бийлик деген жок болчу. Эгер бир нерсе туура эмес болуп жатса, сен аны айтчусуң. Мындай мамиле менин инсандык сапаттарымдын өзөгү болду жана бизнес дүйнөсүндө биринчи иштеген жумушумда, IBM компаниясында көп адамдар бармак эмес кадамды жасаттырды. Андан мурдараак, АКШ сенатынын Тышкы иштер комитети Вьетнам боюнча эмне туура эмес жүрүп жатканын териштирип жатканда, компаниянын президенти кичүү Том Уотсон, IBM-дин биринчи президентинин баласы, комитеттин алдында бул жөнүндө билдирүү жасаган эле. Ал «маселе согуш жүргүзүүнүн логистикасында – материалдык-техникалык камсыздандырууну башкарууда» деп айткан.

Гезиттен Уотсондун ал билдирүүсү жөнүндө окуп жатканымда, ранчодогу бала чагыбыздан бери катачылыктар жөнүндө түз айткан адатым мага түрткү болду. Мен отуруп, IBM так ошондой катаны кетирип жаткандыгын кылдаттык менен далилдеген кат жаздым. Компаниянын жумушчуларына жана корпоративдик кардарларына көрсөткөн сый мамилесине суктанчымын, бирок алар негизги мүмкүнчүлүктү – керектөөчүлөр рыногунда күчкө ээ болуу мүмкүнчүлүгүн колдон чыгарып жатышат деп ойлочумун.

Мага Уотсондун жардамчысы чалып, мистер Уотсон IBM-дин мен иштеген заводуна эмки жумада келерин, мени менен жолуккусу келгендигин айтты. Бул менин компаниядагы акыркы жумуш күнүм болсо керек деп ишенип, жолугушууга бара жатып аябай тынчсыздандым. Анын ордуна ал менин ички көз карашымдан аябай таасирленгендигин, ачык айткандыгымды баалап, сунуштарымды карап чыгарын айтты. Ошондон кийин мен иштеген заводго келген сайын, Том Уотсон мени менен өзүнчө жолугуша турган болду.

Менин оюмча, менин IBM-деги, кийинчерээк Intel компаниясындагы иш тажрыйбам, сунуш киргизүү, эч кандай кастыгы жок пикиримди ачык айтуу жөндөмүм менен ак көңүлдүгүм биригип, Стив Жобс менен иштөөдө жардам берди көрүнөт.

Apple компаниясы эки компьютер менен жарыкка келген. Алар компаниянын негиздөөчүсүнүн бири Стив Возняктын мээсинин эмгеги эле (аны баары «Воз» деп аташчу, ал өзү Стив деп атаганды жактырарына карабай). Стив Жобстун техникалык билими жана жөндөмү Воздун чыпалагына да тең келчү эмес. Анан кантип Стив Жобс татаал компьютердик технологиянын устасы болуп калды?

Ага көрсөтүлгөн басымдын айынанбы?

Кандай болгон күндө да, мен ишенүүгө оор кубулушка күбө болдум. Бир семестрден кийин эле колледжден айдалган жаш жигит Индияга жөнөп кетет да, ал жакта турист катары эмес, дубана сыяктуу саякаттап жүрүп, кийин өмүр бою милдеттенмесине айланган буддизмге берилип кетет. (Бир жолу Жапонияда поездде баратканыбызда, жолдон бир Будданын храмын көрсөтүп, Индияга саякаттан кийин, ушундай храмда жашап, буддист монахы болом деп чечкенин айткан эле. Эгерде коңшу бала Стив Возняк менен кичинекей долбоор баштап калбаганда, мен чындап эле ошентмекмин деп айтты. Кээде биздин жашообуз биз ойлогондон канчалык тетири бурулуп кетери таң каларлык нерсе).

Эми болсо динди жаңы кабыл алган монахтын ордуна Стив Жобс укмуш амалкөй техно-сыйкырчыга айланып баратты.

Ал Macintosh-тун дизайнынын, системасынын архитектурасын, функционалдык мүмкүнчүлүктөрүн тез эле өздөштүрүп, бардык жактан адис болуп чыкты. Анын технологиялардагы түшүнүгү ушунчалык терең болгондуктан, ал, инженерлердин ар бири менен алар иштеп жаткан нерселердин майда-чүйдөсүн талкуулачу: кандай жылыш бар, эмне үчүн ал инженер тигил эмес, бул чечимди кабыл алганын сурап, эгерде кээ бир чечимдер өтө жакшы эмес болсо, анда өзгөртүү керек деп, аны багыттай турган. Жадагалса, Macintosh кайсы компьютердик микросхема менен иштеши керек деген түпкү маселеге чейин киришип, командага башка, эс тутуму чоңураак болгон Motorola 68000 микросхемасын колдонуп, толугу менен жаңы компьютер үлгүсүн жасоого буйрук берди. Алар кыңкылдаганы менен, баары бир баш ийип, аткарышты. Бул кийин туура чечим болуп чыкты.

Бир жолу Mac-тын инженери Трип Хокинс Apple-де иштеген убагы жөнүндө интервью берип жатып, Стивди «адамды кээде коркутуучу, алдын ала көрө алган күчү бар» деп сүрөттөгөн. «Эгерде Стив бир нерсеге ишенсе, анын көрөгөчтүгү алдыдагы каршылык, кыйынчылыктар же кандай гана тоскоолдук болбосун, таза жокко чыгарып салчу. Алар жөн гана өзүнөн-өзү житип кетчү»[1], – деп айтканы бар.

Стив Жобс эмне себептерден ушундай болуп калды? Мен Стивдин сол колу деп атаган ролдо жүрүп (анткени Стив сологой), маектерде өзү жөнүндө, өзүнүн ролу жана максаттары жөнүндө айткан сөздөрүнөн жооп таптым. Улуу нерселер өтө берилген адамдардан гана келип чыгат. Улуу продукттар өтө берилген командалардан гана келип чыгат.

Трип Хокинс айткан Стивдин дитин койгондуктан келип чыккан көрөгөчтүк – көбүрөөк Стивдин баш-оту менен бери-

---

[1] *The Brilliant Mind of Steve Jobs,* Anthony Imbimbo.

лип кеткендигининин натыйжасы деп ойлойм. Мага Стивдин бул жөнүндө өзүнө бийик стандарттарды коюп, жанындагылардын баары тапшырмаларды эң мыкты аткарыш керек, «анткени жашооңордо чектелүү сандагы гана нерселерди жасап жетишесиңер» деп айтканы жакчу. Кайсы болбосун өтө берилген художник сыяктуу эле, ал өзүнүн жараткан продукттарына болгон сүйүүгө жетеленген. Мас жана андан кийинки продукттардын баары «жөн гана продукт» эмес. Алар Стив Жобстун берилгендигининин, сүйүүсүнүн элестери.

Кыялкечтер улуу искусство же улуу продукт жарата алышат, анткени алар саат тогуздан бешке чейин гана иштешпейт. Стив эмнени гана кылбасын, ал нерсе анын мүнөзүн көрсөтчү: оңой болсо да, шыктуу. Ал өзү да билбей, Эйнштейн айтканды кылчу: «Сырдуу нерсени ээрчигиле». Анда Macintosh пайда болгондон төрт жыл өтүп, көп нерселер баштан өтүп, оор катачылыктар кетирилип, анын чыныгы сүйүүсү жөн гана улуу продукттарды жаратуу эмес, андан да өзгөчө, андан да курчураак нерсе экендигин Стив али түшүнө элек кез – аны кийинки беттерден түшүнөбүз. Бул анын катар-катар көрктүү, жеткиликтүү, оңой, туюм менен иштеген, кооз, күчтүү, баасы кымбат эмес нерселерди жаратууга жетелеп, анын мансабын аныктады. Бүт дүйнө ага өзгөрүп берди... жана ал дүйнөнү өзгөрттү.

«Мен жашоомдо ар түрдүү нерселерди жасасам болот эле, – деди ал. – Бирок Macintosh дүйнөнү өзгөртөт. Мен ошого ишенем. Ошондуктан командага да ага ишенгендерди тандап алдым».

Бул, продуктка болгон сүйүү бүткүл Apple уюмуна тийиштүү – кабылдамадагы катчылардан тартып, инженерлер, директорлор кеңешинин мүчөлөрүнө чейин. Эгерде кандай гана компания болбосун, анын жумушчулары алардын лидерлериндей продуктту сүйбөсө, анда ал жетекчилер өздөрүнө суроо бериши керек: эмне үчүн андай болуп жатат?

Өз продуктусунун кожоюну, падышасы катары ал Macintosh командасында продукттун башкы идеологунан тартып, кандай гана кызматтарды аткарган жок. Долбоорду чийүүдөн баштап кардарга жеткирүүгө чейинки продукттун жашоосу менен жашап, анын майда-чүйдөсү менен кошо айланып, тирүү, жандуу организм катары мамиле кылар эле.

Ал, айланасында өзүнө окшоп, продуктту артыкчылыктарга жеткирүүгө бардык күчүн жумшаган адамдар болуш керек экендигин билчү. Стивдин өтө берилгендиги, сүйүүсү – бул анын ийгилигинин сыры. Ал, талапты катуу коёт, жаалы катуу, ооба, кээде башкаларды көзүнө илбейт. Мунун баары жалындаган берилүүнүн чагылуусу.

Стив көпчүлүк элдин ишкер же продукт менеджери болууга керектүү сапаты жок деп эсептейт. Ал, бул нерсе жөнүндө NeXT компаниясын ачып жатканда айткан. «Элдин көбү, – дейт ал, – мага келип, «ишкер болгум келет» деп айтышат. Эмне идеяң бар деп сурасаң, «азырынча жок» дешет».

Ал элге мындай деп жооп берчү: «Менин оюмча, өзүңүз чындап сүйгөн нерсени тапкыча, официанттын жардамчысы же дагы бирөө болуп иштеп турушуңуз керек». Ал, «ишкерлердин ийгиликтүү бөлүгү ийгиликсиздерден чыныгы өжөрлүгү менен айырмаланат» деп ишенчү.

«Сен, бүт өмүрүңдү бул ишке арнайсың, ушунчалык оор кездер болот, ошондо элдердин көбү жеңилип берет деп ойлойм. Мен аларды күнөөлөбөйм. Бул, чындап оор жана жашооңду жеп салат».

«Бир идея, бир маселе же оңдогуң келген туура эмес бир нерсе менен күйүп турушуң керек».[1] Сен башынан баштап өтө берилбесең, эч качан өзүңдүкүнө жете албайсың.

[1] Дэниел Морроуго берген интервьюда айткан сөзү, Аткаруучу директор, The Computerworld Smithsonian Awards Program; 1995-жыл, 20-апрель

2-ГЛАВА

Ийгилик майда-баратта

Стив көптөгөн компаниялар аракет кылган, бирок, чандасы гана жетишкен бир нерсени түшүндү. Ал, канчалык өсүп, илгерилеген сайын, анын продукттары ошончолук жөнөкөйлөдү. Кээде продукт экинчи планга чыгып, колдонуучу биринчи кезекке коюлду. Ар бир колдонуучу өзүн ийгиликтүү сезгиси келет. Эгер сен бир нерсени чебер түрдө иштеткенди билсең, өзүңдү кандай сезесиң? Кардар продуктту колдонуп жатып, өзүн канчалык жакшы сезсе, ошончолук көп эл сатып алат.

Стив үчүн эч нерсе ашыкча эмес, эч нерсе керексиз эмес болчу. Көбүрөөк нерсени толтуруп салуу эмес, ойлоп табуу, чыгармачылык жана инновация аркылуу, эң мыктылыкка тынымсыз умтулганда ушундай жыйынтык чыгат. Бул, бардык нерсени колдонуучу үчүн туюм деңгээлинде түшүнүктүү, оңой кылуу керек деген максатты көздөө дегенди түшүндүрөт. Күлкүлүүсү, мындай мамиле көбүрөөк эмгекти, майда-чүйдөсүнө чейин кылдат пландоону талап кылат.

Сиз, өзүн «майда-чүйдөгө көңүл бура алам» деп эсептеген бир-эки адамды билеттирсиз – мүмкүн андан көбүрөөктүр. Мүмкүн өзүңүздү ошондой категорияга киргизеттирсиз. Стивдин деталдарга маани бергендигинин деңгээли – анын ийгилигинин жана анын продукттарынын ийгилигинин чечүүчү себептеринин бири.

Ал, Porsche кол саатын тагынчу да, башканы тандачы эмес, анткени анын дизайнынын музейлик сапатына суктанчу. Эгерде бирөө байкап калып, суктанчы болсо, Стив колунан чечип, «Эң мыкты дизайнды баалаганыңыз үчүн куттуктайм» дегенсип, ошол кишиге белек кылып берип койчу. Бир нече мүнөттөн кийин так ошондой саат кайра колуна тагылып калчу: анын кеңсесинде бир куту толтура ошондой саат бар эле, ошондуктан ал элдерге бере берчү... Арийне, ал сааттын ар биринин баасы 2000 доллардын тегерегинде эле.

(Бир-эки жыл мурда мага берген сааттын боосу сынып калды; боосу сааттын өзүнө бириктирилип, экөө тең титандан жасалгандыктан, аны оңдосо болбойт эле. Мен Стивден Mac компьютерин титан менен каптоо идеясы ошол сааттардан келип чыккан эмеспи деп эч качан сурабаптырмын).

Азыр артка кылчайып, мен ошол унаа токтотуучу жайдагы жолугушууларыбыз, өзүнүн саатын чечип, бирөөгө тагып жатканы али көз алдымда турат. Бул Жобстун мүнөзүнүн, продукт чебери Стивдин ийгилигинин маанилүү өзгөчөлүгү: анын жалгыз бир тетикке же сапатка көңүл буруу даярдыгы – же мүмкүн, абсолюттук, түпкү муктаждыгы десем болоттур – оюндагы, элесиндеги бүт ашыкча нерселерди түртүп чыгып, издеген чечимине жетмейинче башканы ойлонттурбайт.

Албетте, биз деле көңүлүбүздү бир нерсеге коёбуз дечи. Бирок Стив продукттун же чечимдин бардык тарабын бирин да калтырбай кунт коюп карап, изилдеп, талдап чыгат. Ал, биринчи жыйынтыгында эмнеге жеткиси келет, ошону элестетет, анан продуктту – ал кантип иштеши керек, ал адамдын табигый жашоосуна кантип ылайыкташат, адамдар кантип колдонушат – баарын ойлонуштура баштайт.

Колдонуучунун тажрыйбасын алдын алуу

Ал өзүн колдонуучунун ордунда коюп, анын аракетинин ар бир майда-чүйдөсүнө чейин элестетип көрчү. Эгерде сиз үйдө же жумушта жаңы компьютериңиздин жанында олтурасыз дейли, кутуну ачканда биринчи эле эмнени көрөсүз? Компьютердин өзүн алып чыкканча канча нерсени чыгаруу керек, ал канчалык ыңгайлуу? Ал, иш алып баруучу командага айтып калчу: «Болуптур, мен компьютермин дейли. Сатып алуучу мени кутудан чыгарып, иштетип баштаарында эмне болот?» Ал дайыма дизайндан, колдонуучу үчүн касиеттеринен, колдонуучунун интерфейсинен баштап, маркетинг жана таңгактоо, продукттун рынокко чыгышы, сатылуусуна чейин ар бир нерседен кемчилик тапчу.

Мындай, ролго кирип, аткарганын көрүп, жүрөк дирилдеп кетчү. Бул майда-чүйдөгө болгон берилгендиги – анын чечкиндүү кыялдары, «мен кардармын» деген ишеними кошулган кумар эле.

«Чычкан» деп аталган кичинекей каражат колдонуучулар үчүн таптакыр жаңы нерсе болмок. Ошондуктан, кутудан чыгарып, колуңа алганда эле бир башкача сезим пайда болуусу үчүн, анын таңгагын кантип көркөмдөө керек?

Компьютер кооз көрүнүшү үчүн сырты кандай жасалуусу керек? Көз жоосун алып, столуңда тургандыгы менен сыймыктангандай болуу керек; жөн гана төрт бурчтуу, көрүнүүсү жагымсыз, инженердин гана колунан чыккан жашик эмес, өзгөчө буюмга айланыш керек.

Macintosh-ту токко сайып, кнопканы баскандан кийин канчалык тез жанат жана иштеп баштайт?

Жандырган сайын экрандан эмне көрүнөт?

Колдонмону ачпай туруп, бардык негизги иш аракеттерди кантип жасаганды, иштеткенди жөнөкөй адам түшүнө алабы?

Macintosh-ту коштоочу документтерди жазган кызматкерлер менен жолугушууда алардын бирөө: «Колдонмо 11-класстын окуучусу түшүнө ала тургандай кылып жазуу керек», – деп, акыл айтып калды. Стивге ал сунуш жакпай калды: «Жок, – деди ал. – Биринчи класстын окуучусу түшүнгөндөй кылып жазуу керек». Мас анын кыялы боюнча колдонгонго ушунчалык жөнөкөй болуп, колдонмонун керексиз болуп калуусу керек экендигин айтты.

«Мүмкүн биз 1-класстын окуучусун жумушка алып, колдонмону ошого жаздырышыбыз керектир», – деп толуктады Стив.

Ал, толугу менен туюм аркылуу жасалуучу, опоңой кыла албас функциялар бар экенин билчү; ал эң жөнөкөй гана каражаттар эле опоңой боло аларын моюнга алчу, бирок ал дизайнерлер менен программисттер жакшылап аракет кылса, Мас-ты (жана андан кийин чыккан бардык нерселерди) колдонгонго жепжеңил кылуунун сонун жолдорун таба аларын да билчү.

Стив үчүн ийгилик – так ошол майда-чүйдөлөрдө.

Жөнөкөйлүк

Ар бир продуктту болушунча жөнөкөй кылып, татаалдаштырбай жасайбыз деп биротоло чечим кабыл алган Стивге 1932-жылдагы Ford Model A машинасына аябай суктанганым жөнүндө бир жолу мен айтып берген окуя өтө жакты. Мен он бешке чыкканда туулган күнүмө ранчодо жакшы иштегеним үчүн сыйлык катары эски «А» моделиндеги «Форд» машинасын белек кылышты. Анын моторун, сыныктарын, кузовун оңдоп, өзүнө келтириш үчүн толтура жумуш кылуу керек болчу. Анткени, машинага жыйырма жылдан ашык болгон экен. Бирок Генри Форддун адамдары ушунчалык мыкты жумуш жасашкан экен, анын моторун оңдоо колдонмосуз эле жепжеңил болуп чыкты. Форд заводдогу ар бир

тетикти ойлонуштуруп чыгыптыр: ящиктердин жука жыгач тактайларын полдун, отургучтардын жана машиненин ички тарабынын түзүлүш элементтери катары колдонсо болот экен. Жана эгерде аларды алмаштырам десең, эмнени издешти тез эле түшүнөт экенсиң, анткени жыгачтын түрү жана өлчөмү ар бир тактайдын артына оюлуп жазылып чыгыптыр. Мен муну Стивге айтып берип жатып, бул машина жаңы чыккан кезде анын атаандашы ат араба болгондугун, али унаа оңдоочу жайлар жок болгондугун белгиледим.

Компьютер сатып алуучулар да мурда эч качан «чычканды» көрүшкөн эмес: анын атаандашы клавиатура болчу. Бул нерсе Генри Форддун эмне кылгандыгы жөнүндө ойлонтту – ошол кездеги айдоочулар машинаны жүргүзүү үчүн сцепление, газдын педалы, кыймыл берүүчү коробкасын колдонгонду үйрөнүүсү керек болчу. «Чычкан» да колдонуучу үчүн ошондой жаңылык болгондугу менен, аны колдонууну үйрөнүү бир кыйла эле жеңил болчу.

Стив көптөгөн компаниялар аракет кылган, бирок чанда жетишкен бир нерсени түшүндү. Ал канчалык өсүп, илгерилеген сайын анын продукттары ошончолук жөнөкөйлөдү. Кээде продукт экинчи планга чыгып, колдонуучу биринчи кезекке коюлду. Ар бир колдонуучу өзүн ийгиликтүү сезгиси келет. Эгер бир нерсени чебердик менен иштеткенди билсең, өзүңдү кандай сезесиң? Кардар продуктту колдонуп жатып, өзүн канчалык жакшы сезсе, ошончолук көп эл аны сатып алат.

Стив үчүн эч нерсе ашыкча эмес, эч нерсе керексиз эмес болчу. Ал буга көбүрөөк нерсени толтуруп салуу менен эмес, ойлоп табуу, чыгармачылык жана инновация аркылуу, тынбай мыктылыкка умтулуу аркылуу жетишчү. Бул, бардык нерсени колдонуучу үчүн туюм деңгээлинде түшүнүктүү кылуу керек деген максатка умтулуу. Күлкүлүүсү, мындай мамиле, тескерисинче, көбүрөөк эмгекти, майда-чүйдөсүнө чейин кылдат пландоону талап кылат.

Стивдин эң мыкты инженерлери өтө жашыруун долбоор – iPhone телефонун жасап жатышканда, ал үчүн күрөш жүргүзүшү керек болду. Уюлдук телефон жаратууга аракет кылуу – бул тармакта тажрыйбасы жок компания үчүн абдан зор аракет болду. Стивдин бул күмөндүү, татаал маселеге киришкенинин эң чоң себептеринин бири – ал, көргөн чөнтөк телефондордун баары анын оюнча колдонгонго өтө эле татаал болчу. Майда-чүйдөгө катуу көңүл бөлгөн, жана аны коштогон касиет – жөнөкөйлүктү эңсеген адам үчүн бул эң сонун сыноо болду.

Ошентип, Стив башынан эле Apple чыгарган уюлдук телефондун жалгыз гана баскычы болот деп чечти.

Анын инженерлери жума сайын бир-эки жолу болуп өтчү чогулуштарда кайра-кайра бир эле баскычы бар уюл телефонун жасоо мүмкүн эмес деп айтып жатышты. Сен аны өчүрүп-күйгүзүп, үнүн башкарып, функцияларды алмаштырып, интернетке кирип жана телефондорго мүнөздүү толтура башка нерселерди бир гана баскыч менен башкара албайсың деп жатышты.

Стив алардын арыздарын дүлөй сыяктуу укпай койду. Ал: «Телефондун бир гана баскычы болот. Жолун тапкыла», – деп талап кыла берди.

Ал, көп жылдар бою таң каларлык «маселе чечкич» жана ошонун алдында иштелип чыккан бардык продукттар боюнча акылдуу идеяларды ойлоп тапкыч болгондугуна карабастан, Стив бир гана баскычтуу чөнтөк телефону кантип жасалышы керек экенин билбеди. Бирок, катардагы колдонуучу катары ал эмнени каалаганын түшүндү. Ал, инженерлерди бул маселени чечкиле деген талап менен кайра артка кайыра берди.

Силер бул окуянын аягын билесиңер: алгачкы iPhone-дун бир гана баскычы бар.

Кол – баатыр

Стив адам колунун укмуштуу мүмкүнчүлүктөрүнө аябай суктанчы, анын иштегенине кызыкчу.

Кээде чогулуш учурларында колун бетинин астына алып келип, жай кыймылдатып, анын түзүлүшү, ар кандай кыймыл-аракетке эптүүлүгү жөнүндө ойго батып, тиктеп отурганын байкап калчумун. Он-он беш секундага чейин бул көнүгүүгө баш-оту менен кирип кетчү. Бул эмне дегенди түшүндүрөрүн билүү үчүн бир-эки жолу аны өз көзүңүз менен көрүүңүз керек болчу: манжалар клавиатурадагы баскычтарды жөн гана тыкылдатканга караганда компьютерге буйрук берүүдө бир кыйла даражада пайдалуураак боло алар эле.

PARC борборуна барган сапарлардан баштап, адамдын колдору укмуштуу аппарат экендигин көп айтчу болду. Ал: «Кол – бул мээнин каалоосун эң көп ишке ашырган дененин бөлүгү», «Эгерде колго окшош аппарат жасай алсаң, ал керемет продукт болот» деген сыяктуу нерселерди айтчу. Артка кылчайып карап, бул майда-чүйдөнү байкоонун укмуштуудай күчү кийин Mac-тан баштап iPod, iPhone жана iPad сыяктуу Apple продукттарынын жаратууга алып келгендигин түшүнөбүз.

Стив Mac-тын командасын курсорду башкаруу үчүн буйрук берүүчү түзмөктөрдүн түрлөрүн сынап көрүүгө мажбур кылды; бирөөсү калемге окшош, дагы бир түрү бүгүнкү ноутбуктардын сенсордук тактайын (тачпад) элестеткен тактайчага окшош болчу. Башка эч бир нерсе «чычкандай» жакшы иштей албасына ынанганча бир канча убакыт өттү. Жайылма менюдан баштап көчүрүү-коюу сыяктуу оңдоочу буйруктарга чейин бардык нерселер курсорду жылдыруу жөндөмүнөн улам мүмкүн болду.

Акыркы кадыресе колдонуучу: кардар мен катары, мен кардар катары

Apple продукттарынын түпкү философиясынын негизинде Стивдин продукттарга болгон жөнөкөй мамилеси жатат: Стив аларды адам жашоосунун сырдаш жана жеке бөлүгү катары көрөт. Энтузиаст жана бардыгын мыкты жасаган, өз кыялдарын ишке ашыра алган киши катары, ал өз продукттарын татаал технологияларга болгон сүйүү менен, бирок ошол эле маалда функцияларынын адеми жөнөкөйлүгү менен жадагалса эч кутүлбөгөн, техниканы түшүнбөгөн кардарды да өзүнө тартып ала тургандай кылып жасады.

Стив өзү үчүн продукт жаратарда, ар бир кардарды эске алдым деп ишенет; өзү үчүн жасап жатабы, демек, баланчага да, түкүнчөгө да ылайыктуу жасайт.

Кээде, өзгөчө баштапкы кезде, Стивдин долбоорлорунда иштеген ар бир адамдын Стивдин бардык чечимдерге киришери жөнүндө коркунучтуу окуясы бардай көрүнчү. Биринчи Мас-ты жасап жаткан кезде өтө эле тынчы жок, айланчыктап жүрө берген башкаруучу болчу. Анда команда чакан, бизнес жагын, жарнамалоо, маркетинг жана калгандарын кошкондо, көп болсо жүздөн ашпаган адам эле. Бирок, ал ар биринин жумуш столуна же кабинкасына барып алып, соңку жолу келгенден бери эмне чечим кабыл алынганын текшерип, тынбай дүрбөлөң салып турар эле.

Эгерде ал «былжырабагылачы» деген сыяктуу бир нерсе айтса, бул ошол адамга айтылган сын эле эмес, «мен муну түшүнбөдүм, түшүндүрүп бергиле» деген талабы да эле.

Macintosh командасынын көпчүлүгүнө бул ашыкча кийлигише бергендей, бекер убакыт короткондой, өтө көзөмөлдөгөндөй көрүнгөн нерсе – чынында жөн гана сурапбилүү эмес, майда-чүйдөсүнөн бери катышкан лидердин жумушу экенин түшүнгөнгө бир топ убакыт кетти. Бул, жа-

салып жаткан продукттун акыр-аягында кандай болуусу керек экендигин канык билген, элестете алган жана бул анын толугу менен канааттандырып, ар бир тандоо, ар бир чечим максатка жетүүнүн эң мыкты жолу экениндигине көзү жеткиси келген адамдын иш-аракети эле.

Туура жасоо

Стив ар бир продуктту жасоодо аны жөнөкөйлүктүн нак өзүнө айландыруу, кардар үчүн оңой, түшүнүктүү кылуу максатын көздөсө да, ал ошого барабар чыгармачылыкка, бир нерсе жаратуу каалоосуна жетеленчү. Ал, өз продукттарына эки касиет сиңиртүүнү көздөчү: туюм деңгээлинде түшүнүктүү болгондугунан тышкары, колдонгон адамды ушунчалык канааттандырып, толкундантып, жакшы көрүү сезимин пайда кылуусу керек эле.

Стив үчүн продуктту өз убагында рынокко чыгаруу эмес, туура жасоо – колдонуучу үчүн болушунча эң мыктылыкка жеткирүү – маанилүүрөөк эле. Ал кайра-кайра акыркы сызыкты улам жылдырып, продукттун командасына артка чегинүүгө, кайрадан баштоого буйрук бере берди. Ал IBM PC сыяктуу эшик такагандан башкага жарабаган компьютерлерди чыгаргысы келген жок. Стив Apple-ге кайра келгенден тартып, ар бир абырой жасоочу продукт – белгиленген мөөнөтүнөн кеч чыгып жатты, анткени Стив, бул көп компаниялардын акционерлерине жакпаган көрүнүш болсо да, продукттун сааты али чыга элек деп токтотуп койчу.

Стив өзү белгилеген мөөнөттөн бир нече ай өтсө да, Мастын командасы жеңинде «Май, 1984-жыл» деген жазуусу бар футболка кийип жүрүшкөн эле, ал эми компьютер болсо дагы эле рынокко чыга элек болчу.

Бирок, азыр басмаларда мөөнөттү өткөрүп жибергендиги туралуу терс маалымат жазылбай калды, анткени Стив эми жаңы продукт даяр болгонго чейин эч нерсе жарыялабайт.

Ал, ар кандай сөздөргө жана ушактарга көңүл бурбайт. Алдын ала жасалган божомолдор кызыгууну, күтүүнү ого бетер күчөтчү болду.

Биз эч качан колдонбойбуз деп ойлогон таланттар жана ышкылар

Сизде бир башкача, сейрек учуроочу колдонбогон талант, жөндөм же болбосо колдоном деп эч качан ойлобогон билимиңиз барбы?

Ошондой жашырын таланттар же болбосо, жашообузда маанилүү роль ойнойт деп эч качан күтпөгөн кээ бир алган билимдерибиздин фрагменттери баарыбызда эле бар. Стивде андайлар көп эле. Бир мисал: Рид колледжинде окуп жүргөн бир аз убакта ал каллиграфия сабагына кокусунан илинип калат. Технологияларга ашык болгон жаш бала кандайча каллиграфия чеберчилигине кызыгып калат?

Анын формага, сызыктарга азгырылгандыгы Garamond же Myriad сыяктуу тамгалардын формасынан баштап, iPhone-дун укмуштай элжиреткен, керемет, кемтиксиз дизайнына чейин созулат. (Мен аны менен биринчи таанышкан убактарда ал өз атын кичинекей тамгалар менен кооз, ийилме кол жазма шрифт менен жазчы).

PARC борборунда көргөн графикалык интерфейс Стив үчүн кандайдыр бир белги эле: демек, бул биринчи компьютердин мониторлору пайда болгондон бери өзгөрө элек чийки, тажатма, көзгө жагымсыз шрифт гарнитурасы Macintosh-то болбойт дегенди түшүндүрөт эле. PARC борборундагыдай жасалган графикалык интерфейс менен, кеңдиги жана размери өзгөрө ала турган, жоон түрү, кыйшайган түрү бар, асты сызылган тамгаларды, математикалык формулалар үчүн үстүндө жазылчу индекстерди жана башка толтура Стив өзү элестеткен кооз, көзгө жагымдуу шрифттердин түрүн жасоого болот эле.

Дагы бир жолу Стив келечектин бир элесин кармап калды. Менин Model A менен болгон тажрыйбам сыяктуу эле, эгерде биз зарыл учурларда жол ачып бере алсак, мурда баштан өткөн нерселер сыйкырдуу күчкө ээ.

Майда-бараттар, жана дагы бир жолу майда-чүйдөлөр

Стивдин эң майда нерселерге да маани бергендиги жөнүндөгү окуялардын кээ бири күлкүнү келтириши мүмкүн, бирок ошол эле убакта биз колдоно турган «өлчөөчү таяк».

2002-жылы музыкалык индустриянын бир аз шекчил башчылары менен келишим түзүп, алардын музыкасын интернет аркылуу сатууга ынандырганга аракет кылып жаткан кезинде ал Американын музыка жаздыруу индустриясынын ассоциациясынын (RIAA, the Recording Industry Association of America) аткаруучу директору Хилари Розен менен сүйлөшүүлөрдү жүргүзүп жаткан. Жолугушуулардын биринде ал Стив менен дагы бир-эки Apple iTunes интернет дүкөнүнүн сайтын жасаган команда мүчөлөрүнүн ортосунда отуруп калыптыр. Алар жаңы эле алда неченчи жолку вариантты жасап, Стивге дагы бир жолу көрсөткөнү келген экен. Хилари Розен кийинчерээк бир жагынан калтаарып, бир жагынан күлкүсү келип отурганын айтыптыр: «Стив үч сөздү үч дюймдук чарчы бөлүктүн кайсы жерине жайгаштырса мыкты болот деп, жыйырма мүнөттөй инженерлер менен ары-бери болду. Майда-чүйдөгө өтө эле берилип кетет экен».

Time журналынын жазуучусу да ошондой окуяга туш болуптур. Бир жолу ага Pixar-да жолугушуулардын биринде отурууга уруксат берилип, ошондой эле деңгээлде Стивдин майда-чүйдөлөргө көңүл бөлгөндүгүнө таң калыптыр. Disney-дин маркетинг бөлүмүнөн бир нече адам *«Оюнчуктар окуясы-2»* мультфильминин чыгышына карата жарыялоо пландары менен бөлүшкөнү келишиптир. Стив постерлер-

дин түстүү элементтерин, афиша, жарнамалар тактасына – билборддорго илинүүчү сүрөттөрдү, экранга чыгуу күндөрүн жана саундтрек альбому менен мультфильмдин каармандарынын негизинде жасалган оюнчуктарды жарнамалоо жана сатуу, дагы башка нерселерди бирин да калтырбай, талыкпай карап чыгыптыр. Ошондой эле телевидениедеги жарнамалар графиги, Disneyland жана Disney World-до өткөрүлүүчү иш чаралар жөнүндө, кайсы телевизиондук жаңылыктарда/интервью-шоуларда катышканы жатасыңар деп курч, так суроолорду берип, майда-чүйдөсүнөн бери сураптыр[1].

Стив, макалада жазылгандай, «ушунчалык терең берилип кетет» экен да, «Талмуд окуган раввиндей» баарын көңүл коюп окуп чыгат экен. Журналист катуу таасирлениптир. Бирок Стив менен качандыр бир иштегендер анын мындай суроолорун таң калычтуу деп эсептешмек эмес. Анткени ал бардык кылган нерсесинде ошондой майдачыл.

Дагы бир мисал: Стивдин майда-чүйдөлөргө маани берип, жасаган чечимдери кээде Disney-дин рождество убагында жарыя дисплейлери Винни Пух мамалагы менен Базз Лайтерге толуп кетишине караганда алда канча чоңураак таасир тийгизет. iPhone жасалып жаткан кезде дизайнерлер командасы телефондун корпусун өтө эле көп жолу өзгөртүшкөн: кээ бири арaң эле көрүнгөн, билинер-билинбес оңдоо болсо, кээ бири радикалдык түрдө айырма берип, ал эми кээ бири корпусту толугу менен башка материалдан жасалуусуна алып келген. Дем алыш күндөрдүн биринде, продуктту чыгарууга бир нече ай гана калган кезде, кокусунан Стив ачуу чындыкка көзү жетет: ал өзү тандаган корпус жакпай калганын түшүнөт.

Эртеси күнү жумушка айдап бара жатып, iPhone командасына – качантан бери ансыз деле дем алышсыз иштеп жаткан

[1] «Apple and Pixar: Steve's Two Jobs,» *Time,* Oct. 18, 1999; макалада төрт автор аталып, кайсынысы чогулушта отургандыгы так жазылбаптыр.

жоокерлерге – анын айтаары жакпай турганын түшүнөт. Бирок ал үчүн бул эчтеке эмес эле. Стив – продукт жасоонун Микеланжелосу: мыктылыкка жеткендигине ишенгенге чейин сүрөткө улам-улам үстүнөн боёк сыйпай берет.

Мындай нерсени ал «нөлгө келтирүүчү баскычты басуу» деп атачу. Кийин Apple-дин илимий изилдөөлөр бөлүмүнүн башчысы болгон PARC борборундагы Ларри Тесслер бир жолу Стивди жолуктурганга чейин «харизма» деген сөздүн чыныгы маанисин билбей жүргөн экенмин деп айткан. Сен өз продуктуңа жана өз адамдарыңа Стивдей толук ишенгенде гана адамдар сени ээрчийт.

Apple-дин жумушчу күчүн кармап калуу көрсөткүчү Кремний өрөөнүндө эң бийиктердин бири, ал эми продукт командаларында андан да бийигирээк. Аз гана адамдар жумуш сааттары же жумуш шарттарынын айынан иштен кетиши мүмкүн.

Бирок азыр Apple аскерлери эмнени күтсө болот экендигин билет. Стив: «Бул жарабайт, биз муну ыргытышыбыз керек, он кадам артка барып, чыныгы туура нерсени табышыбыз керек», – деп айтса, демек, басым күчөйт, бирок жыйынтыгында продукт чындап жакшырат.

Эми Apple-де маанилүүлүгү эң эле төмөн нерсени элестетип көргүлөчү. Ал кандай гана нерсе болбосун, ага да Стивдин өзүнүн тиешеси бар.

Аны азыр өзүңөр түшүнөсүңөр.

Лос-Анжелесте SyFy телеканалында «13-склад» деген сериалда иштеген Иен Мэддокс аттуу бир жигит жашайт. Ага чейин ал Малибудагы Apple дүкөнүндө соода өкүлү жана менеджердин жардамчысы болуп иштечү. Ал иштеп баштагандан көп өтпөй, күнүгө кечинде, акыркы кардар кеткенден кийин, жумушчу бригада пайда боло баштаптыр. Алар бөлүмдөн бөлүмгө өтүп, полдогу кафелдин плиткаларын

чыгарып, ордуна Италиядан келген каралжын боз гранитти төшөп жатышты дейт. Иендин айтымында, «чекене соода дүкөнү үчүн бул өтө эле обу жок кымбат» нерсе экен. Жумуш бүткөндөн кийин бир-эки күндөн кийин менеджерлер толук даярдык менен ары-бери басып калышыптыр. Регионалдык менеджер да пайда боло калыптыр.

Көрсө, мындай экен: Стив Жобс өзү кафелдин кандай төшөлгөндүгүнө көз салганы келиптир, артында төрт-беш киши ээрчип алган дейт.

Стивге жакпаптыр. Кафель жаңы төшөлгөндө жакшынакай көрүнүп, бирок көп өтпөй кардарлар анын үстүндө баса баштаганда чоң, жагымсыз кир тактар пайда боло баштаптыр. Ал гранит дүкөндү келишкен, кооз кылып көрсөткөндүн ордуна, күңүрт, жуулбаган сыяктуу көрсөтөт экен.

Жумушчулар үңкүйүп, Стивдин реакциясын аңдып, калп эле иштеп аткандай түр көрсөтүп жатышты дейт. Стив болсо жөн гана нааразы эмес, кутургандай ачуусу келип, каардап, кайрадан жасагыла деп буйрук берип, чыгып кетиптир.

Эртеси күнү кечинде жумушчу бригада кайра келип, кафелдин плиткаларын чыгарып, толугу менен кайрадан оңдой баштышыптыр. Бул жолу алар башка тыгыздоочу материал колдонуп, кафелди тазалаганга бөлөк каражат алдырышыптыр.

Мен бул окуяны укканда күлкүм келди. Башка бир дүйнөлүк компаниянын башкы директору фирмалык дүкөндөгү кафелди текшерип жүргөнүн элестете албай койдум. Бирок, бул майда-чүйдөнүн устаты Стив үчүн көнүмүш нерсе эле.

Бул окуяны кез-кезде эстеп, өзүмө суроо берем: «Жакын арада качан «мен минтип суранган эмесмин, бирок бул деле жарайт» деп айттым эле?» Бул өзүмдү текшерүүнүн жолу: мен майда-чүйдөнүн жакшы жасалуусун талап кылдымбы? Мыктылыкты талап кыла алдымбы? Анткени, Стив Жобс мен үчүн чоң үлгү.

Иендин Стив Жобс жөнүндө дагы бир окуясы бар, ал Стивдин бизнестеги башка жеке сапатын чагылдырат. Apple дүкөнүндө иштеп жүргөндө Иенге бир күнү аны таң калтырган электрондук кат келиптир. Иен жардам берген бир кардар ушунчалык ага ыраазы болуп, таасирленген экен, Стив Жобстун өзүнө тейлөө кызматын мактап кат жазып жибериптир. Иенге келген кат Стивден экен, анын копиясы баягы кардарга жөнөтүлүптүр. Катта мындай деп жазылыптыр:

«азамат»

Болду. Баш тамгасы, чекити, аты-жөнү, эч нерсеси жок. Иен болсо: «Ошол мага жетишет», – дейт.

Дагы бир жолу айтайын, кайсы эле чоң компаниялардын башкы директорлору эң ылдыйкы кызматтагы кимдир бирөөнү колдоп, мактап койгонго убакыт коротуп жатыптыр?

Каталардан сабак алуу

MAC компьютеринин командасы жакшы иштеген жабдуу, программалык камсыздоосу бузулбаган, бүт керектүү функцияларды аткарып калган машинаны чыгарууга жакындап калган бир күнү Стив көрсөтмө үлгүнү текшергени келип, нааразы болуп калды.

– Бул эмне деген үн чыгып жатат? – деп сурады ал.

Ал эмне жөнүндө айтып жатканын эч ким түшүнгөн жок. Желдеткичтин акырын дыңылдаганынан башка эч кандай добуш жок болчу.

Стив буга да макул эмес эле. Бардык персоналдык компьютерлерде ушундай күүлдөгөн вентиляторлор коюлчу. Бирок Macintosh таптакыр үнсүз иштеши керек экен.

Инженерлер ага түшүндүргөнү аракет кылышты: Mac вентиляторсуз иштей албайт, ысып, анан күйүп кетет деп айтышты.

Стив «эч кандай вентилятор болбосун» деп көгөрүп туруп алды.

Инженерлер менин иш бөлмөмө келишип, Стив менен сүйлөшүңүзчү, оюн өзгөртүңүзчү деп сурана башташты. Командадагы ар бир инженер Мас-та вентилятор болушу керектигин ырастады. Бүт компания аны менен макул болбосо да, Стив оюн өзгөрткөн жок.

Инженерлер лабораторияга жумуш столдоруна кайтып, Мас-ты вентиляторсуз иштей ала турган кылып, кайра жасай башташты. Пландаштырылган чыгуучу күн келип, өтүп да кетти. Акырында Macintosh дүйнөгө беш ай кечигип көрсөтүлдү.

Негизи, Стивдики туура болчу. Толугу менен үнсүз, тынч компьютерди колдонгон ырахат эле, бирок ал өтө кымбатка турду. Дагы бир жолу Стив өзүнө пайдалуу сабак алды: майда-чүйдөнүн мааниси чоң эмеспи. Баарын оңдоо үчүн күтүш керек, сабыр керек. Бирок, кээде туура жасагандын пайдасы менен рынокко кечигип чыккандын баасын таразалап көрүшүң керек. Стив улам оңдоп отуруп, продукттарды кечиктиргенин токтоткон жок, бирок, эч качан кайра ушундай узак кечигүү менен өзүн ушундай абалга койгусу келбегендигин элдин көзүнчө айтты.

Macintosh-тун кээ бир сынчылары, жадагалса компаниянын күйөрмандары да ошол, биринчи компьютерлерге «саргыч боз тостер» деген ат коюшту, анткени ысып кетүү маселеси болбой койгон жок.

Бирок iPod-дон баштап кийинчерээк чыккан продукттардын баары ошол биринчи Мас-ты жасап жүрүп үйрөнгөн сабактарды камтыйт – продуктту кардардын колуна жеткирүү процесси, баасын коюу жана башкалар, Стив үйрөнчүк болуп жүргөн кездеги сабактарга негизделген.

Бул Стивдин Мас-тагы жалгыз гана катасы болгон жок. Ал жабдуу жана программаларды чыгаруудан тышкары компью-

терди өзүбүз чогултабыз деп чечти. Андай завод 20 миллион доллар турмак; директорлор кеңеши муну жактырган жок, анткени алардын эч кимиси Macintosh-тун жарык көрөрүнө ишенбей калган. Ошентсе да макулдугун беришти, анткени Apple-дин ал убакта «жылдыздуу» Apple II компьютеринин сатыгынан түшкөн 200 миллиондой доллары бар эле.

Стив Купертинодон жарым сааттык жол жүргөндө, Фримонттун жанында иштеп жаткан завод имаратын таап, аны Macintosh-ту чогулта турган толугу менен автоматташтырылган заводго айландыра баштады. (Технология тарыхы боюнча китептерде ал завод деп жазылган, бирок ал чынында тетик кураштыруучу цех эле – анткени курамдык бөлүктөр Жапонияда же башка жакта чыгарылып, Фримонтко жеткирилчү).

Ал, ар түрдүү автоматташылган машиналарды жасаган инженерлер менен өзү иштешчү, кайсыл машина кандай иш аткарат, кайсынысы кандай жол менен башкарылат экенин текшерип, адатынча майда-чүйдө жумуштарга чейин аралашып кетчү. Ал, жаңы жылды күткөн жаш баладай качан жаңы машина келет, качан орнотулат деп, чыдамсыздык менен күтө турган. Ал, Фримонтко жеткиче шашып, жабдуулардын кандай иштеп жатканын көрүүгө оолукчу. Анын робототехникага өтө азгырылгандыгы – адамдын колунан байкаган сыйкырдан келип чыкты көрүнөт. Завод иштеп баштаарына аз калганда биз экөөбүз ал жакка жумасына үч жолудай каттачубуз.

Бирок, окуянын бул бөлүгү бактылуу аяктаган жок. Эгер Стив башында токтоп, курч аналитикалык байкагычтыгын колдонуп, ойлонуп көргөндө, завод финансылык мааниге ээ болуусу үчүн Macintosh-тун сатылышы астрономиялык санда болуш керек экендигин түшүнмөк. Менин оюмча, заводдон чыккан ар бир Macintosh Apple үчүн 20 миң долларга айланды. Macintosh-тор 2 миң доллардын айланасында сатылып жатты, өзүңүздөр эсептеп көрүңүздөр айырмасын. Бул үрөй

учурган кымбат чечим болуп, Macintosh жакшы сатылбай калганда аябай чоң маселенин пайда болуусуна өбөлгө түздү.

Бирок бул, чынын айтыш керек, Стив үчүн өмүрүндө кайталабай турган ката болду.

Кичинекей өзгөрүү, чоң жыйынтык

Мен Стивдин көрөгөчтүгүн, баамчылдыгын абдан баалайм, анткени мурдараак кесибимде ошондой мисалдарды көрүп, таасирленгем. Intel-де иштеп жүргөнүмдө компаниянын үч негиздөөчүсү – Энди Гроув, Гордон Мур жана Боб Нойс (жарым өткөргүчтү ойлоп чыгаргандардын бири) менен бирге чогулушта отуруп калдым.

Энди атаандаштардын жарым өткөргүчтөн жасалган микросхемасын кармап: «Муну карагылачы – бул биздин продукттан алда канча жакшыраак көрүнөт. Биздин жарым өткөргүчтөрдүн технологиясы бир топ жакшыраак, бирок булардын корпусу, жазылган тамгалары жакшынакайыраак экен, жана контакттары алтындан экен. Алар биздикиндей жакшы эмес, бирок жакшынакай көрүнгөн продукту менен бизди жок кылганы жатышат», – деди.

Жарым өткөргүч схема – бул компьютердин ичинде же башка электрондук аппараттын ичинде жашаган продукт. Аны колдонуучу эч качан көрбөй турган болсо да, Intel мунун бир айласын табуу керек экендигин чогулуштагылардын баары түшүндү. Алар ошол жерден продукттун сырткы көрүнүшү технологиянын сапатына төп келгендей кылуу планын түзүштү. Анан алар негизги «Intel Inside» деген белгилүү программаны башташты.

Интел жарым өткөргүчтөр рыногунда төртүнчү орунду ээлеп турган. Бул иш аракеттер менен биринчи орунду ээледи.

Эң кичинекей тетиктерге көңүл бөлүп, аны мыктылыкка жеткире билгендиги үчүн Стив Жобс ушунчалык эффективдүү корпоративдик лидерге айланды жана атактуу продукттардын агымын жасады деп айтсак жаңылышпайбыз.

Стив үчүн баары мааниге ээ. Ал, өз идеалына, элестеткен максатына улам жакындоо үчүн инновацияларды киргизип, жаңы чечим издей берет. Анын элестеткендери дайыма эле башкалар азыркы учурда ишке ашырууга мүмкүн эмес деп эсептегенден кыйла ашып түшөт.

Бул процесс көп убакты талап кылат, Стивге иштеген продукт жаратуучулардын жиндерин кайнатат, бирок бул анын ийгилигинин маңызын түзгөн элемент.

3-ГЛАВА

Команда түзүү: «Биз пираттарбыз, деңиз флоту эмеспиз!»

Бул катардагы бизнес-семинар эмес экенин билсем кана. Carmel Inn мейманканасынын экинчи кабатындагы ресторандын чоң терезелеринен отургандардын баарына жылтылдаган көгүлтүр бассейн толук көрүнөт экен. Бир топ жигит жана бир-эки жаш кыздар жыпжылаңач бойдон сууга секирип, көңүлдүү оюн салып жатышыптыр. Саат эртең мененки сегиз болчу. Тамактанып жаткандар уялганынан каякты караарды билбей калышты. Улгайган, чачы агарган эки аялдын оозу ачылып, кофелерин унутуп коюшту. Мен болсо алардан бешбетер таң калдым. Ал, сууну чалпылдатып, кыйкырып жаткан жаш балдар Macintosh командасынын мүчөлөрү эле.

Команда маданиятын калыптоо

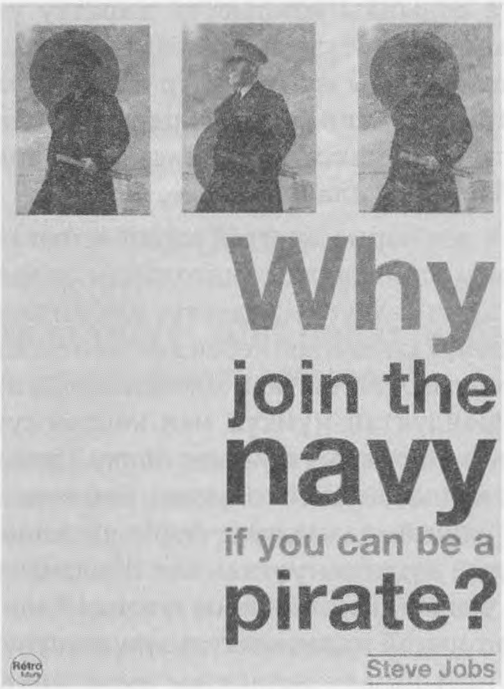
Ар бир лидер жана ар бир жетекчи өзү менен иштеген адамдардын баары бир багытта умтулуп, бири-бирин колдосо, бүткүл топтун максатына жетүүдө өз салымын кошсо экен деп каалайт. Ооба, бассейндеги мисал – бул чектен ашып кеткен көрүнүш жана лидер туурай турган үлгү эмес дечи... Бирок, бул чындыгында Стив Macintosh командасынын ичинде бир бүтүн жамааттык сезимин, ынтымак жараткандыгын көрсөтөт.

Ал убакта алдыңкы компьютер жаратуу үчүн Мас-тын командасынын өзөгүн түзгөн башында беш адамдан турган топ, Стив кошкон жаңы жумушчулар менен отуз адам болуп көбөйүп калган эле. Стив баары бирдиктүү экенине ишенүү үчүн, жана чогуу бир максатка бет алсын деп, команданы бир жакка алып барганды пландаган эле.

Көпчүлүгү жыйырма жаштан ашып-ашпаган бул балдар таптакыр жаңы, оригиналдуу идеяларды дээрлик душмандык чөйрөгө алып келүүгө милдеттүү эле: анткени алар Стив эскирди, колдонуудан чыгыш керек деп эсептеген компьютерлердин эсебинен гүлдөп жаткан компаниянын ичинде иштөө керек эле. Ошондуктан мүмкүн мен көргөн сууга жылаңач түшүү өтө деле таң калычтуу эмес болчу. Стив башкача болуудан, адаттагыдай эмес ойлонуудан, бир нерсенин чегинен чыгуудан коркпогон адамдарды Apple-ди жана башка жактарды кыдырып жүрүп чогулткан эле. Жылаңач кирүүнү бул, албетте, аша чапкандык эле, бирок ошондой эле биригүүнүн, бүткүл топко тараган маданияттын түзүлүүсүнүн бир бөлүгү болчу.

Команданын ичинде инсандарды тарбиялоо

Carmel-деги бизнес-чогулуштун ачылышында, ар бир жаңы келген команданын мүчөсүн балдар-кыздар күтүп алып, кийин Мас командасынын эн тамгасына, ураанына айланган «Биз пираттарбыз! Деңиз флоту эмеспиз!» деген жазуусу басылган футболкаларды таратып жатышты.



«Пират боло алсаң, флотко кошулуп эмне кереги бар?»

Мен Стивден бул сүйлөм каяктан чыккан деп эч качан сурабаптырмын: өзү ойлоп тапканбы, же McKenna агенттигинде бирөө Apple үчүн жазып бергенби, же Chiat/Day жарнамалык агенттигине кокусунан ушундай илхам келгенби, айтор Стив бул учкул сөздү өз аскерин кыймылга келтирүүчү ураан катары колдонду. Стив бул шыктандыруучу чакырык ынтымактуу команда, бири-бирине ишенген, тыгыз байланган команда курууга жардам берерин баамдаган.

Ошентип, ал максатына жетти. Стив үчүн мындай сыртка чыгуучу семинарлар долбоордун ар түрдүү аспекттеринде иштеген, бирок күнүмдүк жумушта жолугуша бербеген адамдарды бириктирүүгө сонун мүмкүнчүлүк эле. Мындай, сыртта өтүүчү семинарлар уюмдагылардын баарында бир максатка

таандык, «биз баарыбыз чогуубуз» деген сезимди тарбиялачу. Үч күн бою команда бири-бирине тыгыз байланышып, чогуу тамактанып, оюн ойноп, талкууларды жүргүзүп, иши кылып ар бир мүнөттү чогуу өткөрүшчү.

Стив чын жүрөктөн чыккан таасирдүү сөздөрүн айтып, алардын өзгөчө талантын мактап, төңкөрүш жасай турган бир нерсе курууда баары негизги ролду ойноп жатышканын белгилеп кетчи.

«Пираттар» деген жазуусу бар футболкалар мен компанияда кызмат кылып жүргөндө көргөн жүздөгөн футболкалардын бир түрү эле. Apple ар бир нерсени – продуктка байланыштуу негизги окуяларды, алдыга коюлган бир максатка жетүүнү, сатыктын өсүүсүн, жаңы продукттун чыгарылышын, жаңы негизги адистердин келишин майрамдаган компания катары белгилүү болгон. Жана ар бир жетишкендик, ар бир өзгөчө учурду белгилеген ушундай футболкаларды таратуу Apple-ге мүнөздүү өзгөчөлүккө айланды. Жылдар өтүп, мен андай футболкалардан жүздөй даанасын чогулттум окшойт. Чынын айтсам, Apple-дин футболкаларынын сүрөттөрү гана басылган белек китеп да бар.

Продукт иштеп чыгууда кичинекей командалардын артыкчылыгы

Стив кээ бир долбоорлор үчүн аз эле сандагы таланттуу адамдардын бирге чогулганда пайда болгон кызуулук жана кубаттуулук менен аларга чектөөсүз эркин иштегенге уруксат берүү керектигин сезди. Туура жагдайда, туура жигерге ээликсе, «пираттар» жөнөкөй «флот» жасай албаган нерселерге жетишери анык.

Ал команданын бардык мүчөлөрүн камтыган чыгармачылыгын, көркөм таланттарын эркин коё берсин деп күткөн. (Кийин ал бул ыкманы бүт долбоорлордогу командалар үчүн колдонгон).

Стив башынан эле Mac-тын командасынын саны жүз кишиден ашпайт деп пландаган. «Эгерде биз зарыл билими же тажрыйбасы бар адисти ишке ала турган болсок, анда башка бирөөнү кетиришибиз керек», – деп айтчу. Жумушчу топтун саны өтө эле көбөйүп кетсе, уюмдук тоскоолдуктар жумушту акырындатарын билген. Бирок ал «жүздөн ашык адамдын атын эстеп калуу кыйын» деп түшүндүргөндү жактырчу.

Бул дагы анын буддисттик ишенимдеринен келип чыккан «аз болсо да, саз болсун» деген мамилеси эле. Бирок, албетте, аныкы туура болчу. Чоң уюмдарда иш аткаруулар кайталанып, чечимдерди бекитүү деңгээлдери көбөйүп, байланышууда жана идеялардын эркин айланышында тоскоолдуктар пайда болот. Стив Apple-дин башка жагында эчак эле ушундай нерсе болуп жатканын көргөн. Mac-тын командасында да мындай болуусун каалаган жок. Чындыгында Стив ошондо эле бир долбоорду алып барган кичинекей командалардын натыйжалуулугун Macintosh-тун ийгилигинин мисалында далилдеп, кийин бир продуктка умтулган, кичинекей команда болуп ой жүгүртүүнү түзүү ыкмасын бүт Apple компаниясына жайылтууну каалагандыгын айтып жүргөн.

«Пираттар» продуктка гана байланыштуу эмес эле – бул мыйзамдан тышкары эркин ойлонуу, козголоңчу рухун Стив пайдалангысы келген. Apple-дин келечеги жөнүндө сүйлөгөндө, эгерде ушинтип чоңоюп кете берсе, эч кандай өзгөчөлүгү жок, катардагы дагы бир компанияга айланарын айтып кейичү.

Анын инженерлерден, сатуучулардан баштап, финансист, завод жумушчуларына чейин, командадагылардын баарына арткан үмүтү чоң эле. Үч адамды Айга жеткирүү үчүн жүздөгөн кыялкеч акылдардын ойлоп тапкычтыгы талап кылынгандай эле, Стив да акыркы максатка жетүү үчүн ар бир Macintosh кызматкеринин аракетине жана баалуу салымына таянды.

Бул продуктка арналган команданын маданияты эле. Эгерде Apple жүрөк дирилдеткен идеялардын, эргиткен продукттардын уясы жана ошол эле кезде иштегенге мыкты компания болгонун улантса, бул анын маңызына айланат деди ал.

Macintosh тобунун өтө эле ынтымактуулугу да көбүнесе Стив Apple-дин башка бөлүгүнүн кийлигишүүсүн тосуп салгандыгынын натыйжасы эле. Өзүнчө бөлүм катары Mac-тын өзүнүн дизайнерлери, программисттери, инженерлери, өндүрүш жумушчулары, иш-кагаздар менен иштегендери, жарыялоо жана колдоо адистери бар эле. Кичинекей долбоордун командасында болуунун жакшы жагы – өзгөчө 16 сааттык иш күнү болсо, топтогу башкалар менен ыңгайлуу жакын мамиледе болуу. Бул, жеке жоопкерчиликти өстүрөт. Ал, сапаттуу жеке жумушка айланып, команданын ар бир мүчөсү жамааттан калышпаганга умтулат.

Стив Apple башкаруу түзүлүшүн жөнөкөйлөтүп, кол коюучу, бекитүүчү деңгээлдерди азайтып, ар бир чечимге мүмкүн болушунча аз адам кол койсо деп кыялданчу.

«Apple – каалаган адам кирип, башкы директор менен өз идеяларын бөлүшө ала турган жер болуш керек», – деп айтар эле. Бул анын башкаруу стилин бир далай мүнөздөйт. Бирок ал ошондой эле бардык суроолорго даяр жооп жок экенин түшүнчү. «Канткенде адамдар өз компаниясындай, өз продуктун жасап жаткандай иштейт» деп талкуулап, канча саат экөөбүз чогуу сүйлөшүп өткөрдүк, билбейм.

Байланыш түзүү өнөрү: сыртта өткөрүлгөн семинарлар аркылуу өсүү

Carmel мейманканасындагы семинардын соңунда бүт катышуучуларга Apple-дин эн тамгасы басылган эки стакандан белекке берилди. Мага окшоп, Apple-ге же Macintosh командасына жаңы кошулгандар ошол биринчи семинардан

шыктанып, көздөрү жайнаган бойдон, өздөрүн команданын толук мүчөсү катары сезип кайтышты. Баарынын көңүлү абдан көтөрүңкү көрүндү. Мен мурда толтура корпоротивдик жыйындарда болгом, бирок алардын бири да бул тажрыйбага окшош эмес эле. Бул, албетте Macintosh боюнча жумушту илгерилетти, бирок андан да маанилүүсү – жолдоштук, сый мамиле, «баарыбыз биргебиз» деген өз ара колдоо сезимин жаратуу максатына жетти.

Стив «тимбилдинг» деген түшүнүктү көркөм өнөргө айландыруунун устасы экенин семинарда көрдүм. Ал, баары колдонгон кадимки эле бизнес иш чарасын – так эле өзү чыгарган продукттар сыяктуу, өзү жетектеген командаларды күүлөндүргөндөй, жаңыртып салат экен. Стив бизнес-чогулушка да өзгөчө бир тажрыйба, продукт чыгаруунун дагы бир маанилүү элементи катары мамиле кылды.

Стив продуктту иштеп чыгууга арналган мындай семинарларды сыртта өткөргөндү аябай жакшы көрчү. Стив аларды дубалда илинип турган иш календарына киргизип, өсүп жаткан Мас-тын командасы үчүн үч айда бир жолу өткөрчү. Оюндарга, эс алууга көп убакыт бөлүнүп, бирок ишке байланышкан отурумдар да графикке жараша так, өз убагында өтчү. Команданын ар бир мүчөсү аларга катышууга тийиш эле. Деби Коулмен, Мас-тын бюджетин алып барган Стэнфорддун бүтүрүүчүсү, ошондой эле семинарлардын да күн тартибин түзүп, баары пландагыдай өткөрүлүшүнө жоопкер болчу.

Биринин артынан бири бардык бөлүмдөрдүн – жабдуу чыгаруу, программалык камсыздоо, маркетинг, сатуу бөлүмү, каржы бөлүмү, коомчулук менен байланыш бөлүмдөрүнүн жетекчилери чыгып, азырки иш абалы жана графиктин кайсы жерине жеткендиги жөнүндө кыскача отчёт бериш керек эле. Эгерде алардын командасы артта калып жаткан болсо, эмне үчүн кечигип жаткандыгын же кандай маселелерге туш болгондугун түшүндүрүп, графикти кайра кантип кууп жете-

ри жөнүндө ойлорун бөлүшүүсү керек эле. Ар ким өз сунушун кыстарууга укугу бар болчу. Мунун идеясы, кандай маселе болбосун, ачык айтып, бүткүл топ менен чогуу ойлонуп чечүү эле. Анткени, бул маселелердин баары бир адамдын кызматы же абалы эмес, жалпы Мас-ка тийиштүү болчу.

Лидер «Башкы пираттын» ролунда

Стив бул «циркте» манеждин кожоюну болуп, камчысын эптүү колдончу. Ал, ар бир топтон өзү эңсеген жогорку сапатка дал келе турган өзгөчө бир нерсе күтчү. Ал, абдан көп адамдын генийин ойготуп, ынтымакта иштөөгө кызыктыра алчу. Ал, өзүнүн стилин, философиясын бөлүшкөн жана «парадды башкарганды» керектүү убакта Стивге өткөрүп берүүгө даяр адамдар менен айланасын курчап алчу.

Бирок, ошол эле убакта ачык талкууларды дайыма колдоочу. Абдан көп кырчылдашкан талашуулар болду, бирок ошончо эле күлкү, каткырыктар да болду. Башка бирөө чынын же ачыгын бетке айтпай жатканын сезген убактарда гана Стив чындап капа болчу. Талаштар кызып кетиши мүмкүн эле, бирок – башка жактардан окуганыңарга карабастан – чогулуштардын жалпы мүнөзү сылыктыктын чегинен ашчу эмес. Ошентсе да Стив негизи жок сунуштарды киргизип жатат деп ойлогон бирөө менен кескин сүйлөшөрүн эч качан танчу эмес. Ал Macintosh-ту жасоодо бүт аспекттерин ийне-жибине чейин терең билгендиктен, ар бир кичинекей кынтыкты да байкап турчу. Жана ал келесоо же маалыматы жок деп эсептеген нерсеге эч качан чыдачы эмес.

Мен мурда иштеген салттуу компанияларда көпчүлүк иш чогулуштары уюмдун структурасы таңуулаган тартип боюнча өтчү. Эгерде жетекчи уй кызгылт көк түстө деп айта турган болсо, көпчүлүк убакта «ал жаныбар – уй эмес, өз көзүм менен көрдүм, жана анын түсү чок сары» деп эч ким каршы чыкчу эмес. Стив антчу эмес; эгерде кимдир бирөөдө

идея бар болсо, анысын айтышы керек болчу. Жөндөмдүү, жүйөлүү жана фактыларга таянган идея, сын же сунуш болсо, кандай кызмат орунун ээлеген адам айтып жаткандыгы ага маанисиз эле.

Албетте, анын берилгендигинин, жанын аябагандыгынын бири – өзгөчө Мас командасынын хакерлери жана инженерлеринин күнүнө канча саат эмгектенери менен өлчөнөт эле. Он алты саатпы – дурус. Бүт дем алыш күндөрү дагыбы? – эмне үчүн жок? (Кийинчерээк талабы катуу, бирок чыгармачылык жактан ийгиликтүү Disney-дин аткаруучу директору болгон Стив: «Эгерде ишембиде жумушка келбесең, жекшемби күнү убара болбой эле кой», – дечү экен. Бул «кайра кайтып келбей эле кой» деген сөз эле).

Эгерде сен чындап бүтүндөй индустриянын багытын, а мүмкүн, тарыхтын да багытын өзгөртүп жатам деп ишенсең, күнү-түнү иштешиң керек, башка жашоодон дээрлик баш тартып, өзүңдү тандалган, бийик милдети, артыкчылыгы бар адам деп эсептешиң керек.

Бир жолу ал инженерлердин бөлүмүн кезектеги кыдыруудан кайтып келе жатып, Стив мени карап, мындай деди: «Алар азыр мага наразы болуп, арызданганын билем, бирок кийин алар ушул кездерди жашоосундагы эң сонун убакыт катары эстешет. Алар муну жөн гана али түшүнө элек. А мен билем. Бул унутулгус нерсе». Мен болсо: «Койсоңчу, Стив. Алар билет жана жакшы көрөт өз жумушун», – дедим.

Албетте, аныкы туура болчу.

Жадагалса пираттарга да капитан керек. Жана «улуу падыша», чоң жетекчи, Директорлор кеңешинин төрагасы болгон адамды «мистер Жобс» эмес, жөн гана «Стив» деп аташканы сонун эле. Ал буйрук берчү, бирок баарында «бул өзүбүздүн киши» деген сезим калтырчу. Ал өтө эле тез-тез барып, жагымсыз, кээде оңтойсуз майда суроолорду бе-

рип жүдөтчү. Ооба, жумушчулар, өзгөчө инженерлер кээде өздөрүн бала бакчадагыдай сезишчү.

Эң маанилүүсү, кандай болсо да, ал кабинетинде отуруп алып буйрук жазчу эмес, ал «шахтада», мындай айтканда, иш кайнап турган жерде баары менен жанаша иштечи. Ар бир сапар, ар бир суроо анын кам көргөндүгүнүн деңгээлин жана катышуусун ачык көрсөтүп турчу. Mac-ты укмуш продукт кылып жасоонун бардык аспекттерине, жадагалса эң майда тетиктерине чейин Стив терең кам көрчү. Буга анын күнүмдүк жумушу, кылган иши далил. Канагаттанбаган учурда да, «бардык нерсе маанилүү, ийгилик – майда-чүйдөдө» деген ишеним менен иш кылганы анык болчу.

Мейкиндик – адамдар үчүн сахна

Стив үчүн команда деген жөн гана адамдардын суммасы эмес, жумуш чөйрөсү да болуп эсептелет. Иш ордунун өзү эле команданын жумушуна канчалык күчтүү таасирин тийгизет. Бул жөн гана кабинка, отургучтар эмес, бул физикалык чөйрө – чыгармачылык ауранын бир бөлүгү, өзгөчө болуунун атмосферасы.

1981-жылы Mac тобу ага чейин Apple II-нин командасынын бир бөлүгү ээлеген Бэндли Драйв көчөсүндөгү имаратка көчүп кирди. Жаңы имараттын борбордук бөлүгү – кең, үстү ачык атриум эле. Стив өзүнө иш бөлмөнү негизги эшиктин жанынан тандады, ал эми калгандардын кабинкалары жана лабораториялары аны тегеректеп созулган догоону түздү. Стивдин иш бөлмөсү борбордук чекитти ээлеп, алдында музыканттары катарга тизилген оркестрдин дирижёру сымал көрүнүп калды. Атриумда пианино, видео-оюндар жана жемиш ширелүү бөтөлкөлөр менен толтурулган чоң муздаткыч бар эле. Бул тез эле жумушчулардын чогулуп, көңүл ачуучу жерине айланды. Атриумдун ичиндеги көргөзмө сахнада Стивдин эски, өзгөчө BMW мотоцикли турчу, ал дагы эле

жакшы абалда – эң сонун дизайндын жана функционалдуулуктун символу катары гана эмес, менин түшүнүгүм боюнча, бул өзгөчө команданын башкалардан өтө айырмаланган лидери бар экендигинин символу эле. Кийин Pixar жа́на Google өз жумушчуларына арнап жасаган ушуга окшогон чөйрөлөрү, кеңсе жасалгалары менен маалымат каражаттарында көп көрсөтүлүштү; а Стив, бөлөк, көптөгөн нерселердей эле, мында да биринчи болчу.

Экинчи жагынан, буддисттен эч күтпөгөндөй, анын командасы көчө электе, Стив имаратты дубалап, «тазалап» коюш керек деп тамашасы жок эле айтып жүрдү. Ал Apple II-нин командасы кандайдыр бир жол менен бузуп, жаман күч калтырып кетти деп ойлогондой көрүндү.

Эгерде бирөө билип кала турган болсо, бизди шылдыңдашып, Apple-дин калган бөлүгүнөн сайылган дагы бир тикен болот деп ойлодум. Дагы жакшы, ал бул себепти угуп, макул болуп, оюнан айныды. (Мүмкүн ал мени тамашага салып, ушундай сунуш жасадыбы деп айтайын десем, жумушка, өзгөчө Macintosh менен байланышкан нерселерде ал тамашакөйлүгүн сейрек көрсөтчү).

Корпоративдик маданият, эски стиль

Азыр артка карап, Mac-тын командасындагы жаштар Стив Mac тобу үчүн канчалык салттан тышкаркы маданиятты жаратканын түшүнүшкөн деп ойлобойм. Мен үчүн бул суктандырган, кичинекей керемет сыяктуу нерсе болчу, анткени «пираттардын» мамилеси мен мурда иштеген компанияларга салыштырганда канчалык башкача экендигин биротоло байкадым.

Мен IBM-де укмуштуудай акылдуу адамдар менен иштешкен элем, айланамдагылар – мыктылардын мыктылары болучу. Бирок, көпчүлүгүбүз чыныгы продукттан алыстап, так эмнеге умтулуп иштеп жатканыбызды эстен чыгарып

койчубуз. IBM дүйнөдөгү төртүнчү же бешинчи ири корпорация болуп эсептелип, 400 000 жумушчу иштечү. Алардын көбү менин болжолумда IBM-дин маданиятында өздөрүн ыңгайлуу сезишчү; а мен болсом эч качан, алардын жетекчилерди окутуу программасын өткөндөн кийин да, өзүмдү аларга дал келгендей сезе албай койдум. Мен эч качан типтүү бизнес-чечимдерге туура келчи эмесмин.

Бир ирет узак отпускта сакалымды өстүрүп, кайра жумушка чыкканымда кыра элек болчумун. Жетекчилерим мени эмне кылууну билбей калышты – IBM-дин адаттагы юниформасы болгон ак көйнөк, галстук, костюм-шым кийген бул адамдын сакалы алар үчүн адаттан сырткары көрүнүш, аларга сокку сыяктуу болду. Мени IBM-деги кесиптештерим: «Бизде жапайы өрдөктөр пайда болду... бирок алар катарда учуп баратат», – деп калышчу.

Жыйынтыгында алардын жаңы продукттар аймагына кызыгуусу жоктугу менин аябай көңүлүмдү калтырды. Бир күнү кеңешме столду тегеректеп, бийик деңгээлдеги чогулушта отурган кезде Кеңештин төрагасы Френк Кэри менин сунушумду угуп, мындай деди: «IBM – супертанкер сыяктуу, аябай чоң жана маневр жасашы кыйын. Сен курсту тандагандан кийин, оңой менен өзгөртө албайсың. Бурулуш үчүн 21 миля жана токтош үчүн 16 миля керек».

Аны укканданда мен ал жерге таандык эмес экенимди түшүндүм.

Apple-де болсо мен эч качан өзүмдү жөн гана саясатчы сезген жокмун. Теңдеменин бизнес жагы мени толук кызыктырып, жай-салмак менен иштеген, бирок ошондой эле команда көздөгөн компьютердик технологияларда жаңы багыттын маанисин тез баамдаган компанияга мен бекем пландарды жазып жана аларды иш жүзүнө ашыра алдым. Стив продукттун ар бир бөлүкчөсүнө көңүл коюп, берилип иштеген феномени – мен мурда көрбөгөн нерсе болчу. Ошентип мен да чын жүрөктөн ишке берилип кеттим.

Эгерде сиз аябай байып кетсеңиз, мурдагыдай башкара аласызбы?

Лотереядан бир чоң баштык акча утуп алган адамдар тез эле жетекчисине барып, «кеттим мен, эч качан жумушка кайтып чыкпайм» деп, сөзсүз айтат деп мелдешмекмин. Эгерде сиз аябай байып кетсеңиз, эмне кылмаксыз?

1980-жылы, рождествого эки жума калганда Стив Жобс жана компаниядагы бир топ адам эбегейсиз чоң белек алышты. Apple Computer-дин акциялары фонддук биржага коюлганда, сатып алгысы келген эл ызы-чуу болуп, кийин iPod жана iPhone чыккандагыдай эле дүрбөлөң болду. Биринчи сааттын ичинде 4,6 миллиондук акция сатылды; биринчи күндүн аягында «тарыхта эң ийгиликтүү акцияларды эл алдына чыгаруу» жана отуз жылдай мурда Ford Motor компаниясы жалпы элдик акционердик коом болгондон бери «белгиленген суммадан эң көп ашкан IPO (акционердик коомдун акцияларынын биринчи жолу сатыкка чыгарылышы)» деп жарыяланды.

Бир күндүн ичинде Стив дүйнөдөгү эң бай, баарына өз күчү менен жетишкен – «селфмейд» адамдардын бири болуп калды. Ал, элдерге: «Мен 23 жашымда 1 миллион доллар турчумун, 24 жашымда 10 миллион доллар, ал эми 25 жашымда 200 миллиондон ашык турдум» деп айтканды жакшы көрчү.

Андан бир жыл мурда Xerox Apple-ге акча салган эле. (Баягы Стив жана инженерлер индустрияны өзгөрткөн Xerox PARC борборуна барууларга уруксат берүү – ошол макулдашуунун шарты болчу). Xerox-тогу ошол инвестициялык чечимге жоопкерчилик алган эки адам сый акысын алды деп үмүттөнөм: 1 миллиондук инвестиция аз эле убакта кокусунан 30 миллионго айланды.

Өтө эле таң калтырган нерсе – Стивдин капысынан байып кетиши аны эч бир байкалгыдай өзгөрткөн жок. Жаңы миллионер, компаниянын негиздөөчүсүнүн бири, Fortune 500

тизмесине кирген компаниянын Директорлор кеңешинин төрагасы, жумушка баягы эле көнгөн футболка, Levi's жинсы, Birkenstock сандалийин кийип келгенин токтоткон жок.

Болуптур, кээде банкирлер менен же таасир калтырайын деген бирөөлөр менен жолугушууларга костюм кийчү дечи, бирок ал акча, мүлк жөнүндө эч качан сүйлөчү эмес. Анын ага чейин эле компания венчурдук инвестиция (тобокелдик капитал) алган жылы сатып алган эки кишилик Mercedes машинасы, рулунда кызгылт сары помпондору бар BMW мотоцикли бар эле. Өзүнүн ченеми боюнча, ал ээ болууга кызыккан аз эле нерсе бар болчу.

Ал саякаттаганда биринчи класс менен уччу. Бирок ал Apple-дин стандарттык саясаты эле: ошол күндөрү компаниянын ар бир кызматкери биринчи класс менен учар эле – жетекчилер жана менеджерлер гана эмес, инженерлер жана «аймактык өнөктөштөр» (Apple катчыларды ошентип атачу) да. Компанияда акча ашып-ташып, медициналык тейлөө планы да жок болчу; эгерде медициналык чыгымдарың болсо, докторго кеңешүүгө баруу болобу, же олуттуу операция болобу, чектерди тапшырсаң, Apple чыгымдарды бүт төлөп койчу.

Стив үчүн жумуш – бул, эс алууга кеткенге жетиштүү акча табуу эмес эле. Кеп, таптакыр акча табууда эмес болчу, бүттү. Кеп, ал өзүнүн пираттар командасын улуу продукт жасаганга баштоодо болчу. Жылдар өткөн сайын ал байыгандан байый берди, бирок укмуштуу продукттарды жаратууга жанын аябагандыгын жоготпогондугу апачык.

«Пират» болуу жолунда

Артка кылчайып, Стив мени Apple-ге, андан да Macintosh командасына алганына сыймыктанарымды мойнума алам. Мен дайыма «пират» болчумун, бирок Стив бул сөздү колдоно баштаганга чейин мен аны билбептирмин. Мага IBM-де

«жапайы өрдөк» деген ат коюшкан, анткени бизнес, продукт, лидерлик боюнча менин пикирим кээде башкалардыкынан таптакыр айырмаланчу. Мен ошондой эле саясатты жана бюрократияны жек көрчүмүн да, Apple-деги персоналды кандай жумуш болбосун, дайыма бюрократтык ой жүгүртүүнү жоготкула деп үгүттөчүмүн. Ошол эле убакта биз чогуу жасап жаткан продукттарга жан дилим менен берилип иштечүмүн.

Көп өтпөй эле Стив эң мыкты таланттарды издеп таап, колдон келишинче жалаң ошолорду жумушка алуу эрежесин колдонорун түшүндүм. Мен ошондой эрежеге кирип, туптуура, бош кезимде жолуктуруп калганы – башыма түшкөн эң сонун нерсе болду.

Apple-деги тажрыйбам – кийин кандай бизнесте иштебейин, колумдагылардын баарына жаңы баштаган компанияда «пират» болуу тажрыйбасын үйрөтүүгө дайыма аракет кыларыма ишендирди. «Пираттар» өз лидери алдыга койгон бийик талаптарды кабыл алышат. Алар мыкты болуу талабын кабыл алып, ошого жетүү үчүн күрөшүшөт.

4-ГЛАВА

Таланттарды терүү

Эгерде сиз жаңы мектеп курайын деп жатсаңыз, эң мыкты деген мугалимдерди ишке алганды каалашыңыз керек. Эгерде ат чабышка акча сайган адамдарга арнап сайт жасап жатсаңыз, мурда жеңип жүргөн, медалдары бар, Best of Show мелдешин жеңген чабармандарды коюуга үмүттөнөсүз, ж.б.у.с.

Бул айтканга оңой, бирок ошентип жасоо кыйын экени шексиз. Ага карабастан, бул Стив Жобстун ийгилигинин ачкычы. Ар кыйынчылыкка туш келген сайын, ал укмуштуу адамдарды таап чыкчу. Бул эрежелер аны ошончолук ийгиликтүү кылганын кээ бир мисалдар көрсөтөт.

Тизмек сөзсүз түрдө адамдын акыркы жетишкендиктерине баа берүүдөн башталат – бир аймактагы талантынын далили, же компанияга, өзүнчө долбоорго керектүү чебердиги изделет. Бул, айтпаса да түшүнүктүү нерсе. Резюме жазгандардын, окугандардын же жок дегенде бирөөнү ишке алгандардын баары муну түшүнүшөт. Бирок ал кездеги Apple-ге бул сиз ойлогондой маанилүү эмес эле.

Долбоорго ашык болгон адамдарды издөө

Менин оюмча, Стивдин карьерасындагы эң күлкүлүү ишке алуу окуясы – бул анын эң башында Mac командасын топтоп жаткан кездердеги окуя. Бул, чындап анын ыкмасын

аныктайт. Бир күнү инженер-программист Энди Херцвелдге Скотти – Apple-дин президенти Майк Скотт, телефон чалып, кабинетине чакырат. Энди коркуп кетет: андан бир нече күн мурда Скотти компания коюлган максаттарга жооп бербей жатат, чыгымдарды кыскартуу керек деп чечип, Apple-дин инженерлеринин жарымын бошотот; бул окуя Apple-дин тарыхында «Кара шаршемби» деген ат менен белгилүү.

Калган инженерлер, анын арасында Энди да, кайгыланып, бизди да айдап жибереби деп коркуп калышат. Бирок, Энди киргенде Скотти анын иштен кетишин каалабай турганын айтып, ишендирүү үчүн эмне кылуу керектигин сурайт. Энди болсо Мак командасына кошулгусу келгенин айтат. Анын эң жакын достору Баррел Смит жана Брайан Ховард жакында эле Mac бөлүмүнө кирген эле. Скотти Эндиге биринчи Стив менен жолук деп айтат.

Стив убакыт чойгон жок. Кийин мага Энди сүрөттөп бергендей, Стив минтип баштаптыр: «Сен түзүк эле иштейсиңби? Биз Mac-та чындап мыктылар иштешин каалайбыз, мен сенин жакшы экениңе толук ишене албай жатам... Сени чыгармачыл деп уккам. Сен чындап креативдүүсүңбү?»

Энди таарынгандын ордуна, суракчысына тике карап, Mac долбоорунан кыйла артта экендигин айтат. Стив болсо Эндиге дагы кайра келесиң деп айтат.

Бир-эки сааттан кийин эле Стив Эндинин иштеп жаткан жерине барып, куттуктайт. Энди официалдуу түрдө Mac командасынын мүчөсү болгондугун айтып, азыртадан баштап, дароо жумушка киришүүсүн талап кылат. Энди жасап жаткан жумушун эки күндө бүтөөрү менен барарын айтат.

А Стивдин күтөйүн деген ою жок экен. Ал ошол жерден Эндинин компьютерин розеткадан сууруп, өзү имараттан көтөрүп чыгып, күмүш түстөгү Mercedes-инин артына салат. Стив Эндини Стивенс Криик менен Саратога-Саннивейл көчөлөрүнүн бурчундагы Mac-тын штабы Texaco Towers-ке

алып бара жатып, Macintosh компьютер индустриясында жаралган эң мыкты нерсе болорун айтып түшүндүрөт.

Энди Стивдин түздүгүнө жана продуктка азгырылгандыгына аябай таасирленет. Стив аны ишке алардан мурда Мастын инженердик тобундагы Баррел менен Брайандан сурап, алардын мүнөздөмөлөрү да чечүүчү ролду ойнойт.

Стив бирөө жөнүндө бир ойду кабыл алса, анда олку-солку болбойт дагы, убакытты коротпойт дагы. Анан да Стивдики туура болуп чыкты. Энди Мас иштеп чыгуучу командасындагы баарындай эле, эң керектүү мүчөсүнө айланды.

Ишке алып жатканда туюмуна ишенип иш-аракет кылганына карабастан, Стив өтө кылдат. Кийин компаниянын Башкы кеңешчиси болгон юрист Доминик Тремпонт менен жолугушарда, анын адвокаттык жумушунун эстетикасын баалоо үчүн, ал даярдаган бир нече келишимдерди алдынала сурап, окуп чыккан.

Кээде Стивдин жолугушуусунан кийин, ишке талапкерлер менен өзүм сүйлөшчүмүн. Алардын көбү Стив менен жолугушуу ишке кирердеги аңгемелешүүдөгүдөй сезилбегендигин айтып, бул көбүрөөк колледждеги лекцияга же Apple продукттарынын акцияларын сатуу сыяктуу көрүнгөнүн, андан кийин Мас-ка жана командага кандай салым кошору жөнүндө айтып, жыйынтыктоочу экзамен тапшыргандай болорун айтышчу.

Интеллекти жогору адамдар гана, өтүнөм

Жөндөмдүүлүгүнө карата ишке алуудан тышкары, Стив тандагандар – күчтүү стартап чөйрөсүндө өсүүгө жөндөмдүү Apple-дин чыныгы энтузиасттары деп ишенет. Бүгүн ылайыктуу таланттарды табуу оңой, анткени көптөгөн потенциалдуу талапкерлер жөнүндө интернетте жазылган маалыматтар бар. Албетте, Мас долбоорунун баштапкы күндөрүндө мындай сонун байлык жок эле.

Экинчи жагынан, мен биринчи таанышкандан тартып, анын айланасында, анын ою боюнча, «үч орундуу сандык IQ» акылы бар адамдар гана болуусун каалачу, эгерде андан ылдый болсо, аларды «түркөйлөр» деп атачу. Анын үмүтүн актабай калгандар менен Стив өзүн абдан ыңгайсыз сезчү. Тилекке каршы, мындайда ал таптакыр орой болуп кетчү. Эгерде ал сени зирек, жөндөмдүү, салым кошуп жатат деп эсептесе, сен өз оюңду же ал айтып жаткандан жакшыраак жол бар экендигин айтсаң, ал угат болчу. Бирок, ал сени «түркөй» деп чечкен болсо, анда кулагыңды бекем жаап, эртерээк нары жоголушуң керек эле.

Ал адамдарды ушундай эки гана деңгээлге бөлүчү: эгерде сен акылдуу эмес болсоң, демек, сен «түркөйсүң». Бирок Стив менен мындай болчу: сени буга чейин канчалык акылдуу деп билсе да, бир эле жолу ал ойду актабай калгандагы эскертүүдөн кийин, сен дароо эле «түркөй» деп аталып калчусуң. Башка адамдардын көзүнчө деле. Албетте, эртеси күнү же ошол эле күнү түштөн кийин ал анысын унутуп коюп, кайра баары ордуна түшүп калчу. Бул аябай көңүлдү оорутчу, бирок элдер муну аттап өтүп кеткенди үйрөнүштү.

Азыркы убакта Стив өз карьерасында бир нече миңдей адамды ишке алдым деп эсептейт. Бирок дагы деле жаңы мүчө алуу – оор. Сүйлөшүүлөр өтө эле кыска болгондуктан, талапкерлер өзү жөнүндө чындап керектүү, жетиштүү маалымат бере алышпайт. Стив үчүн көбүнчө берилген суроого айтылган жооптор эмес, адам кантип жооп бергендиги көбүрөөк мааниге ээ. Баарынан мурда, Стив талапкердин чындап Apple-ди сүйүп калгандыгына көзү жетиш керек. Продукттун үстүнөн иштеп жаткан адамдарга ал кандай талап койсо, ар бир ишке алуу боюнча сүйлөшүүгө да ошондой мамиле жасачу.

Бирок, Стив жумушка алган адам жалгыз эмес эле. Ошондуктан канткенде биз ийгиликтүү топтон бүтүн уюмга чейин ишке алуу жана бирге иштөө боюнча жакшы идеяларды

колдоно алабыз деп өзүбүздөн сурашыбыз керек болучу. Биз Apple-дин корпоративдик маданиятын аныктап жазып, «Apple компаниясынын баалуулуктары» деп аталган папканын үстүнөн чындап катуу иштедик. Ал жазылып бүткөндө мен аны Apple-дин бүт бөлүмдөрүнө, ишканаларына жана жаңы объекттерине жөнөттүм, анткени Apple дүйнө жүзү боюнча өтө жайылып кеткен болучу. Мен компаниянын эл аралык жумушка алуу стандарттары АКШдагыдай катуу экендигин текшерип, деңиздин нары жагында, өзгөчө Европада, көп убакыт өткөрдүм. Мен бардык жердеги Apple-дин заводдоруна барып, дүйнө жүзү боюнча ошол эле стиль, баалуулуктар жыйнагы жана жумушка алуу стандарттары колдонуларын өз көзүм менен текшерип чыктым. Ошондой эле биздин бардык жаңы жумушчуларыбыз Apple-дин Купертинодогу стандарттарына дал келишине кам көрдүм.

Ар түрдүүлүк

Персоналдык компьютердин жаңыча колдонулуучу түрүн ойлоп табууга аракет кылып жаткандыктан, Стив тынбай, өзгөчө тажрыйбалуу адистерди издеп жатты. Ага мыкты технолог керек болуп, мага ошондой бирөөнү тап деп тапшырма берди. Мен билгендерден сураштырдым; бир хедхантер (кадр издөө боюнча адис) PARC борборунда офистик принтерлер технологияларынын башчысы Боб Беллевилдин резюмесин жөнөтүптүр. Ал киши компьютердик системалар боюнча укмуш көп билет экен. Ал, отуздан ашса да, кебетеси 13 жаштагы баланыкындай экен. Мен аны жетекчи менен жолукканы жөнөткөнүмдө, Стив ага: «Сени укмуш деп уктум, бирок буга чейинки жасаган жумушуңдун баары бокко жарабайт. Мага келип иште», – деп айтыптыр. Бул сөзгө карабастан, ал бизге келди.

Mac-тын алгачкы командасындагы хакерлердин баары гений болчу, бирок баарын жалпы көз караш менен көрө алышчу эмес, ал эми Беллевил көрө алды. Ага бир жагынан

хакерлер, бир жагынан Стив каршы чыгып, ал тез-тез эле татаал абалга туш келип калчу. Бирок, адамдарды өзү туура деп эсептегендей иш жасоого көндүрүүсүндө анын натыйжалуу бир стили бар эле. Стивди бир нерсеге ынандыруу үчүн сөз менен түшүндүрүүгө аракет да жасачу эмес. Анын ордуна өз идеясын көрсөтүү үчүн, ал өзүнүн техно-сыйкырын колдонуп, макет же иштеп жаткан электрондук демонстрациялык үлгү жасай салчу.

Ал, башкаларды унчукпай туруп эле ынандырып, өзү ойлогондой иштетип койчу. Ал өтө акылдуу болгону менен, эч качан өз акылын жеке максатына жетүү үчүн колдончу эмес, анын максаты – натыйжа чыгаруунун оптималдуу жолун табуу эле. Жана ал адатта ийгиликке жетчү.

Мен Боб менен көп убакыт өткөрдүм; ал мага көбүнчө Стивди бир нерсеге кантип ынандыруу керек деп кеңеш сурап келчү. Бирок, ал биздин жамаатка келгенден тартып, Стив менен хакерлердин ортосунда ортомчу катары негизги ролду ойноду, кайсы бир мааниде мен да Mac командасы менен калгандардын ортомчусу элем.

Мен үчүн Бобду жумушка алуу – ишке алуу жөнүндө салттуу маалыматтын чегинен чыгып, адамдын негизги таланттарын билип, компанияга кандай пайда алып келерин түшүнүүгө аракет кылуу канчалык маанилүү экендигинин мисалы болду.

Өз продуктуңа таланттарды кызыктырып, ишке тартуу үчүн колдонуу

Стивдин Apple продукттарына болгон ашынган сүйүүсү продукттарды дүйнөдөгү эң талanттуу жана чыгармачыл адамдары үчүн магнитке айландырды. Стивдин таанымал, көрүнүктүү персоналдык технологияларды жаратуу шыгын элестеткен кыялдарын ишке ашыра ала турган таланттарды өзүнө тартуу жөндөмү толуктайт.

Бул, инженерлерди ишке алууга гана тиешелүү эмес. Бүгүн го бул нерсе анык, бирок ал убакта башкача болучу; Стив үчүн ошол кезде эле дизайнердик талант инженерлик таланттай эле чоң мааниге ээ болучу. Командaнын мүчөсү Энди Херцвельд Сьюзен Кэр аттуу кыз менен Пенсильванияда мектепке бир барчы экен. Кийин ал графикалык дизайнер жана өтө кыйын художник болуптур. Мас тобу Macintosh-тун экранындагы белгичелерди пиктограмма түрүндө тартып чыкканга чыгармачыл бирөө керек экендигин түшүнгөндө, Энди дароо ошол кызды сунуштады. Аны менен сүйлөшүп жатып, Стив Сьюзендин таланты, берилүүсү, туюму анын технологияларда иш тажрыйбасы жоктугуна караганда маанилүүрөөк деп чечти. Стив аны Мас командасынын негизги бөлүгү катары кабыл алды.

Дээрлик жыйырма жылдан кийин Сьюзен Стивди «четке кагып, сындап, ар бир вариантты изилдеп көргөнүңдү текшерип турчу» жана «ал ыраазы болгондо же идеяң жагып калса, көңүлүңдү көкөлөтө көтөрүп коёр эле, өзүңдү бактылуу сезип калчусуң»[1] деп эскерди.

Бир дем алыш күнү Стив Сан-Францискодогу Ciao деген ресторанга кечки тамакка барат. Алардын тамак тизмесиндеги Пикассонукуна окшош графикалык сүрөттөрдү көрүп, азгырылып калыптыр. Дүйшөмбү күнү эртең менен жарылып кетчидей болуп, энтузиазмын бөлүшкөнү Сьюзен Кэрди издеп табат. Стивдин сунушунан, андан да анын энтузиазмынан шыктанган Сьюзен, түшүнгөнгө жёңил белгичелерден тартып (мисалы, таштанды салган чака иконкасын эстесеңиз), арибтерге чейин, папкалардын көрүнүшү жана түсүнө чейин маңыздуу жана жөнөкөй кылып жасайт. Macintosh экранынын келечектеги сырткы көрүнүшү Стивдин кокусунан ошол Ciao ресторанына барып калган кечинде пайда болгон. Андан

[1] Сьюзен Кэр, http://www-sul.stanford.edu/mac/primary/interviews/kare/jobs.html

кийинкиси – Сьюзен сыйкырдуу сыр сандык ачып бергендей эле болду. Сьюзендин жардамы менен көз жоосун алган, дизайны менен дүйнө жүзүн суктанткан продукт жаратуу ырахатын ачты. Бул анын эң күчтүү кумарына айланды.

Эгерде Apple-ге мүнөздүү дизайн жаратуу ыкмасы Стив ресторанда тамактанып жатканда пайда болсо, Сьюзен бул ыкманын корутундусун чыгарып, чындап ишке ашырган киши болду. Дизайны менен дүйнө жүзүн суктандырган буюм жасоо ырахаты – бул Стивдин азыркы жашоосунун мазмуну. Ал эч качан IBM-дин чарчы, көрксүз персоналдык компьютерин, ал турсун, андан бир топ жакшынакайыраак Apple IIc же IIe компьютерине канааттанмак эмес. Ал дагы эле Сьюзенге окшогон, жасаган нерселеринин баарында таланты, көркөм өнөрү көрүнүп турган адамдарды издегенин токтотпойт.

Ар бир командага учкун сыяктуу тутандыра алган, жок дегенде бир-эки чыгармачыл, көпчүлүктөн таптакыр башкача ойлонгон, ошол айырмачылыгы менен калгандарга үлгү көрсөткөн адам керек.

Талант талантты тартат

Жакшы адамдарды ишке табуудагы эң сонун касиеттердин бири – алардын өзүнө окшогон мыкты адамдарды тартып келүүсү. Мындай адамдар көбүнчө баалуулуктары, стилге көз караштары өздөрүнүкүнө окшош башка адамдарды көрө билишет. Жакшы «пираттын» адатта өзүндөй мыкты досу же тууганы болот. Стив: «Улуу инженерлер – бул зор «көбөйтүүчүлөр»» – деп айтып калар эле.

Стив экөөбүз Mac-та ылайыктуу таланттар иштеп жатканына ишенүү үчүн бир нече программа баштадык. Эгерде биздин кызматкерлердин бири башка бирөөнү сунуштап, ал жумушка алынса, биз ага 500 доллар сыйлык төлөй баштадык. Жана ошондой эле биз «дос системасын» киргиздик: ар бир жаңы алынган кызматкер уюмдагы бирөөнүн кароосуна

алынчу. IBM 70-жылдары ушуга окшош система киргизген эле. Ошондой эле биз акыркы эки жыл аралыгында жумушка алынган эң мыкты кызматкерлерибизди өзү бүтүргөн мектептерине башкаларды үгүттөп келүүгө жөнөттүк.

Компаниянын «уютку» кадрларын ишке алуу

Жумушка талапкерлер менен сүйлөшүп жатканда Стив ар тараптан сынап көрүп, «Бул киши бизге дал келеби?» деп өзүнөн сурачу. Ал продукт боюнча жумушка ушунчалык чулгангандыктан, иш аткаруучунун кимиси командасына толугу менен кошулуп кете алат же кете албайт, баамдап койчу. Стив – жумушу анын талдоосуна туруштук бере алган, катуу сындан коркпогон адамдарды гана ишке алгысы келчү; ал урушса, демек, продуктту жакшыраак эмес, эң мыкты кылуу үчүн урушчу.

Ал, адамды көрбөй туруп эч кандай жаман пикирге келбейт, шек санабайт, кандайдыр бир жыйынтык чыгарбайт. Талапкерлер менен жолугарда эч кандай алдын ала иштелген сүйлөшүү планын колдонбойт. Чоочун нерселерди тунук, жаңы көз караш менен кароо жөндөмү – бул «жаңы баштаган кишинин аң-сезими» деген ыкмасы Стивдин мурунку буддисттик философиясынан келип чыкканбы деп кээде ойлоп коём. Анын үстүнө, Mac доорунда ал жаш, ошондуктан келечеги кең, бирок биротоло калыптанган жана бекиген көз караштары жок болчу. Кандай болгон күндө да, буга анын алы жетчү.

Стивдин эрежелеринин бири – эң мыктыларды жумушка алуу болчу. Стив андайларды «уютку», «А-адамдар» деп койчу. Анын ураандарынын бири мындай болчу: «Б» типтеги адамдарды ишке аларың менен, алар башка «Б»-ларды, «В»-ларды тарта баштайт». «А» тибиндеги адам таланты бар каалаган адам болушу мүмкүн эле. Мисалы, Mac үчүн биринчи чыныгы колдонмо – MacWord үчүн код жазган Рэнди

Виггингтонду Стив мектепте окуп жүргөндө эле ишке алган. Анын мектепти бүтө элеги мааниге ээ эмес болчу, анткени Рэнди өз ишин жасаганга жөндөмдүү, керек болсо көптөрдөн жакшыраак болчу.

Ошол кадрлардын андан кийинки жасагандарын көрүп, Стив тапкан адамдар бир күндүк керемет эмес экендигине ишенебиз. Анда иштегендер кийин ири технологиялык фирмаларды ачышты. Жан-Луи Гассе Be компаниясын, Майк Боич Radius компаниясын, Гай Кавасаки garage.com компаниясын негиздешти. Жана бул аттар аз гана бөлүгү.

Донна Дубински Гарвард бизнес мектебинин студенти болуп жүргөндө бир күнү класста Apple II компьютеринде VisiCalc таблицасынын иштегенин көрүп калат. Ал мурда банкта иштегендиктен, ири форматтуу таблицаларды кол менен толтуруу канчалык түйшүктүү экендигин билчү. Мисалы, «Эгерде 9,5 пайыз эмес, 10 пайызга көбөйтсөкчү?». Мындай оңой суроого жооп бериш үчүн адатта беттеги ар бир санды эсептеп чыгуу керек эле. Ошондуктан ал компьютердин мүмкүнчүлүктөрүн дароо түшүнөт: «Ар бир банкир мындай компьютерлүү болууну каалайт».

Ал ошондой эле кабелдик телевидениелердин финансылык бөлүмдөрүндө иштеп жүрүп, «өсүп келе жаткан аймактарда иштөөнүн баалуулугун» түшүнөт. Ал эки элементти кошуп, «так ушул нерсе экендигин билет». Apple – ал иштегиси келген компаниянын дал өзү эле. Бирок кичинекей маселе бар болчу: Apple эч качан Гарварддын бизнес мектебин бүтүргөндөрдү ишке алган эмес. Ал өтүнүч кат жөнөтүп жиберет, бирок өзүнүн айтымы боюнча, «четке кагып коюшат», анткени «алар жалаң техникалык билими барларды гана ишке алууну каалашат экен».

Интервьюлар өтүүчү күнү чечкиндүү Донна эртеден кечке сүйлөшүүлөр бөлмөсүнүн сыртында отура берет. «Бөлмөдөгү

аял чыккан сайын, мен ага сөз айтууга аракет кылдым,» – дейт. Стив өзү жакшы билгендей, эгерде жетиштүү түрдө чечкиндүү болсоң, мүмкүн эмес нерселер мүмкүн болот. «Акыры, күндүн аягында ал мени аяп, сүйлөшүүгө киргизди». «Техниктер гана» дегенине карабай, анын өжөрлүгү ошол күнү жеңет.

Доннанын Apple-ге жана анын продукттарына болгон энтузиазмы ачык көрүнсө керек. Ал кийинки интервьюларга өтүп, компаниянын коммерциялык тарабына сатуу, таратуу бөлүмүнө жумушка алынып, MBA дипломун алары менен ишке киришмек болот.

Купертинодогу жумуш ал үчүн күтүүсүз болуп чыгат. Ал банктар дүйнөсүндө расмий ыкмаларды колдонгонго көнүп калган эле. Кызматтагы сенден өйдөрөөк даражада тургандарга «мистер», «миссис» деп кайрылыш керек эле. Столдун үстүндө толтура документтер да жок. «Дааратканага барсаң да костюм кийип чыгышың керек, мүмкүн кокус кардарларга жолугуп каласың». Apple-де болсо, албетте, жумушка кийген кийимдер көбүнчө чолок шым, футболка, ачык бут кийим экенин көрөт.

Ал кездерде компания ушунчалык тез өскөндүктөн, баары башаламан болуп бараткан. «Мен ал жакта иштеп баштаган кезде жумушчулардын 20 же 30 пайызы жаңы келгендер болчу, ал эми мени ишке алган киши эчак эле башка кызматта жүрүптүр».

Бирок Доннанын да жөнөкөй эмес тажрыйбасы бар эле: ал мектепте жогорку класстарда марш оркестринин мүчөсү болгон. Ал бизнес жүргүзүүнүн да жалгыз эле жолу бар эмес экендигин, бул чыгармачылык дүйнөсү экендигин түшүнөт. Бул жумуш ал үчүн «көздү чоң ачкан» жаңылык болот. «Көп өтпөй, мен таң аткандан кечки караңгыга чейин маалыматтык системаларды өнүктүрүп, продукттун агымын камсыздоо боюнча иштеп калдым», – дейт ал.

Донна Стив менен көбүнчө прогноз түзүү боюнча чогулуштарда жолугушчу. Стивдин бир-эки чечими ачык эсинде калыптыр. Доннанын мурдагы тажрыйбасына, билимине таянганда, ал чечимдердин мааниси таптакыр жок эле. «Биз 300 dpi-дык (1дюймга 300 чекит түшүргөн) принтерлерден 1200-дүкпү, же башкасынабы өтүп, иши кылып, продукттун бир мууну алмашып жаткан. Ал эми эскилерди эмне кылуу керек? Баасын түшүрүп, сатып түгөтүп салса болот. Арзан алгысы келген кардарлардан акча тапса болот».

Анын ордуна Стив минтип айтыптыр: «Аларды тизмеден алып салгыла. Адамдар жаңысын сатып алуусу керек».

Донна Стив жөнүндө бир маанилүү нерсени түшүнөт. Анын чечими Гарвардда үйрөткөн бизнестин негизги эрежелерин бузса да, дайыма кардар үчүн эмне жакшы экендигин ойлонорун, кардардын тарабында экендигин көрсөтөт: «Бул принтерлер эскирди, элдер мындайды сатып албашы керек, аларды жөн эле жок кылып салалы».

Көп жылдар бою Apple күчтүү машыктыруучу база экендигин далилдеди. Донна кийин Palm компаниясынын башкы директору, Handspring-дин негиздөөчүсүнүн бири болду. *Fortune журналы анын атын* «Инноваторлор*дун даңк залына*» киргизди.

Ал, өз ийгилигин бир жагынан Стивдин жетекчилигинин астында кызмат кылып жүргөндө үйрөнгөн «өтө көп нерселерге» шылтайт. «Сенде улуу адамдар иштеш керек. Улуу продукттарды жаратышың керек. Сен өз акылың менен башкарганды үйрөнүп, ийгиликтерди майрамдоону салтка айландырышың керек».

Бирок ал үчүн эң маанилүү сабак – «бир адам канчалык өзгөрүү жарата алат» экендигин түшүнүү болсо керек.

Таланттарды азгыруу

Стив эң мыкты, эң таланттуу адамдарды байкап, аларды өзүнө тартып алуу жөндөмүнө кокустан ээ болгондой көрүндү. Аны бир нече мисалдан байкасак болот.

NeXT компаниясын куруп баштагандан кийин Стив мурда Воз экөө Apple-ди баштай электе Atari-де чогуу иштеген видео-инженер Стив Майерди ишке чакырууга аракет кылды. Mac-ты алып коюшканда Стив көңүлү чөгүп жүргөн кезде да, Майер анын кийинки долбоору да ошондой эле маанилүү болоруна ишенет. Майердин оюнча, Стив азыркы учурда эмне кылып жаткан болсо да, ал мурдагыдан өйдөрөөк тепкичте болот.

Стив Майерди сынак маеги аркылуу эмес, азгырык менен өзүнө тартып алат. Анын мындай чеберлиги да катуу өнүккөн. Стив сүйлөшүүнү Майер «Элестетсең...» деп атаган ыкма менен алып барат. Майерди жаңы компьютерди көрүп кетүүгө чакырып, драматикалуу, сюжеттик линиясын аябай көркөмдөп сүрөттөп, чечендигин колдонуп, кызыктырат. Стивдин аңгемесинде Майер сыйкырдуу коридорлордон өткөрүлүп, акыркы бөлмөгө жетип, «Сим-сим, ачыл!» деп айтканда, укмуштуудай жасалган механизмдин бети ачыла тургандай көрүнөт. Бул «Миң бир түн» жомогунун заманбап, бийик-технологиялык түрү бүтүп, компьютердин эң маанилүү өзгөчөлүктөрү, пайдалары жөнүндө диалогго өтөт.

Стивдин таң каларлык театралдык чечендиги Майерди бул продукттун дүйнөсүнө тартып алып, Стивдин кыялдарын бөлүшүүгө аргасыз кылат. Бул адаттагы нерсе болчу: Стив инженердик майда-чүйдөдөн эмес, даяр продуктту элестетүүдөн баштайт, а бул болсо канчалаган бийик технологиялык продукттардын жашоосунун башаты.

«Пират» да, командалык оюнчу да боло алган адамдарды тандаңыз

1990-жылы, карьерасынын бир аз кечирээк мезгилинде, Стив жумуш станциясын иштеп чыгууга инженер издеп жүрүп, аябай таасирдүү тажрыйбасы бар жигитке кезигет. Кийин Руби деп таанылган Жон Рубинштейн Корнелл университетинде «Электротехника» факультетин бүтүргөндөн кийин Hewlett Packard компаниясына жумуш станцияларын иштеп чыгуу бөлүмүнө кирет. Стив ал жөнүндө угуп, анын изин таап барганда Руби графикалык суперкомпьютердин процессинин үстүнөн иштеп жаткан эле. Татаал долбоор боюнча команданы баштоо – бүт жоопкерчиликти өзүнө алган жана баарын жасай алган лидерди талап кылат. Стив негизги оюнчу боло алат деп ойлогон бирөөнү тапканда, ишке алууну кадрлар бөлүмүндөгү бирөөгө же сырттагы кадрлар компаниясынын колуна тапшырбайт. Ал өзү телефон чалат. Руби ооба деп жооп берет.

Рубинин Корнеллдеги профессорлорунун бири, Фред Шнайдер, Рубини жөн гана окутпай, бир жолку студентинен өзү да маанилүү сабак алгандыгын айтат. Бул сабак Apple компаниясы кантип башкалардын колунан келбеген ушунчалык сонун продукттарды жасай алгандыгын түшүндүргөн сабак. Руби татаал электрондук системаларды иштеп чыгуу – чаң соргучту жасагандан айырмаланбайт экендигин үйрөттү дейт профессор. «Ал колдонууга оңой болуусу керек. Кутудан алып чыгаргандан тартып опоңой болушу кажет». Шнайдер дагы мындай деп белгилейт: «Руби жана Apple-деги кишилер бөлөк компьютердик компаниялардан таптакыр башкача бизнес жүргүзүшөт».[1]

Руби, биз кийин күбө болгондой, iPod-ду иштеп чыгууда негизги ролду ойноду.

[1] «Behind the Music,» Кен Аарон, Cornell Engineering Magazine, fall 2005

Стив Карнеги-Меллон университетинде Mach микроядросу деп аталган алдыңкы программалык камсыздоонун үстүнөн жүрүп жаткан жумуш менен байланышы бар эле. Ядро – оперативдик системанын өзөгү болуп саналат, а Стив бул долбоор жөнүндө жакшы билгендиктен, бул түйүн эң жакшы программалык камсыздоо экенин боолгоп, анын персоналдык компьютерлер үчүн жаңы муундагы оперативдик системанын негизи болоруна ишенет. Apple-ден кетээрден мурда ал Mach микроядросунун негизиндеги оперативдик система менен иштеп баштоо үчүн Cray суперкомпьютерин заказ кылган эле. (Бул, бир канча чыр-чатакка алып келет: анткени Стивдин 10 миллион доллардан ашпаган акча коротууга укугу бар эле, ал эми Cray 12 миллиондун тегерегинде турчу).

Ал, Apple-де Mach ядросу менен иштей албай калса да, аны NeXT-те жаңы компьютер курууда оперативдик системанын негизи катары колдонууга жол ачылды. Ал, Карнеги-Меллондо Mach ядросу боюнча жумушту жетектегендердин бирин – кичүү Аветис Теваниянды издеп табат. Авинин математика илиминин бакалаврдык, информатика илиминин магистрдик жана доктордук даражасы бар эле, жана акыркы курстардан бери Mach ядросу боюнча долбоордун негизги «мээлеринин» бири болчу. Ави Силикон өрөөнүнө көчүп барарын, Apple-ге иштээрин айтып макул болот.

Авинин билими, тажрыйбасы, ашып-ташыган күчү жана Стив жасайм деп жаткан нерсеге каалоосу бар эле. Бул чечим экөө үчүн тең жакшы чечим болду. Ави NeXTStep оперативдик системасынын программалык камсыздоосун жаратууда (албетте, Mach ядросунун негизинде) негизги «мээ» болуп калат. Ал, программалык камсыздоо NeXT жана Стив үчүн айла таптакыр кеткендеги акыркы үмүткө айланат. Кийин Стив Apple-ге кайтканда Ави аны менен кайтып, Macintosh оперативдик системасынын OS X («ОС-он») аталган жаңы муунун иштеп чыгууну жетектейт. Ал убакта эч ким, Стив да,

Ави да кийин OS X системасынын кыскартылган версиясы кийин дүйнөдөгү эң ыңгайлуу, эң алдыңкы уюлдук телефонун жаратууга жардам берерин билген эмес.

Таланттарды өзүнө тарткан шарттарды түзүү

Ушунчалык көп таланттуу адамдарды кызыктырган Apple – эмне деген компания өзү? Кысым күчтүү, Стивдин талаптары качан болсо «бийик температурада». Бирок ал анык көрөгөчтөрдүн бири. Эгерде бирөө технология аймагында инноватор катары өз бийлик укугун орноткон болсо, демек бул Стив.

Эң мыкты болууга чаалыкпай басым жасоо – Apple-ди мыкты адамдар үчүн кызыктуу кылган, өзүнө тарткан нерсе. Алар, чындап новатордук долбоорлордо иштээрин жана башка жактарга караганда Apple-де бир топ кызыктуу нерселерди жасаарын билишет. Стив жана Apple ишке алган адамдар кийин «башка жерде жасалгандын баары жарабайт» деген Стивдикиндей мамилени сиңирип алышат. Эгерде Apple командасы кардарлар үчүн чындап эле эч ким мурда көрбөгөн, эң сонун продукттардын көбүн жасабаса, бул артыкчылык сезими таптакыр эле чыдагыс болмок.

Эгерде Стив жакшы адамдарды тапса, аларды кармап калууга бардык аракетин жасайт. Технологиялык бизнесте атаандаштык көп, жана Стив «сүйүүдө да, согушта да бардык курал жакшы» дегендей мамилеси үчүн көп сынга алынат. Аны iPod-дун жетекчиси Жефф Робин сыяктуу негизги таланттарды башка компаниялардан тартып алгандыгы үчүн күнөөлөшөт. Бирок, албетте, андай нерсеге өзүнүн компаниясында жол берер түрү жок. Чындыгында, iPod долбоору башталып жатканда бир топ убакыт журналисттерге Робиндин атын толук жаздырбай жүрдү. Бул, жазууга тыюу салынган маалымат эле.

Стивдин жолдоруна ээ болуу

Жакында кокусунан Дэвид Арелла деген кишини жолуктуруп калдым. Дэвид мен аны кантип Apple-ге жумушка алганымды эскерип калды. Ал, анда айлана-чөйрөнү коргоо боюнча агенттикте иштеп жүргөн экен. Стэнфорд университетинен МВА даражасын алгандан кийин Сан-Франциско шаарынын шаардык өкмөтүнө иштөөгө көчүп келет. Жаңы жумуш издеп, толтура резюме жөнөтүп, Apple-ден келген жооп аны таң калтырат, Анткени ал квалификациям жетишпейт го деп ойлогон экен.

Ал мага айтат, жолугушууга келгенде мен анын резюмесин окуп, чынында жумушка алуу интервьюга окшобогон бир аз суроо берип, «Сиз бул жерде өз салымыңызды кошо аласыз деп ойлойм. Эмне жумуш кыларыңызды азырынча билбейм, анткени сиздин мурдагы иш тажрыйбаңыз бул жерге ылайык келбейт экен», – деп айтыптырмын. «Анан айлыктын суммасын айтып, «Бизге кошулганды каалайсызбы? Биз сизди каякка жиберишти табабыз, – деп сурадыңыз» – дейт Дэвид.

Ал, Компенсациялык департаментте полистер менен иштеп баштап, жыйынтыгында мультимиллиондук бюджеттүү Apple II тобунун кадрлар бөлүмүнүн жетекчиси болгон. «Сиз мени квалификацияма карап эмес, тескерисинче, ага карабастан жумушка алгансыз. Бул, менин кесиптик жолумду ачып, мен дагы эле ошол жол менен келе жатам», – дейт.

«Мен бул окуяны ар кимге 100 жолудай айтып бердим окшойт», – дейт.

Мен үчүн болсо бул окуя боюнча – сен Стивдин колунда мурда көпкө иштебесең да, анын мамилеси, практикасы сенин жумушка болгон мамилеңди, аракетиңди өзгөртө баштайт экендигин көрсөтөт дегим келет.

5-ГЛАВА

«Пираттар» үчүн сыйлыктар

Корпорациялардын көпчүлүгү жумушчуларына туулган күндөрдө, жумушка киргенден баштап юбилей болгондо ж.б. учурларда чакан майрам өткөрүп, сыйлашат. Бирок Apple сыяктуу продуктту борборго койгон компанияларда салтанаттар, сыйлыктар жана кубаттоолор компаниянын жылдыздарына: таланттарына жана продукттарына арналган.

Стив адамдарын чындап баалайт, кадырлайт. Кеп, Стивдин бул, бардык улуу нерселерди алардын жардамысыз жасай албоосун билгендигинде эмес: ал ошону адамдарга сездиргиси келет. Стивдин өз адамдарын кубаттаганын, баа бергенин, сыйлаганын көрүп, дайыма көңүл эргийт.

Эң эсте каларлык мисал – ал бир күнү келип: «сүрөтчүлөр чыгармаларына кол коюш керек» деди. Алгачкы инженерлер командасынын мүчөлөрүнүн колдору биринчи Мас компьютерлеринин корпусунун ички тарабына коюлуусу керек деп чечти. Кол коюу кечеси 1982-жылы 10-февралда жумалык чогулуштан кийин болуп өттү. Инженерлер командасына кирген ар бир адам чоң эскиздик кагазга өз колун койду, анын арасында өзүнүн кыскача атын Воз деп жазган Стив Возняк да бар эле.

Мас компьютерин сатып алгандар корпустун ичинде басылган аттарды эч качан көрмөк эмес, ал тургай алар жөнүндө билмек да эмес. Бирок, инженерлер билишчү жана алар үчүн бул нерсе абдан маанилүү эле. Жадагалса бүгүнкү күндө да классикалык Мас-ты бирөөнүн гаражынан же компьютерлер музейинен көргөн сайын, аттары компьютердин ичинде жазылгандыгын эстеп ичтери жылый түшөт. Көпчүлүгүбүз үчүн улуу продукттун бир бөлүгү болгонубузду билүүдөн канааттануудан өткөн сезим аз эле.

Кол кабыш көрсөтүү аркылуу шыктандыруу

Мен Apple-ге келген кезде эле Стив эгерде менеджер же лидер продукт менен туура, активдүү, жекече байланыш түзсө, адамдар кызыгып иштээрин курч акылы менен түшүнөр эле. Бул, башкаларды шыктандыруунун эң жакшы жолу экенин тапкан.

Анын максаты – уюмдагы ар бир инсанды өзү сыяктуу ишке кызыктыруу үчүн аларга жетишерлик энергия, дем берүү. Ал үчүн кызматкерлер өз иши продукттун бир бөлүгү экендигин сезиши керек. Көп компанияларда корпоративдик иш чараларга компаниянын өзгөчө учурлары, юбилейлер жана жетекчиликтеги өзгөрүүлөр себеп болот. Стивдин уюмунда болсо продукт – бардык нерсенин өзөгү, анын ичинде адамдарга дем берүү, сиңирген эмгеги үчүн сыйлык берүүдө да продукт башкы ролду ойнойт. Баарынын көңүлү продуктка бурулган.

Жакшы башкаруу үчүн өзүң кошо продукт болууң керек экендигин ал билет. Продукттун ийгилиги үчүн ар бир кызматкердин салымы баалуу экендигин билерин ар дайым таасирдүү ыкмалар менен белгилейт. Бул чыныгы лидерликтин үлгүсү. Лидери продуктту жакшы көрүп, канчалык ага байлангандыгын көргөндө, кызматкерлер өздөрү да жасап жаткан ишине, чыгарган продуктуна аябай берилишет.

Кийин, Мас чыгып, башында анча жакшы кабыл алынбаган кезде да команданын деми сууган жок, анткени алардын баары Мас-тын дараметин билишкен. Анткени Стив ошого ишендирген жана анын дем-кубаты эч качан азайчу эмес. Ал, адамдардын жумушунда күйүп иштөөсү үчүн дайыма туура сөздөрдү тапчу. Майда-чүйдөгө өтө эле кийлигишкенин токтотпогон лидер менен иштөө басым менен коштолуп, кыйынчылыкка турса да, элдер Apple-де жана Стивдин кол алдында иштегенди жакшы көрүшчү.

Натыйжада эмне болуп чыкты? Apple-де кадр алмашуу коэффициенти 3% болуп, технологиялык индустрияда эң аз көрсөткүч болучу. Жадагалса Стивди бетме-бет чанда көргөндөр деле ага чын дили менен берилип иштейт.

Бул лоялдуулук кызматкерлердин аракеттери кандай сыйлангандыгында чагылат. Компаниялардын зор бөлүгү сыйлыкты айлык, премия, компаниянын акциялары түрүндө сунушташат. Apple-де деле ошондой, бирок Стив андан тышкары жумушчуларды эмгеги үчүн ар кандай жолдор менен сыйлаганды мыкты билет. Акча жана акциялар адамдарга дем берүүнүн жалгыз ачкычы эмес.

Өзгөчө, баштапкы мезгилде компания маанилүү бир учурга жеткенде аны кандайдыр бир белгилөө болорун баары билишчү. Mac командасында шампан бөтөлкөлөр катылган жашырын жер бар эле, бирөө кичинекей, бирок маанилүү максатка жетери менен – көптөн бери алышып жүрүп, акыры чечкен бирдеме болсо, дароо бир бөтөлкө ачылчу.

Mac командасынын кайсы мүчөсү болбосун, премияга татыктуу болгондо, Стив ак конвертке чек салып, кызматкердин жумуш ордуна өзү жеткирип берчү. Бир жолу ал жөн гана Mac командасынын инженерлеринин эмгегин канчалык баалаганын көрсөтүш үчүн алардын баарына медаль тапшырып чыкты.

Жана компаниянын жумушундагы чек белгилер улам бир максатка жетүүгө жардам берерин Стив билчү: дисплейдин экраны үчүн программалык камсыздоо 15инен иштеп башташы керек; же 75 000 даана 21инде даяр болушу керек, ж.б.у.с. Ар бир чек белгиге жетүү – бул сөзсүз тыным жасап, майрамдай турган убакыт эле.

Бир жолу биринчи Mac компьютерлери сатыкка чыкканда фабриканын жумушчуларынын эмгегин белгилеп, ыраазычылыгын билдиргиси келди. Мындайда башкы директорлор эмне кылышат? Мүмкүн кадрлар бөлүмү мактоо

сертификаттарын таратып, дубалга илип коеттур? Же заводдун жетекчисине «азаматсыңар» деп чогулушта мактап кой деп айтат.

Бирок Стив андай эмес. Ал, заводго мени ээрчитип алып, өзү да барды. Ал, ар бир жумушчунун көзүнө адатынча түз карап, колун кысып, жеке өзү жүз доллардык банкнота тапшырып чыкты. Кеп акчада эмес болчу. Терең таасир калтырганы – жакшы жасалган жумуш үчүн премияны башкы директор өзү кам көрүп, тапшырганы болду.

Башка күнү болсо ал ылдый түшүп, ал жактагыларга продуктту кантип эшикке алып чыгып жаткандарына суктангап айтып келчү.

Бетачардан кийин Бэндли Драйв көчөсүнө кайтып келгенибизде, арткы эшиктин жанында турган чоң жүк машинаны көрүп калдык. Ичинде жүз Macintosh компьютери жүктөлгөн эле. Стив аларды кичинекей салтанат түрүндө ар бир кызматкерге өзү тапшырып, ар биринин атын атап, колун кысып, жеке ыраазычылыгын билдирди.

Ошол Мас-тардын ар бирине кызматкердин аты жазылып, жеке ошого арналган компьютер экен. Мага Стив ошол күнү берген Мас менде дагы эле бар. Калган 99 кишинин көпчүлүгүндө да ал компьютер сакталган деп мелдеше алам.

iPhone чыкканда Apple-дин ар бир кызматкери бирден бекер алды. Бир жылдан ашык иштеген жарым күндүк жумушчулар да, консультанттар да алышты.

Стивге окшогон улуу чирлидерди – кубаттоо командасынын лидерин ар бир команда каалаcа керек. Ал, команданын көңүлүн, духун дайыма көтөрүп, «Биз жасап жаткан нерсе ааламды бир толкутат» деп айтчу.

Адамдарга билдирүү

Эмнегедир журналисттер Стивдин эң таасирлүү мүнөзү жөнүндө аз жазышат. Ал – адамдарга алардын маанилүү

экендигин же алар жасап жаткан нерселер чечүүчү ролду ойноорун билдирүү үчүн Стивдин канчалык ой, убакыт кетиргендиги.

Стив дайыма кызматкерлердин жумушка болгон шыктануусун көтөрүү жөнүндө ойлонот. Анын ага табигый чоң таланты бар, бирок андай шыктуу башка жетекчилерди дайыма байкап турат. Алар эмне деп айтышат? Өздөрүн кантип алып жүрүшөт? Башка адамдар аны тыңшап, угуусу үчүн кантип сүйлөшөт?

Адам чечүүчү элемент экенин унутуп коюу оңой. Стив Apple-деги жогорку жетекчилерден баштап Apple дүкөндөрүндөгү Genius Bar секцияларын башкарган командаларга чейин ар бир кызматкер үчүн үлгү. Анын эң көп үлгү келтирилген 2009-жылдыгы Стэнфорд университетинде чыгып сүйлөгөн белгилүү сөзүндө мындай деген: «Силер, бир нерсеге ишенишиңер керек – ички туюмуңаргабы, тагдыргабы, жашоогобу, кармагабы, эмнеге гана болбосун. Мындай мамиле мени эч качан жаңылыштырган эмес, жана жашоомду түбү менен өзгөрттү». Ал, кол алдында иштеп жаткандарда так ошондой ишеним, ой-максат, көрөгөчтүк сезимин ойготот.

Ал Apple Sabbatical – чыгармачылык эс алуу долбоорун өнүктүрүүнүн чоң кубаттоочусу болчу. Беш жыл иштегенден кийин кызматкер бир ай эс алат, ага толук айлык төлөнөт. Деңиздин жээгинде «пина колада» коктейлин ичип, күнөстөп жатуу үчүн гана эмес: «биз жумушчуга продукт жөнүндө, жумуштун жүрүшү жөнүндө же компанияга жана анын стратегиясына байланышкан кененирээк маселелер жөнүндө жаңы бир идеялар менен күтөөрүбүздү билдирип, убакыт беребиз» деген мааниде. Чыгармачылык эс алуу – адамдын чыгармачылык ой жүгүртүүсүн жандандырууга жардам берет.

Тикелей катышуу аркылуу дем берүү

Стив ошондой эле «айланчыктап жетектөөнүн» устаты. Жуманын кайсы күнү болбосун, ал ишкананын кеңселерин, лабораторияларын кыдырып, «Эмненин үстүнөн иштеп жатасың?» же «Кыйынчылыктар барбы?» деп сурап, жүргөнү-жүргөн. Кээде: «Мен төлөп жаткан акчага татыктуу эмне кылып жатасың?» деген катаал түрдө суроо бергенин да көргөнмүн.

Кээ бир ишканалар үчүн бул ыңгайсыз болушу мүмкүн. Алар мындайды «майдачыл» башкаруу деп эсептешет. Бирок, мындай ыкма: «Ал – продуктту гана ойлобойт, ал менин аткарган ролума да кам көрөт. Мен бир чоң нерсенин бөлүгүмүн. Биз бул жерде баарыбыз биргебиз» деген оң сезим да жарата алат. Көп жылдар бою Стив жумушчуларынын жашоосуна такай катышып, башкарып келген. Эгерде сен аларга жакын болуп, ой-пикирлерине кулак төшөп, укканды билсең, алар сенин үмүтүңдү актаганга аракет кыларын сезет.

Энди Гроув, ошол кездеги Intel компаниясынын президенти, ушундай ыкмада иштечү, бирок, бир аз башкачараак. Ал кезде Intel, албетте, Apple-ден бир топ чоң компания эле. Ал, алдын ала эскертпей туруп, жумуш орундарын кыдыргандыктан, жумушчулар көбүнчө коркушчу. Бирок, ал бардык болуп жаткан нерселерге катышып, маселелерди чечүү духуна үйрөтүп, жана жакшыраак чечимдерди издеп келчү.

Жетекчиликтин мындай түрү – бир убакта бардык жерде болууга негизделген. Эгер баары туура жасалса, бул, ар кимди чоң нерсенин бөлүгү катары сезүүгө жардам берет.

Бүгүн мындай активдүү катышуу аркылуу жетектөө – мурдагыдан да маанилүүрөөк. Биз азыр уюлдук телефондор менен сүйлөшүп, текст-кабар жөнөтүп, коңшу кабинкадагы кесиптешибизге электрондук почта жөнөтүп, технологияга жакын болуп калдык, бирок, ошол эле маалда жашообуздагы адамдардан алыстай түштүк. Ооба, Стив электрондук

почтаны кенен колдонот, бирок мурдагыдай эле компаниянын күнүмдүк иштерине тынбай катышып турат. Мен андан үйрөнгөн түздөн-түз катышып жетектегенди жана продукт иштеп чыгууну бүгүнкү күндө да колдоном: компанияларымдагы кызматкерлер мени менен дайыма байланыша аларын жана кандай маселе боюнча болбосун, электрондук кат алгандын ордуна мен алар менен бетме-бет жолугушууну каалаарымды билишет.

Мас командасынын мүчөлөрү тыныгуу керек болгондо мен жогоруда сүрөттөп өткөн атриумга чогулушчу. Бул эс алуучу жайда видео-оюндар, Стивдин жакшы көргөн ичимдиги – ошол кезде жаңы чыккан жергиликтүү продукт Odwalla ширесинин түгөнбөгөн запастары жыйылган эле. (Стивдин Odwalla-ны жактыргандыгы бул брендге эл аралык ийгилик алып келди).

Бул жер эмненин үстүнөн иштеп жатканың, эмне керек болуп жатат, кандай кыйынчылыктарга туш келгендиги жөнүндө бирөө менен ой бөлүшүү үчүн сонун жер эле. Мастын атриумуна окшош чогулуучу жер ар бир жумушчуга ал жалгыз эмес экенин сезүүгө жардам берет. Команданын бир бөлүгү кездешкен маселе – бул баарынын жалпы маселеси.

Стивдин лидерлик тактикасы: талдоочу кеңешмелерди тез-тез өткөрүү

Ошол кезде ар бир үч айда сыртта өтүүчү чоң семинарлар жана чек белгилерди даярданбастан майрамдоодон тышкары, жума сайын расмий түрдө продукттун негизги жана олуттуу аспекттерин карап чыгуу кеңешмелери өтчү. Стив абдан тыкыс өтүүчү кеңешмелерге ишенчү.

Ошондой тез-тез байланышууларга карабастан, башына бир идея келсе же суроо туулса, ал кийинки кеңешмени күтчү эмес. Бир продукт командасынын жетекчиси тамак ичип жаткан болобу, үй-бүлөсү менен үйүндө отурабы же

уктайын деп жаткан болобу, Стив ага чалып, толтура суроо берип салчу: «Муну кылып бүттүңбү; тигиге жооп алдыңбы; жанагы жумушка киши табылдыбы; баланча же түкүнчө маселе чечилдиби?» ж.б. Анан дагы бир-эки сааттан кийин дагы бир нерселерди эстеп, кайра чалып, майда-чүйдөсүнөн бери сурап чыкчу.

Бирок, ар бир чалган сайын: «Азыр сүйлөй аласыңбы?» деп сурачы биринчи. Сен анын колунда күнү-түнү иштеп жаткандай сезим калтырганы менен, ошол эле маалда сенин жеке жашооңду сыйлаганын көргөзүп турчу.

Ал, жумушчуларды кандай кармоо керектиги жөнүндө «темирдей катуу» эрежелерди бузат. Ал, адамдарды чегинен ашык иштеткендиги үчүн жана күнүгө ошондой жумушту талап кылгандыгы үчүн жаманатты болгон. Ошончо сааттык жумуштан кийин эмнеге алар Стивдин чалууларына да чыдашат?

Бардыгын мыкты жасаган киши менен иштөө дайыма татаал. Сен да жетекчиңе окшоп жигердүү, ээликкен, шыктанууга аракеттенсең, ошондо гана чогуу иштей аласыңар.

Ар бир кызматкердеги чыгармачылыкты колдоо

Стив – художник, Apple-дин «башкы художниги». Бул аталыш жакында эле колдонула баштаса да, Стивди мурдатан бери эле мүнөздөөгө ылайыктуу аталыш. Ал, өзүнүн дизайнерлер командасын өздөрүн искусство адамы деп эсептешин колдойт. 1982-жылы ал бүткүл Мас тобун Луис Комфорт Тиффанинин музейине экскурсияга алып барды. Эмнеге? Анткени, Тиффани массалык өндүрүшкө ийгиликтүү өтүп кеткен художник эле.

Стив өз инженерлериндеги көркөм чыгармачылдыкты пайдаланды. Дайыма жаңы продуктту көрсөтөөрдүн алдында ээлигип, арстандарды үйрөткүч сымал «камчысын чаап», командадагыларды «Чыныгы сүрөтчүлөр убагында бүтүрөт» деп шаштырчу.

Энди Херцвельд, алгачкы Мас-ты иштеп чыккан команданын негизги мүчөсү мындай деп айтты: «Мас командасынын татаал шыктандыруу системасы бар эле, бирок эң өзгөчөсү бул - чыгармачылдык баалуулуктарынын күчтүү өлчөмү эле. Максат – эч качан бир мелдешти утуп алуу же көп акча табууда эмес, максат – мүмкүн болушунча эң улуу нерсе, жадагалса андан да кереметтүү нерсени жаратуу эле»[1].

Эң чоң сыйлык

1980-жылы мен Стивди жолуктурганда, анын максаты – 5000ден ашпаган жумушчусу бар миллиарддык компания болуу эле. Анда Apple АКШдагы эң натыйжалуу, кирешелүү, өндүрүмдүү деп бааланмак. Мында Мас тобу ошонун үлгүсү эле: дүйнөнү өзгөртчү кичинекей, өз алдынча команда. Стивдин кыялы, ой-максаты ошол болчу.

Чак вон Роспач, он жети жыл компанияда иштеген Apple-нин ардагери мындай деп айткан: «Мен Apple-ге иштегени жөнөкөй себептер менен келдим: менин сезүүм боюнча бул компания бир нерсени өзгөртө турган, коомду жакшырта турган компания көрүндү. Apple – дүйнөнү жакшыртууга аракет кылгандан коркпогон, чанда кездешчү компаниялардын түрүнө кирет»[2]. Мындай мамиле продуктка багытталган ийгиликтин өсүшүнө өбөлгө түзгөн нерсе.

Apple-дин биринчи күндөрүнөн баштап иштеген бир программист (атын атабай эле коёюн, анткени ал кайтып келүүгө үмүттөнүп жүрөт) бул мамиле компанияда жайылганын байкаган: «Мен Apple-ден кеткениме эки жыл болсо деле, дагы да рождествону эки жолу майрамдагандай болом: биринчи жолу үй-бүлөм менен, экинчиси – январь айында MacWorld

---

[1] Энди Херцфельд, folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Signing_Party.txt&characters=Mike%20Boich&sortOrder=Sort%20by%20Date&detail=medium

[2] Чак вон Роспач: http://www.guardian.co.uk/technology/2009/jan/02/apple-macworld-lookback

көргөзмөсүндө, Стив сахнага чыгып, «бүгүн мен силерге бир нерсе көрсөтөйүн дегем, менин оюмча силерге аябай жагат» деп баштаганда».

Башкы художник катары Стив акционерлердин жылдык корпоративдик чогулушунда, анан MacWorld-до Apple-дин албуут энтузиасттарына жана иштеп чыгуучуларына дайыма чоң, массалык маалымат каражаттарынын биринчи бетине түшүүчү жаңылык сунуштоону каалайт. Ал, компаниянын ичинде болобу, дүйнө жүзү боюнча болобу, ызы-чуу жаратканды сонун билет. Ал MacWorld-до сүйлөп жатканда бүт жамаат ишин токтотуп, кампустагы ресторанда атайын орнотулган экрандын айланасына чогулушат. Стив глобалдык аудиторияга сүйлөп жатканын билет, бирок ошону менен бирге Apple-дин ар бир кызматкерине жана өнөктөшүнө кайрылат. Өзгөчө ошол күнү көрсөтүп жаткан продуктту чыгарууга алыстан болсо да тиешеси бар адамдарга кайрылуу маанилүү экенин билет. *(YouTube каналынан көптөгөн кызуу бетачарларды көрсө болот; «Steve Jobs MacWorld» деп издөө керек).*

Көп учурда Стивдин «пираттары» үчүн эң чоң сыйлык – өздөрү чыгарган продуктту Стив чебердик менен сенсацияга айландырган так ошол бетачардан көрүп, толкундануу.

Илгерки деңиз каракчылары үчүн сыйлык – каракчылык менен тоноп алган олжо болсо, бүгүнкү эң мыкты компаниялардын «каракчылары» үчүн эң чоң сыйлыктардын бири – колунан чыккан продуктту же тейлөөнү жөн гана пресс-релиз менен эмес, өзгөчө бетачардан көрүп, сүйүнүү болуп калды.

Жөн гана Стивдин бетачар учурунда сахнада турганын көрүп, эгерде бул продукттун жаралышына, маркетингине же чыгарылышына сиздин тиешеңиз бар болсо, кандай сыймык, канааттанууну сезет элеңиз, элестетип көрсөңүз. Анан өзүңүздөн сураңыз: сиздин кызматкерлериңиз ушундай сыймыктана турган эмне кыла аласыз?

II БӨЛҮМ.

КОМАНДАЛЫК СПОРТ

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6-ГЛАВА

Продуктка арналган уюм

Кандай гана уюм болбосун, анын эң опурталдуу жактарынын бири бул - бизнестин талаптарына жараша уюмдун түзүлүшүн калыптандыруу. Apple-дин баштапкы жылдарында компания Apple II компьютеринин ийгилигинин аркасы менен гүлдөгөн эле. Сатык көп болуп, ай сайын геометриялык жогорулоодо өсүп, Стив Жобс бийик технологиялардын улуттук каарманына жана Apple продукттарынын символуна айланып, ал эми Стив Возняк анын баарынын артында турган техникалык гений болгон.

Андан соң, 1980-жылдардын башында, жагдай өзгөрүлө баштайт, бирок Apple-дин жетекчилиги маселелердин өрчүп бараткнын көрбөй же түшүнбөй жүрө берет. Андан да жаманы, компаниянын финансылык ийгилиги көп маселелерди ачыктабай жүрөт.

Эң сонун убактар, эң жаман убактар

Ал мезгил бүт өлкө кыйналып жаткан кез эле. 1983-жылдын башында кандай гана нерсе болбосун, көп сатуу мүмкүн эмес мезгил эле. Ак Үйдө президент Жимми Картердин ордуна Роналд Рейган келип, бүт Америка өтө жаман экономикалык төмөндөөдөн тырмышып чыгып келе жаткан. Адатта чектен тыш сурам менен байланышкан өсүп кеткен инфляция экономиканын активдүүлүгү төмөндөшү менен коштол-

ду. Бул стагфляция деп аталды. Жана бул «инфляциялык монстрду» баш ийдирүү үчүн Федералдык резерв системасынын төрагасы Пол Волкер пайыздардын коюмун бийик көтөрүп, кардардык сурамды басып салды.

Мындай шарттарда, кичинекей кум аянтчасы сыяктуу Apple-дин үстүнө IBM тонналап түшкөн кирпичтей эле болду. IBM компьютер индустриясында бөлөк, майда компаниялардын арасында жалгыз дөө эле. Ал эми General Electric, Honeywell же Hewlett-Packard аттуу компаниялар майдачүйдө эргежээлдерге кирчү. Apple-ди эргежээл деп да атаарга болбос эле. Эгерде анын көрсөткүчтөрү IBM-дин киреше жана чыгаша отчетуна кире турган болсо, бул сандарды тегеректөөдөгү каталык гана болуп калмак. Андыктан Apple четке сүрүлүп, аты бизнестик окуу китептерде жолу болбой калган компаниялардын катарында эскерүүгө айланып калышы канчалык мүмкүн эле?

Apple II компьютери компаниянын «сааган ую» болгонуна карабастан, жакында ага болгон кызыгуу төмөндөй баштаарына Стивдин көзү жетти. Эң жаманы, компания алгачкы чоң көйгөйгө тушукту: баасы 30 центке жетпеген жаман кабелдин айынан ар бири 7800 доллардан турган жаңы Apple III компьютерин сатыктан кайра алып салуу керек болду.

Анын үстүнө IBM конкуренттерине каршы жагымсыз, жасалма «Чарли Чаплин» тасмаларынын каарманы катышкан жарнама кампаниясын баштады. Мунун жардамы менен IBM кардарларга персоналдык компьютер жөн гана тандалган адамдарга арналган оюнчук эмес деп ишендирип, бир эле черткенде эбегейсиз персоналдык компьютерлер рыногун жаратты. Ал эми Apple үчүн дароо суроо туулду: айтылуу «Көк дөөнүн» күчүнө кантип каршы туруу керек?

Бул рынокто тирүү калуу үчүн Apple-ге экинчи шанс керек эле. Стив ал кезде кичинекей өнүктүрүү тобун жетектеп, аларда керектүү «дары» бар экенине ишенчү: продуктка арналган, продуктка багытталган уюм. Бирок ал өз тажрый-

басында өтүүгө мүмкүн эмес, жоопкерчилик өзүндө жаткан жалгыз кыйынчылыкка туш келди.

Жетекчилерди издөө

Apple-дин жетекчилигиндеги абал туруктуу эмес болучу. Стив директорлор кеңешинин төрагасы болуп, бул жумушка өтө олуттуу мамиле кылчу. Бирок, анын көңүлү негизинен Mac долбооруна бөлүнгөн эле. Майк Скотт өзүн компаниянын натыйжалуу президенти катары али көрсөтө элек, ал эми Майк Маркула, эки Стив бизнес башташына каражат менен жардам берген «инвестор-периште», дагы деле башкы директор катары иштеп, бирок өз жумушун башка бирөөгө артып коюунун жолун издеп жүргөн.

Бош эместигине карабастан, Стив айына бир жолу жакын жайгашкан Стэнфорд университетинин шаарчасына адатынча мени кошо ээрчитип барчу. Ар бир мындай жол жүрүү, Стэнфордго болобу же башка жакка болобу, кандайдыр бир окуяга айланар эле. Азыр Стив жолго, жолдогу башка айдоочуларга көңүл буруп айдаган жакшы айдоочу; бирок, ал кезде машинаны Mac долбоорун башкаргандай айдачу – баарын эртерээк бүтүрүп салууга абдан шашчы.

Кайсыл жаңы кызматкер болбосун, аны менен бирге Стивдин машинасында кетип баратып, анын мүнөзү жөнүндө толтура нерсе биле тургандай сезилчү. Ким болсо да, Стив музыканы абдан сүйөрүн, музыка анын жашоосунун негизги бөлүктөрүнүн бири экендигин түшүнчү. Ал: «Сен муну уктуң беле?» деп сурап, The Beatles тобунун же жакшы көргөн башка топтун ырын ушунчалык катуу коюп алар эле, сүйлөшүү абдан кыйын болуп калчу. Бири-бирибизди угуу үчүн кыйкырып сүйлөшчүбүз.

Ошол, ай сайын Стэнфордго барган кездерде ал Бизнес мектебинин студенттери менен 30-40 адамдык кичинекей лекция аудиториясында же тегерек столдуу конференц-

залдарда өтүүчү семинарларда жолукчу. Ошол студенттердин экөөсүн – Деби Коулмэн жана Майк Мюррейди окууну бүткөндө Mac долбооруна чакырды.

Mac тобунун бөлүмдөр жетекчилери менен жумалык чогулуштардын биринде Стив компанияга жаңы башкы директор керектиги жөнүндө кайсыл бир ойлорун айтты. Деби менен Майк алардын бизнес мектебине бир жолу келип, сөз сүйлөгөн PepsiCo компаниясынын президенти Жон Скаллини укмуштуудай мактай башташты. Скалли 1970-жылдары Coca-Cola компаниясы ээлеген рыноктун маанилүү бөлүгүн өзүнө тартып алган маркетинг компаниясын жетектеген эле. «Pepsi-нин мелдешке чакыруусу» деп аталган жарнама кампаниясында (ал чакыруу, албетте, Coca-Cola-га багытталган эле) көзү байланган кардарларга эки ичимдикти ичирип, кайсынысы жакшы деп сурашат. Жарнамада, албетте, дайыма Pepsi тандалат.

Деби менен Майк Скалли жөнүндө тажрыйбалуу жетекчи жана маркетингдин генийи катары аябай чоң энтузиазм менен айтып беришти. Менин оюмча, ошол чогулушта отургандардын баарында «так ошол киши бизге керек» деген ой калды.

Менин болжолум боюнча ошондон көп өтпөй, Стив Жон менен телефон аркылуу сүйлөшө баштады. Бир нече жумадан кийин ал дем алыш күндөрүн ошону менен жолугушууда өткөрдү; бул, кышында болсо керек эле – анткени Стив Нью-Йоркто жаңы кар жааган Борбордук Паркта болгонун айтканы эсимде.

Жон компьютерлер жөнүндө таптакыр эч нерсе билбегендигине карабастан, Стив анын PepsiCo сыяктуу дөө компаниянын жетекчилик кызматына алып келген маркетинг жөнүндө терең түшүнүгүнө аябай таасирленет. Бул, Стивдин ою боюнча, Apple үчүн баалуу салым болмок. Бирок Жон

үчүн Стивдин сунушунда айкын кемчиликтер бар эле. Apple PepsiCo-нун жанында кенедей компания эле. Андан тышкары, Жондун достору жана жумуш боюнча байланыштарынын баары өлкөнүн чыгыш тарабында болчу. Эң эле башкысы – ага PepsiCo-нун директорлор кеңешинин төрагасынын кызматына үч талапкердин бирисиң деп айтышкан экен. Ошондуктан Стивдин сунушуна Скалли алгач чечкиндүү түрдө «жок» деп жооп берет.

Стивде бардык ийгиликтүү лидерлерге таандык сапат дайыма бар эле: чечкиндүүлүк. Скаллини ынандырганга аракет жасап жатып, Стив кийин бизнес дүйнөсүндө ылакапка айланган өзүнүн акыркы айласын колдонуп, мындай деди: «Сиз өмүр бою таттуу суу сатып жүрүп өткөндү каалайсызбы же дүйнөнү өзгөртүү мүмкүнчүлүгүн колдоносузбу?» Бул суроо Скаллиге караганда Стивдин мүнөзүн көбүрөөк ачат – ал дүйнөнү өзгөртүүнү өзүнүн милдети катары көргөндүгү анык.

Көп убакыт өткөндөн кийин Жон мындай деп эскерет: «Мен ушул сөзгө илиндим, анткени өмүр бою «эмнеден кур калдым» деп ойлонуп өтөрүмдү билгенмин»[1].

Скаллиге «жагынуу» бир нече айга созулду, бирок, 1983-жылдын жазында Apple Computer-де акыры жаңы башкы директор пайда болду. Муну менен Скалли даражалуу дүйнөлүк компанияда жана дүйнөлүк атактуу бренддердин биринде чоң кызматын курмандыкка чалып, эч тааныш эмес чөйрөдөгү салыштырмалуу кичинекей компаниянын жетекчилигине өтөт. Анысы аз келгенсип, бул кечээ эле гаражда иштеген эки компьютерчиден турган компания, эми индустриядагы дөөгө каршы чыгып жаткан кези эле.

Кийинки бир нече айда Жон менен Стив бири-бири менен абдан ынак иштеп жатышты. Тармактык басмалар аларга «ажырагыс экөө» деп да ат коюшту. Алар чогулуштарды бир-

[1] http://www.pbs.org/nerds/transcript.html

ге өткөрүп, эртеден-кечке чогуу болуп, ажырагыс дос болуп калышкан. Андан тышкары алар бири-бирине үйрөтүүчү болушту – Жон Стивге чоң компанияны жетектегенди көрсөтсө, Стив Жонго бит жана байт сырларын үйрөтүп жатты. Ошондой болсо да башынан баштап Жон Скаллини эң кызыктырган нерсе Стив Жобстун долбоору – Mac компьютери эле.

Жонго ичимдиктерден сыйкырдуу көрүнгөн технологиялар дүйнөсүнө өтүүдөгү татаал мезгилде жардам берүү үчүн информациялык технологиялар бөлүмүндөгү кызматкерлердин бири Майк Хомерди анын оң колу кылып дайындап, анын кабинетине жакын жайгаштырдым. Майк ага технологиялар боюнча билими менен жардамдашуусу керек эле. Майк ал жумуштан кеткенден кийин Жо Хатско деген бала анын ордуна келди. Айта кетчү нерсе, Жо же жогорку окуу жайын бүткөн эмес, же бир расмий техникалык даярдыгы жок, бирок, ээлеген кызматына 100 пайыз төп келчү.

Стив бул ортомчуларга көңгөнү менен жактырган жок; ал Жон үчүн технологиялык билимдин жалгыз булагы болгонду каалачу. Бирок, албетте, Стивдин ага мугалим болуудан башка толгон жумуштары бар эле. Менин оюмча, анын жанында техник адистин болушу Жон жана бүткүл Apple-дин ийгилиги үчүн зарыл нерсе эле.

Жон менен Стив бири-бирин ушунчалык жакшы түшүнгөндүктөн, кээде бири-биринин сүйлөмүн улап бүтүрүшчү. (Эми, чынын айтсам, мен анткендерин өз кулагым менен уккан эмесмин, бирок бул окуя «Жон-Стив» легендасынын бир бөлүгү болуп калган). Мындай тыгыз кызматташуунун натыйжасында Жон акырындап «Apple компаниясынын келечеги – Macintosh» деген Стивдин оюн бөлүшө баштайт.

Стив да, Жон да алдыда күрөш болорун билишкен эмес. Кайсы бир заманбап Нострадамус жакында өз ара салгылашуу болот деп айтса да, биз бул Macintosh менен Lisa, же Apple менен IBM экөө беттешет деп болжолдомокпуз.

Баары калып, компаниянын уюмдук түзүлүшү боюнча кармаш болот деп эч качан түшүбүзгө да кирген эмес.

Рынокко чыгуудагы кыйынчылыктар

Стив Apple чыгарган Lisa компьютерине байланыштуу чоң бир маселеге туш келди. Lisa-ны компания рынокко Скалли башкы директордун кызматына орношкон айда чыгарган болчу. Apple Lisa компьютери менен IBM-дин бизнес чөйрөсүндөгү кардарларга таянган биринчилигин тартып алууну көздөгөн. Ошол эле мезгилде Apple II компьютеринин жакшыртылган версиясы Apple IIe чыккан эле.

Стив дайыма Lisa эскирген технологиялардын негизинде курулган деп эсептечү, бирок ал рынокто андан да чоң тоскоолдукка туш келди: анын башталгыч баасы эбегейсиз чоң – 10 миң доллар эле. Lisa компьютери эптеп рыноктон ыргып кетпөө үчүн күрөшүүгө туура келди. Анча күчтүү эмес, өтө оор жана өтө кымбат компьютердин рынокто тез эле жолу жабылгандыктан, аны жакындап келе жаткан кризистин себеби катары эсептөөгө болбойт эле. Ошол эле убакта программалык жабдуусу жаңы, графикасы жакшыртылган, колдонууга жеңил Apple IIe компьютери дүңгүрөгөн ийгиликке жетти. Мурдагы моделди кадыресе эле жакшыртуунун натыйжасында ушундай ийгиликтүү продукт келип чыгарын эч ким күткөн да эмес.

Мас компьютери болсо, алардан айырмаланып, тажрыйбасыз, жөнөкөй колдонуучуга, индивидуалдуу кардарга арналган эле. Анын баасы эки миңдин тегерегинде болуп, Lisa-ныкына караганда бир топ жагымдуу болмок, бирок, баары бир негизги атаандашы IBM PC компьютеринен кыйла кымбат болуп чыкты. Андан тышкары, компаниянын Apple II компьютери да бар эле, ал, кийин билингендей, дагы бир нече жыл чыгуусун улантат. Ошентип Apple-дин негизги эки

продукту калат: Apple IIe жана Mac. Так ушундай маселелерди чечүү үчүн Жон Скалли жумушка алынган эле. Бирок, Стив Mac-ты мактап, ал компьютер колдонуучуларды жана компанияны жыргатат деп эле анын кулагына куюп атса, ал муну кантип чечмек эле.

Бул уюмдук кагылышуунун айынан компания Apple IIe жана Mac тарап болуп экиге бөлүндү. Ошондой эле нерсе Apple-дин продукттары сатылган дүкөндөрдө болуп жатты: Mac-тын эң чоң атаандашы Apple II эле. Бул конфликт туу чокусуна жеткен кезде компания 4000 жумушчудан туруп, алардын 3000 кишиси Apple II багытында, 1000 киши Lisa жана Mac уюмдарында иштейт эле.

Ушундай тең салмактуулуктун жоктугуна карабастан, кызматкерлердин көбү Жондун бар көңүлү өтө эле Mac-ка бурулуп, Apple II компьютеринин чыгаралышын тоготпойт деп эсептешчү. Бирок, компаниянын ичиндеги бул «биз жана алар» деген каршылык – чыныгы маселе экенин байкоо кыйын эле, анткени, дагы эле эбегейсиз көп сатыктан түшкөн жылдык киреше жана Apple-дин банктагы 1 миллиард акчасы муну жаап-жашырып турар эле.

Продукттар түркүмүнүн кеңейиши кызык фейерверктин жана драмалык күрөшүүнүн башталышына себеп болду.

Lisa корпоративдик рынокто өз орунун сактап калууга аракет кылып жаткан убакта Apple II партиялар менен сатылып жатты. Дистрибьюторлор аркылуу сатуу жолу менен рынокко чыгуу электроникалык бизнесте салттуу ыкма болчу. Дистрибьюторлор кайра мектептерге, колледждерге жана алып-сатуучуларга сатчу. Кир жуугуч машина, алкоголсуз ичимдик, автомашиналар тармагы сыяктуу башка бизнестердегидей эле, продуктту чынында индивидуалдуу кардарга сатчулар – бул чекене сатуучулар эле. Apple-дин кардарлары, кыскасы, акыркы индивидуалдуу колдонуучу эмес, чоң дистрибуциялык уюмдар эле.

Бүгүнкү күндүн көз карашы менен караганда, кардар үчүн жасалган Мас үчүн бул такыр туура эмес сатуу жолу экендиги даана көрүнөт.

Көпкө кечиккен Macintosh-тун чыгуу күнү акыры жакындаганда, программалык камсыздоону иштеп чыккан инженерлер тобу оперативдик системанын үстүнөн иштеп жатып, олуттуу маселеге туш келишти. Кодду дисктерге көчүрүүгө бир жума калганда Бад Трайббл, программалык камсыздоо командасынын жетекчиси, Стивге алар даяр эмес деп айтат. Демек, Мас катасы бар, туруксуз, «демо-версия» деген жазуусу бар программалык камсыздоо менен рынокко чыкмак.

Баары күткөндөй «жарылып кетүүнүн» ордуна Стив программисттердин намысына тийүүнү чечет. Ал, программалык камсыздоону даярдаган команданы дүйнөдөгү эң мыкты команда деп мактай баштайт. Бүт Apple компаниясы силерге ишенет деп айтат. «Силерден башка муну эч ким жасай албайт», – деп ишенимдүү үн менен дем берет.

Анан Стив программисттер каршы бир нерсе деп, оозун да ача электе сөзүн бүтүрүп кетип калат. Алар ансыз деле бир нече ай бою жумасына 90 сааттан иштеп, көп жолу үйгө баргандын ордуна иштеген столдорунда уктап калып жатышкан.

Бирок Стивдин бул сөзү аларды шыктандырып, дем берет. Акыркы күнү, бетачарга бир нече мүнөт гана калганда алар жумушун бүтүрүшөт.

Чатактын биринчи белгилери

Стив менен Жондун ортосундагы таттуу мамиле менен бири-бирин толук түшүнүү суугандыгынын биринчи белгилери жарнамалык кампанияга узак даярдык убагында пайда болду. Жарнама Macintosh рынокко чыгардын алдында коё берилмек. Кеп, 1984-жылкы Суперкубоктун телеберүүсү

учурунда көрсөтүлгөн белгилүү 60 секундалык телевизиондук тасма жөнүндө болуп жатат. Аны ошондо жаңы эле *Blade Runner («*Миздин кыры менен чуркаган адам*»)* фильмин тартып, Голливудда дүңгүрөп жаткан режиссер Ридли Скотт жетектеген.

Эгерде аны көргөн эмес болсоңуз, анын кыскача мазмуну мындай: Macintosh-тун жарнамасында аудиторияда тизилип отурган адамдар сүрөттөлгөн. Алардын баары кың дебей килейген экранды тиктеп отурушкан галстук-костюмчан, робот сыяктуу жумушчулар. Экранда бир каардуу адам аларга үгүт айтып жатат – бул мамлекет өз жарандарынын акыл-эсин башкаргандыгы жөнүндө Жорж Оруэллдин белгилүү *«1984»* романынан үзүндүнү элестетет. Күтүүсүздөн атлеттик келбети бар, футболкачан жана кызыл чолок шымчан жаш аял чуркап кирип, катарлардын арасынан чуркап өтүп, оор балканы экранга ыргытып, аны сындырат. Бөлмөгө күндүн нуру тийип, таза аба кирип, жумушчулар транска кирген абалынан ойгонушат. Кадрдын артындагы үн мындай деп жарыялайт: «24-январда Apple Computer компаниясы Macintosh компьютерин көрсөтөт. Ошондо 1984-жыл эмнеге *«1984»*кө окшош эместигин түшүнөсүңөр».

Стивге бул тасма жарнама агенттиги Жон экөөнө көрсөтөөрү менен жагып калат. Бирок Жон буга кооптонуу менен мамиле жасайт. Ага роликтин идеясы жиндилик сыяктуу көрүнөт. Ошентсе да ал «мүмкүн ишке жарайттыр» деп уруксат берет.

Директорлор кеңеши жарнаманы көрөрү менен роликти жактырбай, жарнамалык агенттикке телевидение менен байланышып, Суперкубок учурундагы Apple сатып алган убакыттан баш тартып, Apple-дин төлөгөн акчасын кайтарып бергиле деп буйрук беришет.

Телекомпанияда, сыягы, бул маселени чечкенге чындап аракет жасашат, бирок башка сатып алуучу таба алган жокпуз деген жооп кайтарышат.

Стив Возняк өзүнүн реакциясы жөнүндө жакшы эсинде бар. «Стив [Жобс] жарнаманы көрсөткөнү мени чакырды. Аны көргөндөн кийин, мен «бул так биз жөнүндө» деп айттым. «Биз муну Суперкубок телеберүүсү учурунда көрсөткөнү жатабызбы?» деп сурадым. Стив директорлор кеңеши каршы болуп жатканын айтты».

Эмнеге деп сураганда, Воз алган жооптун «бул жарнаманы коё берүү үчүн 800 000 доллар керек экен» деген бөлүгү гана эсинде калыптыр. «Мен бир секунда ойлонуп, эгерде Стив жарымын төлөсө, мен экинчи жарымын төлөөрүмдү айттым», – дейт Воз.

Өткөнгө кылчайып, Воз мындай дейт: «Ошондо мен канчалык аңкоо экендигимди түшүнүп турам. Бирок, ошол убакта мен чын дилимден айткан элем».

Кандай болгондо деле мунун кереги жок эле, анткени Macintosh-тун ордуна кызыксыз, эриктирме жарнаманы көрүүнүн ордуна, сатуу жана маркетинг боюнча Apple-дин аткаруучу вице-президенти Фред Квамм акыркы мүнөттө чечүүчү звонок кылып, «Эфирге коё бергиле» деп айтып, жарнама тарыхында из калтырат.

Жарнаманы көргөндөн кийин көрүүчүлөр оозун ачкан бойдон калышат: алар буга чейин буга окшош эч нерсени көрүшкөн эмес эле. Ошол күнү кечинде өлкөдөгү телеканалдардын баары кечки жаңылыктардын бөлүгү катары ал жарнаманы кайра көрсөтүшүп, Apple-ге миллиондогон долларлык кошумча жарнама бекер жасап беришет.

Дагы бир жолу Стив өз туюмун угуп, аныкы туура болуп чыгат. Жарнама көрсөтүлгөндүн эртеси күнү эртең менен Стив экөөбүз Пало-Альтодогу компьютер дүкөнүнө бардык. Ал жерде толтура адам кезекке тизилип, дүкөндүн ачылышын күтүп жатышыптыр. Бүт өлкө боюнча башка дүкөндөрдө да ушундай болду. Азыр ошол «1984» жарнамасы эң мыкты телевизиондук жарнама деп көптөр макташат.

Ал эми Apple-дин өзү үчүн ал жарнама зыян гана алып келди. Бул Lisa and Apple II топтору тараптын кокусунан пайда боло калган Macintosh-ко ичи күйгөндүктүн отун күчөттү. Компаниядагы кызматкерлердин башка продуктка болгон ичи тарлыгын жана кызганычын жоюунун жолдору бар дечи, бирок аны акыркы мүнөттө ишке ашырууга мүмкүн эмес. Эгерде Apple-дин жетекчилиги өз убагында бул маселени байкаса, компаниядагылардын баары Macintosh менен сыймыктанып, анын ийгилигине сүйүнгүдөй кылууга аракет жасамак. Бирок, ал кезде жумушчулар арасындагы бул талаш-тартыш кандай натыйжага алып келерин эч ким билген да эмес.

Жетекчиликтеги талаш-тартыш

Эл чыныгы Macintosh-ту көрөрдөн мурда, Стив бүт Apple кызматкерлеринин жалпы чогулушун өткөрдү. Компаниядагы көптөгөн чууларга карабастан, Мас командасынан башка эч ким компьютерди өз көзү менен көрө элек болчу. Жанагы, ылайыктуу тажрыйбасы жоктугуна карабай мен жумушка алган, кадрлар бөлүмүндө иштеген Дэвид Арелла, Мас компьютери менен тааныштыруу жөнүндө айтып берип жатканда көздөрү жанып кетчү. «Стив, мен өмүрүмдө уккан эң шыктандыруучу сөз сүйлөдү. Ал бизди «туура мезгилде, туура жерде» экенибизди сездирди. Өмүрүмдө эч качан мындай таасирдүү сөздү уккан эмесмин», – деди ал. Бирок бул иштин эң акырында өткөрүлгөн жалгыз гана чогулуш болчу – компаниянын ичиндеги күчөгөн атаандаштыкты жок кылууга өтө кеч болуп калган эле.

Суперкубоктун финалынан кийин эки күн өтүп, Apple-дин жарнамасы бүт өлкө боюнча дагы эле сөз болуп жаткан кезде, эки жакка кымтыланма кара-көк бешмант кийген, тегерек буурчактуу галстук тагынган Стив сахнага чыгып, жаңы

продукттун бетачарында айтылуучу анын өзгөчөлүк белгисине айланган, атактуу кириш сөздөрүнүн бирин сүйлөдү. Ал, ойноок жылмаюусу менен күлүмсүрөп, Мас компьютерин ачты да, ага сөз берди. Компьютер чындап эле үн чыгарып сүйлөй баштады: «Салам, менин атым Macintosh. Колуңарга көтөрө албаган компьютерлерге эч качан ишенбегиле... Жанагы баштыктан чыкканыма кубанычтамын». Анан ал мындай деди: «Чоң сыймыктануу менен мага атамдай болуп калган адам менен сиздерди тааныштыргым келет: бул - Стив Жобс».

Элдин баары Стивге кол чаап, кыйкырып-ышкырып жатып калды. Мындайды мурда көрбөгөн, суктанган эл дүркүрөгөн кол чабуулар менен колдоп жатты.

Стив сөзүн бүтүрүп, сахнадан кеткен кезде Жон Скалли менен мен сахнанын артында турганбыз. Стив: «Бул өмүрүмдөгү эң сыймыктуу учур» деген сыяктуу бирдеме айтты. Ал, бул сөзүнө эмне маанини бергенин биз түшүндүк: ал жөн гана компьютер менен тааныштырган жок, ал, компьютердик технологиянын өнүгүүсүнүн бүтүндөй бир жаңы жолун ачты. Анын кубанычы койнуна батпай жатты.

Өз продуктуңдун жүзү болуу

Продуктка багышталган уюм чыгарган продуктуна өз ишмердигинин эң маанилүү элементи катары мамиле жасайт. Кайсы жерде болбосун, Стив – өз продуктуңдун жүзү болуунун эң көрүнүктүү мисалы. Бул нерсени ачык көрсөткөн жер – ал пресс-конференция же Мас Expo көргөзмөсүнө даярданып жаткан кез. Ал, көбүнчө өз сөзүн даярдоого аз гана көңүл бөлөт. Ошол эле убакта ал бетачардын бүт майда-чүйдө бөлүктөрүнө абдан катуу талап коёт – көрсөтүлө турган продукттун сахнада жайгалыша турган так орду, ага жарык кантип түшүүсү керек, кандай шарттуу белги берилгенде продукттун бети ачылуусу керек ж.б.

Бетачарлардын биринде аны сахнадан көрүү – бул мыкты актёрдун оюнун көрүү менен барабар; жок, чын айтканда, ал улуу актёрдон да жакшыраак, анткени алардын сөздөрүн башка бирөө жазып берет, ал эми Стив даярдыксыз сүйлөйт. Ал, алдын ала эмне идеяларды айткысы келгендигин гана билет, бирок эч кандай сценарийди колдонбойт. Ал эбегейсиз чоң аудиторияны таң калып, суктанган абалда бир же эки саат бою кармай алат.

Ал, жаңы продуктту көрсөтүүгө даярданып жатып, дайыма делөөрүгөн абалда болот. Арстан үйрөтүүчү камчысын чапкан сыяктуу «чыныгы художниктер убагында келет» деп, өз командасын шаштырат.

Кандай гана продукт болбосун, ал аны теңдешсиз деп ишенет. Жана ал өзүн таң каларлык камырабастык менен кармай алат. Apple-дин биринчи LaserWriter деген лазердик принтерин көрсөтүп жатып, узун кириш сөзүн айтып бүтүп, компьютердин клавиатурасы менен басып чыгаруу буйругун басты эле... бирок эчтеке болгон жок. Стив так ушул нерсени пландагансып, сүйлөгөнүн улантты, ал эми бул убакта бир үйүр чочуган ак халатчан техниктер сахнага чуркап чыгышып, бошоп кеткен кабелди таап, ордуна сайып, кайра жоголуп кетишти.

Стив компьютерге кайра басып барып, баскычты басканда, кагаздар агылып чыга баштады. Ал тынчсызданганын бир да көрсөткөн жок.

iPhone 4 телефонун көрсөтүп жатып, сигнал кармай албай калганда, ал жөн гана залдагыларды «айфонуңарды өчүрүп тургулачы» деп суранды, анан мынакей, тоскоолдук кылган маселе чечилди да, баары ордуна келип, сигнал кармалды.

Мас рынокко чыгарылганда башында сатык тез өстү. Биринчи 100 күндүн ичинде 50 000 даана сатылса, Стив бул ийгилик деп белгилеген. Чындыгында сатылган компьютер-

лердин саны 70 000ден ашып, сатык көбөйө берди. Жалгыз июнь айында гана 60 000ден ашык даана сатылды.

Бирок, бул эң жогорку чекит болуп, андан ары сатык улам төмөндөй баштады да, туруктуу тынчсыздануга алып келди. Кеңейтүү мүмкүнчүлүгүнүн жоктугу, эс тутумунун кичинекей көлөмү (128 килобайт, ал эми ага салыштырмалуу – Lisa-ныкы 1мб эле), өтө эле аз сандагы жарамдуу колдонмо – бул убакта көз карандысыз программа иштеп чыгуучулар IBM PC компьютери үчүн ондогон кызыктуу программаларды жаратып жатышкан эле – мунун баары Macintosh-тун сатылышына таасирин тийгизди. Бүт чөйрөдө болуп жаткан персоналдык компьютерлердин сатылышынын жалпы кыскаруусу (рынокко IBMдин көчүрмөлөрү да чыкты) да кыйынчылык кошту. Кардарлар акыркы жылдары күчөп кеткен персоналдык компьютерлер революциясынан тыныгуу алууну чечишти.

Стив сатууда жана жеткирүүдө кандайдыр бир чоң ката бар деп аябай тынчсыздана баштады. Жоопту табуу кыйын эмес болчу: Мас компьютеринин кошумча аппараттарды сая турган тешиктери жок эле, андыктан чекене сатуучулар ага кошуп тышкы жабдууларды сата албай калышты. Macintosh – опоңой колдонулчу компьютер болгондуктан, сатуучулар ал компьютерде иштөөнү үйрөтүү менен акча кыла албай калышты. Компьютердин баасына кошулган маржа өтө аз болгондуктан, сатуучулар кошумча жабдууларды сатып жана кардарларды үйрөтүп, пайда көрүшчү.

Сатуучулар Мас-ты өз дүкөндөрүнө кардарларды кызыктыруу үчүн пайдалана башташты: баары таптакыр жаңы типтеги компьютерди көрүүнү каалашчу. Бирок кардар аны көргөндөн кийин, сатуучу IBM же ага окшош компьютерлерди мактап сунуштай баштайт, ал эми алардын арзаныраак баалары кардар биротоло Мас-тан баш тартуусунун себеби болот.

Сатык системасынын туура эмес экендигинин дагы бир белгиси: биз дүкөндөрдөгү сатуучуларды кызыктыруу

үчүн бир программаны киргиздик: ким өз дүкөнүндө эң көп Macintosh сатса, бир компьютерди бекер белекке алат. Мен үчүн муну моюнга алуу оңтойсуз, бирок бул менин идеям болчу; натыйжада сатык анчалык көбөйгөн жок, ал эми дүкөндөрдөгү кадр алмашуу 30 пайызга көбөйдү – анткени, элдер бекер Мас үчүн гана жумушка кирип, ага жеткенден кийин жумуштан кетип жатышыптыр.

Анын ортосунда Стив менен Жондун мамилесиндеги жарака түпсүз аңга айланды.

Келишпестик күч алып, чыр-чатакка айланганда

Macintosh рынокко чыккандан кийин Apple-дин командасы Гавайиде Вайкики жээгиндеги мейманканада сатык боюнча аябай чоң эл аралык жыйын өткөрдү. Ишчара аябай чоң ийгиликке ээ болду, бирок Жон менен Стив конференция убагында бири-бирине сүйлөшпөй калганы байкалбай калган жок.

Стив IBM PC «персоналдык компьютер» деген наамды биротоло ээлегенин түшүнө баштады жана бара-бара кийинки жылдары ага бекем ишенди. Болбосо, ал компьютер чынында корпоративдик кардарлар үчүн жумушчулардын столунда турсун деп жасалган эле.

Lisa менен да так ошол абал эле. 10 000 доллардык баасы эле жөнөкөй адам үйдө колдончу компьютер эмес экенин айтып турчу.

Macintosh башкача болчу. Көптөгөн компьютерлерден айырмаланып, ал башынан эле чынында жөнөкөй кардар үчүн иштелип чыккан болучу.

Ага карабастан, Apple корпоративдик кардар компанияларга Macintosh-ту сатуу үчүн 2500 кишини жумушка алды. Жонго Apple-ди туура эмес багытка буруп жатканын жеткире түшүндүрө албай, Стивдин ачуусу келди. Гавайидеги биринчи күнү кечки тамак учурунда экөөнүн ортосунда чоң

жаңжал болду; бул экөө мурунку Жон келгендеги биринчи айлардагыдай «ажырагыс дос» болбой калгандыгы эл астында жарыя болду.

Жаңы идеялар келишпестикти жоёт же күчөтөт

Гавайидеги чогулуштан көп өтпөй, Apple-дин кеңсесине келген бир конокту Стив аябай эргүү менен кабыл алды, буга Стивдин керектүү кардарга сатуу керек деген ойлоосу себеп болду.

Стив дайыма өзүнүн жетекчилик чебердигин жакшыртканга дайыма аракет жасачу. Бир жолу Стив көп нерсеге бышкан компания лидерлеринен кантип акыл үйрөнсө болот деп менден сурап калды. Ал суроодон улам менде «Жетекчиликтеги лидерлик» деп атаган программаны уюштуруу идеясы пайда болду. Мен кээ бир кадыр-барктуу компаниялардын башкы директорлорунун Купертиного жөн гана биз менен отуруп, маектешип кеткилечи деп чакырдым: биринчи күнү кечинде Стив экөөбүз менен, а кийинки күнү болсо чакырылган директорлор жана биздин бүт жетекчилер жамааты менен семинар сыяктуу өткөрмөк болдук. Биздин чакырыуубузду кабыл алып, конокко келгендердин арасында Ford компаниясынын жетекчиси Ли Якокка, Federal Express компаниясынын жетекчиси Фред Смит сыяктуу көрүнүктүү адамдар бар эле. Баарынын Стив үйрөнүүнү эңсеген жетекчилик жөнүндө терең түшүнүктөрү, билими бар эле.

Стивге эң чоң таасир калтырганы Фред Смит болду. Ал чечилбеген «Гордийдин түйүнүн» чаап үзүп, Mac-ты салттуу сатык жана жеткирүү системасынын туткунунан чыгаруу жолун сунуштады. 1984-жылдын аягында Стив экөөбүз менен кечки тамактын үстүндө, эртеси күнү жетекчилер кеңешмесине барардын алдында, Смит Стивге «IBM-де персоналдык компьютерлерди сатууда таптакыр жаңы ыкма колдонуу мүмкүнчүлүгүн караштырып жатышат; ошол эле

ыкманы Apple-де деле колдонсо болот: бул туптуура кардарга жеткирүү системасы, Federal Express-ти колдонуп, заводдон үйдүн эшигине чейин жеткирүү» деп айтты.

Стивдин көздөрү жана түштү. Ал дароо эле Фримонттогу Macintosh чогултулган заводдун жанында Federal Express учактарынын учуучу жолун, конвейерден чыккан компьютерлер Federal Express борборуна барып, эртеси күнү эле туптуура кардарлардын үйлөрүнө жеткирилип жатканын элестетип жиберди. Демек, адаттагы жеткирүү каналдарына миллиондогон доллар коротулбайт, продукт ортодо кармалбайт, сатуучулар Mac-ты көрүүгө келген кардарларга башка компьютер сунуштабайт.

Стив толкунданып, муну Жонго айтып берди. Бирок Жон үчүн, «дистрибьютор/чекене сатуучу» схемасы ааламдын табигый мыйзамы болгондуктан, ал бул идеяны кабыл албады. Аны жактырбай, бул ыкма кантип иштээрин түшүнбөй, сунушту четке кагып койду.

Жон Macintosh-ту колдоп жүргөн убакта Стив корпоративдик түзүмдүн иштерине анча көңүл бөлчү эмес. Бирок башынан эле бүт Apple компаниясы функциялык уюмдан продуктка негизделген уюмга өтүп, өзгөрүлүшү керек деп айтканы туура экендигин билгенмин. Компания продуктту биринчи орунга коюсу керек болчу.

Стивдин көз карашын бөлүшүп, мен көп жолу Жон менен сүйлөшүп, компаниянын күнүмдүк ишкердиги менен көздөгөн багытын экиге бөлүү туура эмес экенин түшүндүрүүгө аракет жасадым.

Ал мени тыңшап укчу, бирок баары бир мен аны ынандыра албай койдум.

Бороон учурунда тик туруу

Жорж Оруэллдин жылы бүтүп, 1985-жыл башталганда Стив өзгөчө шайыр жүрдү. Мунун негизги себеби – Mac компьютери үчүн көз карандысыз программисттер тарабынан жазылган бир нече жаңы колдонмо программаларды алган болчу. Колдонмолор чынында сонун, кызыктуу эле, бирок алар аздык кылып, анын үстүнө кеч пайда болду: бул улам түшүп бараткан сатыкты көтөрө алмак эмес. Энди Херцвельд минтип эстейт: «Стив сатык начарлап баратканын байкабагандай, Macintosh мурдагыдай эле дүңгүрөп, алдыда чексиз ийгилик күтүп тургандай жүрө берди. Анын Macintosh командасынын «армиясындагы» солдаттары бир жагынан лидеринен дүйнөнү багынтуу боюнча тайманбас, бирок бат өзгөрүп турган пландарын укса, бир жагынан сатуу бөлүмдөрүнөн келген туруктуу начар кабарларды угуп, чындыктан улам алыстап бараткан айырмага чыдоого мажбур болушту[1].

Стив абалды кантип оңдоону, кантип командалардын жумушка болгон сүйүүсүн кайрадан ойготууну түшүнүүгө аракет кылды. Бирок бул натыйжасыз болуп чыкканда, бул ишти Адамдар ресурсу боюнча вице-президенттин колуна – б.а. мага тапшырды.

Март айында мен Mac тобу жана Apple II тобунун ортосундагы, жана ошондой эле Стив менен Жондун ортосундагы күчөп бараткан келишпестикти жоюу үчүн Parajo Dunes мейманканасында сыртта өтүүчү чоң чогулуш уюштурдум. Ошондон бери бул кеңешмени мен «текчедеги орун боюнча» чогулуш деп атайм.

Семинар башталганда мен буга чейин түзгөн күн тартибин Жон өзгөртүп салганын билдим. Ал, бул чогулушту Mac-тын сатык маселесин кантип чечүү боюнча өз идеяларын айтуу үчүн форум катары пайдалангысы келген экен. Жон төрт саат бою отургандарды Mac-тын сатыгын көбөйтүүнүн жал-

---

[1] www.folklore.org, May 1985, The End of an Era, by Andy Hertzfeld

гыз жолу – бул ал илгери Pepsi-ни ийгиликке жеткирген текчелерди ээлөө ыкмасын колдонуу экендигине ишендирүүгө аракет кылды.

Ал Apple жакшы сатылыш үчүн дүкөндөрдө кайсы текчелерде турганын жакшыраак көзөмөлдөө керек деген корутунду чыгарды. Албетте, бул сунуш эч качан иш жүзүндө жасалган жок. Ал эми уюмдук түзүлүш боюнча олуттуу маселелерди ортого чыгарып, жаңы Apple-ди куруу боюнча аракетим жокко чыкты.

Катуу бороон 1985-жылдын май айынын аягында, Жон Скалли Стивге Macintosh тобу эми анықы эмес экендигин айтканда башталды. Анын ордуна Стив жалпы жоопкерчилиги бийигирээк кызматка «көтөрүлдү»; эгерде мен туура эстеген болсом, кызматтын аталышы «Башкы техникалык директор» болчу.

Чынында директорлор кеңеши Стивге ылайыктуу кызмат табууну абдан каалаган эле: анткени анын таң калычтуу туюмун, көрөгөчтүгүн компаниянын ичинде сактап калуу керек эле, бирок алар аны өтө темпераменттүү, жаңы продукт тобун башкарууга тажрыйбасы жетпейт деп эсептешчү. Жон дагы Стивдин калышын каалаган; ал жөн гана Стив Мас бөлүмүн башкаруусун каалаган эмес.

Бул жерден бир тактоо киргизе кетүү керек: ошол окуялардын жалпыга маалым болгон версиясы боюнча Жон Скалли (же директорлор кеңеши) Стивди жумуштан айдап жиберген же кетишиң керек деп айтышкан. Бирок андай болгон эмес.

Стив ошол күнү Apple-дин имаратынан чыгып, «Мерседесине» отуруп, катуу ызаланган бойдон кетип калат. Ооба, анын мүнөзү татаал, аны менен иштөөгө кыйын, бирок жыйынтыктарды караңыздарчы. Macintosh ошонун эмгеги болчу. Сатык начар эле, бирок ал деле оңолмок. Индустриядагы бүт компьютер чыгаруучу компаниялар «чычканы» бар, белгиче-

лери, калкымалары жана башка бүт Macintosh-то бар нерселер менен компьютер чыгарууга аракет кыла башташты.

Бирок, Стивден Мас компьютерин иштеп чыгарган команданы тартып алышты.

Жон, Стивдин кетип калганын угуп, аябай капа болуп, ошол күнү өзү да кетип калды. Бир айырма – Жон эртеси күнү адатынча эле аябай эрте жумушуна келди.

Жон алгач бир канча жолу Стивди кайра кел деп көндүрүүгө аракет жасаганына карабай, кийинки он жыл аралыгында Apple-ден бөлөк жүрдү. Стив кетип, Жонго жолтоо болбой калгандан кийин, компаниянын уюмдук түзүлүшүн өзгөртүп, мурдагыдан да көбүрөөк функционалдык түзүлүшкө айландырды. Macintosh командасы эми өз алдынча бөлүм болбой, вице-президент Дел Йокамдын жетекчилиги астындагы Продукттарды иштеп чыгаруу тобунун курамына кирди. Делдин, менин билишимче, продукт өнүктүрүүдө тажрыйбасы жок эле.

Бул окуя эки жетекчинин бийлик үчүн күрөшү экендигин түшүнүү кыйын деле эмес. Андан да маанилүүсү – бул окуя эгерде компанияда продукт чыгаруунун бирдиктүү стратегиясы жок болсо, продукт чыгаруучу өзүнчө топторгө бөлүнүүнүн ордуна уюм функционалдык эрежеге жараша түзүлсө, баары кандай болорунун көрүнүктүү мисалы болгон.

Бул китепте сунушталган іЛидерлик принциптери мага жылдар бою акырындап келген жок. IBM жана Intel компанияларындагы тажрыйбамдын үстүнө, Apple-деги биринчи күндөн баштап, продуктка негизделген уюм түзүү, башка компаниялар үчүн эмес, кардар үчүн продукт чыгарып, ага түз сатуу керек деген Стив жактаган негизги бизнес принциптерин өзүмө сиңирдим.

Стивдин Apple-ди продуктка багытталган компания кылуу деген кыялы өлдү. Кийинки он жылдын ичинде ар кандай

себептердин айынан Apple көп кыйынчылыктарды башынан өткөрдү; алардын башкы себептеринин бири – жумуш продукттун айланасында уюштурулбаганы болду. Стивдин ой жүгүртүүсү ошол кездеги көпчүлүк ишкерлердикинен бир топ алдыда эле. Маселе мында болчу: ал эмнени каалarын билчү, бирок оюн кантип так жеткирүүнү али биле элек болчу, башкы директор Скаллиге өз идеяларын аткартууга күчү жок эле.

Стив кайтып келгенге чейин Apple – продукт чыгаруучу топторго бөлүнүп уюштурулбаган компания болчу.

Бул окуялардын баарын көрүп, башкаларга оюңду түшүндүрө алуу, аларды ишендире алуу – компаниянын лидери үчүн чечүүчү нерсе экенин түшүндүм. Компаниянын продуктка багыт алуусун камсыз кылуунун жалгыз жолу – бул философияны биринчи уюмдук түзүлүшүндө ишке ашыруу экен.

Ал эми Стивдин өзү үчүн жаңы суроо туулду – эми кийинкиси эмне болот?

7-ГЛАВА

Алга умтулуу

Иш жүзүндө ар бир ишкер, ар бир компания эртеби же кечпи, кризистен өтөт. Ишмердиктин көлөмүнө карабастан – жаңы баштаган жеке ишкерден баштап, ири дүйнөлүк корпорациялар жана алардын жетекчилерине чейин, кыйынчылыктар аябай чоң, жеңе алгыстай, чечилбестей көрүнгөн сөзсүз бир чоң бурулушка туш келишет.

Стивдин түшүнүгү боюнча ар бир мүмкүнчүлүк канааттанбаган муктаждыктан башталат. Эгерде ошол зарылдыкка жооп бере алган продукт чыгара алсаң, ал продукт өтө зарыл нерсеге айланат. Стив Воз жасап жаткан нерседе ошондой мүмкүнчүлүктү көрдү. Эгерде компьютерлердин түзүлүшү, көлөмү жана баасы туура болгондо, алар Homebrew сыяктуу компьютер клубдарынын мүчөлөрү гана эмес, Стивдин өзүнө окшогон көп адамдар үчүн өтө зарыл буюмга айланмак.

Эгер адам бир нерсени өтө берилип каалаca, анда башкаларды да ишендире ала турган абдан зор күч пайда болорун Стив дайыма билчү.

Продукттун артынан түшкөн ишкер бир продукттан экинчи продуктка жылат. «Бизнесте баары эле ошентет», – деши мүмкүн кээ бирөөлөр. Бирок, продукттун артынан сая түшкөн адам дайыма рынок үчүн кийинки продукт жөнүндө ойлонсо, бизнестегилердин көпчүлүгү жеке өзү үчүн жакшы мүмкүнчүлүктөрдүн шартында ойлонушат. Эгер бул бир ком-

паниядан экинчи компанияга секирүүнү түшүндүрсө деле, алар буга макул.

Жон Скалли «кийинки продукт» – бул ошол эле продуктту көбүрөөк чыгаруу деп эсептеген компаниядан келген. Apple-де аны жаңы продукт эмес, дагы бир мүмкүнчүлүк кызыктырчу. HP компаниясынын мурдагы башкы директору Марк Хёрд сегиз жылдын ичинде үч компания алмаштырган, бирок, эч кандай жаңы продукт чыгарган эмес. Бул, жалгыз гана мисал эмес. Аярлап, ойлонуп көрсөңүздөр: бул салттуу компаниялардын жетекчилеринин жалпысына мүнөздүү нерсе.

Компанияны кайра уюштуруунунката жолу

1985-жылдын күзүндө Стив Жобс, продуктка берилген, компаниядан компанияга өткөндү каалабаган адам, кыйын абалга туш келди. Өзү кошо негиздеген компаниядан айрылып калуудан сыздаганын 200 миллион деп бааланган байлыгы да токтото алган жок. Компьютердик технологиялардын табиятын өзгөртөт деп, ал терең ишенген Macintosh долбоорун күтүлбөгөн жерден тартып алышты.

Жеке мени анын Apple-ден кеткени аны талкалаганы аз келгенсип, мен башка эң алдыңкы инженерлер аны менен кошо кетип калат го деп корктум, бул Apple-дин продукттарын иштеп чыгууда кыйратуучу сокку болмок. Жон да ошондой эле анын кеткенине өкүнүп жүрдү, ошол кезде эле Apple-дин бүт директорлору, кеңештин мүчөлөрү Жон ошентип айтып жүргөнүн угушкан, ал эми жылдар өтүп, ал муну эл алдында мойнуна алды.

Ошол эле убакта мен ишенген нерселеримди коргошум керек экендигин билгем, ошондуктан директорлор кеңешинин кээ бир мүчөлөрүнө аябай чоң катачылык кетирип жатышканын айтууну туура көрдүм. Мен Майк Маркуладан баштап, аны менен бир саатча телефон аркылуу сүйлөшүп, өз көз

карашымды билдирдим: Mac тобун өзүнчө компания кылып бөлүү керек, да Стив аны жетектемек. Ал болсо Стив андайга «быша элек» деп жооп берди.

Андан кийин Артур Рок менен анын Сан-Францискодогу караңгы кеңсесинде жолугуштум. Артур келгендигим үчүн ыраазычылыгын билдирип, менин пикиримди угуп, бир нече эскертүү айтты да, бирок менин сунуштарымды Директорлор кеңеши эмне кылуусу керек экендигин талкуулоодо кароого аларын гана айтты.

Бир-эки күндөн кийин Стив мени Вудсайддагы үйүнө түшкү тамакка чакырды. Менин директорлор кеңешине баргандыгым аларга туура чечим чыгарууга чындап эле жардам берет деп ойлогонун айтты.

Жон Скалли чогулуш өткөрүп, Apple-дин бардык вице-президенттерин ага башкы директор катары лоялдуулугун бекемдөөгө чакырды. Мен андан баш тарттым, бирок Apple-ге, анын кызматкерлерине жана акционерлерине ишенимдүү кызмат кыларымды билдирдим.

Бир нече күндөн кийин Жон мени өз кабинетине чакырып, мындай деди: «Эмне үчүн мен сени жумуштан кетирбешим керек, түшүндүр. Сен директорлор кеңешинин кээ бир мүчөлөрүнө мен Стив менен чоң катачылык кетирип жатканымды айтыптырсың». Мен, аны менен Стивдин ортосундагы келишпестикти ыксыз жорук деп ойлогонумду айттым. Анын үстүнө Apple ансыз деле Apple II жана Mac болуп эки компаниядан турат, бирок так ошол Mac-та анын келечеги бар, ал эми Mac Стивдин кыялынан улам жаралган эле. Жон болсо Apple II компьютеринин технологиялык өмүрү бүткөнчө анын чыгарылышын башкарып, Стивге Mac-ты рынокто биринчиликти ээлөөгө даярдоосуна мүмкүнчүлүк берүүсү керек эле.

Жон мени кетирген жок, анын ордуна Apple-ди чогуу башкарууга жардам сурады. Мен ага айттым: «Эгерде бир мессия

кетсе, экинчисин алып келип ал. Стив Вознякты чакыр. Ошону компаниянын жумушуна аралаштыр». Ал чындап эле ошентти, бул кадам Apple-дин кызматкерлеринин бир канча убакытка компаниянын келечегине болгон үмүтүн кайтарды.

Директорлор кеңешин ынандырганга канчалаган аракет жасап, бирок алым жетпей койду. Стив эч качан кеңседеги саясатка катышчу эмес – бул анын мүнөзүнө төп келбейт эле. Башкы директор Жон – бизнесте тажрыйбасы бар, Уолл-Стритте ишеничке ээ жетекчи болгондуктан, директорлор кеңеши үчүн ылайыктуу чечим эле. Албетте, Стив компаниянын негиздөөчүлөрүнүн бири болучу, бирок сылык эмес, сыйлаганды билчү эмес, жана Macintosh Стив айткандай керемет болоруна эч кандай гарантия жок эле. Компьютердин бул моделинин сатыгы Стив күткөндөн бир топ төмөн болду. Бирок Скалли жана директорлор кеңеши кандай болгон күндө да Macintosh-ту жапмак эмес. Эгерде Мас перспективдүү продукт болсо, Apple-деги башка бир менеджер аны жетектеп, сактап калмак.

Ошентип, мен директорлор кеңешинин мүчөлөрүнүн оюн өзгөртө албай койдум, – же мени уккандар аз болуп, абал өзгөргөн жок.

Стив Apple-ди нөлдөн баштап, эки миллиарддык компания кылып чоңойтту, Fortune 500 тизмегинин 350-орунун ээледи. Ал Apple-ден кеткенден кийин да, Macintosh-тун талашсыз касиеттеринин эсебинен компания дагы беш эсе чоңойду. Бирок Стив дагы деле ошол окуялар Apple-ге, өзгөчө Apple продукттарын сүйгөндөргө чоң зыян келтирди деп эсептейт.

Стив Смитсон институтуна берген маегинде айткандай, маселе тез өнүгүүдө эмес, баалуулуктардын өзгөрүшүндө жатат. Apple үчүн акча продукттан маанилүүрөөк болуп калды. Компаниянын жаңы жетекчилиги продуктка багытталган, ий-

гилиги уникалдуулук жана инновацияларга негизделген компанияда стандарттык бизнес ыкмаларды колдоно баштады.

Apple төрт жыл бою таң каларлык көп киреше жасагандыгы чын, бирок акырында мындай багыт пайдага караганда көбүрөөк зыян алып келди. Стивдин пикири боюнча Apple керектүү киреше алып, ошол эле убакта рыноктогу үлүштү чоңойто алган улуу продуктту чыгарууга болгон күчүн салышы керек болчу. Жана бул стратегия Mac-ка персоналдык компьютерлер рыногунда үчтөн бир же андан көбүрөөк үлүштү тартып бермек. Бирок, анын ордуна рынокту Microsoft Windows оперативдик системасына негизделген компьютерлер ээледи.

Кыйроодон кийин жеңүү

Стив Apple-деги бүт акцияларын сатып, бир акция гана калтырып, салыктардан кийин таза 200 миллион доллар алды. Ал мага эч кандай так пландары жок экендигин, балким бир жерден экинчи жерге көчүп, дүйнө жүзү боюнча саякаттаарын айтты. Анан ал самолетко отуруп, Италияга учуп кетти.

Кийинки бир нече жума аралыгында Apple-дин кызматкери жана Стивдин жакын досу Сьюзен Барнс Мэк ага улам чалып, команда ансыз жаман болуп жатканын айтып, кайтып кел деп суранды.

Стив бекерчинин жашоосу менен жашай алмак эмес. Алты же сегиз жума өткөндөн кийин, бир күнү мен келдим деп чалды.

Ал, менин колдогондугум үчүн жана директорлор кеңешинин астында аны коргоого аракеттенгеним үчүн мага рахматын айтты. Мен ал ишти жеке ал гана үчүн эмес, Apple-дин келечеги үчүн жасагам, анткени анын компанияда калышынан Apple-дин келечеги көз каранды эле.

Стив план ойлоп таап, жана чындап эле, тамашалабастан минтип айтты. «Директорлор кеңешин оюн өзгөртүүгө ынандырууга дагы бир аракет жасайлы. Мен «Биздин Жобс кайтып келсин» деген футболкаларды жасайын деп жатам», – деди.

«Шайтан алгыр, – дедим мен ичимен. – Аябай акылдуу ой!»

– Бардык жумушчуларды түшкү тыныгуу убагында чогултуп, футболкаларды таратасыз» – деди ал.

Упс.

– Жок, Стив, мен компанияда жетекчимин да. Анте албайм, – дедим.

– Мейли эми, кандай болсо да, жакшы идея болчу, – дегендей бирдеме сөз айтты ал.

Мен «ооба» дедим.

Кайрадан оюнда

Бир канча убакыт бою Стив чындап эле чоң оюндан чыгып кеткендей көрүндү. Мен таң калдым – бул мен билген кризис убагында эмне кылуу керектигинин туура үлгүсү: жаңы жол тапкычакты алга жылып кете берүү. Стив болсо продуктту сүйгөн адамга мүнөздүү кайраттуулук жана умтулуу сапаттарын көрсөттү.

Саякаттап жүрүп изденүү убагында, Стив Франция президенти Франсуа Миттерандын урматына уюштурулган Стэнфорддогу кечеде чогуу отуруп калган Стэнфорд университетинин профессору, Нобель сыйлыгынын лауреаты Пол Берг менен болгон маекти эстеп, ойлонуп жүрдү. Профессор персоналдык компьютерлер ушунчалык күчтүү болуп, студенттер анын жардамы менен университеттеги студенттик лабораторияларда өткөрүүгө өтө татаал болгон виртуалдык эксперименттерди жасай алса деп элестеткенин айткан эле. Ал кездеги компьютерлердин бири да ага жакын эмес болучу.

Apple-де Стив Macintosh-тун күчтүүрөөк түрлөрүн иштеп чыгуунун пайдубалын баштап койгон эле. Жаңы, тез иштеген микросхемаларды жана көлөмү чоңураак катуу диск түзмөгүн жаратуу жаатындагы ийгиликтерди эске алганда, балким профессордун кыялы ишке ашмак.

Стив кайтып келгенден кийин Пол Бергге барып, «Биз, сиздин идеяңыз жөнүндө инженерлер менен сүйлөштүк. Сиз сүрөттөгөн компьютерге университеттерде чынында суроо-талап бар экендигин бекемдегим келет» дегендей мааниде кайрылат.

Профессор Берг болсо Стивге үмүттөнгөн компьютерге мурдагысындай эле колдоо көрсөтөрүн айтат.

Apple-дин кеңешинин кийинки кварталдык чогулушу ошондон көп өтпөй, бейшемби күнү, 14-сентябрда өтөт. Мына бул кызык жагдайды карабайсыңарбы: эсиңиздеби, Майк Маркула башкы директор кезинде Стив өзүн Продукт өнүктүрүү боюнча вице-президент кылып шайлоосун сураган эле? Майк болсо Стив продукттар боюнча чечим чыгарышын каалабай – анткени бул кызмат ошондой ыйгарым укук бермек, – анын ордуна Стивди Кеңештин төрагасы кылып шайлаган эле.

Ошол буйрукту жокко чыгаруу эч кимдин оюна келбептир. Кеңеш сентябрдык жыйынга чогулганда, столдун башында ким отуруптур дебейсизби? Туура, Стивен Пол Жобс.

Мен кеңештин көп чогулуштарында отургам, бирок бул чогулушту өткөрүп жиберүүгө эч макул болбойт болчумун. Атмосфера олутуу эле; адаттагыдай жылмайган жүздөр жок, жагымдуу достук сүйлөшүүлөр да жок. Өткөн үч айдын ичинде компания мурда болуп көрбөгөн кыскартуулардан өтүп, финансылык жана сатык боюнча чоң кыйынчылыктарга туш келген эле. Эмнени күтүүнү эч ким билбеди. Мага кеңештин

бүт мүчөлөрү тынчсызданып жаткандай көрүндү. Мүмкүн мунун мааниси башкада эле: кеңештин мүчөлөрүнүн баары Стив компанияны толугу менен сатып алганы жатыптыр деген ушакты уккандыр. Эгер андай болсо, ал Apple-дин кулашына алып барган чечимдерди кабыл албайбы? Директорлор кеңешинин мүчөлөрү компаниянын бүтүндүгүн сактап калышы керек эле. Албетте, эгерде компания аман калбай турган болсо, алардын ар биринин жеке счетторунда чоң акчага айландырууга жетиштүү акциялары бар эле.

Директорлор адаттагыдай эле сатык боюнча, товардык запастар боюнча жана башка отчетторун беришти. Бөлмөдөгү абал оорлоп баратты. Сатык баягыдай эле жаман экен. Компания олуттуу кыйынчылыктарга туш келгени анык болду, жана кыска мөөнөттө жардам берүүчү эч кандай чечим көрүнбөдү. Компаниядагы маанай төмөндөгөн: жакшы досторуң жеке буюмдарын кутуга салып, эшикке чыгып бараткан карап туруу аябагандай оор эле. Жана «кийинкиси мен эмесминби?» деп ойлоо да оор болчу.

Отчеттор бүтүп, Стивге кезек келди. Ал отургандарга баарын таң калтырган сураныч менен кайрылды. Анын айтканы сөзмө-сөз эсимде бар деп айта албайм, бирок мааниси төмөндөгүдөй эле: «Мен өз компаниямды ачканы жатам. Apple менен жарышайын деген оюм жок. Менин компаниям университеттер үчүн компьютер чыгарат. Мен бир нече төмөнкү кызматтагы жумушчуларды алып кетким келет».

Мен бул жөнүндө билген элем. Бирок андан кийинки айткан сөзү мени да, калгандарды да таң калтырды: «Apple менин компанияма акча салуусун каалайт элем».

Мен бүт тараптан жеңилдей түшкөн үшкүрүк уккансыдым. Эч кандай айыптоо, ачуу, эмоция жок.

Бир нече мүнөттүк талкуудан кийин кеңештин мүчөлөрү Жон менен Стив жолугуп, андан ары эмне кылуу керектигин сүйлөшүүсү керек экендигине макул болушту.

Баары имараттан чыкканда эшик караңгы эле. Чогулуш үч саатка созулуп, саат кечки ондо бүттү.

Стив кийинки күнү эле таң эрте Жон менен жолугуп, анын жаңы компаниясына кошо кетүүгө макул болгон адамдардын аттарын көрсөттү. Тизмеде бизнес алып баруу боюнча бир нече кызматкер жана Рич Пэйж, Дэниел Левин да бар эле.

Жон мага телефон чалып, сүйлөшүү жөнүндө айтып, «Баары үчүн жакшы келишим болду окшойт», – деди.

Мен түшүндүргөнгө аракет кылдым: Стив алып кетип жаткан адамдар төмөнкү звенонун кызматкерлери эмес эле. Рич Макс-тын келечектеги үлгүсү боюнча иштеп жаткан, компьютерди миллион пикселдик экран, аябай чоң эс тутум жана катуу диск менен камсыздоого үмүттөнүп жаткан. А Дэниел биздин билим берүүчү мекемелери менен иштөө боюнча негизги адисибиз болчу жана мектептерге Apple IIe компьютерлерин белек кылган «Kids Can't Wait» («Балдар күтө албайт») программасы менен иштеп жаткан. Ошондой эле ал Apple University Consortium программасын жетектечү, анын алкагында университеттердин мугалимдерине жана студенттерине Apple продукттарына чоң арзандатуулар берилчү.

Мен Жонго айттым: «Стив биз менен жарышпайм деп айтты, бирок ал алып кетүүнү каалаган адамдар биздин алдыңкы катардагы адистерибиз». Бул нерсе ансыз деле чыныгы маселе туудурганы аз келгенсип, компанияда калгандар үчүн аябай терс белги бермек.

Акыр аягында Стив өз компаниясын ачууга уруксат алып, бирок Apple-дин кызматкерлерин кошо алып кете албай турган болуп келишим түзүлдү.

Стив NeXT Computer компаниясын ачып («next» англис тилинен «кийинки» деп которулат – эск.), Apple-де жасоону каалаган, Macintosh-тун кийинки муунундагы компьютерле-

ри көздөгөн максаттар боюнча иштөөнү чечти. Стив баарына жасай алам дегенин – Apple-дин колдоосу жок деле улуу продукт жарата аларын көрсөттү.

Стив Жобс NeXT-ти баштаганда мен ошол убáкта ойлогом (анын кеткенине капалыгым тарай баштаганда): *«NeXT» деген аттан башка кайсы ат Стивдин бизнес философиясын* ушунчалык так билдирмек? Ооба, ал бир ордунда тура албайт, бирок ал ошондой эле бизнесте, өзгөчө технологиялар бизнесинде, эч нерсе эч качан өзгөрүүсүз турбастыгын жакшы билет.

Акыркы жылдары Стивдин карьерасы өтө тездик менен өйдө көтөрүлүп, бирок биз көргөндөй, арасында бир нече олуттуу чалынуулар болбой койгон жок. Ага карабастан, анын жашоосундагы кандай мезгил болбосун, Стивдин өмүр баяны башынан баштап эле анын улам «кийинки чоң нерсени» жаратканы жөнүндө. Мен дагы деле Стивдин мунун баарын кантип баштаганын айтып бергенин эстеп, өзүмчө жылмайып коём.

Чынын айтсам, Стив ийгиликке жетерине ишенген эмесмин. Эч ким ишенген эмес, Стив өзү дагы. Ал өзү өлгүдөй коркконун айтып берген эле.

Жаратуучунун принциптерин чагылдырган продукттарды жасоо

Төмөнкүдөгүлөрдүн кайсынысы көбүрөөк таң каларлык деп ким айтат: дагы он жыл бою Стив Apple-дин имаратына бир да бут басып кирбегендигинби? Же NeXT компьютеринин платформасы Macintosh-тун жаңы муунунун оперативдик системасынын пайдубалы болуп бергениби? Же болбосо, бул фактпы: алты сандуу баадагы NeXT иш станциясы көптөр сатып алууга мүмкүн эместигине карабай, акыры бул Стивдин маңдайына жазылган нерсеге – кардар үчүн продукт жаратууга багыт бергендигиби?

Бирок, бул жетишкендиктердин баарынан маанилүүрөөк нерсе – NeXT-теги Стив тарбиялап өстүргөн корпоративдик маданият болду. Кийин бул Apple-дин ичиндеги маданиятты түзүүдө үлгү болот. Стив иерархиялык түзүлүштү тегиздеп, эмгек акысын мол төлөп, штаттык жумушчуларды «жалданма кызматкер» эмес, «мүчөлөргө» айландырды. Иштеп жаткандарды түз эле мааниде бириктирген ачык, тоскоолдуксуз пландаштырууну колдонуп, кеңседеги жумушту жаңыча уюштурду. Анын NeXT-теги техникалык адистери, продукт боюнча менеджерлери, маркетинг бөлүмүнүн кызматкерлеринен турган күчтүү командасы ошол салттуу эмес корпоративдик маданияттын натыйжасы эле. Алардын көбү кийин Apple-де чоң роль ойноду.

Мен дайыма бул мезгилди Стивдин «NeXT аралына сүргүнгө кетүүсү» деп эсептечүмүн, бирок бул Стив үчүн баары бир Apple-дин ордун толтурган нерсе болчу. Ал дагы деле Macintosh-тун келечеги жөнүндө кыялдарын сактап келди. NeXT компьютери кийинки муундагы Macintosh-ко айланышы керек болчу.

Ошол эле мезгилде Apple-де Стив дагы деле ошол жерде жүргөндөй сезилчү. Стив кеткенден кийин жумушка келгендер да анын калтырган изин сезишчү. Бир кызматкер, Стив менен эч качан жолукпаса да, мындай деген: «Мага компания дагы деле анын компаниясындай сезилди. Ал жерде ошол эле сыймык, дем, ишине чын дилден берилгендик сезими туш тарапка таркап, Стив Жобстун кол алдында иштеген көп адамдардын арасында ал жөнүндөгү окуялар тирүү эле»[1].

Биз баарыбыз ушундай атмосфераны жаратууга умтулушубуз керек: иштен кеткенден кийин да эч качан жолукпаган адамдарга бизди бардай сездирген күчтүү ауранды жаратуу.

[1] Жашыруун булак

Эң оор сыноолорду кабыл алуу

Татаал маселеге бет маңдай келип, бирок баары бир жаңы сыноону кабыл алуу үчүн зор эрдик керек. Кайсыл гана болбосун бизнес мектебинин бүтүрүүчүсү Стивди тобокелчил деп атамак.

Стив NeXT компьютерин кыялындагы компьютерге айландырууга аракеттенип жатып, атайын колдонууга арналган дагы бир күчтүү компьютерди ойлоп таап алат. Бул жабдуу таандык болгон адам болсо баарын кошо саткысы келген: адистер командасын, компьютердик технологияны жана өздөрү жасаган программалык камсыздоону да.

Бул, Калифорниядагы Марин округундагы Жорж Лукастын киностудиясынын Lucasfilm компьютердик анимация бөлүмү эле. Лукас бул бөлүмдөн кутулуп, ал акчанын жардамы менен ажырашуу процессин чечүүнү каалаган эле. Стив, бул келишим жөнүндө сүйлөшөт. Бул бөлүмдү сатып алууга кызыккан башка тараптар да бар эле. Алардын арасында General Motors компаниясынын директорлор кеңешине кирген жана бүт жетекчиликти Лукастан GM-ге алып берүү үчүн сүйлөшүүлөрдү жүргүзүп жаткан, корпоративдик магнат, бир жолу президенттикке талапкер болгон Росс Перо да бар эле. Сүйлөшүүлөр бир пикирге келгенден кийин келишимге «жашыл жарык күйгөн» кезде Перо GM директорлор кеңеши жөнүндө жаман сөз айта коюп, кокусунан «персона нонгратага» айланат. Ал GM компаниясынын атынан келишим түзүү ыйгарым укугунан айрылат. Лукастын компьютердик анимация бөлүмү күтүүсүз жерден сатып алганга оңой болуп калат да, бул жерден Стив кийлигишип калат. Мен үчүн мунун мааниси сонун эле көрүндү; мурда Стив экөөбүз ал киного болгон сүйүүсүн көп сүйлөшкөн элек. Бул технологияларга шыгы менен кино жаратууну бириктирүүгө эң сонун мүмкүнчүлүктөй сезилди. Жылдар өтүп, Стив адатынча чоң арым менен Apple-ди да буга аралаштырганын көрөбүз деп ишенем.

Графикалык анимация бөлүмү, албетте, Pixar деп таанылган компанияга айланды; бул бурмаланган испан тилинен «сүрөт жасоо» дегенди түшүндүрөт. Аны Нью-Йорктон келген компьютердик анимациянын эки пионери: доктор Эд Кэтмелл жана доктор Элви Рэй Смит жетектечү. Башынан баштап, Pixar пайда болордон алда канча мурда эле алардын максаты, кыялданганы – баштан-аяк компьютердик графиканын жардамы менен жасалган биринчи толук метраждуу анимациялык фильм чыгаруу эле.

Команданын үчүнчү негизги мүчөсү – мурда Disney-де иштеген аниматор Жон Лассетер эле. Анын милдети – команда өнүктүрүп жаткан жаңы анимациялык компьютердин улам кеңейип бара жаткан мүмкүнчүлүктөрүн көрсөткөн кыска метраждуу анимациялык фильмдерди тартуу болчу. (Түшүнүксүз себептер менен, кээ бир китептерде жана макалаларда так ошол Стив акылмандык кылып, Лассетерди жумушка алган деп айтылат, а чынында болсо ал, ошол бөлүмдүн эки негиздөөчүсүнүн эмгеги. Стив келишим түзгөнгө чейин эле Лассетер команданын мүчөсү болчу).

Андан бир нече жыл мурда, болжол боюнча Стивдин Apple-деги көйгөйлөрү башталган кезде Лассетер жыл сайын өтүүчү, компьютердик графика жасаган эң белгилүү компаниялар катышкан Siggraph жыйынында сенсация жасаган эле. Бүт мактоолорго ээ болгон фильмди – Элви жазып жана жетектеген, Лассетер тарткан *André and Wally B* («Андрэ жана Уолли аттуу аарынын окуясы») деп аталган кыска, болгону 90 секунддук (азыр кызык угулат) анимациялык фильм эле.

Ал убакта компьютердик анимациянын мүмкүнчүлүктөрү чектелгени аябай эле ачык көрүнчү. Эмоциялар каармандардын жүзүнө бериле албагандыктан, окуяны айтып берүүгө мүмкүн эмес эле. Компьютердик анимация атайын эффекттер үчүн же кыска фильмдерде абстракттуу, тез алмашкан образдарды көрсөтүү үчүн колдонулчу. *André and Wally B* анимациялык фильми болсо көрүүчүлөрдө сезимдерди ойготкон

окуяны айтып берген жана буга чейинки компьютердик анимация аймагында жасалган бардык нерседен ашып кеткен.

Стив мүмкүнчүлүктү пайдаланып, бул кошумча бөлүмдү Лукастан сатып алгандан кийин, Эд Кэтмелл да́, Элви Рэй Смит да чынында компьютерлерге кызыкпаганын түшүнө баштайт. Алар үчүн компьютер – жөн гана санариптик анимация жасоо үчүн аспап эле. Тагдырдын тамашасын карабайсызбы, Стив компьютердик графика менен иштеген компаниянын акцияларын сатып алдым деп ойлогон, ал эми негиздөөчүлөрү болсо компьютерди негизинен окуяларды айтып берүү үчүн күчтүүрөөк жолуна жетүүчү аспап катары эле колдонушчу. Стив өз максатын – аябай күчтүү заманбап графикалык компьютерге кардар табууну көздөп, акыры жети шаарда соода өкүлдүгүн ачып, баштаган ишин чала жасабаган киши деген атын дагы бир жолу бекемдеди.

Pixar командасы туш келген кыйынчылыктардын бири – ал убактагы компьютердик технологиялар толук метраждуу фильмдерди чыгаруу үчүн колдонууга жетише электиги болчу. Бирок, жыл сайын бул мүмкүнчүлүк жакындай берди. Жана жыл сайын Лассетер командасы менен кыска метраждуу фильмдерди тартып, Pixar графикалык компьютеринин жана анын программалык камсыздоосунун акыркы жетишкендиктерин Siggraph-та көрсөтө берди. 1986-жылы Далластагы жыйында *Luxo Jr.* («Кичинекей Люксо») аттуу фильми көрсөтүлдү, ал мультфильм анимация тарыхындагы чоң окуяга айланды. Жон Лассетер бул долбоордун режиссеру да, аниматору да болду. Мультфильмдин каармандары – укмуш таасирдүү, мүнөздөрү даана көрүнгөн бирөө чоң, экинчиси кичирээк столго коюлуучу эки лампа эле. Ошол кыска мультфильмдин триумфуна урмат жана жыйынтыгында Pixarдын жолун ачкандыгы үчүн таазим катары, Люксого окшош лампа азыр да Pixar чыгарган ар бир анимациялык фильмдин ачылышында көрсөтүлөт.

«Кичинекей Люксо» – Pixar-га мүнөздүү технологиялык жетишкендик болуп, ал турсун алардын мурдагы аракеттерине караганда эмоцияларды бир топ жакшыраак баяндаган эле. Компьютердик анимация технологиясы окуя баяндоодо акыры чындап колдонула баштаган.

Премьерада отурган алты миң адам фильмди «узак, кубанычтуу кол чабуулар менен тосуп алышты»[1]. Мультфильм Вашингтондо (Колумбия штаты) өткөн CINE кинофестивалында «Алтын Бүркүт» сыйлыгын алып, Оскар сыйлыгына «эң мыкты анимациялык кыска метраждуу фильм» катары талапкер болгон биринчи компьютердик анимациялык фильм болду. «Кичинекей Люксо» Оскарды албай калса да, Эд Кэтмелл дагы деле аны Pixar-дын тарыхынын жана компьютердик анимациянын тарыхынын бурулуш учуру деп эсептейт.

Ийгиликсиздикти эрдик менен тосуп алуу

Стивдин чыныгы таланты – керектөөчү товарларды кылдаттык менен жакшыртуу. Стив – мыкты редактор жана жылмалоочу, анын философиясынын маңызы – «аз болсо да, саз болсун деген» деген түшүнүк. Стив нерселердин ашыкча татаалдыктарын, техникалык мүнөздөмөлөрүн алып салып, аларды пайдаланууга чындап жеңил жана жакшынакай буюмдарга айландырат. Анан да ал продуктту чыгарууга эң ылайыктуу убактыны тандаганды жакшы билет. Ал, кардарлар эмне каалаларын билгенин кайра-кайра далилдейт. Ал, бул багыттан адашаары менен, анда кыйынчылыктар башталат. Өзүнүн күчтүү жактарына таянган кезде, кандай гана чоң сыноого туш келбесин, сөзсүз жеңип чыгат.

1988-жылдын башында ал кыйынчылыкка туш келгени шексиз. Pixar жана NeXT киреше алып келип жаткан, бирок ал таптакыр жетишсиз эле. NeXT менен Pixar экөөндө тең сатык

---

[1] Philip Elmer-DeWitt, «The Love of Two Desk Lamps,» *Time*, Sept. 1, 1986

начар болуп, аларды сактап калуу үчүн ай сайын өзүнүн банктагы счётунан көп акча которууга туура келгенде, Стивдин тынчы кете баштайт. Ал эми анын активдеринин таза баасы кыскара берет. Pixar өзүнүн графикалык программалык камсыздоосун сатып, телевидениеге жарнамалык роликтерди чыгарып берип жана Pixar компьютерлерин сатып (көбүнчө Disney компаниясына жана өкмөттүк агенттиктерге), чыгымдарынын жарымын жапчу. А Стив компания жумушун улантыш үчүн ага тынбай 300 000 доллардан 400 000 долларга чейин ай сайын каражат которчу[1].

Ошол жылы жазында Стив Эд Кэтмелл, Элви Рэй Смит жана дагы бир-эки Pixar-дын башкы жетекчилери менен ай сайын өткөрүлчү жумуш боюнча кеңешмеге келип отурду. Алар бул чогулуш кандай татаал болорун али биле элек болчу.

Стив отургандарга акыркы чекитке жеткенин, башка мындай акча бөлүп бере албастыгын түшүндүрөт. Компанияны кыскартыш керек деп айтат. Pixar-дын жетекчилеринин үрөйү учат. Кыскартуу компьютердик анимация боюнча сонун адистер командасынын кулоосуна алып келмек, ал эми алар компанияны 1970-жылдардан баштап, көп жылдар бою куруп келишкен жана небак эле өз тармагында эң мыкты команда деп таанылган эле.

Ага карабастан, бул боло турган иш эле. Бирок ким кетиши керек? Бул талкуу түнөргөн жагдайда өтүп, баш-аягы жок чексиз созулгандай көрүндү. Акыры чогулуш бүтүп, Стив кетейин деп жатканда Билл Адамс, компаниянын сатык жана маркетинг боюнча вице-президенти, дагы бир маанилүү суроону козгоду.

Эгерде Pixar кийинки Siggraph конференциясында жыл сайын тартылчу жаңы анимациялык фильмди көрсөтпөй, жөн гана катыша турган болсо, Pixar программалык камсыздоосу санариптик анимация жаратууда мурдагы жылдардагыдан бир далай жакшыраак, ал эми башка компаниялар-

[1] Pixar компаниясындагы жашыруун булак

дыкына караганда өтө эле алдыда экенин дагы бир жолу көрсөтпөсө, ар кандай жаман ушактар башталмак. Элдер «буларга эмне болду?» деп кызыга баштайт; анан «эгерде Pixar программалык камсыздоосун азыр сатып алсак, кийинки жылдары булар бар болобу же жокпу, өз программаларына колдоо көрсөтүп, жаңылап турабы же жокпу?» деп ойлоно баштамак. Бул, сөзсүз сатыктын төмөндөшүнө алып келмек.

Бул түнөргөн финансылык жагдайга карабай, жаңы кыска метраждуу фильмди каражаттоо Pixar-дын келечеги үчүн чечүүчү мааниге ээ эле. Ансыз компаниядагы абал мындан да начарламак.

Билл жана кеңешменин башка мүчөлөрү бул суроону талкуулаганча, Стив унчукпай угуп отурат. Ал ошол учурда эмне деп ойлоп жатканын түшүнүү кыйын эмес эле.

Эң аягында ал, көрө турган материалдар барбы деп сурайт. Алар бар болучу. Жон Лассетер графикалык ыкма менен оюнчуктун сезимдерин чагылдырган *Tin Toy* («Калай оюнчук») деп аталган долбоорун кадр түрүндө укмуштуудай сонун тартып койгон эле. Стив тийиштүү түрдө таасирленип, көпкө чейин ойлонуштургандан кийин, акча маселесине карабастан, азап менен болсо да, бул фильмди чыгарууга каражат жумшоону чечет. Бул анын өмүрүндө кабыл алган эң жакшы чечимдердин бири болуп чыгат.

Pixar-дын ар бир жаңы мультфильми компьютердик анимацияда жаңы барак аччу. «Калай оюнчук» фильминин маанилүү жаңылыгы – башкы каарман кичинекей бөбөктү ушунчалык окшош, ишеничтүү чагылдыргандыгы эле. Компьютерде тартылган адамдын жүзүнө эмоцияларды көчүрүү – дайыма компьютердик анимациянын эң чоң тоскоолдугу болуп келген жана кээ бирлер бул нерсе качандыр бир ишке ашарына күмөн санап келишкен. Тартылып бүткөн «Калай оюнчук» күмөн санагандар жаңылышкандыгын далилдеди. Бул жолу Pixar «Эң мыкты кыска метраждуу анимациялык фильм» деген номинацияда Оскар сыйлыгын алды.

Стивде Apple-дин акцияларын саткандан түшкөн эки жүз миллион доллар бар эле, бул аябай көп акча көрүнөт. Бул, чындап эле аябай көп акча. Бирок Стив бул акча тез эле азайып баратканын көрүп турду.

Жакшы жагы, NeXT компьютери 1988-жылы акыры даяр болгондо, ал оригиналдуу Mac-тын кээ бир касиеттери менен бөлүштү. Бул, таптакыр жаңы, кооз, эң жогорку бааларды алган компьютер болду. Компьютердик басмалар Стивдин «кайтып келиши» жөнүндө сүйүнчүлөп, ызы-чуу салышты.

Бирок, бул али «ар бир адам үчүн» – кардар үчүн компьютер эмес эле. Стивдин чыныгы милдети дагы да аткарыла элек болчу. Андан да жаманы – бул катасы акыркысы эмес эле.

Эгерде Стив дагы бир жолу өз чөнтөгүнөн акча сууруп чыгып, «Калай оюнчук» фильминин чыгарылышына жумшабай койгондо, андан кийинки окуялар эч качан болмок эмес. Disney-дин башкы жетекчилиги компьютердик анимация *Snow White («Аккар»), Cinderella («Золушка»)* сыяктуу мультфильмдер тартылган студияда орун ээлей аларына акырындап ишене баштады. Disney-дин бир нече аракетинен кийин Pixar командасы Disney-дин кеңсесине жолугушууга барып, бир сааттык телевизиондук анимациялык фильм тартууну сунуштады, бирок, бир шарт менен: ал долбоорду Disney каржылашы керек.

Disney-дин өкүлдөрү баарын таң калтырып, телевидение үчүн фильм чыгаруу сунушун четке кагып, Pixar-га толук метраждуу көркөм фильм чыгарууну сунуштады.

Студияда өткөн бир катар жолугушуулардан кийин келишим түзүлүп, Эд Кэтмелл менен Элви Рэй Смит көптөн бери самаган кыялына жетет: Pixar Disney үчүн дүйнөдөгү эң биринчи жалаң компьютердик анимациянын жардамы менен тартылган толук метраждуу көркөм фильм чыгарат.

Дайыма күтүүсүз нерсеге даяр болуу керек – бул баарына белгилүү чындык. Pixar командасы бул нерсени көп жылдардан бери каалап келсе да, көркөм фильм тартып берүүнү Disney суранарын эч качан күткөн да эмес.

Көп айларга созулган фильмди чыгаруу убагында чыгымдар өсө берет. Анын ортосунда Disney фильмдин каарманы Вудинин терс жана жагымсыз мүнөзү, дагы башка кээ бир чыгармачылык маселелери чечилмейинче, Лассетерге жана анын командасына жумушту токтоткула деп буйрук берип, арадан бир нече ай убакыт өтөт. Жыйынтыгында чыгымдар каралган бюджеттен алты миллион долларга ашып кетет. Disney Стивди жеке активдерин кошумча камсыздоо катары колдонуп, үч миллион доллар кредит алып, картинанын бүтүшүн камсыздоосун талап кылат.

Жон Лассетер Жеффри Катценберге көрсөткөн фильмдин биринчи кыска концепциясы *Toy Story* («Оюнчуктар окуясы») деп болжолдоп аталган эле. Баштапкы окуянын бардык каармандары фильмге кирбей калса да, чоң экранга чыкканда аталышы, албетте, ошол бойдон калды. Катценберг ал кезде Walt Disney Studios-ту жетектечү, ал эми бүтүн компаниянын башкы директору Майкл Эйснер эле. Катценберг менен иштөө аябай татаал болуп чыгат: ал тиран болчу, жадагалса өзүн-өзү ошентип атап, мактанчу. Бирок ошол адам Лассетер менен анын командасына насаатчы жана чыгармачылык кеңешчиси болуп калат. Ал эч качан «мындай кылгыла» же «тигиндей кылгыла» деп айтпай, «бул жарабайт» деп гана сындай берет. Сценаларды көрүп жатканда, ага сюжет созулуп бараткандай көрүнсө, Лассетерге: «Мына, алар поп-корнго кетип баратышат» деп айтчу. Анын мааниси – көрүүчүлөр эриге баштады дегени эле.

Келишимден кол коюлгандан баштап «Оюнчуктар окуясынын» премьерасына чейин беш жыл аралык өттү. Бирок

бул долбоорго катышкандардын баары үчүн бул – күрөшүүгө жана күтүүгө татыктуу нерсе болуп чыкты. Көпчүлүк технологиялардын адамы Стив Жобс баштаган компания мактоого татыктуу көркөм чыгарма жарата аларына ишенбестик менен мамиле кылышкан. Бирок, бул шектенүүлөр түшүнбөстүккө негизделген эле. Pixar менен Стив бизнес иштерин Стив алып барат, ал эми чыгармачылык боюнча бүт нерселерди оригиналдык команда жалгыз өзү чечет деген келишим түзгөн эле.

1995-жылы Thanksgiving (ыраазычылык билдирүү) күзгү майрамынын жумасында өткөн бетачардан кийин «Оюнчуктар окуясы» мультфильми сынчылардын, ата-энелердин, кичинекей балдардын – дүйнө жүзү боюнча көрүүчүлөрдүн бардык түрүнүн сыйына жана сүйүүсүнө ээ болду. 30 миллион доллар коротулган фильм АКШда прокатта 190 миллион доллар, ал эми дүйнө жүзү боюнча 300 миллион доллардан ашык киреше алып келди. Pixar компаниясы Голливуд асманында жылдыз болуп жанды.

Бул китеп жазылып жаткан кезде, 2010-жылы, Pixar Голливуддук студиялардын арасында бир да чыгармасынан акча жоготпогон жалгыз студия болуп өзгөчөлөнүп турат.

Мунун баары Стив Жобс кайсы бир даражада өз пикирине каршы чыгып, Pixar-дын эң биринчи кыска анимациялык демо-фильмдерин каржылоого макул болгондугунун натыйжасы болду.

«Оюнчуктар окуясы» жасалып жаткан мезгилдин ичинде Pixar командасынын калганы эки маселе боюнча иштеп жатышты: графикалык компьютерди жакшыртуу жана компьютердик анимация үчүн программалык камсыздоолорду андан ары өнүктүрүү. Pixar Image графикалык компьютери – майдачүйдөсү көп чоң сүрөттөрдү жана документтерди иштеп чыгууга муктаж болгон колдонуучулар үчүн эң сонун продукт

болду. Стив бул атайын керектөө үчүн жасалган компьютер рынокто жакшы сатылгыдай кылса болот деп ишенген.

Бирок, ал рынок кайда? 1986-жылы биринчи жолу чыгарылган бул механизм иштеп башташ үчүн дээрлик 200 000 доллар чыгым талап кылчу. Жана ал өз милдеттерин мыкты аткарса да, аны менен иштөө, өзгөчө заманбап технологияларды билбеген адам үчүн, аябай татаал эле.

Компания Image Computer-ди медициналык мекемелерге сатууга аракет кылды. Бирок, врачтар жана саламаттыкты сактоо тармагынын башка адистери демонстрациялык үлгүнү көрүп, бул компьютерди колдонуп, үйрөнүү өтө көп убакытты талап кылат деген жыйынтыкка келишти. Ооруканалардын жана клиникалардын кызматкерлеринин ансыз да жумушу толтура эле. Ошентип үч себеп Pixar компьютеринин тагдырын чечти: ал өтө кымбат, колдонууга өтө татаал жана рыногу өтө чектелүү эле. 1990-жылы Стив бардык аракетин токтотту да, аппарат чыгаруу бизнесин Vicom деп аталган компанияга болгону эки миллион долларга сатып жиберди.

Pixar 300дөн аз аппарат сатты. Vicom бул бизнести бир жылдан кийин жаап салды.

Стивдин NeXT компьютери 1988-жылы акыры чыкканда, анын жакшы жагы – оригиналдуу Mac-тын кээ бир касиеттерине ээ эле. Бул таптакыр жаңы, кооз, эң жогорку бааларга татыган компьютер болду. Компьютердик басмалар Стивдин «кайтып келиши» жөнүндө сүйүнчүлөп, ызы-чуу кылышты.

Стив компьютердин аппараттык жабдуусун гана чыгарбастан, өз аппараттары үчүн программалык камсыздоо да жасайт деген ойду бекемдеди. Мурда Стив Macintosh үчүн программалык камсыздоо даярдаса, эми ошол нерсени NeXT компьютери үчүн кайталады: анын инженерлери атайын NeXTStep аталган уникалдуу оперативдик системасын иштеп чыгышты.

Эки жылдан кийин Стив андан да жакшыртылган NeXT Cube компьютерин элге көргөздү. Мурдагы компьютер да, Cube да биринчи кезекте академиялык рынокко жана элитага арналган кымбат, адистештирилген жумуш станциясы эле.

Бардык улуу ишкерлер сыяктуу Стив бир эле убакта өз ара ачык байланышпаган бир нече долбоорду чебердик менен башкарууну билет. Бирок, акырында алардын баары бир бүтүн стратегиянын бөлүктөрү болуп чыгат, анткен менен NeXT менен Pixar-ды бир убакта баштоо бул эрежеге жатпайт.

NeXT Стивдин карьерасындагы эң бактылуу этаптарга кирбейт. NeXT компьютери жалпынын колдоосун жана суктануусун арттырган, Стив көнгөн чукул өзгөрүш болгону менен, сатыгы аябай эле аз болуп жатты. Ал, ошол кездеги компьютерлерге – анын ичинде Мас-ка дагы – салыштырганда, эс тутумунун көлөмү бир топ чоңураак, дисплейи кеңирээк келип, тунугураак көрсөтчү. Профессионалдар аны кубаныч менен кабыл алышты, анын катарында Интернет тармагын ойлоп чыгарган Тим Бернерс-Ли 1991-жылы биринчи веб-браузерди NeXT Cube компьютеринде жасаган. Бул чындап эсте каларлык тарых.

Башынан окуу жайлары үчүн жасалган NeXT башка атайын рыноктордо да көп эле сандагы компьютер сатып, бир канча ийгиликке жетишти десе болот. Бирок ал алгачкы Macintosh сыяктуу эле эки кемчиликтен жабыр тартты: биринчиден, өтө жогору – 10 000 долларды түзгөн баасы, бул биринчи Мас компьютерлеринен да кымбат эле. Экинчиден, андан да жаманы – програмисттер NeXTStep платформасы үчүн кошумча колдонмолорду иштеп чыгууга аракет жасашпаптыр. Бул жолку себеп да каражаттын жетишсиздигинде эле. Эбегейсиз чоң чыгашалар оригиналдуу NeXTStep системасын жасоого кетип, – менин билишимче, бир нече миллион доллар кеткен – начар сатылганын эске алганда, өтө эле көп болчу. Андыктан, программалык камсыздоонун иштеп чыгуучусу ушунчалык чоң суммадагы акчаны рыногу чектелген

продуктка салган болуп чыкты. Салынган акчаны кайра чыгарып алуу мүмкүнчүлүгү өтө эле аз болучу.

Pixar-дын вице-президенти Билл Адамс бул абалга башкача баа берет. «Эгерде NeXT компьютери Apple-де жасалган болсо, ал ийгиликтүү болмок». Анткени, текшерилген, кадырбарктуу компаниянын колдоосу болмок, жарыялоо, жарнама жана индустриядагы керектүү байланыштар, анан да кардарлардын ишеними менен камсыз кылынмак. Бул жалгыз гана Биллдин пикири эмес болчу; ал бул жөнүндө Стивдин өзү менен сүйлөшүүгө аракет кылганда, Стив да ошентип ойлогондугун айткан.

Аягында Стив оор чындыкка баш ийүүгө туура келди: NeXT компьютерлери ылдам иштегени, мыкты ички түзүлүшү, сырткы кооз көрүнүшү сыяктуу бүт артыкчылыктарына карабастан, аларды эңсеген компаниялар үчүн өтө эле кымбат болуп чыкты.

Pixar компьютериндей эле бул «ачуу дарыны да жутуп», Стив NeXT компьютерин чыгарууну токтотуп, болгон күчүн NeXTStep оперативдик системасынын көчүрмөлөрүн сатууга жумшайт. IBM компаниясы өз компьютерлери үчүн бул программалык камсыздоону сатып алууга абдан кызыгат. Бул келишим NeXT-ти сактап калчудай көрүнөт. IBM-дин өкүлдөрүнүн командасы Стивге өз сунушун айтыш үчүн NeXT-тин кеңсесине келишет. Алар жүз беттен турган контрактты Стивдин алдына коюшат. Мага минтип айтып беришкен: Стив контрактты алат да, таштанды чакага ыргытып, үч-төрт беттен ашкан келишимдерге кол койбойм деп айтат. IBM-де келишимди «үч-төрт беттик» кылып кыскартып, бул жагдайдан чыгуунун айласын табышканча, бул долбоорду баштаган IBM-деги адам өз кызматынан кетип калат. IBM-де андан башка эч ким Стивдин программалык камсыздоосуна кызыккан эмес эле.

NeXT жана Pixar окуялары таң каларлык окшош. Стив компьютердик жабдуу жана программалык камсыздоо тармагында иштеп, белгилүү болгон эле. Жана бул жумушта эки жолу бактысы болбой калган. Pixar өнүктүргөн графикалык компьютер корпоративдик кардарларга багытталган эле. Стив бул компанияны сатып алганда, ал чынында анын күчтүү тарабы – компаниялар үчүн аппараттык камсыздоо эмес, жөнөкөй кардарлар үчүн продукт жаратуу экендигин жакшы түшүнгөн эмес.

Тагдырдын тамашасы катары, Pixar компаниясы так ошол кардардык продукттарды – анимациялык фильмдерди чыгарып аяктады. Болбосо, бул багыттагы ишкердик ылайыктуу көрүнгөн эмес. Санариптик графика боюнча тейлөө көрсөткөн кичинекей компаниядан Pixar көңүл ачуу индустриясындагы бизнеске айланып, акыркы он жылдыктарда бул тармактагы эң ийгиликтүү компаниялардын бири болду. Балким, Стив кийинки эбегейсиз зор мүмкүнчүлүгүн кокусунан таап алгандыр. Бирок, жашоо ушундай, ийгилик күткөндөргө келет. Убакыттын өтүшү менен Pixar компаниясы көңүл ачуу индустриясын өзгөрттү, ал эми Стив башында байкабай калган мүмкүнчүлүктү кийин өз убагында толугу менен колдонду.

Ишкердик стилиңди табуу

Лассетер жана Катценберг экөө бирге ийгиликтүү иштей алышты, демек, бул, бизге эки окшош ишкердин болбостугу жөнүндө эскертүү болуп бере алат. Ар бир ишкердин өзүнүн уникалдуу стили бар, бирок алардын ыкмалары бири-бириникине карама-каршы болгонуна карабай, чогуу иштей алышат.

Чыныгы ишкердик шыгы бар лидерлер улам жаңы мүмкүнчүлүк издеп, дайыма чектен нары карашат. Так ушул изденүүлөр алардын жолун улантуусуна түрткү берет, а кээ-

де болсо, Стивдикине окшоп, жашоодогу чыныгы максатка жеткирет.

Мен аябай чоң компания курган адамдар ар түрдүү стилдерди карманганына суктанчумун. Бир жолу Jet Blue Airlines компаниясынын негиздөөчүсүнө пилоттордун чакан компьютери менен аэропорттордо колдонулган маршруттар, аба-ырайы ж.б. маалымат базасын синхрондоштура алган өзүм чыгарган продуктту колдонууну сунуштап кайрылдым.

Jet Blue авиакомпаниясы ишке чыгармачыл мамилеси менен көңүлүмдү бурду: менин оюмча алар абада саякаттоону түк өзгөртүштү. (Чынында, алар мени дароо эле эркелетип, бузуп коюшту; эми мен эч качан орундугунда телевизору жок учак менен учпайм).

Мен Jet Blue-нун негиздөөчүсү Дэвид Нилман менен таанышканда, ал аябай Стивге окшош адамдардан экенин байкадым. Ал, ага чейин Morris Air компаниясын ачып, Southwest Airlines компаниясына саткан. Андан кийин Southwest Airlines-тин башкы директору Херб Келлехер менен уруша кетип, Нилманды Стивге окшотуп, компаниядан кетүүгө мажбур кылышкан.

Андан кийин ал Jet Blue-ну негиздейт, бирок 2007-жылы директорлор кеңеши аны кайрадан жумуштан четтетип коёт.

Буга окшогон маселелерге чалдыккан ишкерлер менен кийин эмне болот?

Алар кайрадан бутуна туруп, баарын жаңыдан башташат. Дэвид Бразилияда жаңы авиакомпания ачат да, Azul деп ат коёт (португал тилинде бул «көк» деген сөз). Иштеп баштагандан тартып бир жылдын ичинде 2,2 миллион жүргүнчү ташып, бул мурда жаңы иштеп баштаган авиакомпаниялардын рекордунан ашып кеткен.

Эмне үчүн Түштүк Америка? Анткени, ал жактын экономикасы дүйнөдө эң тез өсүп келе жаткандарга кирет. Дэвид

айткандай: «Жашоондо эмне болуп жатканы маанилүү эмес. Сен ага кандай мамиле жасаганың маанилүү».

Чыныгы ишкердин негизги касиеттеринин бири – токтобогон кыймыл, кандайдыр бир түрткү. Бул мүнөздү мен кездештирген бүт лидерлерде көргөм. Таштап койбоо, аракеттенүү, эч бир тоскоолдуктарга карабай алга жылуу, жаңы идеяларды дайыма ачык тосуу. Мен буларды Стивден үйрөнүп, өзүм да акыркы сегиз жылдын ичинде ондон ашык продукт чыгардым.

Мартин Лютер Кинг бир жолу айткан: «Адамды ийгиликке жеткенде эмес, иши оңунан чыкпай калганда баала».

8-ГЛАВА

Калыбына келүү

1995-жылы Pixar компаниясы «Оюнчуктар окуясынын» ийгилигинин жемишин көрүп жаткан. Ал эми NeXT Стивдин ай сайын куйган акчасынын эсебинен гана эптеп аман калуунун айласын таап иштеп жаткан. Ошентсе да мына, жакын арада анын ишкердик жашоосу түгөлү менен өзгөрмөк болуп, андан көп өтпөй ал эң мыкты башкы директор деп таанылат.

Стивдин жаштыгындагы жашоосун, жана да ал кийин жеткен ийгиликтерди эске алып, бала чагыңар канчалык кыйын өтсө да, карьераңыз канчалык кеч башталса да, эч качан келечектен үмүт үзбөө керек деп ишенимдүү айтууга болот.

Мүмкүнчүлүктөрдү байкоо

1971-жылы коңшу дос баласы он алты жаштагы Стивди дагы бир коңшу бала Стив Возняктын кол менен жасаган нерсесин көрүүгө ээрчитип барат. Андан үч жыл мурда он сегиз жаштагы Воз өзүнүн биринчи компьютерин бир досу менен чогулткан эле. Ал кездерде көпчүлүктүн оюнда «компьютер» деген нерсе – өзүнчө, шамалдатылган бөлмөдө орнотулган, ак халатчандар иштеткен чоң, татаал машинаны түшүндүрчү. Алгачкы үй компьютерлерин чогултуу үчүн биринчи шаймандар рынокто бир нече жылдан кийин гана пайда болду. Ошондуктан Стив Воздун чогулткан версиясы

кенедей электр лампаларын өчүрүп-жандыргандан башка аз эле нерселерди жасай алгандыгына карабастан, баары бир чоң жетишкендик деп эсептеген.

Стив дароо эле өзүнөн беш жыл улуу Воз да өзү сыяктуу эле, технологияларды абдан сүйөрүн байкайт. Бул экөө көп нерселерде аябай окшош келип, бирок башка нерселерде өтө эле айырмаланышчу. Ал экөө бири-бирин эң сонун толуктай ала турганын түшүнүштү.

Башталгыч класстардан баштап эле Стив Жобс тентек болуп чыкты. Бирок миссис Хилл деген бир мугалим ал аябай жөндөмдүү, зирек экендигин байкап, тыйын, таттууларды, фотоаппарат чогултуу үчүн шаймандарды белек кылып алдап, окууга тартат. Стив ага аябай кызыгып, керек болсо фотоаппараттын линзасын өзү жылмалайт. Смитсон институтуна берген интервьюсунда ал: «Менин оюмча, ошол жылдын ичинде окуп, үйрөнгөндөй өмүрүмдө окубадым окшойт», – деп айткан. Анын сөзү мугалим окуучунун бүткүл жашоосун өзгөртө алат деген ойду ырастайт.

Ал тажрыйба Стивдин белгисиз жактарын ачып, көп адамдарды таң калтырган. Apple-дин биринчи күндөрүнөн тартып эле Стив компанияда башталгыч мектептерден баштап университеттерге чейин бүт деңгээлдеги окуу жайларынын окуучуларына, студенттерине, мугалимдерине компьютерлерди аябай арзан баада берүү программаларын ачкан. Ал муну коомчулук менен байланышты бекемдөө үчүн кылган жок; бул Стивдин бала кезинде миссис Хиллдин классында алган таасирден пайда болгон терең ишенимин чагылдырат:

– Менин тең мүмкүнчүлүктөргө ишеничим чоң... алар мен үчүн сапаттуу билим дегенди түшүндүрөт... Мени кыйнаган нерсе ушул, анткени биз жакшы билим менен камсыз кылууну билебиз... Биз чындап эле билебиз. Биз өлкөбүздөгү ар бир кичинекей бала сапаттуу билим ала алгыдай кылсак болот.

Бирок, бул милдетибизди аткарбай жатабыз... Эгерде ошол миссис Хилл жана дагы бир нече 4-класста мени окуткан мугалим болбосо, сөзсүз түрмөгө түшмөкмүн. Менде энергия ашып-ташып, аны бир жакка жумшашым керек болчу. Жаш кезде багыттын кичинекей эле бурулушу аягында чоң жыйынтыкка алып келет.

Ал бир жолу мага компьютерге эрте, он-он эки жашында Маунтин-Вьюнун жанында NASA-нын Эймс атындагы изилдөө борборуна экскурсияга барганда азгырылганын айтып берген. Чындыгында ал компьютердин өзүн көргөн эмес экен; терминалды гана көрүптүр. Ал бул жөнүндө, ошол күнү жалпы компьютерлер идеясын «сүйүп калгандыгын» айтып жатканда, андагы ошол балалык энтузиазмы байкалып турат.

Жогорку мектепти бүтүргөндөн кийин, ал Портленддеги (Орегон штаты) Рид-колледжге тапшырам деп туруп алат. Бул, үй-бүлөлүк бюджет үчүн оор келсе да, Стивдин багып алган ата-энеси аны студент кезде төрөгөн өз энесине баланы колледжге окутабыз деп сөз беришкендиктен, буга макул болушат. Алар Стив үчүн деген ниет менен кылышат, бирок Стив бир семестрден кийин эле колледжди таштап, бирок дагы бир нече ай бою кээ бир лекцияларга бара берет.

Ал Өрөөнгө кайтып келет да, «Чыгышка саякатка» акча топтоо үчүн Atari компаниясына кечки жумушка кирет. Индиядан ал дзен-буддист жана жалаң мөмө-жемиш менен тамактанган адам болуп кайтат. Стив Atari-де жумушун улантат – бул, менин билишимче, Стив башка бирөөгө жалданып иштеген жалгыз жумуш. Жана ал Воз менен байланышка чыгат. Воз ал убакта Пало-Альтодо Hewlett Packard компаниясында иштеп, бош убагында басма платаларды жасачу. Воз компьютерге азгырылган жаштарды бириктирген айтылуу Homebrew компьютердик клубунун мүчөсү болчу.

Коомдогу салттуу маданиятты кабыл албагандыктанбы, же тескерисинче, ага карабастанбы, башкалар көрбөгөн

бизнес-мүмкүнчүлүктөрдү байкаган Стив дайыма өзгөчө бамчылдыгы менен айырмаланчу. Стивдин эрежеси боюнча, ар бир мүмкүнчүлүк, канааттанбаган зарылдыктан келип чыгат. Эгерде сен ошол зарылдыкка жооп берген продукт жасай алсаң, ал эң керектүү буюмга айланат. Воз жасап жаткан нерсе дал ошондой мүмкүнчүлүктүн бир түрү экендигин Стив байкайт. Эгерде компьютерлер туура жасалып, көлөмү жана баасы кичирээк болсо, Homebrew сыяктуу клубдардын мүчөлөрү гана эмес, Стивдин өзүнө окшогон көп адамдар үчүн эң зарыл буюмдардын катарына кирмек.

Эгерде бир нерсени ушунчалык катуу кааласаң, башкаларды да ишендирүүгө күчүңдүн жетерин Стив дайыма билчү. Андан көп деле эмес жыл мурда, Стив жашаган аймактагы мектепке баргысы келбей, жөн гана ал жакка барбай коёрун айтат. Кичинекей кезинде эле ал ата-энесин кымбат болсо да башка районго көчүүгө мажбур кылып, каалаган мектебине акыры жеткен.

Homebrew клубунда Стив Воздун достору басма платаларынын схемаларын өздөрү жасап, бирок даярдап чыгарууга аракеттенбегенин байкайт. Стив Возго платалардын тактайларын жасап, өз колу менен жасагысы келбеген Homebrew-нун мүчөлөрүнө сатууну сунуштайт.

Воз муну менен кантип акча табарын түшүнбөйт. Кийин ал минтип эстейт: «Экөөбүз тең бул нерсе маанилүү натыйжага алып келет деп ойлогон эмеспиз. Биз муну жөн гана эрмек катары, акча коротсок деле мейли деп баштаганбыз го дейм. Жок дегенде, биздин компаниябыз бар деп айтмакпыз»[1]. Воз бул идеядан шыктанып, Стив менен шериктеш болуп калат да, кийин бул Apple Computer компаниясына айланат.

Автобиографиясында Воз эмне үчүн ага токтоно албаган Стив керек болгондугун айткан. Воз Apple I компьютерине айланган жабдууну чогултуп жатканда Intel компаниясы

[1] PBS каналынын *«Triumph of the Nerds»* аттуу документалдык фильминен.

чыгарган динамикалык оперативдик эс-тутум микросхемаларын колдонгусу келген, бирок алар аябай кымбат болчу. Стив муну мен чечем деп айтат. Ал Intel-ге чалып, маркетинг бөлүмүнөн бир кызматкерди ошол микросхемаларды бекер берүүгө көндүрөт. Айран-таң калган Воз Стивге аябай ыраазы болот. «Мен өзүм эч качан анте алмак эмесмин. Мен өтө эле тартынчаак болчумун», – дейт ал[1]. Бирок Стив үчүн бул чоң деле жумуш эмес болчу: андан беш жыл мурда, өспүрүм кезинде эле ал Hewlett Packard-дын негиздөөчүсүнүн бири Уиллиам Хьюлеттке телефон менен байланышка чыгат. Кызыккан Хьюлетт бала менен жарым саатча телефондон сүйлөшүп, сыйлык катары жайкы эс алуу убагына жумушка чакырат.

Милдеттүү түрдө берилүү: сатык боюнча сабактар

1996-жылы NeXT да, Pixar да, эки компания тең мурдагыдай эле акча жеп жатышкан, Ошондо Стивди сактап калган мүмкүнчүлүк пайда болуп, жолун табууга жардам берди. Ал жолго түшүп, көп нерсеге жетишти. Ал мүмкүнчүлүк Стив эч күтпөгөн булактан, эч күтпөгөн жерден чыкты.

Apple Computer компаниясына жаңы оперативдик система өтө керек болуп жаткан. Microsoft Windows-тун бардык кемчиликтерине карабастан, рынокто анын жаңы үлгүлөрү пайда болгон: кооз, жаңы ыңгайлуу өзгөчөлүктөрү менен. Mac компьютерлеринин колдонуучулары Windows-ко өтө баштаашты. Стивдин жоктугунан улам компания өз күчү менен жаңы оперативдик система жаратуу жөндөмдүүлүгүн жоготкондой көрүндү; иштеп чыгуучулардын чоң командасы көп жылдардан бери бул маселеленин үстүнөн иштеп жатышкан, бирок дагы эле чындап иштеген чечимден алыс болчу. Бир жагынан бул нерсе жаңы оперативдик системаны жасоого жооп берген адамдын чынында ыйгарым укуктары жок болгондугунун айынан болду.

[1] ошол эле жерде, 170-б.

Ал кезде компания илимий даражасы бар тажрыйбалуу техникалык адис Гил Амелионун колунда болчу. Ал өз убагында микросхемаларды чыгаруучу National Semiconductor компаниясынын абалын өзгөртүү, жакшыртуу боюнча сонун программаны иштеп чыгып жана ишке ашырган эле. Аны Apple-ге жалпы технологияларга жетекчилик жүргүзүү үчүн жана финансылык маселелерди чечүү үчүн кызматка алышкан. Apple-дин программисттери жаңы, жашоого жарамдуу оперативдик система жарата албастыгы ачык болгондо, Гил ылайыктуу мүмкүнчүлүктөрдү Apple-дин «Чексиз тегеренмесинен» сырткары издей баштайт *(компаниянын имараты Infinite Loop, 1* адресинде жайгашкан – эск.*)*.

Көп өтпөй Apple-ге ОС даярдап, мындай пайдалуу жумушту аткарууга бир нече олуттуу талапкер чыгат – алардын арасында Microsoft да бар эле. Билл Гейтс болушунча өзүнүн Windows NT оперативдик системасын мурдагыдан бери атаандашынын талаптарына ылайыкташтырганга Гил Амелиону көндүрүүгө аракет кылат. Ал убакка чейин эле Microsoft бул бизнестин дөөсүнө айланган болчу. Бирок Windows-ту жараткандарга Apple үчүн ошондой эле кемчиликтери бар оперативдик система жасаттырууну компания каалаган жок. Андан тышкары, муну Macintosh компьютеринин жактоочулары терс кабыл алышмак.

Ал эми Sun Microsystems компаниясы SunOS-тун үлгүсүн жасап берсе, башкача болмок. Андан да ылайыктуураак талапкер – бир нече жыл мурда Стив кеткенден кийин анын ордуна Macintosh командасын жетектеген Apple-дин мурунку директорлорунун бири Жан-Луи Гассе чыгарган BeOS аттуу оперативдик система эле. Гил ар бир оперативдик системанын келечегин баалоого адистер командаларын чогултат. Командаларга компаниянын үч мыкты программисти: Уэйн Мерецки, Уинстон Хендриксон жана Кёрт Пирсол баш болушат. Ар бир командага анализдин жыйынтыктарын жазуу түрүндө көрсөтүүгө тапшырма берилет.

Анын ортосунда күндөрдүн биринде Apple-дин техникалык директору Эллен Хэнкокко NeXT-тин инженерлеринин бири чалып, Apple оперативдик система издеп жатканын укканын айтат. Эллен командага NeXT-тин инженерлери менен жолугуп, алардын сунушун карап көрөлү деп айтат. Уинстон дагы эки программистти алып, бир нече убакыт бөлүп, NeXTStep-ти текшерип көрүп, жетекчиликке «караштырууга татыктуу» деп отчёт берет.

Стив инженерлери Apple менен сүйлөшкөндөрүн кокустан билген болот – бул чанда болуучу нерсе эле. Ага чейин эле ал NeXT-ке «куткаруучу» өтө керек болуп жатканын билген, ал эми Apple-ге жаңы оперативдик система жасап берүү келишими – дал ошол керектүү айла болмок. Жана бул контрактты колго алууну Стивдин өзүнөн башка ким жакшыраак уюштура алмак?

Чечүүчү күрөш үчүн жагдай пайда болот, өзгөчө Стив гезиттен Гассе Apple менен сүйлөшүүлөрдү баштады деп окугандан кийин. Гилдин ою боюнча, бул окуя басылмаларга Гассе тараптан атайын жайылган.

«О-Кей кашаасынын жанындагы атышуу» 1996-жылдын 10-декабрына дайындалат. Гил менен Эллен Хэнкок техникалык командалардын отчётторун карап көрүшүп, NeXT жана Be оперативдик системаларын гана калтырышат. Стив менен Жан-Луи чечүүчү кеңешмеде биринин артынан бири өздөрүнүн продукттарын көрсөтүүгө чакырылат. Бул кеңешме журналисттерди изден адаштыруу үчүн жашыруун түрдө Пало-Альтодогу Garden Court мейманканасында өтмөк болот.

Стив оперативдик системанын генийи Ави Теванян менен келет. Залдагы столдор «П» тамга түрүндө коюлуп, Стив менен Ави анын башына, Гил менен Эллендин так тушуна отурушат. Каптал тарапта отурган Apple-дин программисти

Уэйн Мерецки бул сценаны мындай деп сүрөттөйт: «Стивдин презентациясы бөлмөдө башка адам жоктой, толугу менен Гилге багытталды. Стив, күтүлгөндөй эле, токтоо, бир калыпта өзүнүн оперативдик системасынын сапаттарын мактап берди». Ал NeXTStep-тин Apple-ге төп келүүчү негизги мүнөздөмөлөрүн санап бергенден кийин, ноутбукта бул оперативдик система бир эле убакта эки фильм көрсөтө аларын көргөздү... анан ал дагы үч кинону койду – бир компьютерде беш фильм көрсөтүлүп жатты. Бөлмөдө отургандардын баары мындай күчтүү эсептөө процессине алы жеткен программалык камсыздоо Apple үчүн аябай баалуу болорун жакшы түшүнүштү.

Уэйн мындай деп улантат: «Стив бүт мүмкүн болгон каражаттарды колдонуп, Авинин катышуусу менен жасаган презентациясы дагы бир жолу анын технология бизнесинде эң мыкты сатуучу жана оратор экендигин далилдеди. Гассе жалгыз, даярдыгы жок келип, суроолорго гана жооп берип жатты». Ал Apple-де BeOS-тон башка олуттуу тандоо жок деп эсептеп, жаңылып калды. Ал эмне үчүн Apple-ге BeOS жана жалгыз BeOS керектүү чечим боло аларына эч кандай ишенимдүү далил келтире алган жок.

Уэйн Мерецки айткандай, «чечим Be Inc. компаниясы эмес, NeXT-тин пайдасына кабыл алынары көз көрүнөө болуп калды».

Apple-дин чечимин жарыя кылбай, башкы директор Амелио келишимдин шарттарын сүйлөшүү үчүн Стив менен байланышат. Дагы да маалымат чыгып кетпес үчүн, алар Стивдин үйүндө жолугушат. Гил: «Стив – таланттуу оратор, анын бул сапаты сүйлөшүүлөр убагында да билинет. Бирок макулдугуңа жетүү үчүн өзү кыла алгандан көбүрөөк убада берип салат », – деп эстейт. Ал эми бул сүйлөшүүдө Гилдин өзүнүн көз карашы кандай эле? Анын айтымы боюнча, Стив Жон Скалли менен пайдаланган белгилүү ыкмасын

колдонгон: «NeXT менен убараланып жүрөсүзбү, же дүйнөнү өзгөртөсүзбү?»

Акыр-аягында Apple NeXT менен жаңы Macintosh-ко оперативдик система жасоо жөнүндө келишим түзгөндүн ордуна, бүт NeXT компаниясын NeXTStep системасына болгон укуктар менен, таланттуу кызматкерлери жана... Стив Жобс менен кошо сатып алат. Элдер Гилге «эгерде Стивди Apple-ге кайра алып келсең, ал сенден компанияны тартып алат» деп эскертишет. Гил болсо «компания үчүн жакшы болсун деп, ушундай чечим чыгарып жатам» деп жооп берет.

4-июлдан кийинки эс алуу күндөрү Стив директорлор кеңешин Гилди кетирип, өзүн «убактылуу башкы директор» кылып шайлоого ынандырып, компанияны башкаруу укугун өзүнө тартып алат. Стив Жобс кайтып келип, компаниянын тарыхында биринчи жолу толук кандуу жетекчи болуп калат. *Fortune* журналынын редактору Питер Элкинд «жаңы» Стивди – «басып алуучу», «бизнес-менеджер» Стивди мындай деп сонун сүрөттөгөн: «Жобс дароо эле Apple-деги эң жагымсыз маселелерди чечүүгө киришти. Apple-дин продукттар тизмегин кескин түрдө кыскартып, дүң соода менен байланышкан чыгашаларды тезинен төмөндөтүп, бул маселелерди азыр чечүү өтө зарыл экендигине баарын ишендирди. Бул компанияны кайрадан кирешелүү кылмак. Жобс бир далай натыйжалуу жетекчиге айланды, кооз продукттарды жаратуудан башканы ойлонбогон эстет болгондугун токтотту. Эми ал акча кыла турган кооз продукттарды жасаган эстетке айланды. Бир да техникалык мүнөздөмө, бир да дизайндык сызык анын кылдат изилдөөсүнөн, сын көз карашынан өтпөй койчу эмес».[1]

Элкинддин байкоосу бир жагынан гана туура. Стивди эч качан акча жасоо кызыктырчу эмес, бирок бизнестин кызыкчылыгында Apple-ди жабылып калган толтура технология-

---

[1] Apple жөнүндөгү очерктен, *Fortune*, March 5 2008, «America's Most Admired Companies,» by Peter Elkind.

лык компаниялардын тагдырынан сактап калуу үчүн, анын жумушуна кээ бир оор өзгөрүүлөрдү киргизиш керек болучу. Стив кыраакылык менен ар бир продуктту, компаниянын ар бир долбоорун изилдеп чыгат. Apple-дин башкы илимий инженери Алекс Филдингдин айтымында, «Стив менен жолугушууда тиги же бул долбоорду сактап калуучу себептерди баяндаш керек болчу». Эгерде Стивге уккан нерсе жакпаса же эгерде бул анын «компания бир нече гана негизги продукттар менен гана алектениш керек» деген планына туура келбесе, анда сенин долбооруң, балким сенин компаниядагы жумушуң да бүттү деп эсептей берсең болот эле.

«Гил Амелио «кайтуу башталганда мен бар болчумун» деп айткан. Тагдырдын тамашасы менен, NeXT-ти кошуп алуу чындап эле Стивге компанияга кайтууга мүмкүнчүлүк бергендигин эске алганда, кайсы бир даражада аныкы туура болуп чыкты. Бирок, көп жумушчулар азыр Амелионун «кайтуу башталганда мен бар болчумун» деген сөзүн «жумуштан айдоолор башталганда мен бар болчумун» кылып оңдоп алышкан» – дейт Алекс.

Стив долбоорлорду жана персоналды кыскартканын уланта берди, акыры Apple тыгыз уюшулган, темирдей бекем компанияга айланды. Үч жыл созулган финансылык түшүнүксүздүктөн кийин компаниянын жылдык таза киреше жаңы рекорд коюп, Apple кайрадан кирешелүү компания деп аталды.

Анын ортосунда Стив көпчүлүк компаниялар тоготпой коё албаган жаңы ишенимге келди: компания бирден ашык түрдүү продукт чыгарып, өзүнүн негизги бизнесине ишенимдүү бойдон кала алат экен. Ал мындай компанияны башкарып көргөн эмес эле.

9-ГЛАВА

Бүтүн продукт чыгаруу

Христофор Колумб кеме курууга жана жабдууга керектүү тажрыйбасы бар адамдардын баарын бир шаардын ичинен таба алчы деп айтышат: жыгач усталарды, парус жана аркан токуучуларды, кемени чайырдап, бүтөгөн усталарды жана башкаларды.

Бүгүнкү күндө көпчүлүк продукттар, кандай даражада татаал болбосун, – анын арасында көп эң жөнөкөй продукттар да – компания өзү чыгарбаган, сырттагы башка компаниялардан сатып алынган курамдык бөлүктөрдү же кошумча жабдууларды камтыйт.

Ушул себептен Windows-ко негизделген компьютерлер эч качан Macintosh-ко окшоп иштебейт: анткени Microsoft көптөгөн компьютердик платформаларда иштей алган программалык камсыздоолорду жасайт. Сырткы корпус, жабдуу чыгаруучу заводдор эч качан программалык камсыздоонун дизайнын башкара албайт, жана Microsoft жабдуулардын дизайны Windows менен шайкеш келет деп кепилдик бербейт. Программалык камсыздоо жасоочулар менен жабдуу жасоочулар бири-бири менен байланышпайт дагы.

Ушул себептен сакал алууга арналган Gillette креминин идишинин алкагын дайыма дат басып кетет: Gillette сакал алуучу крем жасайт, бирок флакондорду башка жабдуучудан – аты жок бир өндүрүш заводдон сатып алат. Ал компаниянын Gillette-тин

кардарлары айткан сындары менен иши жок. (Жана чынын айтканда, Gillette-тин жетекчилери өз продукттарын колдонбойт окшойт, болбосо бул маселе илгери эле чечилмек).

Apple-ге кайтып келгенден кийин Стив негиз болуучу, компаниянын маңызын түзгөн концепцияга алып келген өзгөчө бир нерсени түшүнө баштайт: кардарларды чындап канагаттандырган продукт жасагың келсе, анда ар бир курамдык бөлүктү, ар бир буюмдун чыгарылышын толугу менен көзөмөлдөп, башкарышың керек.

Мен муну «Бүтүн продукт чыгаруу» концепциясы деп атайм. «Бүтүн, бирдиктүү» деген термин кайсыл жактан келгенин толук билбейм, бирок муну кокусунан Стив продуктту өндүрүүнүн толук процессин сүрөттөө үчүн колдонуп калды. Бул, Стивдин жана кийинчерээк мен да колдонгон «продукт философиясынын» негизги бөлүгүн түздү.

Жаңы нерсеге умтулуу

Стив Жобс «эгерде чындап өзгөчө болгуң келсе, продуктту фокус-группа менен жасай албайсың» деп ишенет. Ал Генри Форддун бир жолу айткан: «Эгерде мен биринчи өз кардарларыман «эмне каалайсыңар?» деп сурай турган болсом, алар «ылдамыраак жүгүргөн ат» деп жооп беришмек» деген сөзүн кайталаганды жакшы көрчү.

Стив бул сөздү мисал келтирген сайын мен ранчодогу жумушум үчүн сыйлыкка алган 1932-жылкы Model A Ford машинасын эстейм. Ошол кезде 15 жашта болсом да, мен өзүм аны жалгыз эле оңдоп алуу боюнча колдонмосу жок эле оңдой алчумун; анда баары түшүнүктүү жасалган эле. Негизги билимиң болсо, башың иштесе, ошол жетиштүү. Model A сонун жасалган продукт эле. Дагы Model A бирдиктүү, бүтүн продукт жасоонун мисалы болуп бере алат: курама бөлүктөр салынып, заводго жеткирилген жащиктердин тактайлары андан ары орундуктардын, салондун түбүнүн түзүлүш

бөлүктөрү катары колдонулчу. Продукт жасалып бүткөндө калдыктар жана ашыкча чыгымдар болчу эмес. Эгерде Стив Жобс менен Генри Форд жолуга ала турган болсо, алар көптөгөн жалпы нерселерди таап, бири-бирине суктанган дос болушмак деп ишенем.

Форддун аттар жөнүндө айткан сөзүнөн келип чыккан жыйынтыкка Стив өз туюму менен жеткен. Эгерде адамдардын тобунан, продуктка канааттанган болсо да, «кантип аны жакшыртсак болот?» деп сурасаң, алар кандайдыр бир кемчиликтерди табууга көп убакыт коротот. Алардын мындай кемчилик издөөсү канча бир баалуулукка ээ. Бирок ошол адамдардан эң эле жакшы дегенде – продуктту акырындап жакшыртуу боюнча кээ бир идеяларды алсаң болот. Алардан негизинен жаңы, компанияңыздагы абалды түбү менен өзгөртө турган продукт жөнүндө идея уга албайсыз. Муну инновациялык процесс деп айтууга болбойт.

Эмнеге деп сурабайсызбы? Анткени, мындай абалда адамдар ойлонгула деп тапшырма берилген нерсеге көңүлүн бурушат. Алар колдонгон нерсе жөнүндө айтыш керек деп түшүнүшөт, көңүлдөрү туура эмес нерсеге бурулган.

Чынында сизге продуктту дегеле колдонуу кандай болмок деп ойлонгон адамдар керек.

Кыялкечтер башкалардан бир сапат менен айырмаланышат: алар эмне кыла алмакмын же жашоом, же продукт кантип өзгөрмөк деп өзүнө-өзү суроо берүүгө умтулушат. Эгер адамдарга жаңы каражат же жаңы технологияларды берсеңиз, алар дароо эле таптакыр жаңы нерселерди жасоого жардамчы жаңы продукт ойлоп таап, жарата башташат.

Новаторлор оюндагы элестерди чындыкка айландырган продукттарды иштеп чыгарышат. Бул, продукттар алар жашагысы келишкен дүйнөнү жаратууга жардам берет. Мындай, ой жүгүртүү мурдагы нерселерди жакшыртуу жөнүндө жөн гана ойлонуудан чечкиндүү түрдө айырмаланат.

Продукт иштеп чыккандардын залкарлары өзгөрүүлөрдү, башкача, жакшыраак, өзгөчө нерселерди жана таасирди эңсешет. Стив Жобско окшогон продукт иштеп чыгуучулар кыялында жаңы продукттардын же башкача жашоонун элесин тарта алышат. Андан кийин алар «Эмнеге андай болушу мүмкүн эмес?» деген суроону өздөрүнө беришет. Бул, дайыма мага Роберт Кеннединин айткан сөзүн эстетет: «Кээ бир адамдар бир нерселерди кандай болсо ошондой көрүп, «эмнеге мындай?» деп сурашат. Мен болсо, эч качан болбогон нерселерди элестетип, «эмнеге мындай эмес?» деп сурайм».

Көз карашы Кеннедикиндей адамдар таптакыр жаңыча продуктту жаратуу мүмкүн болуп калгандыгын билгенде, «Күтүп эмне кереги бар?» деп сурашат.

Эмнеге анжай болуусу мүмкүн эмес? Күтүп эмне кереги бар?

Генри Торо: «Биздин милдетибиз – максаттарды бийик коюп, аларга жетүү каражаттарын жөнөкөйлөтүү, » – деп айткан экен. Продукт жаратуу тууралуу айта турган болсок, бул биринчи таптакыр жаңы жана керемет бир нерсени элестетиш керек, андан кийин ошону жасоонун жолун табасың дегенди түшүндүрөт.

Эмне үчүн Apple-дин продукттары ушунчалык сонун көрүнгөнү жана сонун иштегени жөнүндө Стивдин түшүндүрмөсүн көп укчумун. Ал, автоунаанын көргөзмө түрү жөнүндө мисалды айтып берчү. «Сиз көргөзмө түрүн көрөсүз, – дечү ал (мен бир аз башкачараак айтып берем, бирок мааниси анын сөздөрүнө жакын). – Ал сизге чындап сонун көрүнөт. Андан төрт жыл өтүп, ошол машина жарыкка чыгат да, бирок аны көргөндө эле иренжийсиз. Сиз таң каласыз: «Эмне болуп кетти? Бул үлгү сонун эмес беле? Эмнеге маңдайында турган үлгүнү минтип бузуп салышты?».

Анан Стив мунун себебин өзү ойлогондой түшүндүрчү: «Дизайнерлер сонун идея менен келет, инженерлерге

көрсөтөт. Алар болсо: «Жок, мындай болбойт. Биз муну жасай албайбыз, мүмкүн эмес», – деп айтышат. Алардын айынан коюлган максат ылдыйлайт. Инженерлер долбоорду өндүрүш бөлүмүнө өткөрөт. Алар болсо: «Биз мындайды жасай албайбыз» – деп айтышат. Ошентип машина дагы начарлайт».

Стив бул анекдотту: «Алар жеңилүүнү жеңиштин оозунан тартып алды», – деп бүтүргөндү жакшы көрчү.

Сыягы, Стив маселе – пландын аткарууга мүмкүн эместигинде эмес дегени болсо керек. Автомобилдик компания элестете алганы менен, «шарттар менен чектелбей, эң мыкты продуктту жасайбыз, чындап жаңы жана өзгөчө нерсе кылабыз» деген милдетти өзүнө алган жок.

Бүтүн продукт иштеп чыгуучу болуу – бул жаңы бир нерсени элестетүү гана эмес; бул жаңылыкка умтулуу, инновацияларды жактоо дегенди түшүндүрөт. Таптакыр өзгөчө, эң мыкты бир нерсени жаратуу – бул баарынан маанилүү экендигин сезүү керек.

Көптөгөн фирмаларда кыялы учкул адамдар иштешет, алардын укмуштуу идеялары коомдук абыройдун курмандыгына чалынат. Инновацияларды жакшы кабыл алуу керек деген коомдо деле көп улуу идеялар дыкат ойлонуштурулбай, күнүгө четке кагылгандыгы кызык. Мына ошондуктан басма сөздө улам укмуштуу жаңы продукт ойлоп тапкан тиги же бул ишкер мурдагы компаниясынан кеткендиги жөнүндө окуялар көп айтылат, анткени компанияда анын элестеткен идеялары эч кимди кызыктырган эмес.

Качандыр бир кезде аз эле жерден Apple-де да ошондой болоюн деген. 1997-жылы Стив кайтып келгенден кийин, дизайн бөлүмүнүн жетекчиси Жонатан Айв экөө iMac компьютеринин алгачкы үлгүсүн иштеп чыгышкан. Бул компьютер укмуштуу өтө кооз неон түстүү, электрондук нурдуу дисплей менен бириктирилген эле. Анын көрүнүшү – эрте жетилген,

кыялы учкул бала тарткан илимий-фантастикалык мультфильмдеги сүрөткө окшош болчу.

«Күтүлгөндөй эле, – деп эскерет Стив, – биз аны инженерлерге алып барганда, алар [эмне үчүн аны жасоого болбостугун айтып], 38 себеп келтиришти. Мен айттым: «Жок, жок, биз муну жасайбыз». Алар «эмнеге?» деп сураганда, «Анткени, мен компаниянын башкы директорумун, жана муну жасаса болот деп эсептейм» деп жооп бердим. Жыйынтыгында, алар анча каалабаса да, ал компьютерди жасашты. Аягында ал аябай чоң ийгиликке ээ болду».

Башкысы, бул окуядагы «көргөзмө үлгү» чындап жасалды.

Өнөктөштөрдү издөө

Стивдин чыгармачылык туюмунун булактары кээде өтө эле күтүүсүз жерден чыгар эле. Канчалык таң калычтуу угулбасын, ал Гутенбергдин күйөрманы болчу, биз сүйлөшүп жатканда кайра-кайрадан Гутенбергдин басма станогунун ишине жана ошол ойлоп чыгарган бир эле нерсе бүт адамзатка таасирин тийгизгендигине суктанганын айта берчү.

Бир күнү кокусунан ага мындай ой келет: Macintosh башка компьютерлерге окшоп тамга менен сандарды гана басып жана дисплейде чагылдырбай, графикалык сүрөттөрдү да жарата алышы керек. Ошондо колдонуучулар компаниянын логотиптерин, жарнамалык кагаздарды, жана башка сүрөт камтыган бүт нерселерди тарта алышмак. Демек, мындай Мас-ка ошондой материалдарды чыгара алган, жөнөкөй матрицалык принтерден башка, атайын принтер керек.

«Бизге Гутенберг жасаган сыяктуу бирдеме керек», – деди Стив.

Мен ойлоп койдум: «О, албетте, бул кызыктуу идея». Бир жагынан, Стив бар жерде жол табылат.

Ал бул маселени Боб Беллвилл менен талкуулайт. Экөө тең ылайыктуу принтерди өз күчү менен жасоого убакыт жок экенин түшүнүшөт, Macintosh сатыкка чыкканда ал принтерлердин бири да али даяр эмес болот.

Беллвилл сонун көрүнгөн сунушту айтат. Жапонияга саякатка барганда ага Canon компаниясында лазердик принтер көрсөтүшкөн эле. Ошол лазердик көчүрүүчүнү алып, Mac-тан документтерди басып чыгарганга ылайыкташтырса болот деп айтат. Бул туура жол болсо, экөө инженерлер командасын уюштуруп, эки аппараттын ортосунда интерфейс болуп бере алган, Mac-тан маалыматты ошол принтердин форматына которуучу плата иштеп чыгуу керек.

Стив аны кыялында дароо элестете баштады. «Жүрү, барып көрүп келели», – деди Стив.

Андан кийин Canon-го телефон чалынып, керектүү жолугушуулар белгиленип, Air Japan авиакомпаниясынан биринчи класс бөлүмү толугу менен ээленип, билеттер алынат. Ошондо алтообуз жөнөдүк: Стив менен Боб, үч инженер жана мен.

Учуп баратканда инженерлер көлөмү Canon принтерине бата турган кылып картон кагаздан адаптердик платанын моделин жасашты.

Биз Токиого келип, мейманканага киргенде кайсы бир жаш кыздар Стивди таанып калып, автограф алганы ага үйүлүп калышты. Мен аябай таң калдым: Стив АКШдагы бүткүл ири маалыматтык-аналитикалык журналдардын башкы беттерине чыккан болсо да, эч ким буга чейин андан автограф сураган эмес. А бул жерде болсо, дүйнөнүн башка тарабында Стивди таанымак турмак, «рок-жылдыз» катары мамиле кылышты. Ал кантээрин билбей, мен ага көңүл коюп карап турдум. Стив өзүнүн өтө коргогон жеке жашоосуна бирөөнүн кийлигишкенине кыжыры келген болсо да, анысын көрсөткөн жок. Чынында, Стив эч качан бул сөзгө макул

болбостугун билем (андан сурасам жактырмак эместигин да билгем), бирок, ал ичинен ыраазы болгондой сезилди мага.

Мен номериме киргенде мени сюрприз күтүп туруптур. Менден кандай номер алгыңыз келет деп, алдынала сурашканда, мен жергиликтүү маданиятка кызыккан саякатчылардын катарына киргендиктен, «салттуу жапондук» дегенди тандап алган элем. Менин номеримде керебет жок экен, полдо жөн гана төшөлгөн бойро бар экен. Мага жапондук жашоонун даамын татууга туура келди, бирок, бул эң жакшы түнкү уйкулардан болду деп айта албайм.

Маданияттык айырмалар

Эртеси күнү бизди лимузинге отургузушуп, Canon-дун Токиодогу башкы кеңсесине жеткиришти. Биз ал жерге саат 10до келдик. Конференциялык бөлмөдө бизди чай, кофе, кондитер азыктары менен сыйлашты. Баары Стивге «рок-жылдыз» сыяктуу мамиле кылышып, абдан сый көрсөтүштү, бирок албетте, кечээ күнкү кыздар мамиле кылгандагыдай эмес.

Андан кийин бизге Canon-дун директорлор кеңешинин төрагасы жана башкы директор кошулушту. Баарыбызды өтө расмий түрдө бири-бирибизге тааныштырышты. Директорлор кеңешинин төрагасы чыгып кеткенде биз башкы директор жана дагы алты-жети кызматкер менен өзүбүздүн маселебизди талкуулай баштадык. Стив бир-эки сүйлөмдөн кийин котормочуну күтүүгө туура келгендигине бир аз чыдабастык менен биз эмне каалаганыбызды түшүндүрө баштады.

Бирок, андан кийин котоpуудан чоңураак маданияттык маселе пайда болду. Жапондор Стивдин сөздөрүнө эч кандай жооп кайтарбай жатышты. Алар уктап калган сыяктуу көрүндү – баштарын эңкейтип, көздөрүн жаап отурушту. Стив капалана түштү, мен жакка кыжыры келген көз караш-

тарды таштай баштады. Биз ушунча жол басып келсек, булар уктап бараткан эмнеси?!

Бактыга жараша, учуп келе жатканда мен Air Japan чет элдиктер үчүн даярдаган брошюрасын окудум эле. Анда жапондуктар бизнес-жолугушууларда көз алдындагы образдарга көңүлү бурулуп кетпеси үчүн, кээде көздөрүн жумуп, сөздүн гана таза маанисин угушат. Мен бул жөнүндө ага шыбырадым. Ал түшүнүп, ыраазы боло жылмайып, сөзүн кайра улантты.

Түшкү тамак убагында Canon-дун кызматкерлери Стивге болгон сыйын көрсөтүштү. Алар Стивге эмне жагарын сурап, эң мыкты суши-ресторанда өтө ашыкча тамак менен сыйлашты. Протокол боюнча тамак учурунда бүт жумуш боюнча сөздөрдү коюп, жеке маек гана жүргүзүлөт окшойт. Бирок, Стив баары бир бизнес жөнүндө сүйлөшкүсү келип, улам сөздү ошого буруп жатты.

Түштөн кийин Canon-дун президенти, иштеп чыгуу бөлүмүнүн жетекчиси жана юрист менен сүйлөшүү жүрүп, анын учурунда кээ бир тоскоолдуктар пайда болду. Биринчиден, Apple-дин технологиясы патенттелген деп айтканыбыз аларга жакпады. Ошол себептен биз платаларды принтерге жайгаштыруу үчүн Жапонияга жеткире албайт экенбиз. Анын ордуна Canon өзүнүн принтерлеринин ичиндегилерин АКШга жеткирип, анан Apple-дин заводунда Apple-дин чиптери орнотулуп, андан кийин чогултулгандын баары Apple жасаган корпустун ичине коюлат.

Canon-дун президенти буга каршы болду, бирок Стив көшөрүп, ушундай ыкманын жөндүүлүгүн айтып жатты. Акыры президент ага көнүп, макулдугун берди.

Андан кийин эң кыйын маселе талкуулана баштады, бул суроо сүйлөшүүлөрдүн кедергиси болорун Стив туура эле алдын ала сезген: принтердин корпусуна Apple-дин логоти-

би коюлат; Canon-дун аты көрүнбөшү керек. Стивдики туура болуп чыкты: бул талкуунун эң оор маселесине айланды. Ал Canon-дун өкүлдөрүнө ары айтып, бери айтып жатып, бир саат өттү.

Canon үчүн бул келишим олуттуу болчу, анткени жетекчиликтин ою боюнча Apple менен – Жапонияда суктанышкан жана сыйлашкан компания менен кызматташуу – Canon үчүн сыймык болмок, бул анын кадыр-баркын көтөрүп, сатыгын көбөйтмөк. Стив мындайга макул болду: Canon Apple-дин лазердик принтерлеринин кыймылдаткычын жасап бердик деп жарнама коё берсе болот деп. Бирок, негизги маселеде өзүнүн бүт ынандыруу күчүн колдонуп, айтканынан жылбай койду.

Canon-дун өкүлдөрүнүн бири – президентиби же өнүктүрүү бөлүмүнүн башчысыбы, эсимде жок – башка бир маселени көтөрдү. Алар Стивге Macintosh дисплейи Кандзи символдорун көрсөтүүнүн жолун табуусун каалаганын айтышты, бул Macintosh-ту бүт Жапонияда колдонууга ылайыкташтырмак. (Кандзи – бул азыркы жапондук жазуу системасында кенен колдонгон кытай иероглифтери). Стив Боб Беллвиллге кайрылды эле, ал Купертинодогу инженерлерим менен сүйлөшүшүм керек деп жооп берди.

Телефон чалуу үчүн жолугушууда тыныгуу жасалды. Бул арада мени Canon-дун кадрлар бөлүмүнүн башчысына барабар кызматтагы жетекчиси менен тааныштырышты. Анын мага берүүчү суроолору көп экен: биз жумушчуларыбызга кантип акы төлөйбүз, сыйлайбыз, кантип аларга дем беребиз, кызмат боюнча кантип көтөрөбүз жана башка. Canon-до биздин ыкмаларыбызды кийин колдонушту деп ойлобойм, бирок алардын кызыгуусу мени суктандырды.

Чоң жолугушуу уланганда, Боб инженерлери менен чындап эле Macintosh Кандзи символдорун колдоно алгыдай, дисплейинде көрсөтө алгыдай кылып жасай аларын билдирди.

Аягында Canon-дун президенти Стивдин «принтердин сыртында Canon-дун аты коюлбайт» деген шартын кабыл алды. Стив, Боб жана мен баарыбыз түшүндүк: бул чечимди ал туура деп эсептегендиктен эмес, Стив Жобсту жана Apple Computer-ди ушунчалык сыйлагандыктан кабыл алды.

Стив бул тажрыйбадан баалуу сабак алды деп ишенем. Бул, анын ой жүгүртүүсүн өзгөрттү. Бул сапар Мас-тын тарыхында биринчи жолу Стив компаниядан сырткаркы башка өнөктөштү тартууга аракет кылды. Жана бул LaserWriter принтеринин Стив жабдуу чыгаруу, программалык камсыздоо жасоочу командаларын чогултуп, башынан баштап өз күчү менен чыгарганга караганда бир топ эрте чыгуусун мүмкүн кылды.

Ошондон кийин Стив продукттун кийинки муунун чыгарууда дайыма сырттан мындай чечимдерди издөөгө даяр эле. Ал ошол кезде «бүтүн продукт чыгаруу» концепциясына келе элек болсо да, ошондо эле анын кээ бир эрежелерин колдоно баштаган.

Ошол саякатта биз Киотодогу Sony компаниясына дагы барганбыз. Бул жерде ошол жолугушуудагы бири-бирине болгон суктануу жөнүндө айта кетиш керек. Sony Walkman плеери Стив сүйгөн продукттардын бири эле. Анын жасалышы менен функцияларынын жөнөкөйлүгү жөнүндө Стивдин сөзү түгөнчү эмес. Бул Мас инженерлери менен чогулуштарда сүйүктүү тема болчу. Ал көп жолу Sony-ни «Жапониянын Apple-и» деп атап, жана укмуштуу оригиналдуу продукттарды чыгаруунун үлгүсү катары эсептечү. Ал үчүн Sony-нин кеңсесине баруу – Меккеге саякат менен барабар эле.

Canon-дун имараттары биз бардык жерде көргөн салттуу жапондук стилде курулган экен, ал эми Sony-нин имараттарынын архитектурасы Лос-Анжелес, Чикаго же Манхэттенге ылайыктуу болчудай экен. Бирок ичине киргенде, ички ди-

зайны аябай катаал, сүрдүү, керек болсо америкалык стандарттар боюнча, бир канча суук көрүндү.

Бир гана башкы директор Акио Моританын кеңсеси ал эрежеге кирбейт экен. Кирип баратып, дубалда Ван Гогдун сүрөтүнүн асыл нускасын байкабай койгон жокпуз. Акио Морита мага көбүрөөк батыштыктарга окшош, абдан интеллигенттүү, өз оюн так айткан, көптү көргөн жана ишкер кишидей көрүндү. Морита-сан компаниясындагы башкы кызматтагы жетекчилериндей эле англисче жакшы сүйлөйт экен. Кийин анын төрт кылымдан бери саке (ачытылган күрүчтөн жасалган жапондук ичимдик) чыгарып бизнес кылган байыркы, кадырлуу үй-бүлөдөн чыкканын билдим.

Sony-нин жетекчилери, Canon-догулардай эле, Стивдин чоң күйөрмандары экен, алар ага мамлекеттин башчысы катары өтө сый мамиле жасап жатышты. Ошол күнү кечинде алар бизди өмүрүмдөгү эң өзгөчө кечки тамакка алып барышты. Биз алтообуз, бизди коштогон Морита-сан жана компаниянын беш эң бийик кызматтагы жетекчилери болуп бардык. Бардык ушул иш-чараларда технологияларды да, сүйлөшүүлөрдү да жакшы билген, маданият боюнча кабардар, ички туюму күчтүү Боб Беллвилл мыкты жолдош болуп берди. Ал акырын Стивди профессионалдык этикет боюнча жүрүм-турумдан баштап, жапондордун тамактануу салтын үйрөтүп, а Стив болсо ага кулак салып жатты.

Sony уюштурган кечки тамак бирден бир өзгөчө ресторанда тартылды. Ал жерде бир гана стол бар экен, ал эми ал ресторанга конок болуу укугу муундан-муунга берилет экен, бирок бир тактоо менен: атасы дүйнөдөн өткөндөн кийин, баласы сөзсүз бул укукту алат деген эч кандай гарантия жок экен.

Тамактардын арасында шар-балыктан жасалган фугу тамагы да бар экен. Бул балык аябай уулуу экенин билсеңиз керек, уусунун күчү боюнча ал дүйнөдөгү экинчи омурткалуу жаныбар деп эсептелет. Биз ойлодук: эгерде бизди тоскондор

башкы ашпозго ишенип, жеп жатса, демек, биз деле коркпошубуз керек. Эгерде биздин бирөөбүз бул балыкты жей албайм деп айта турган болсо, уят болмок деп ойлойм, анткени бул ишенимдин жоктугун көрсөтмөк. Эгерде сизге кызыктуу болсо, бул балыктын эти аябай ак, трескага окшош болот экен, бирок – балким мен үчүн гана – даамы жок сезилди. Стив кожоюндарга бул тамак ага аябай жаккандыгын, Америкада мындай тамак жасаган ресторанды издеп таап, дагы бир жолу жеп көрөрүн айтты. (Туура, ресторанда мен өзүм да бир ооз тийип көрмөкмүн, бирок экинчи жолу анын даамы жагабы-жакпайбы, ошону түшүнүү үчүн гана). Sony-де өткөн бир күндөн кийин менде мындай сезим пайда болду: маданияттагы айырмачылыктарга, ортосундагы элүү жаш айырмачылыкка карабай, Стив менен Морита таң каларлык окшош баалуулуктарды бөлүшөт экен. Ырасын айтканда, Морита-сан Стив сыяктуу эле дайыма өзү каалаган, өзүнө керектүү продукттарды гана чыгарчу. Жана экөө тең өз компанияларын бүтүн продукт чыгарууда эң алдыңкы үлгү кылышты.

Бул, Стив жактаган ишенимдердин трансконтиненттик маданият аркылуу далилденүүсү сыяктуу болду: кылган нерсеңди сүй. Жасаган нерсеңди сүй. Ошол жасаган нерсеңди кынтыксыздыкка, мыктылыкка жеткир.

Алар экөөнүн сүйлөшкөнүн угуу – корпоративдик баалуулуктар боюнча атайын сабак угууга барабар эле. Аягында, бул канчалык кайгылуу болбосун, Apple менен Sony-нин бири-бири менен кызматташуу мүмкүнчүлүгү ишке ашпай калды: Стив көп өтпөй Apple-ден кетти, ал кайткан убакта Морита-сан Sony-ден кетип калган эле.

Сапат – сандан жогору турат

Биз баарыбыз инновацияларды жана новаторлорду мактайбыз, анткени улуу продукт чоң киреше алып келет деп ишенебиз. Андан тышкары, биздин дүйнө жөнүндө

түшүнүгүбүздү кеңейткен, биз мурда кыла албаган нерселерди жасаганга мүмкүнчүлүк берген бул жаңы ачылыштарга таң калып, суктанганды, алардан ырахат алганды жакшы көрөбүз. Баарыбыз дайыма жаңылыкка умтулабыз. Бул маанide биз баарыбыз жаңы продуктту эрте кабыл алгандарга кirebiz.

Бирок андай продукттарды жасаган адамдарда мындай каалоо андан да эрте пайда болот: жаңы продукттар менен ойноп, ырахат алыш үчүн алар биринчи иштеп чыгуусу керек.

Укмуштуу продукттар жөнүндө ойлонуп, аларды жасаганды каалоо гана жетиштүү эмес. Буга жөндөмдүүлүк да керек. Бул жөндөм каяктан пайда болот?

Стив жөнүндө айтсак, анын жөндөмүнүн көп бөлүгү, албетте, анын кунт коюп аракеттенишинен, өз стратегиясын туруктуу кармангандыгынан келип чыгат. Бирок Стив ошондой эле бизнесмен дагы. Apple-дин инновацияларынын ийгилигине бир канча даражада себеп болгон – бул Стивдин кандай компромисстер талап кылынарын туюм менен түшүнүү жана ошондой компромисстерге баруу жөндөмү. Стив өз кыялындагысын ишке ашыруу үчүн аябай чоң тобокелчиликке дайыма даяр. Ал инновацияларды жасоону чечкен адам төлөөчү бааны төлөөгө да даяр.

Стив Apple-ге убактылуу башкы директор болуп кайтканда, ондогон продукт чыгаруудан баш тартканын эскертейин. Сонун продукттун эскизин бет аарчы кагазга тарта коюу, окуучуларың болгон чыдамсыз дизайнерлер менен чогулушта аны кайра-кайра талкуулоо бул бир жумуш дечи. Ал эми туруктуу сатылып жаткан энчи продукттарды эмне кылуу керек?

Ал кезде iPod эмес, iPhone эмес, эчтекеси менен айырмаланбаган жөпжөнөкөй продукттар Apple-ге киреше жана пайда алып келип жаткан. Өзүн өзү жапкан жана Apple-ди

төлөмгө жарамдуу кылган так ошол товарлар эле. Кээ бир учурларда тамчылаган куйма болсо деле, бул буюмдардын ар бири ишенимдүү киреше агымын камсыз кылып жаткан. Рынокто өз орунун ээлеген, жакшы сатылган продукт линейкасынын «жумушчу аттарын» чыгарууну токтотуу – бул коркунучтуу кадам болчу.

Бирок, биз күбө болгондой, Стив так ошону жасады. Ал ондогон продукттардын түрүнүн чыгарылышын токтотуп, болгон күчүн калтырылган төртөөнө жумшады. Бул керек болсо директорлор кеңеши үчүн да күтүүсүз болду. Ошол кездеги Apple-дин директорлор кеңешинин төрагасы Эдгар Вулард, DuPont компаниясынын башкы директору, мындай деп айткан: «Биз муну укканда оозубуз ачылып калды». Тармактык баяндамачылар жана Уолл-Стриттин аналитиктери Стив көпчүлүк керектеген товарларды сатып же компания лидер болбогон сегменттерди кеңейтип, Apple-дин рыноктогу үлүшүн көбөйтүш керек экендиги жөнүндө көп жазышты. Стив мындай басымдарга эч качан баш ийчү эмес.

«Мен, биз кылбай койгон нерселер менен биз кылган нерселердей эле сыймыктанам», – деп көп айтчу ал.

Бул сөздү ар кандай чечмелесе болот. Бирок менин оюмча, Стив муну менен: «биз кылбайбыз деп тандаган нерселер да биздин баалуулуктарыбыз жана кыялдарыбызды көрсөтөт» деп айткысы келген. Бардыгына жагуу аракетине кээде каршы туруу кыйын болсо да, бул байлыкка кыска жол көрүнсө да, биз бардык адамдарды канааттандырганга аракет кылган жокпуз. «Сапат сандан алда канча маанилүүрөөк жана бул жакшыраак финансылык чечим, – деп Стив *BusinessWeek* журналына айткан. – Бир «хоум-ран» эки «даблдан» артык (бейсболдук терминдер – эск.*)*».

Стивди бир нече гана продуктка көңүл топтоосуна түрткү берген бул, менин оюмча, келечекти элестете алуу жөндөмү

жана ошол элестерди жашоодо ишке ашырууну каалоосу. Жана ошондой эле дагы бир фактор бар: атаандаштык же «мeники жакшыраак» деген жөнөкөй ишеним. Стив ар бир жаңы продуктту жасап жатканда башынан баштап, бул кардарларды Windows менен иштеген компьютерлерден баш тарттырып, Mac-ты колдонууга өткөрөт деп ишенет.

Ушул жылдардан бери мен билген Стив Жобс сатылган компьютерлердин жок дегенде жарым үлүшү Macintosh болмоюнча тынчымак эмес деп ойлойм.

Бүтүн компания куруу

Чыныгы инновация алып келиш үчүн, аны колдогон маданият курушуң керек. Чоң тамгадан жазылган «Инновация» деген сөз бизнесте өтө ашыкча колдонулат, анткени, инновациялык продукттарды чыгарам деген – кандайдыр бир мааниде «атаандаштардан өйдө турам» дегенди түшүндүрөт. Көптөгөн компаниялар өздөрү андай болбосо да, инновациялык продукт жасабаса да, «инновация» деген сөздү атайын колдонушат. Мындай учурларда бул жөн гана маркетингдик айла же өз жумушчуларына дем берүүгө болор-болбос аракет.

Чыныгы ишкер компания болуу үчүн жаңы идеялар уюмдун жашоо булагына айланышы керек. Салттуу корпоративдик маданияты бар компанияларда кантип жаңы идеяларды өстүрсө болот?

Бул мүмкүн эмес, бул ыкма иштебейт. Ишкердик компаниялар жана салттуу компаниялар – бул негизинен эки башка организм. Салттуу компаниядан инновация чыгара албайсың. Көпчүлүк учурларда кадимки компанияларда кызматкер өз идеясын бийигирээк турган менеджерге айтат, ал болсо идеяны өзүнүкү кылып, кээде ал үчүн кызматтан жогорулашы да мүмкүн. Адатта бийигирээк турган менеджерлер долбоорду ишке ашырууга мүмкүнчүлүк алышат, ал эми идеяны ойлоп тапкан адамды жөн гана далыга таптап, мактап коюшат. Ушун-

дай зыяндуу үлгү башкаруунун иерархиялык системасын колдонгон салттуу компанияларда болот. Мындай компанияларда жакшы идеялар туулбайт деп айтса болбойт. Жакшы идеялар ойлонгон адамдар бар жерде туулат, ал эми алар бардык жерде эле бар. Бирок салттуу компанияларда ал идеялар көбүнчө тоскоолдуктарга учурайт, таштандыга ыргытылат, туура эмес ишке ашырылат же бирөө тартып алат.

Ага карама-каршы, ишкердик чөйрөдө жаңы идеяларды кабыл алуу менен сыйлык берүү – адамдарды мыкты иштөөгө тартуу, кызыктыруу жана компанияга өз салымын кошуп жаткандыгын сездирүү үчүн колдонулат. Идеялар аркылуу адамдар бири-бирин мелдешке чакырат, бирок мындай мелдеште эч кандай душмандык жок. Ар бир адам өз жолу менен чыгармачылыгын көрсөтө аларына ишенээриңизди билдирүү менен, жарышууга жана ийгиликке умтулууга шыктандырасыз. Бул эсеп системасында, продукт иштеп чыгууда же жумушчуларга дем берүүнүн жаңы жолдорун издөөдө болушу мүмкүн.

Ошондой болсо да, эскерте кетүүчү бир жагдай бар: сизде өзүңүздүн адамдарыңыз ээрчий турган кыял, элес – чексиздикке карай жол картасы болуусу керек. Ошол ой-максаттарга, жана ошол «жол картасына» туура келген идеяларды колдоо керек жана адамдарга сиз менен бирге ошол жол менен барууга мүмкүнчүлүк беришиңиз керек.

Ошондой эле сиз адамдардын катачылыктарына чыдамдуу мамиле кылып, жазалабашыңыз зарыл. Мага ишениңиз, эгер кызматкер идея сунуштап, компания аны кабыл алып, каржылагандан кийин каалаган натыйжа чыкпай калса, ал кызматкерди кызматтан төмөндөтүү же жумуштан кетирүү – адамдарга жагымсыз таасир калтырат.

Ал эми тескерисинче, идеянын автору компанияда иштегенин уланта берсе, анда калгандары үчүн «чыгармачылык көрсөтүү, жаңы нерсе жасоо – бул жакшы, жумушуңа эч кандай коркунуч туулбайт» деген кабар берет.

Кызматкерлерди жана алардын идеяларын кубаттоо аркылуу сиз өз компанияңызда чыныгы интеллектуалдык тармак жаратасыз. Жумушчулар жаңы нерселерди рынокко таратып, ал жөнүндө айтып, алар менен алпурушуп, андан кийин «мунун дагы кайсы жагын жакшыртса болот?» деген суроого жооп издей башташат.

Салттуу компанияларда адамдар өндүрүмдүүлүк жана пайда алууга ушунчалык көп көңүл бөлгөндүктөн, аларда болуп жаткан нерселерге башкача көз караш менен караганга убакыт жок. Эч болбогондо, бул көп компаниялардын көпчүлүк жумушчуларына тиешелүү нерсе. Жана ал жерде бири-бирин идеялар менен байытуу деген жок, анткени компаниялар коммерциялык жагдайын бузбаш үчүн, өздөрүнүн эң таланттуу адистерин өзүнчө лабораторияларга же жумуш зоналарына камап, баарынан бөлгөнгө аракет кылышат. Бул жерде өзгөчө генийлерди бөлүп, алардын инновацияларга тийгизчү таасирин чектешет. Мындай практика кызматкерлердин чыгармачылыгын колдоонун ордуна, аны чектейт же басынтат.

Мүмкүн, мен жөн гана кыялкечтирмин, бирок мен келечек – ишкердик уюмдардын колунда деп ишенем, анткени адамдар ушундай чөйрөгө муктаж. Мен муну өз компанияларымда көргөнмүн, бардык жерде көрдүм. Адамдарга алардын аракеттери жок дегенде жалпыга таанылган, өздөрүн чоң бир нерсенин бөлүгү катары сезген кенен чөйрө керек. Кызматкерлердин эң жаш мууну, өзгөчө алардын эң таланттуулары, жөн гана тогуздан бешке чейин иште өткөзбөстөн, көбүрөөк нерсеге умтулушат. Аларга максаттуу жумуш керек.

Инновация сабактары

iMac компьютеринин окуясынан инновация процесси кантип жүрөрү жөнүндө үч маанилүү сабак алса болот: бирөө кызматташтык жөнүндө, экинчиси – көзөмөлдөө, үчүнчүсү – кызматкерлерди кызыктыруу, шыктандыруу боюнча.

Apple-дин кызматкерлери компанияда «кызуу кызматташтык», «өз ара идеялар менен алмашуу» же «биргелешип иштеп чыгуу» жөнүндө көп айтышат. Бул, алардын компанияда жаңы продукт иштеп чыгууда өзүнчө бөлөк, чынжыр түрүндө, ыраттуу этаптар жок экенин түшүндүрөт. Анын ордуна бул процесс синхрондук, бирдиктүү мүнөзгө ээ. Продукттар бүт бөлүмдөрдө: дизайн, аппараттык жана программалык камсыздоо бөлүмдөрүндө бир эле убакта иштелип чыга берет жана аткарылган жумуш ар кайсы бөлүмдөрдүн өкүлдөрү менен көптөгөн кеңешмелерде улам каралып чыгат. Продукттар бир командадан экинчи командага өткөрүлбөйт. Ар бир салым кошкон адам долбоордо катышуусун уланта берет. Эч ким аралашуудан кетирилбейт. Башка компаниялардагы менеджерлер чогулуштарга аз убакыт кетирерин айтып, мактанышат. Apple-де болсо чогулуштар көп өтөт жана компания алар менен сыймыктанат. «Эгерде силер да бизге окшоп атакты сүйгөн адамдар болсоңор, продукт иштеп чыгуунун кадимки ыкмасы иштебейт – дейт укмуштай таланттуу дизайнер Жонатан Айв. – Алдыңарда өтө татаал милдет турганда, продуктту сүйлөшүлгөн, бириктешкен ыкма менен жасашыңар керек».

Бул мисалдан экинчи сабак – бул көзөмөл жөнүндө. Албетте, Стив өзүнүн компаниядагы кызмат абалын колдонуп, iMac пайда болушуна жетишти дечи, бирок ушуга гана кунт көңүл коюп жатып, башка бир маанилүү факторду эстен чыгарып жиберүүсү мүмкүн эле: Стивдин чечкиндүүлүгү инновацияга жол тазалады. Анткени, инновацияны эң эле басынткан нерселер – бул компанияларда калыптанып калган стратегия, ыкмалар жана продукт линейкасы. Өзүңдү өзүң кайталоо жолуна түшсөң, ийгилик өзүн жокко чыгаруусу мүмкүн. Өтө көп убакта биз башкача дүйнөнү элестете албайбыз, анткени мурда туура деп эсептелген көз караш менен кароого көнүп калганбыз.

Стив Apple-ге жаңы iMac-тын үлгүсүн тапшырганда, ал компания жаңы идеяларга ачык, тажрыйбаларды жүргүзүүгө даяр, жаңы нерселерди сынап көрүүгө даяр болуусун талап кылган. Баягы эле нерселерди чыгара берүүнүн ордуна бир нерселерди жаңыча жасоо же башкача нерселерди жасоо жөндөмү – бизде өзүнө тарткан элес жана азгыруу туудурат. Жаңылык бизге ушундай таасир берет. Ал бизди чексиз горизонттору бар кызыктуу жакка ээрчитип, чыгармачылык жашаган дүйнөгө тартат. Стив Apple укмуштуудай, жеңил көрүнгөн компьютерди иштеп чыгуусун талап кылганда, ал компаниядагы категорияларга бөлүштүрүүнү жок кылды.

Андан да маанилүүрөөгү, компанияга бул iMac-ты жасоону тапшырып, Apple-дин бүт кызматкерлерине кыйыр түрдө бир кызыктуу жана өтө күчтүү түрткү берди. Ал мындай дегени эле: Apple компаниясы элестеткен нерсенин баарын жасай алат. Жакшы кызматкерлерди бул аябай шыктандырат.

Эми үчүнчү сабак жөнүндө сөз кылалы.

Албетте, кызматкерлерди кызыктыруу жана кубандыруу үчүн мезгилдин сынагынан өткөн башка ыкмаларды колдонуу керек. Сиз аларга жеткиликтүү болушуңуз керек, аларды билип, аларды эмнелер шыктандырарын түшүнүшүңүз керек. Кызматкерлерди уга билүүнү үйрөнүшүңүз керек. Жана алардын идеяларын, таңгактоо же документация боюнча болобу, аларды баалаганды үйрөнүшүңүз керек. (Продуктту таңгактоо же колдонмо сыяктуу кичинекей майда-чүйдөлөр анын ийгилигине чоң таасир тийгизет. Канча жолу сиз бир нерсени сатып алып, колдонмо ушунчалык татаал болгондуктан, чогултууга же колдонгонду үйрөнүүгө көп саат короттуңуз эле?)

Бирок негизги бөлүк – эгерде биринчиден ишке зарыл кызматкерлерди жумушка алган болсоңуз, алардын идеяларын ишке ашырууга жардам берген маданиятты кура билүү өтө маанилүү. Стивдин күчтүү харизмасынын эң өзүнө тарткан элементтеринин бири – ал кызматкерлерине иннова-

цияларды жактаганын айтчу. Мына ушундай ыкма инновацияларга жол ачат жана инновациялык маданиятты пайда кылат.

«Apple укмуштуудай биргелешип иштеген компания, – деп, Стив Жобс 2010-жылы All Things Digital конференциясында айткан эле. – Билесиздерби, Apple-де канча комитет бар? Нөл. Биз жаңы баштаган компания сыяктуу уюштурулганбыз. Биз, дүйнөдөгү эң чоң стартап компаниябыз. Мен эртеден кечке командалар менен жолугушуп, идеялардын, жаңы продукттар менен кошо келген жаңы маселелердин үстүндө иштейм».

Ага салыштырганда кээ бир компаниялар инновациялык чечимдерди көмүү боюнча полигондорго барабар. PARC борборунан негизги иштеп чыгуучу адамдар кетишчү, анткени алардын продукттары эч качан рынокко чыкканын көрүшкөн эмес. Алар өздөрү жараткан инновациялык продуктту колдонуучулардын колунда сыймык жана кубаныч менен көрүүнү каалашкан, бирок бул эч ишке ашпады. Мына ошондуктан PARC борборунда кадр алмашуу көрсөткүчү бийик болчу.

Мага журналист Лев Гроссман бул жөнүндө *Time* журналында жазганы жагат: «Эгерде Microsoft, Dell жана Sony компанияларын бир компания кылып бириктирсе, Apple-дин технологиялык чөйрөсүнүн ар түрдүүлүгүнө окшош бирдеме чыгат»[1].

[1] Лев Гроссман, «How Apple Does It», *Time Magazine,* Sunday, Oct. 16, 2005

10-ГЛАВА

Инновацияга үгүттөө

Стив Жобстун дүйнөсүндө продукттарды бир же эки-үч адам ойлоп таап, ал эми жанындагы жардамчы инженерлери же кол өнөрчүлөрү аларды чыныгы продуктка айландырбайт. Бул Стив Жобстун продукт жаратуу жолу эмес жана эч качан болгон да эмес.

Бул, көп ойлонуунун же кокусунан жарк эткен ойдун натыйжасы да эмес. Ал, дайыма өзүнүн ички туюмун угуп, башынан эле билген: эгерде туура команда топтосо, чогуу чыгармачылык күч-аракет менен алар анын кыялдарын чындыкка айландырат.

Стивдин дүйнөсүндө инновация – бул коллективдик жумуш. Бул, мени өзгөчө таң калтырат, анткени, мен айтып өткөндөй, IBM-де мен инновациянын караңгы, бук кылуучу тарабын көрчүмүн. «Көк дөөнүн» дүйнөдөгү эң чыгармачыл, мыкты илимпоздору жана инженерлери бар эле – бүтүндөй лабораториялар ошол өтө эле шыктуу адамдарга толуп, алар дүйнөлүк деңгээлдеги акыл жеткис таланттардын топтому эле. Бул мага таң калтырарлык, укмуштуу көрүнчү. Анда эмне үчүн бул мага оор сезилчү?

Туура, бул укмуштуу ойлоп тапкыч адамдардын баары жаңы продукттар боюнча же даяр продукттарды жакшыртуу боюнча феноменалдык идеялары менен келишчү, бирок алардын дээрлик бардыгы ошол боюнча ишке ашкан жок.

Албетте, IBM жаңы идеяларга дүлөй жалгыз компания эмес болчу. Kodak – фотография чыгаруу тармагындагы лидер, жакшы билген нерсесин жасаганды уланта берип, акыры санариптик сүрөт тартуу жана санариптик сүрөт чыгаруу доорун биротоло өткөрүп жиберди. Эгерде фотографиянын өнүгүшү Kodak-тын колунда калса, биз дагы деле ар бир үй-бүлөлүк майрамдан кийин же балдарыбыз окуу жайларын бүтүргөн сайын фотоплёнкаларды сүрөт чыгарган жайларда чубап отурмакпыз.

Стив көп ойлонбой эле, инновация – бул командалык спорт гана эмес, компаниянын ичинде да, сырткы өнөктөштөрдүн арасында да ыйык тутуп, ага үгүттөй турган нерсе экендигин түшүнгөн. Эгерде сиз инновацияны сырткы булактарды тартуу менен ишке ашырып жаткан болсоңуз, алар сиздин командаңыздын бөлүгү катары иштеши керек. Мас тобу бул ыкманы баштапкы күндөрдө эле колдонуп келген, үгүттөөчүлөр командасы колдонмо иштеп чыккан программисттерге барып, аларды керектүү колдонмолорду жаратууга үгүттөшкөн.

Бүтүн продукт теориясы

Биринчи күндөн баштап Стив бүтүн продукт иштеп чыгуу жалпы түшүнүгүнөн келип чыккан философияны ыйык тутту. Бул эреже боюнча, эгерде аппараттык жабдуу чыгарган компания программалык камсыздоо да иштеп чыкпаса, ийгиликтүү технологиялык продукт – жакшы иштеген, колдонуучулардын күтүүсүнө арзыган продуктту чыгарууга мүмкүн эмес деп айтат. Мен бул эрежени «бүтүн продукт теориясы» деп атайм.

Кээде Стив менен бул жөнүндө талашчу элем. Мен ойлочумун, эгерде биз да Microsoft-ко окшоп, өзүбүздүн программаларыбызды сатсак, бизде жакшыраак продукт болмок жана программалык камсыздоо рыногун башкармакпыз деп.

Ал, меники туура эместигине ишендирип, жана буга себептерди түшүндүрүү аркылуу гана жеткен жок, убакыттын өтүшү менен өзүм да Apple продукттарынын ийгилигине, калган компаниялардын кемчиликтерине күбө болдум. Программалык камсыздоо жабдуунун ичинде эң натыйжалуу иштетүү үчүн, бүт системаны башкаруу керек. Бул эреже технологиялык компанияларга эле тиешелүү эмес: эгерде Стив матрас чыгара турган болсо, каркасын жасап, пружинасын арзан баада бирөөдөн сатып алмак эмес.

Эгерде Microsoft жабдуу чыгарууну да башкарса, биз билген Windows программалык камсыздоосунан кыйла жакшыраак продукт чыгармак. Компанияда жабдуу чыгаруу сыяктуу маселе менен алектенүүнү каалашпагандыктан, алар программалык камсыздоо менен жабдуунун чогуу, жакшы иштеши үчүн эмне керек экендигин жөн гана түшүнүшпөйт. Windows оперативдик системасынын ар бир үлгүлөрүнүн тажаткан, кыжырды келтирген кемчиликтери бар.

Компаниянын кардарларга арналган продукттары менен абал андан да начар. Компания чыгарган продукттардын биринин артынан бири жолу болбой калды. Мен бул китепти жазып жаткан убакта алар чыкканына эки ай гана болгон жаңы Kin уюлдук телефонун рыноктон кайра алып салышты. Бир репортёр жазгандай, «мындан кийин эч Kin болбойт».

Башка компаниялардын продукттарына орнотулуучу программа чыгаруучулардын көпчүлүгү ага коммерциялык мамиле кылышат, кардар үчүн эң мыкты продукт жасоо эмес, өз компаниясы үчүн мыкты келишим түзүү деген максат коюшат.

Мындай көрүнүштү элестетиңиз: сиз Motorola компаниясында продукт иштеп чыгуу бөлүмүнүн башчысысыз, Microsoft менен бир катар жолугушууларды пландап жатасыз. Жолугушууда Windows Mobile платформасында иштеген

Droid продуктусун жасоо жөнүндө талкуу болмокчу. Кеңешме жакшы өтүп жатат. Презентацияны бийик профессионалдык деңгээлде өткөрүштү; Microsoft-тун өкүлдөрү Windows Mobile-ды лицензиялык баада сатып алууну көшөрүп сунуштап жатышат. Алар өз системасынын ар бир даанасын 20 пайыз арзандатып берүүгө даяр.

Microsoft-тун өкүлдөрү менен жолугушуудан кийин сиз Google компаниясы менен жолугушуп, алардын Android оперативдик системасын өзүңүздүн уюлдук телефонуңузда колдонууну талкуулайын деп жатасыз. Бул жерде да бетачар аябай жакшы, профессионалдуу өттү. Эки фирманын тең программалык камсыздоолорду жасаган программисттери мыкты экен.

Бирок, Android-дин өкүлдөрү бизнес шарттарын сүйлөшө баштаганда, таң калarлык нерсе болот. Алар эч кандай лицензияга төлөөнүн кереги жоктугун түшүндүрүшөт, анткени алар ачык-булак чөйрөсүндө иштешет экен. Алар Android менен иштеген телефонун бекер чыгарууга мүмкүнчүлүк берүүгө даяр. Бекер болсо, демек бул сонун келишим. Эгерде Android жакшы эмес болсо, бекер беришсе да аны колдонуунун мааниси жок болмок. Бирок, эгерде бул оперативдик система жакшы иштесе, анда мындай келишим өтө пайдалуу.

Droid телефондорунун колдонуучулары ал туруктуу тажатма маселелердин айынан, бузула бергендигине арызданышат. Ал, көп учурда туура эмес иштейт.

Мен эки эгиз ага-инини билем, экөө тең Motorola Droid телефондорун алышкан. Алар сегиз аппарат алмаштырышты. Motorola дагы деле иштебеген телефондорду алмаштырып берүүсүн улантууда. Телефонду заводдон чыккан абалына кайтаруу сыяктуу бир дагы кадам проблемаларды чечкен жок. Бул эми кимдин күнөөсү – Motorola-нынбы же Google-дунбу? Колдонуучу кимге кайрылуу керек экендигин билбейт.

iPhone-дун колдонуучуларын байланыштын жоктугу гана капалантышы мүмкүн, бирок бул AT&T байланыш операторунун күнөөсү. Droid-дикине окшоп, аппарат иштебей калган проблемалар чанда кездешет.

Apple-де болсо «бүтүн продукт» деген сөз аппаратты гана түшүндүрбөйт, бул аны колдонуунун толук тажрыйбасын түшүндүрөт. Алардын максаты – адамдардын табигый жашоосуна, алардын ар түрдүү нерселерди колдонуу адатына айкалышкан продукт жасоо. Адамдар продуктка атайын көнүшү керек эмес, кайсы продукт болбосун, ал табигый, опоңой, жөнөкөй сезилип, колдонуучуну канааттандыруусу керек.

Сырткы булактарды тартуу

2000-жылга Apple компаниясы бүтүн продукт жасоо эрежеси менен байланыштуу маселеге туш келди. Бир да компания бардык нерселерди жасай албайт, өзгөчө акча каражаты жетишпей жатканда. Ал эми Apple-дин бухгалтердик китебинин бир тарабы мурдагыдай эле аянычтуу. Macintosh-тун компьютердик рыноктогу үлүшү үч пайызга да жетпейт болчу. Аргасы түгөнгөн Стив Windows-тун негизинде иштеген компьютерлерин колдонгондорду Mac-ка кызыктыруучу колдонмолорду издеп жатты.

Анан, албетте, музыканы сүйгөн Стивге колдонуучуларга эң сонун музыкалык программалык камсыздоо пакетин сунуштоо ою келди. Анын жардамы менен ыр, обондордун тизмегин сактап, жаккан обонду тез таап, ойнотсо болор эле.

Canon менен лазердик принтер боюнча келишимден кийин Стив кээде керектүү нерсени өзүң иштеп чыгуу жөндүү экендигине, ал эми башка учурларда айланаңды карап, кимдин эмне жасаганын байкоо керектигине биротоло ишенди.

Ал кезде MP3 форматындагы музыка боюнча программалык камсыздоолордун алдыңкысы SoundJam MP колдонмосу

эле. Аны Macintosh үчүн бир катар оюндарды жасап берген Кремний өрөөнүндөгү Casady and Greene (C&G) деген кичинекей компания иштеп чыккан эле. SoundJam-дин башкы программачысы Жефф Роббин бир убактарда Apple-де иштеп кеткен. SoundJam MP рыноктун 90 пайызын ээлеп, чоң ийгиликке жетишет.

Apple-дин өкүлдөрү C&G компаниясына SoundJam-ге укуктарды сатып алуу сунушу менен кайрылышат. Келишимдин бир шарты боюнча Жефф Роббин Apple-ге кайтып, жаңы интерфейс жаратышы керек болот. 2001-жылдын январында MacWorld көргөзмөсүндө азыр iTunes деп аталган Apple-дин версиясы көрсөтүлүп, эбегейсиз чоң ийгиликке ээ болду. Болбосо, ал убакта бул нерсенин пайда болуусу адамдардын адаттарында кандай кескин өзгөрүүлөрдү алып келишин аз гана адам элестете алчу. Балким, муну Стив жана iTunes командасы гана түшүнгөндүр.

Ал убакта iTunes программасы өз алдынча продукт көрүнгөн. Азыр болсо бул Стивдин продукт жаратуу боюнча жалпы стратегиясынын биринчи бөлүгү болгондугун түшүнөбүз.

Жаңы продукттар боюнча чечимдер

Жыл сайын Стивдин инженерлери жана продукт командаларынын башчылары жүздөгөн жаңы идеяларды карап чыгышат, алардын ичинен көбү күчтүү болуп чыгат. Бирок, азыр мен Стивге жекече бир идеяны кабыл алууга түрткү берген окуяга токтолуп өткүм келет. Анын таасири астында ал «Биз ушул жол менен кетебиз» деген жыйынтыкка келет.

Стив Apple-дин убактылуу башкы директору болуп шайлангандан кийин көп продукттардын чыгарылышын токтотуп салганын айтып өткөн элек. Алардын ичинде новатордук Newton чөнтөк компьютери да бар эле. Стив аны негизги про-

дукттарга кирбейт жана Apple оперативдик системасын колдонбойт деп эсептеген.

Бир нече жыл өтүп, Apple-дин финансылык абалы жакшырганда, жагдай өзгөрдү. Персоналдык компьютерлер рыногу кызуу өсүп баратты. Алып жүрмө музыкалык плеерлердин сатыгы азая баштады, жана чөнтөк компьютерлердин мүмкүнчүлүктөрү жакшыраак, келечеги кеңирээк көрүндү. Бирок смартфондор рыногу пайда болгонго чейин эле Стив уюлдук телефондор чөнтөк компьютерлериндей эле көптөгөн функцияларды аткара алышын, барган сайын чөнтөк компьютерлер рыногу кичирейе турганын түшүндү. Жыйынтыгында Стив чөнтөк компьютерлерин чыгаруу идеясынан баш тартып, анын ордуна башка мүмкүнчүлүктөрдү издей баштады.

Стив жана Жон Рубинштейн кийинки жаңы продуктту издеп жатып, санариптик фотоаппарат, видеокамера, музыкалык плеерлер жана мобилдик телефондорду жаратуу жана чыгаруу чыгармачылык процессин көрүп жатышты. Мунун баары кайсы жакка алып барарын билүү үчүн, ар кандай компаниялар бул каражаттарды жаратууда кайсы аппараттык жабдуу жана программалык камсыздоону колдонушарын анализдөө үчүн Руби адистер командасын топтоду. Ал санариптик музыкалык плеерлерге караганда камераларда түзүк эле жарамдуу программалык камсыздоо колдонуларын аныктады. «Кандай гана начар нерселерди көрбөдүк, – деп Руби Cornell Engineering журналына айтып берген. – Чоң, оор аппараттар бар экен. Колдонуучунун интерфейси үрөй учурарлык»[1].

«Ошентип, Стив мени бар, музыкалык плеер жаса деп жөнөттү», – дейт Руби.

Мурдагыдай Стив карманган эрежени сактап, продуктту толугу менен өз күчү менен чыгарууга убакыт жок эле.

[1] «Behind the Music,» Кен Аарон, Cornell Engineering magazine, fall 2005.

Анын ордуна Apple-дин музыкалык плеери рынокто бар продукттардын платформасында курулуп, Стивдин бийик стандарттарына жооп бергидей жакшыртылмак болду. Жана ким бул үчүн эң мыкты продукттарды издеп тапмакчы? Так ушул тапшырманы аткаруу үчүн Стивде керектүү адамдар бар эле: Руби өзү жана SoundJam-ди жасаган Жефф Роббин.

Натыйжада, Стивдин MP3 плеерин куруу үчүн жабдуу жана программалык камсыздоо издеп, Руби менен Жефф жаңы үгүттөөчүлөргө айланды.

Руби Жапонияда Toshiba компаниясына барып, алар менен Apple-дин ар кандай продукттарын камсыздаган Toshiba-нын катуу дисктерин талкуулап жатканда, жаңы иштелип чыгып жаткан 1,8 дюймдук катуу диск жөнүндө сөз болот. Бирок, ал үчүн али рынок табыла электигин айтышат. «Рубинштейн-сан муну кайсы жерде колдонсо болот, билбейт бекен?»

Руби бул кенедей диск өзүнө беш гигабайттык маалымат батыра аларын угат. Ал убакта бул таң каларлык жетишкендик эле.

Анын ортосунда музыкалык плеерлер рыногу маанилүү болуп баратканын Стив сезет. Андан да жакшысы, бул рынок коркунучтуу атаандаштык жоктугу менен өзүнө кызыктырат. Болсо да, башка MP3 компаниялар күчтүү атаандаш боло алмак эмес. Стив колдонуучулардын мурдагы тажрыйбасын түп-тамыры менен өзгөрткөн продукт келип, ээлик кылганга бул рынок даяр болуп, бышып калганын көрөт.

Apple-дин программалык камсыздоодогу билими жана тажрыйбасы эң мыкты алып жүрүүчү музыкалык аппарат жарата алмак. Анын үстүнө Apple өнөр жайлык дизайндын жана кичирейтүүнүн чебери болчу. Эң күлкүлүүсү, Стив дайыма башка дизайнердик фирмаларга ишенчү, көрсө, Apple-дин ичинде иштеген эле Жонатан Айв мыкты дизайнер экен.

Музыкалык плеер чыгаруу боюнча чечим кабыл алууда күмөн саноонун кереги жок эле, ал убакта көптөгөн жакшы себептер бар болуп чыкты. Эгерде Стив жаңылышкан болсо, аракеттер өтө кымбатка туруп, бүт компанияга катуу сокку болмок. Бирок, анын рыноктогу багыттарды анализдөө жөндөмү дагы бир жолу көзгө аткандай таамай тийди. Бул, дүйнө жүзүндөгү адамдардын баары маданият менен оңой жана болуп көрбөгөн жекече мамиле түзүүсүнө өбөк болгон стратегиялык тандоо болду.

Ал эми Руби алып келген кичинекей диск Apple музыкалык плееринин жүрөгү, кичинекей, көрктүү iPod-дун пайда болуусун мүмкүн кылган негизги элемент болду.

Ушунчалык эңсеген продукттун үстүнөн иштөөнү элестетсеңиз: керек болсо иштеп чыгуучу команданын мүчөлөрү да аябай бул буюмдуу болууну каалагандыктан, жумуш бүткөнгө чейин араң эле чыдап жүрүштү. iPod деп аталган нерсе так ушундай жаралган. Өзүңдүн бүт обондор жыйнагыңды же жок дегенде анын көпчүлүк бөлүгүн жаныңда алып жүрүү эң күчтүү идея болчу.

Жонатан Айв мындай деп сүрөттөйт: «Бул долбоордо иштегендердин баарындай эле, мен дагы баш көтөрбөй иштеп жаттым, бирок аткарылуучу иш өтө татаал болгондон гана эмес (ал эми иш чынында татаал болчу), бул буюмду өзүм да каалаган элем[1]»; «iPod-дон башка продуктту баарыбыз бирге ушунчалык катуу эңсегенибиз эсимде жок[2]».

Стив болсо iPod 2001-жылдын рождестволук майрамдардын алдында сатыкка чыгып калуусун талап кылып жаткан. Демек, iPod командаларына продуктту жасап чыгарууга акылга сыйбаган аз убакыт – он айлык гана мөөнөт берилет.

---

[1] «Apple's 21st-Century Walkman CEO Steve Jobs thinks he has something pretty nifty. And if he's right, he might even spook Sony and Matsushita,» Brent Schlender, Fortune, November 12, 2001.

[2] Harris, Mike. *Find Your Lightbulb* (Mankato, MN: Capstone, 2008), p. 60.

Apple-ге музыкалык плеердин жабдуусу менен музыка көчүрүүгө жөндөмдүү программалык камсыздоону байланыштырууну сунуштап, Тони Фаделл аттуу инженер-программист кайрылат. Тони ага чейин General Magic жана Phillips музыкалык плеерлеринин үстүнөн иштеген эле.

Тони командага тез эле аралашып, Стивдин стратегиясын жана продукт чыгарууда ишенимдерин бөлүшөрүн далилдеди. Ошентип, Тони команданын негизги мүчөсүнө айланды.

Стив, Айв, Рубинштейн, Фаделл жана алардын кызматкерлер штаты кыска графиктин айынан көптөгөн сыноолорго, кыйынчылыктарга туш болушту. Аппарат үчүн колдонуучу компьютердик чипти жасаганга убакыт жок эле, ошондуктан Apple даяр компоненттерди гана колдонду. Ал эми аларды каалаган атаандаш колдоно алмак.

Негизги элементтер, мисалы, санариптен аналогго өзгөрткүчтөр өндүрүүчүлөрдөн сатып алынды.

Стив «бизде ойлоп табылган жок» дегенге баш ийгендиги үчүн гана долбоорду берилген мөөнөттө бүтүрүүгө мүмкүн болду. iPod-дун окуясында Apple-дин астында даяр бөлүктөрдөн өзгөчө уникалдуу бүтүндү жасоо милдети турду. Бирок, ылайыктуу болуусу үчүн сырттагы жаңы өнөктөштөр өздөрү кошо иштеп жаткан Apple продукту үчүн терең милдеттенме алуусу керек эле.

Стив дайыма музыканы жана музыкалык бизнести сүйчү жана ошол кезде Walkman аудиоплееринин кызуу күйөрманы эле. Бирок, кандай гана болбосун, жаңы доор башталып, технологиянын адамдары да музыкага кызуу аралашып, MP3 форматындагы музыкалык файлдарды Napster же ага окшош сайттардан көбүнчө мыйзамсыз сатып ала башташты. Бирок ошол убактагы MP3 чөнтөк плеерлери колдонуучу үчүн ыңгайсыз келип, адатта саналуу гана ыр сактай алчу. Юридикалык тарабынан да Napster жөнөкөй кардардын кызыкчылыгынан жана мүмкүнчүлүктөрүнөн

алыс болчу. Стив аны көрүп, мүмкүнчүлүктү байкап, анын чарасын көрдү.

Дагы да, Стивдин негизги принциптеринин бири – бул жабдуу менен программалык камсыздоонун биригүүсү жана текши өз ара алмашууга ылайыктуулугу, ал эми Тони Фаделлдин концепциясы долбоорго эң сонун төп келди. Бул жолу жалдоо – продукт менен барабар, Стив кам көргөнчөлүк сонун айкалышуу болду. Тони берилген мөөнөттө жасап бүтүрүү мүмкүн эмес экендигин билсе да, бул анын кыялына жетүүгө мүмкүнчүлүк болгондуктан, иштөөгө кыйын шарттарга карабай, баш-оту менен жумушка киришти.

Фаделл Санта-Кларадан PortalPlayer деген компанияны табат, ал чыгарган ошол эле аттагы PortalPlayer деген плееринин иштеген оперативдик системасы бар экен. Фаделл PortalPlayer-дин дизайнынын прототиби да жакшы өнүктүрүлгөндүгүн көрөт. Бул, чечүүчү нерсе болуп чыгат.

Apple үчүн дизайндык кыйынчылык – бир топ даражада жакшыраак мүнөздөмөлөрү менен, бирок ошол эле убакта тамекинин пачкасынан чоң эмес музыкалык плеер чыгаруу болчу. Жана албетте, батарейкасы ар бир заряддоодон кийин болушунча узагыраак иштөөсү керек эле.

Стив PortalPlayer-ди башка кардарларыңардан баш тарткыла десе да, компаниянын жетекчилери эстен тандырарлык бир нерсе жасап жаткан белгилүү инновациялык компьютердик фирма менен чечүүчү өнөктөш болорун билишет.

Эгерде сырттагы бир башка компания продуктуңа же бизнесиңе толугу менен көңүл бөлүп, берилип иштесе, бул инновацияларды элге жайып жаткандыгыңдын мыкты мисалы. Иштеп баштаганына эки гана жыл болгон, дагы эле инвесторлоруна карыз фирма үчүн бул чоң иш көрүндү. Фаделл компаниянын жетекчилерин «Apple-дин компьютердик компаниядан музыкалык компания болуп өзгөрүүсүндө силер

негизги ролду ойногон өнөктөш болосуңар» деп ынандырып, келишим түзүүнү бүтүрүүгө жардам берди.

Бирок албетте, Стив офисинде отуруп алып, командасы качан даяр продукт менен келет деп күткөн пассивдүү жетекчи эмес болчу. Ал жөнүндө бул барактардан окуп, түшүнгөндөй эле, iPod иштелип жатканда да ишке баягыдай эле тыгыз аралашып жүрдү. Ал ички туюму менен рыноктун зарылдыктарын түшүнүп жана көз жоосун алган дизайн керек деп талап кылып, командасын керектүү тарапка багыттап жатты. Бүт карьерасы бою сайрап келгендей эле, ал продукт колдонууга оңой болсун деп жатты. Эгерде керектүү ырды тандаш үчүн баскычты бир эмес, үч жолу басыш керек болсо, Стив ачууланып, меню тез пайда болбосо, жини келип, музыканын үнү так чыгышын талап кылып жатты. PortalPlayer-дин кызматкерлери Стив күн сайын комментарий, сын жана жаңы талаптарды жаадырганын айтышкан.

Долбоор графикке жараша жасалып жатканына карабастан, iPod жасалып бүтөөр кезде адистер тобу олуттуу бир кемчиликти таап калышат. Каражат өчүрүлгөн кезде да батарейкадан ток соро берет. Заряддалып бүткөндөн үч саат өткөндөн кийин эле батарейка өчүп калып жатты. Кемчилик - электрондук схемалар жасалып бүттү, жыйналуучу линиялар ишке даяр деп айтылган учурда табылды. Маселени чечип, кемчиликти жок кылуу үчүн бир нече жума кетет. PortalPlayer-дин негизги кызматкерлеринин бири мындай эскерет: «Сегиз жума бою алар үч сааттык MP3 плеер жасадык деп ойлоп жүрүштү»[1].

Убакыт маселеси

Келе жаткан iPod-дун чыгарылышына бир катар сырткы окуялардын зыяны тиет. Октябрдын аягында Intel компаниясы кардардык электроника рыногунан кетип жатка-

[1] «Inside Look at Birth of the iPod,» Leander Kahney, wired.com, 7/21/04.

нын жарыялайт. Intel инженердик жетишкендиктери жана маркетингдик чебердиги менен атактуу эле... Ошого карабастан, кардарлар үчүн электроникадан кантип акча табышты билбегендигин мойнуна алды. Жана анын бөлүмдөрүнүн бири так ошол MP3 плеерлерди чыгарчу.

Intel-дин мындай чечими юридикалык жана экономикалык маселелердин таасири астында кабыл алынган. «Доткомдор кризиси» жарылып, бийик технологиялар тармагындагы көптөгөн компаниялар кыйрап, миңдеген инженерлер жумушсуз калышты. Анысы аз келгенсип, соттор музыкага болгон автордук укуктарды бузуу – мыйзамсыз көчүрүү боюнча сот иштерине, лицензиялык акы төлөбөй койгондорго каршы арыздарга толуп кеткен эле.

Баарынан да жаманы, бул 2001-жыл эле. 11-сентябрдагы Дүйнөлүк соода борборунда болгон террористтик атака iPod чыгат деп белгиленген күндөн бир ай гана мурда болуп өттү. Америкалыктар деңгиреп, үрөйү учуп, бул Америка үчүн эмне дегенди билдирет деп коркуп турган учуру эле. Жалпы калк каза болгондорду жоктоп кайгырып, дагы ушундай талкалоочу кол салуулар болбойбу деп кабатыр тартып жатышкан.

iPod сыяктуу чуулгандуу продуктту рынокко чыгаруу боюнча бүт пландар бир айдан ашып-ашпаган мөөнөткө түзүлгөн эле. Стивдин чечим кабыл алуусу керек болчу: план боюнча кете берүү керекпи же толкунданткан кичинекей музыкалык плеердин бетачарын кийинкиге жылдыруу керекпи.

Кантсе да, бир нерсенин жаралуусу жөнүндө сүйүнчүдөн башка жүрөк жылытарлык эч нерсе жок. Дүйнө бөлүктөргө чачырап, урап жаткандай сезилсе да, Стив Жобс беттегенинен кайткан жок.

Өз продуктуңдун үгүттөөчүсү болуу

Стив – кайда барса да өз продуктусунун үгүттөөчүсү болуунун эң мыкты үлгүсү. Буга күбө болууга шексиз учур – бул пресс-конференцияда же MacWorld сыяктуу башкы көргөзмөдө бетачар өткөрүп жатканын көрүү. Ал, өз сөзүн даярдоого көбүнчө көңүл бөлбөйт. Ошол эле убакта ал дайыма майда-чүйдөгө кылдат талаптарды коёт: көрсөтүлө турган продукт сахнанын кайсы жерине коюлат, ага жарык кантип түшүүсү керек жана кандай белги бергенде ачылышы керек ж.б.

Мындай бетачарлар убагында аны сахнадан көрүү – бул профессионалдуу актёрдун оюнун көрүү менен барабар; жок, ал мыкты актёрдон да жакшыраак, анткени актёрлор башка бирөөнүн жазып бергенин сүйлөшөт, ал эми Стив даярдыксыз аткарат. Ал, алдын ала кандай кабар бергиси келгендигин билет, бирок эч качан бир сценарийди колдонбойт. Ал, эбегейсиз чоң аудиторияны таң калып, суктанган бойдон бир же эки саат бою кармай алат. Кайсы продукт экени маанисиз, анын ага ишеничи чексиз.

Стивдин адаты боюнча, Apple-дин башкы имаратында 23-октябрда жалаң гана чакырылган адамдардын алдына чыгып, Apple-дин жакшынакай эмгек жемишин, Фред Астердин чечёткасын элестеткен технологиянын бийи – iPod-ду дүйнөгө тартуулады.

Көп өтпөй Apple-дин новаторлору жана Стив өзү да дүйнө жүзү бою өтө сүйкүмдүү ак наушниктерди тагынган, буттарын тыбыратып бийлеп бараткан адамдарды көрө башташат.

Стив өз командасы менен бирге инновациялардын жаңы стандартын орнотуп, аны «Бүтүн продукт командасы» деген ишенимге айландырды. Аны долбоордун ичиндегилер гана эмес, калгандары дагы ээрчий башташты.

Мен аны тааныгандан бери, анын продуктту рынокко чыгарып жаткандагы көргөзмөсү дайыма «Элмер Гантри» деген кинону эстетет. Ал фильмде Берт Ланкастер тозок оту жөнүндө жалындуу сөздөрдү сүйлөп, ишенгендерди багындырып, ишенбегендерди динге киргизген диний үгүттөөчүнүн ролун аткарат. Apple-дин жактоочуларын андан бетер азгырып, шектенгендерди өз динине тарткандын чебери Стив Жобс – өз продуктусунун эң берилген үгүттөөчүсү.

Ишендирүү жөндөмү жана кененирээк чөйрөлөрдү кызыктыруу

Музыкалык индустриянын эң ири оюнчулары менен сүйлөшүүлөр уникалдуу iTunes музыкалык дүкөнүн жаратууга мүмкүнчүлүк берди. Бул инновацияларды пропагандалоону үйрөнүүнүн жана «Бүтүн продуктту» жалпы тажрыйба катары көрүүнүн дагы бир мисалы. Стив өзүн кардар менен толук окшоштурганы – бул жаратуудан баштап, сатуу, колдонуу, күнүмдүк ырахат алууга чейин ар бир бөлүгүн эске алып, баарын бир бүтүн системанын курамы катары караганы. iPod – бул жөн гана жаңы буюм эмес, көңүл ачуунун жаңы жолунун дагы бир каражаты эле.

Музыка тармагынан түшчү пайда улам азайып, 2002-жылы эле 8,2 пайызга төмөндөгөн. Беш эң ири музыка жаздырган компания жана алардын соода ассоциациясы – Америкалык музыка жаздыруу тармагынын ассоциациясы (RIAA), мунун себеби музыканын пираттык көчүрүлүшү деп, Napster сайты жана ошого окшогондорду күнөөлөдү.

RIAA сотко кайрылып, Napster компаниясын жаптырды, бирок борбордук сервери жок жайылтуу моделин колдонгон башка KaZaA сыяктуу файл таратуучу сервистерди жок кылуу кыйыныраак болду. RIAA-нын автордук укук жөнүндөгү мыйзамдарды бузган жеке кишилерге да, уюм-

дарга да каршы сотко берген доолору коомчулук менен байланышуу тармагында кыяматка алып келди. Бул доолордун жардамы менен RIAA музыка сүйүүчүлөрдүн көңүлүнө жагуудан башканын баарына жетти.

Анын ортосунда тармактын лидерлери музыкалык жазууларды таратуунун он-лайн системасын жасоого аракет кылып жатышты. Беш эң ири музыка жаздырган компаниялардын үчөө: Time Warner, EMI жана Bertelsmann чогулуп, Music Net ишканасын ачышты, ал эми калган экөө, Sony жана Universal, ага атаандаш Pressplay аттуу тармагын түзүштү. Эки топ тең атаандашынын жазган музыкасын өзүнүн тармагында жайылтуудан баш тартып, акылсыз иш кылышты. Алар дагы бир фундаменталдык ката кетиришти: ресурска жазылуу үчүн айлык төлөм киргизишти, бул, колдонуучу эч качан сатып алган музыкасына ээ боло албайт дегенди түшүндүрмөк. Эгерде жазылууну токтотсоңуз, акчасын төлөп, компьютериңизге көчүрүп алган музыкаңыз башка ойнобой калат, элестетсеңиз!

Музыканы MP3 плеерге көчүрүүнү да жактырышкан жок. MusicNet буга биринчи болуп тыюу салды, ал эми Pressplay-дин чектөө саясаты андан да катуу эле. Эки атаандашкан тармак тең бири-бирине өз музыкасын жайгаштырууга укук берүүнү чечкен убакта, өтө кеч болуп калган эле. Музыка көчүрүүдөгү чектөөлөр бир аз бошоңдогону менен, бул жетишсиз болучу, андан да музыка сүйүүчүлөрдүн биротоло көңүлү калып калды. Үн жазуучу индустрия бизнес алып баруу көз карашы менен караганда эң олуттуу катачылык кетирди: ал кардарлардын талаптарын четке кагып койду.

Музыкалык бизнестин өкүлдөрү бийик технологиялар тармагындагы бир адам келип, алардын куткаруучусу – «ак

рыцары» болот деген адамды шылдыңдап күлүшмөк. Анткени, компьютер менен интернет алардын эң жаман душманы болуп, тапкан нанын тартып алып жаткан. Кызы, технологиялар аймагынан башка бир гуру болгондо, бул каршылыкты жеңе алмак эмес, бирок Стив деген Стив, аныкы дайыма туура болуп чыккандан да мурда, ал өз каалаганына баары бир жетет.

Ал Apple-деги пикирлештери менен кошо музыкалык уурулуктун себеби – музыкалык индустриянын өкүлдөрү эсептегендей, технологиялык эмес, адаттык мүнөзгө ээ экендигин айтып жатты. Технологиялар эмес, ошону колдонуу ыкмалары күнөөлүү. Андан тышкары, технологиялар адам жашоосунун ажырагыс бөлүгү болуп калгандыктан, аны башкарууга болот деп күтүү туура эмес эле. Бул каалаган нерсеңди чындык катары көрүүдөн да начар – өтө эле зыяндуу.

2003-жылдын апрелинде *BusinessWeek* журналындагы макалада репортёр Алекс Салкевер жазгандай, «Стив Жобс дайыма интернеттен музыка сатып алууга мүмкүнчүлүк берүү – анын мыйзамсыз колдонулушун токтотууга караганда оңоюраак деп эсептечү»[1]. Теңме-теӊ файл бөлүшүүчү сервистер музыкалык уурулуктан башка учурларда мыйзамдуу түрдө иштейт деген 2003-жылдагы федералдык соттун чечими Стивдин «технологиялар эмес, адаттар күнөөлүү» деген сөзүн ырастады.

Стив «душмандарды» – бардык бекер музыка көчүргөндөрдү кыйратуу аракеттери – куру аракет, убакытты бекер коротуу экендигин, үн жаздыруучу индустрия өзүн-өзү жок кылууга алып келерин билген.

---

[1] http://www.businessweek.com/technology/content/apr2003/tc20030430_9569_tc056.htm

Мурда да ушундай себептүү аргументтер айтылганы менен, үн жаздыруучу индустрия тараптан кастыкты жеңе алган эмес. Жаңы технологиялар бул кыйратуучу, музыкалык бизнестин финансылык моделдерин бузуп салды деп эсептелчү.

Стив музыкалык индустриянын өкүлдөрүнө эгерде чындап жаңы бир нерсени кабыл алып, жаңыча иш алып барышса, аман калуу мүмкүн деп айтты. Бизнесте эч нерсе бир калыпта турбайт, инновацияны тосуунун жалгыз жолу – бул көбүрөөк инновация менен тосуу.

Стивдин күч колдоно албагандыгы аны токтоткон жок. Ал убакта Apple-дин рыноктогу үлүшү үч пайызды гана түзчү, RIAA-сынын ошол убактагы башчысы Хилари Розен ачык эле айткан: «Apple-дин үлүшү ушунчалык кичинекей болгондуктан, [үн жаздыруучу компаниялар үчүн] тобокелдик өтө эле аз болчу».

Музыкалык индустриянын лидерлери мурда өз тажрыйбасында көргөндүктөн, бийик технологиялар тармагындагы адамдар музыкалык тармактын маңызын, анын түзүлүшүн, финансылык негизин түшүнбөйт деп ойлоп жатышты. Бирок Стив башкача болчу. Ал кылдаттык менен алдын ала даярданып, музыкалык тармакты ийне-жибине чейин үйрөнүп чыкты. Анын эң маанилүү нерселерди бат түшүнүүсү да жардам берди. Анын үстүнө ал дайыма Боно же Мик Жаггер сыяктуу жылдыздарга оңой эле телефон чалып, кызыктырган нерселерди сурап-билип алчу.

Акыр аягында ал кандайча жеңишке жетти? RIAA-нын башчысы Розен айткандай, үн жаздыруучу компаниялар менен макулдашуу «Стивдин кайталангыс инсандык күчүнөн улам ишке ашты. Ал укмуштуу харизмасы, эрктүүлүгү менен абалды, башкалардын пикирин өзгөрттү»[1]. EMI компаниясы-

[1] *iCon* китебиндеги сүйлөшүүдөн.

нын жетекчилеринин бири бир нече жума бою Стивдин сапаттары жөнүндө гана сайрап жүрдү.

Акыры ызы-чуу басылганда, Стив музыкалык индустриянын лидерлеринин баары бириксе да алы жетпеген нерсени жасады: ал үн жаздыруучу компаниялардын бешөөнү тең чогуу келишим түзүүгө көндүрдү, анын шарттары боюнча Стив алардын музыкасын Apple-дин жаңы интернет-дүкөнү – iTunes аркылуу сатуу укугуна ээ болду.

Беш эң ири компания өздөрүн мындай шарт менен коргошту: iTunes дүкөнү менен биринчи келишимдин мөөнөтү бир жылды гана түзөт, эгерде өздөрү каалап улантпаса эле.

Музыкалык индустриянын өкүлдөрү технологиялык билими бар, музыканы өтө сүйгөн жана музыкалык тармакты терең түшүнгөн али жаш компания жетекчиси, дизайн жана стилге баш-оту менен берилген Стив менен жакшы тил табышты.

Албетте, iTunes музыкалык дүкөнү ушунчалык ийгиликтүү болгондуктан, үн жаздыруучу компаниялардын жетекчилеринин бири да келишимди токтотуу укугу жөнүндө эстеп да койгон жок. Бир жыл өтүп, баары келишимди кайра жаңыртуу үчүн кезекке тизилип калышты.

Өз продуктуңдун үгүттөөчүсүнө айлануу жөнүндө

Стив Жобс инновацияларга үгүттөөнү патенттеп алган эмес, бирок көп башка учурлардагыдай эле мында да ал бизге үлгү болуп берет. Мен дайыма өзүмдү «бүтүн продукт» концепциясын карманып жатамбы, жокпу, компаниянын ичиндеги жана сырттагы булактардан келген жаңы идеяларга ачык мамиле кыламбы, жокпу, Стивге карап

текшерем. Мен өз продуктумдун үгүттөөчүсү катары аны жакшыртуу боюнча ар бир сунушту «Ооба, биз муну жасай алабыз» деген ишеним менен кабыл алууга аракет кылам. Анткени, ар бир идея талкууланбай туруп четке кагылууга эмес, кылдаттык менен каралып чыгууга тийиш.

Мен да, сиз да, компанияңыздын кызматкерлери гана эмес, бөтөндөр да айткан идеяларга кабылдагыч болушубуз керек экендигин улам өзүңүзгө эскертип, дайыма өз продуктуңуздун үгүттөөчүсү экениңизди эстен чыгарбай, кокус тааныштарга, анын ичинде сиздин тармагыңыздан тышкары адамдарга да, кийин сиздин кардарыңыз болуусу мүмкүн болбогон адамдарга да аны мактооңуз керек. Мен өз идеяларымды баарына жаям. Жана менин продуктумдун жакшыруусуна мен чала тааныган адамдар да эң чоң салым кошкондугу таң калычтуу.

Продукттун өзүн, жана анын кандай болбосун жакшыруусун баалоодогу өлчөм «бул, сатып алуучуга пайда алып келеби?» деген суроого негизделет. Бул суроого жооп алуунун негизги жолу – ал сапат мага керекпи, мен аны каалаймынбы, колдономунбу, ошону түшүнүү. Эгерде жооп «жок» болсо, демек, башка сөз да жок.

Стивге окшоп, мен да идеяны эгерде көз менен көрө алгыдай элестүү көрсөтүшсө, жакшыраак кабыл алам. Мен өз кызматкерлериме дайыма мындай деп айтам: «Мага идеяларыңарды үлгү же прототип түрүндө, же компьютерде көрө алгыдай көрсөтмө түрүндө алып келгиле. Сөз менен айтып берсеңер же жазып келсеңер, анда мен силердин оюңардагыны элестетүүгө аракет кылуум керек болот. Мүмкүн болушунча, мен аны көрүшүм керек».

Продуктту долбоордоо этабында мен дайыма өзүмө эскертем: «бүтүн продуктту» жалаң компаниянын күчү менен чыгаруу керек. Эгерде ал мүмкүн эмес болсо, кээ бир

негизги курамдык бөлүктөрдү сырттан сатып алуу үчүн олуттуу себептер болсо, баары бир продукт толугу менен компанияда жасалгандай иштөөсүнө кам көрүү керек. Сырттан жасалган технологиялар мен аны көзөмөлдөгөнгө гана жакшы, ошондо гана «бүтүн продукт» мен элестеткендей мыкты иштейт.

III БӨЛҮМ.

ЭҢ МЫКТЫ БОЛУУНУН ЖОЛУ: САТУУГА БАШКАЧА КӨЗ КАРАШ

11-ГЛАВА

Бардык эшиктерди ачкан брендинг

Стив Жобс жана Стив Возняк Apple компаниясын так Кремний өрөөнүнүн салты боюнча башташкан: HP компаниясынын негиздөөчүлөрү Билл Хьюлетт жана Дэйв Паккард сыяктуу алар да гаражда башташкан.

Бул, Кремний өрөөнүнүн тарыхына кирди. Бир күнү ошол «гараждык» мезгилде Стив Жобс Intel компаниясынын жарнамасын көрүп калат. Анда ар бир адамга түшүнүктүү гамбургер же покер фишкалары сыяктуу сүрөттөр колдонулган экен. Техникалык терминдердин жана символдордун жоктугу көзгө илинет. Стив бул ыкмага аябай таасирленгендиктен, жарнаманы жасаган адамдын атын билүүнү чечет. Стив ошол сыйкырчы Apple бренди үчүн да бир нерсе сыйкырлап берүүсүн каалайт, анткени, компания дагы деле анча таанымал эмес болчу.

Стив Intel-ге чалып, алардын жарнамасын ким жасагандыгын жана коомчулук менен байланышты ким алып барарын сурайт. Ал жарнамалардын артында турган чыгаан акылман – бул Режис МакКенна деген адам экен. Стив МакКеннанын катчысына чалып, жолугушууну суранат, бирок ага жок деп коюшат. Ал кайра-кайра күнүгө чала берет, кээде күнүнө төрт жолудан чалат. Акыры катчысы тажагандыктан, Стивден арылуу үчүн жетекчисин жолугууга көндүрөт.

Стив менен Воз өз компаниясын тааныштыруу үчүн МакКеннанын кеңсесине келишет. МакКенна сылык түрдө угуп бүтүп, алардын сунушу ага кызыктуу эмес экендигин айтат. Стив ордунан жылбай коёт. Ал МакКеннага Apple кандай улуу компания болорун, Intel сыяктуу ири болорун айтып, эч токтобой коёт. МакКена аларды эшикке түртүп чыгарып коюу үчүн өтө сылык эле, акыры Стивдин өжөрлүгү каалаган нерсесине жетет: Режис МакКена Apple менен иштөөгө макул болот.

Эми, бул жакшы окуя дечи. Бул окуя ар кандай китептерде айтылып келгени менен, чынында андай болгон эмес.

Чындыгында кандай болгонун, Режис минтип айтып берет. Ал өзүнүн жарнамалык бизнесин технологиялык компаниялардын жарнамасы жыш техникалык майда-чүйдөгө толгон кезде баштаган. Режис Intel менен иштеп баштаганда, ал компаниянын жетекчилерине жарнамаларды «түстүү жана кызыктуу» кылып жаратуу керек деп ынандырат. «Кардарлардын чөйрөсүнөн микрочиптерди картөшкө чипстеринен айырмалай албаган креативдик директорду» жумушка алуу – эң сонун амал болуп чыгат, ошондуктан ал көңүлдү бурган жарнамаларды жараткан. Бирок, МакКенна айткандай, компанияларды мындай ыкмаларды колдонуу зарылдыгына ишендирүү оңой эмес. «Энди Гроувду жана Intel-дин башка өкүлдөрүн көпкө чейин өжөрлүк менен ишендирүүгө туура келди», – дейт ал.

Бирок, так ушундай чыгармачылыкты Стив Жобс издеп жүргөн. Биринчи жолугушууда Воз Режиске жарнаманын негизги тезистери жазылган кагазды көрсөтөт; текст техникалык терминдерге жыш толгон эле, Воз «анын материалын кайра жазып берген адам жок экендиги жөнүндө унчуккан жок» дейт, ошондуктан Режис «силер үчүн эмне кылып бере алам, билбейм» деп жооп берет.

Стив дайыма эмнени каалагандыгын билет жана эч качан көздөгөнүнөн кайтпайт. Алгачкы терс жооптон кийин ал кайрадан МакКеннанын кеңсесине чалып, бул жолу Возго эч нерсе айтпай, дагы бир жолугушуу жөнүндө сүйлөшөт. Экинчи жолу Режис менен жолукканда, Стив ага башкача таасир калтырат. Бул таасир жөнүндө кийин ал көп жолу айткан: «Мен өмүрүмдө Кремний өрөөнүндө жолуктургандардын арасында чыныгы көрөгөч адамдар бул Боб Нойс [Intel] жана Стив Жобс деп көп айтчумун. Жобс Возду анын инженердик таланты үчүн жогору баалачу, бирок дал Стив инвесторлордун ишенимине жетип, Apple-дин келечектеги максатын түптөп, аны өнүктүрүүнү улантты».

Стив экинчи жолугушууда Режис Apple-ди кардар катары алууга макулдугун угуп, анан кетти. «Стив мурда да, азыр да бир нерсени каалай турган болсо, өжөрлүк менен ага жетет. Кээ бир учурларда аны менен жолугушпай коюу мен үчүн оор болчу», – дейт Режис.

(Айта кетүүчү нерсе, бизнеске каражат табуу үчүн Режис Стивди тобокелчи ишкер, Sequoia Ventures-тин башкы партнеру Дон Валентайнга жиберет. «Дон кийин мага чалып, «Сен мага бул адамзаттын азгындарын эмнеге жибердиң?» – деп сурады», – деп эскерет Режис. Бирок Стив аны деле жеңиптир. Валентайн өзү бул «азгындардын» жумушуна акча салгысы келбей, бирок Майк Марккулага жөнөтөт, ал болсо өз акчасын салып, Apple-ди бутуна тургузуп, эки Стив менен чогуу тең укуктуу өнөктөш болуп калат. Андан тышкары, Марккула компанияны каржылоонун биринчи негизги айлампасын уюштуруп, кийин, белгилүү болгондой, Apple-дин башкы директору болуп калат).

Мен үчүн Режис менен жолугушууга жетип, аны Apple-ге иштөөнү көндүргөнү жөнүндөгү бул окуяда дагы бир маанилүү өзгөчөлүк бар. Ал убакта өтө жаш, жана сыягы, сизден, окурман, бир топ аз тажрыйбалуу Стив ошол эле убакта кандайдыр бир жол менен брендингдин чечүүчү баалуулугун

түшүнгөн. Анда эч кандай бизнес боюнча университеттик диплому жок, үйрөнө турган айланасында бизнесте иштеген менеджер же жетекчи жок эле. Ошентсе да, ал эмнегедир башынан эле Apple компаниясы белгилүү брендге айланганда гана чоң ийгиликке жетерин түшүнгөн.

Мен тааныган бизнесмендердин көпчүлүгү дагы деле бул эң башкы эрежени өздөштүрө элек.

Стив жана брендинг өнөрү

Apple брендин жасоонун үстүнөн Режис менен иштөө үчүн баарына таанымал жарнамалык агенттикти тандоо кыйын деле болгон жок. 1968-жылдан бери жарнама рыногунда иштеген Chiat/Day агенттиги эл көргөндөрдөн бөтөнчө жарнама роликтерин жараткан. Журналист Кристи Маршалл бул агенттикти сонун сүрөттөгөн: «... бул жер ийгилик текебердигин күчөткөн, энтузиазм фанатизм менен чектелген, а жигердүүлүк шектүү түрдө неврозду элестеткен жер. Бул агенттик Мэдисон Авенюнун тамагына тыгылган сөөк, анын амалкөй, кызыктуу жарнамаларын жоопкерсиз, натыйжасыз деп шылдыңдап, анан кайра аларды туурамыш болот». Дал ошол Chiat/Day агенттиги «1984» жарнама ролигин жасаган; журналисттин жазгандарынан эмне үчүн Стив бул агенттикти тандаганын түшүнсө болот.

Кимге акылдуу, жаңычыл жарнама керек болсо, жана «бетке чабар» ыкмадан коркпогон эр жүрөк болсо, бул мүнөздөмө эмне издөө керек экендигинин адаттагыдай эмес, бирок кызыктуу тизмегин сунуш кылат.

«1984» жарнамасын ойлоп тапкан Chiat/Day агенттигинин кызматкери Ли Клоу (азыркы учурда TBWA дүйнөлүк жарнамалык конгломератын жетектейт) чыгармачыл адамдар менен кандай мамиле кылуу керектиги жөнүндө өзүнүн көз карашы бар. Анын айтымында, «Алардын табияты 50

пайыз эгоизмден, 50 пайыз өзүнө ишенбестиктен турат. Аларга тынбай «сен жакшысың, сени баары сүйүүшөт» деп айтып туруу керек».

Стив өзүнүн бийик стандарттарына төп келген адамды же компанияны тапканда, аларга ишенимдүү түрдө берилип калат. Ли Клоу «керек болсо көп жылдар бою ийгиликтүү кызматташуудан кийин да, ири компаниялар кокусунан бир жарнамалык агенттикти экинчисине алмаштыра беришет» деп айтат. Бирок Apple менен иш таптакыр башка дейт. «Бул, эң башынан баштап өтө жекече келишим болчу». Apple-де дайыма «биз ийгиликтүү болуп турганда, силер да ийгиликтүү болосуңар... бизде баары жакшы болсо, силерде да баары жакшы болот» деген ыкманы карманышат. Эгерде биз бул бизнестен чыгып кетсек, силер кардар гана жоготосуңар.

Ли Клоу Стив Жобс башынан эле өзүнүн дизайнерлерине жана чыгармачыл командаларына лоялдуу болуп, көп жылдар бою ошол бойдон калгандыгын айткан. Клоу бул лоялдуулукту «сизди идеяларыңыз үчүн сыйлагандыктын жана салымыңыз үчүн баалагандыктын күбөсү»[1] деп атайт.

Стив Клоу айткан лоялдуулугун Chiat/Day менен мамилесинде даана көрсөткөн. Стив Apple-ден кетип, NeXT-ти баштаганда Apple-дин жетекчилиги тез эле жарнама агенттигин алмаштырган. Бирок Стив он жылдан кийин кайтканда Chiat/Day менен кызматташууну кайрадан жаңырткан, бул анын биринчи кадамдарынын бири болгон. Көп жылдар өтүп, адамдардын аттары, жүздөрү өзгөрдү, бирок агенттик чыгармачыл бойдон калды, а Стив мурдагыдай эле алардын идеяларына жана ишине сый мамиле жасайт.

[1] Клоунун бүт цитаталары *Ad Age* журналындагы Боб Гарфилд менен маектен алынган, 11-июнь, 2007.

Компаниянын жүзү

Аз эле адамдардын сүрөтү мукабаларга чыгып, журналдардын башкы беттеринен, гезит макаласындагы же телекөрсөтүүлөрдөн таанылышат. Ал адамдардын көпчүлүгү, албетте, спортсмендер, актёрлор же музыканттар. Бизнес дүйнөсүндө атак-даңкты эч ким күтпөйт. А Стив болсо буга аракеттенбей эле атактуу болуп кетти.

Apple өскөн сайын Chiat/Day-дин башчысы Жэй Чиат өзүнөн-өзү башталган нерсенин үстүнөн иштегенин улантты. Анын максаты Стивди Apple-дин жана анын продукттарынын жүзүнө айландыруу эле. Бир мезгилдерде компания тамыры менен өзгөртүлүп жаткан убакта Ли Якокка Chrysler-дин жүзүнө айланган эле. Apple-дин баштапкы күндөрүнөн тартып эле максатына берилген, татаал мүнөздүү, көп талкууланган Стив – Apple-дин жүзү болуп келген.

(Мас жакшы сатылбай жатка күндөрдө мен Стивге аны жарнамаларга катышууң керек деп айтканмын. Ли Якокка муну Chrysler үчүн ийгиликтүү жасап келген. Акырында Стивдин сүрөттөрү көптөгөн журналдардын мукабаларына чыгып, жарнамалык роликтер көрсөтүлүп жаткан убактагы Ли Якоккадан да белгилүү болуп кетти. Стивге идея жакты, бирок аны жарнама боюнча чечим кабыл алган Apple-дин жетекчилери четке кагып коюшту).

Айталы, биринчи Macintosh-тордо көпчүлүк башка продукттардагыдай эле, кемчиликтер бар эле. (Жок дегенде биринчи муундагы Microsoft-ту эстесеңиз). Бирок, аларды колдонуунун ыңгайлуулугу Мас-тын эс тутумунун чектелгендиги жана ак-кара экран сыяктуу кемчиликтерин оңой эле жаап калды. Ошол кезде Apple-дин берилген күйөрмандары, анын арасында көңүл ачуу, жарнама, дизайн тармактарындагы чыгармачыл адамдар Macintosh компьютери рынокко кирери менен сатыгынын тез өсүп кетүүсүн камсыз кылышты.

Mac сүйүүчүлөрдү жана профессионалдарды жаңы феномен – үстөлдүк басып чыгаруу системасы менен тааныштырды.

Mac компьютеринин ийгилигине «АКШда жасалган» деген жазма да жардам берди. Mac компьютерин чогултуучу завод Фримонтто, бир кездерде бүт аймактын экономикалык таянычы болгон General Motors компаниясынын заводу мына, азыр жабылат деп жаткан шаарда жайгашкан эле. Apple жергиликтүү жана ошондой эле улуттук баатырга айланды.

Macintosh компьютери жана Mac бренди, албетте, жаңы Apple компаниясын жаратышты. Бирок, Стив кеткенден кийин бренддин жагымдуулугу азайды, а компания болсо өз продукциясын бардык башка атаандаштарга окшоп, салттуу жолдор менен саткан, инновацияларга караганда рыноктогу үлүшүнө көбүрөөк кабатырланган, катардагы дагы бир компанияга айланды. Жалгыз жакшы жаңылык – бул Macintosh-тун күйөрмандары бул оор мезгилде да ишенимдүү бойдон калгандыгы болду.

Бренд куруу

Стив Жобстун брендинг өнөрү боюнча сабактарын үйрөнүп жатып, ал кардарлардын кыялында продукттун туруктуу, жагымдуу образын жаратуунун чебер устасы экенин түшүнөсүз. Стивдин өжөрлүгүн продукт баарын багындыруу үчүн эмне кылуу зарыл экендигин ички туюм менен түшүнгөндүгү толуктачу. Ал, продукттун кантип жасалганы жана анын жылмакай иштегени гана эмес – бул ийгиликтин башкы себеби дечи – бирок колдонуучу продуктту кандай кабыл алат – мына дал ошол нерсе ийгиликтин ачкычы экендигин жакшы түшүнөт.

1976-жылы Apple II компьютери сатыкка чыкканда, Стив ток-шоу алып барган белгилүү теле-алып баруучу Дик Каветтти бренддин жүзү, компаниянын өкүлү кылган. Кавett

Apple II көздөгөн колдонуучулар – билимдүү адамдардын зор ишенимине кирүүчү. 1980-жылга Apple рыноктун 80 пайызын ээлеп, жана ушунчалык күчтүү продукт болгондуктан, программалык камсыздоо жасоочулар миңден ашык колдонмо жазышкан.

Чындыгында, Apple II брендин жасоонун зор ийгилиги – басма сөз бул атак-даңкты Apple-ге (жана ошондой эле Стивге) жаадырышы – бул IBM да персоналдык компьютерлер рыногуна чыгуу чечиминин себеби болгон. Компания бул чөйрөдө чоочун эмес болчу: мен персоналдык компьютерлерди IBM лабораторияларында 1976-жылы эле көргөнмүн. Бирок, ал кадимки көлөмдөгү компьютерлерди (мейнфрейм) ири компанияларга сатуу менен алектенчү жана кардарлар рыногун түшүнчү эмес. Башында Стив IBMдин атаандаш болуусунан тынчсызданган; бирок IBM-де Стив өзүнөн өзү белгилүү деп эсептеген нерсени түшүнүшкөн жок. IBM-дин биринчи персоналдык компьютери 1981-жылы чыкты; тогуз жылдан кийин компания бул багытты жапты.

Анын ортосунда ийгиликке тез жеткен Apple тарыхта болуп көрбөгөндөй кыска убакытта Fortune 500 катарына кирген алгачкы компания болду.

Натыйжа алып келген нерсени кармаңыз

Стивдин Режис МакКенна, Жэй Чиат менен бирикмеси баарына тең Apple брендин азыр да мүнөздөгөн чыгармачылык үчүн зор мүмкүнчүлүктөрдү алып келди. Сенсациялык «1984» аттуу жарнама – бул башталышы гана болучу. Chiat/Day кийинчерээк новатор арт-директор Ли Клоуну атайын Apple үчүн жоопкер кылып шайлады. Ал болсо дагы бир өтө атактуу болгон «Башкача ойлон» деген жарнамалык кампанияны иштеп чыкты.

Акыркы убактарда iPod-дун жарнамасы жарык көрдү: түстүү фондогу iPod плеери менен караңгы сөлөкөттөр ба-

сылмаларда да, кулактандыруу такталарында да пайда болуп, элдин акыл-эсинде өчпөс элес калтырды.

Жарнамалык бизнесте узакка жашай турган нерсе чек эмес, тескерисинче, чектен сырткаркы нерсе болуп эсептелет. Компаниялар өз жарнамалык агенттигин бир нече жыл сайын такай алмаштырып турары баарына белгилүү, кээде алар жөн гана көнгөн адаты менен алмаштыра бергендей көрүнөт. Ли Клоу белгилеп кеткендей, Стив лоялдуулуктун үлгүсү болуп берет: эгерде бир нерсе жакшы иштеп жатса, эч нерсени өзгөртпөө керек. TBWA менен кошулуп кеткен Chiat/Day азыр OMD Worldwide жарнамалык конгломератынын курамына кирет да, дагы деле Apple менен кызматташат. Чындыгында, атайын Apple үчүн жасалган жаңы жарнамаларды сынап көрүү үчүн Плайя-дель-Рейде Media Arts Lab жашырын арт-лабораториясы курулган.

Эгерде элдерге чындап керектүү продуктту жаратып, ага чебердик менен жасалган брендинг кошсоң, бул теңдеме кардарлардын кызыкчылыгын ойгото алган, көп эшиктерди ачкан ийгиликке алып келет деген эрежеге Apple-дин ийгилиги эң мыкты мисал болуп берет.

12-ГЛАВА

Чекене сатуунун күчүн багындыруу

1996-жылы Apple-ге кайтып келгенден кийин Стив өз бийлигин жана Apple-дин бийлигин кайтарып алды.

Бирок ал, эки жакка жетишпей жатты: сол колу менен бизнестеги такшалган тажрыйбасын колдонуп, компанияны корпорациядан тирүү калгыдай көлөмгө чейин кыскартып, продукт линейкасын кайра түзүп, ал эми оң колу менен бирөө көрөгөч деп айткан, башкалары акылсыз деп айткан чекене сатуунун негизин түптөй баштады.

Анын оюнча Apple компаниясы өз продукттарынын колдонуучулары менен тыгыз байланышта болуусу керек. Чекене соодада тажрыйбасы жок, соода чөйрөсү кантип иштээри жөнүндө билими жок Стив Жобс компания менен кардардын ортосундагы ортомчуларды жок кылайын деп жатты. Кайткандан кийин бир нече жуманын ичинде ал өмүрүндөгү эң тобокелдүү долбоорлорунун бирин баштады.

Компьютердик дүкөндөрдүн ири тармактары жана башка алып-сатуучулар ар бир сатылган Apple продуктунан 35ден 40 пайызга чейин пайдасын алышчу. Disney менен кызматташуу мезгилинде Стив кардарларга түз сатуу пайдалуу экендигине биротоло ишенип, кардардык рынокто сатык менен алектенүүгө кызыга баштады.

Стив бул жолдун техникалык майда-чүйдөлөрүн ойлоп чыгуу үчүн команда топтоду. 1997-жылдын ноябрь айында,

ал Apple-дин башчысы болгондон тартып бир жыл өтпөй, чекене соода индустриясында башка компаниялар буга жеткиче түбөлүктөй убакыт мурда, Apple компаниясы apple.com интернет-дүкөнүн ачты. Аны ушундай укмуштуу кыска мөөнөттүн ичинде жасоо – негизинен Стив өзү менен кошо алып келген программалык камсыздоону колдонуунун эсебинен гана мүмкүн болду: сөз NeXT-те жасалган веб-сервистерди жана колдонмолорду иштеп чыгуучу платформа WebObjects программалык чөйрөсү жөнүндө болуп жатат.

Андан көп өтпөй Стив «жаңы онлайн-дүкөн иштеп баштагандан тартып бир айдын ичинде 12 миллион долларлык заказ алды» деп жарыялады.

Көрөгөчтүк

Онлайн-сатуулар жакшы жаңылык алып келсе, салттуу чекене сатык каналдарынын натыйжасы капалантып жатты. Apple-дин компьютерлер рыногундагы үлүшүнүн өсүшү акырындай баштады. Стив негизги маселелердин бири компаниянын продукттарын сатуу ыкмасында катылган деп ишенген. Ири компьютердик дүкөндөр тармактары Apple-дин аппараттарын текчелердеги жакшы орундарга койчу эмес же кызыктыруучу көргөзмө түрүндө жайлаштырчу эмес. Андан тышкары, эң жакшы сатуу тармактардын да стиль сезими жок болчу, чекене соода дүкөндөрдүн жумушу кадрлардын бат алмашуусунан жапа чекчү. Ошол эле убакта көпчүлүк сатып алуучулар арзаныраак алганга аракет кылып, брендге лоялдуулугун көрсөтчү эмес. Мунун баары 1984-жылы Mac чыккандагы жагдайга аябай окшош болчу.

FedEx менен кардарларга түздөн-түз жеткирүү идеясына болгон Стивдин реакциясына караганда, ал өз таратуу жана сатуу тармагы компаниянын рыноктук үлүшүн бир топ көбөйтө аларына көптөн бери ишенип келген. Ал Apple компаниясы жана Mac жетишээрлик күчтүү, бирок бул күчүн чындап колдоно элек деп эсептеген.

Өз убагында Apple II компьютери көп колдонуучулардын сүйүктүү каражатына айланган эле. Жылдар өтүп, Mac-тын колдонуучулары Apple культун жаратышкан. Бирок чекене соода дүкөндөрүнүн ири тармактарынын маркетингдик иш-чаралары эң төмөнкү «жалпы бөлүүчүгө» багытталчу. Ошондуктан Стив өзү эң мыкты билген нерсесин жасоону чечти: жаңы бир нерсени аракет кылып көрүү. іЛидерликтин ыкмасындагы жаңы бирдеме.

Ал өзүнүн ошондогу ой жүгүртүүсүн 2007-жылы *Fortune* журналына берген интервьюда чечмелеп берген. «Мен корко баштадым... Компания өтө эле ири алып-сатуучулардан көз каранды боло баштады. Аларда Apple продукттарын өзгөчө продукт катары жайгаштырууга эч кандай түрткү жок болчу». Сөзүнүн акырында ал «Биз бир нерсе ойлоп табышыбыз керек, болбосо бул тегирмен таштардын курманы болобуз... Бул жерге жаңылык киргизишибиз керек» деп жыйынтык чыгарган[1].

Чекене соода чөйрөсүнө кирүү

Стив кардарлар менен түздөн-түз байланышуу үчүн чекене сатуу стратегиясын иштеп чыгууну чечти. Бул жол оор, өңгүл-дөңгүл жолдой көрүндү.

Компания буга чейин CompUSA тармагы аркылуу сатууга аракет кылган эле, анын дүкөндөрүндө жадагалса атайын өзүнчө Apple бөлүмдөрү ачылган; бирок, бул аракет оңунан чыкпай калган эле. Ошол эле 2001-жылы Gateway тармагы чекене соода дүкөндөрүнүн санын он пайызга кыскартып, ал эми 2004-жылы биротоло бул бизнестен чыгып кетти. Мындай кадыр-барктуу компаниялар оюндан чыкканда, компьютер сатуу менен алектенүүгө, өзгөчө жаңы баштоочулар үчүн эң туура эмес мезгил сыяктуу көрүндү.

[1]http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/index.htm

Бирок Стив боштукка секирип жаткан эмес эле, болбосо дал ушуну анын атаандаштары күтүп турган. Эгерде сөз талант издөөдө болсо, Жобс калгандарыбыз үчүн сонун үлгү. Ал, таланттуу адистерди өзүнө магнит сыяктуу тартуу жөндөмүн дагы колдонуп, бийик технологияларга байланышпаган, бирок ошондой эле татаал маселени чечиш үчүн дүйнөлүк деңгээлдеги эң мыкты чекене соода боюнча команданы түзө баштады. Биринчиден, Стив өзү ишенген адамдардын баарынан сураштырып чыгып, тегерегин чалгындай баштады. Изилдөөлөрү аны Target чекене соода тармагынын мерчендайзинг боюнча вице-президенти, Гарварддын бүтүрүүчүсү Рон Жонсон аттуу адамга алып келди. Анын жетишкендиги – абдан ийгиликтүү болгон «оңой дизайн» сатуу демилгесин ишке ашыргандыгы болучу. Ал демилге Майкл Грейвс жасаган арзан, бирок абдан кооз чайнектен башталып, кийин Target брендинин ажырагыс бөлүгүнө айланган.

Стив – кадр топтоо боюнча «жылдыз» адис экендигин түшүнгөн болсоңуздар керек. Ага жок деп айтуу кыйын, анткени ал кандай болбосун сунушуна көндүрүп, каршылык көрсөтүүнү жок кылууну билет. «Өмүр бою таттуу суу сатып өтөсүзбү, же мени менен кошо дүйнөнү өзгөрткүңүз келеби?» деген белгилүү сөзүн эстесеңиздер.

Көп өтпөй, Apple үчүн жаңы чекене сатуу бөлүмүн түзүү үчүн Стивдин мерчендайзинг боюнча чыгаан вице-президенти Жонсон Купертиного аттанат.

Стивдин издөөлөрү да мыктылардын мыктысы деп таанылган, The Gap компаниясынын башкы директору Микки Дрекслерге аны алып келет. Стив башынан эле Дрекслер 15 миллиардды тегеретken компаниянын эң башкы кызматынан Apple-де вице-президенттик кызмат үчүн кетпешин билсе керек, бирок маектин аягында Стивдин жылмайганын элестетип жатам. Дрекслер директорлор кеңешинин мүчөсү болууга макул болот. Демек Стив сатуу боюнча тар-

мак түзүүдө көздөгөн максатына карай сапарында кеңешүү мүмкүнчүлүгү пайда болот.

Ошентип дагы бир жолу Стив эффективдүү жана укмуштуу кадр табуучу экенин далилдеди.

Прототип үлгүлөрүн колдонуу

Жонсондун милдети компаниянын дүкөндөр тармагын түзүү аркылуу Apple продукттарын кардарларга түздөн-түз жеткирүү болчу. Мындай дүкөн түзүүдө мисалды алыстан издөөнүн кажети жок эле, Стив да муну талап кылган эмес. Мындай дүкөн Apple-дин короосунда иштеп жаткан. Компаниянын кызматкерлери үчүн 1984-жылы Купертинодогу Бэндли-Драйв көчөсүндө ачылган дүкөндө Apple-дин бүт продукттары кооз жайгаштырылган эле, жана кызматкерлер ошол жерде иштеп көрүү мүмкүнчүлүгүнө ээ болчу. Анын ичинде бардыгы кадимки дүкөнгө караганда, иштеп жаткан үлгүлөрү бар көргөзмө залын элестетчү.

Уюштуруунун мындай эрежесин жаңы дүкөндөрдө колдонуу сунуш кылынды. Бул жерде сатып алуучу сатуучунун басымысыз ала турган нерсеси менен ойноп көрүүгө болор эле. Стив так ушундай жол менен сатуу керек деп ырастады.

The Gap-тин башкы директору Микки Дрекслер долбоорду сыртта массалык түрдө кура баштоодон мурда кампалардын биринде дүкөндүн прототибин куруп көрүү боюнча кеңешин берди. Мындай жол менен Apple кетирилген каталыктар жөнүндө маалыматты ишкананын ичинде кармап калмак. Жана албетте, каталар болбой койбоду.

Биринчи окшош дүкөнгө Стив киргенде анын көңүлү чөгө түштү. Продукттар түрү жана категориялар боюнча жайгаштырылган экен. Бул ыкма Apple-дин жумушчулары үчүн ыңгайлуу болчу, бирок жөнөкөй кардарлар үчүн сатып алууну каалаган керектүү нерсени табуу кыйын болмок. Ан-

дан кийинки бир нече айда дүкөндүн биринчи түрү бузулуп, анын ордуна жаңысы, башкасы курулду.

Анын ортосунда Стив жана анын командасынын алдында дагы бир маанилүү суроо пайда болду: Apple-дин дүкөндөрү кайсы жерлерде жайгаштырылышы керек? Чекене соода менен качандыр бир кезде алектенген ар бир ишкер кыймылсыз мүлк боюнча бир агент айткан сөздү билет: үй сатып алууда эң маанилүү үч нерсе бул: жайгашкан жери, жайгашкан жери жана дагы бир жолу жайгашкан жери.

Apple-дин биринчи дүкөндөрүн байымдуу соода борборлорунда жайгаштыруу керек деген чечим чыгарылды, бул негизинен Gateway тармагы колдонгон стратегияга карама-каршы ыкма болду. Apple компаниясы дайыма белгилүү бир жашоо стилин жана кардардын өзүн таануусун колдоочу. Компаниянын дүкөндөрү да ушундай эрежелерге негизделиши керек болучу. Максат – Apple дүкөндөрүнө келген кардарда эң жагымдуу сезимдерди калтырып, Apple продукттарын колдонуучулар коомчулугуна таандык экенин сездирүү жана ошону менен бул ыкманы массалык кыймылга айландыруу эле.

Дүкөндөрдүн ачылуусу

2001-жылдын 15-майында Стивдин чакыруусу боюнча журналисттердин тобу Вирджиния штатынын Маклин шарындагы Tysons Corner Center соода борборунда ачылган биринчи Apple дүкөнүн көрүүгө келишти. Бүт баары кылдат ойлонуштуруп жасалып, пландаштырылганына карабастан, бул окуя жыл сайын өтүүчү таанымал MacWorld көргөзмөсүндөгүдөй дүңгүрөп өтөт го деп үмүт эткен Стив бир топ иренжиди. Дүкөн жөн гана соода борбордун дагы бир соода түйүнү болуп калыптыр. Журналисттер экинчи кабатка чыгып, LL Bean дүкөнүнүн жанында жайгашкан Apple

дүкөнүн үстүртөн гана карап чыгып, көбү эч кандай таасирленбей, көңүл кош бойдон калышты. Бир топ убакытка алардын терс пикири күчүндө болду көрүнөт.

Мен бул дүкөнгө биринчи жолу киргенимде алгачкы сезим жагымдуу толкундантты. Дүкөндүн дизайны жакшынакай, жагымдуу, жакшы уюштурулгандыктан, эмнени алгың келсе да, тез эле кайсыл тарапка баруу керек, түшүнүктүү экен. Бир аянты видеолорду монтаждоо үчүн бөлүнүп, дагы бири – санариптик сүрөттөр үчүн, музыкалык продукттар өзүнчө бир бөлүмдө, ал эми оюн зоналары дүкөндү айланта жайгаштырылыптыр. Ар бир аянтчага келген адамдар жайбаракат ойноп, колдонуп көрүп, ырахат алса боло турган продукттар менен толтурулуптур, жана эч ким аларды сатып ал деп зордобойт экен. Дүкөндүн кызматкерлери да абдан мыкты даярдыктан өтүптүр, ар бир кылган нерсеси камкордук менен жасагандыгы сезилип жатты.

IBM бир кезде өз персоналдык компьютерлери сатылган дүкөндөрдү ачкан эле. Apple-ден алда канча кененирээк, колунда мүмкүнчүлүгү көбүрөөк «Көк дөө», Стивге окшоп изилдөө, керектүү адамдарды тартууга аракет кылбагандыгы көрүнүп турат. Мен Apple дүкөнүнөн ал жер «Стивдин дүкөнү» деп аталса болмок деген таасир менен чыктым, албетте, сөздүн эң жакшы маанисинде. *«Аныкы туура болуп чыкты.* Мындай нерсенин жолу болбой калышы мүмкүн эмес»– деп ойлодум мен.

Ошол биринчи Apple дүкөнүнөн өздөрүнүн жаңы iMac, iPod же аксессуарларын кармаган адамдар чыгып келе жатканын, «Мен Apple-ден бир нерсе алышым керек» же «Apple-ден дагы алышым керек» деп ойлоп келе жатканын элестеттим.

Төрт күндөн кийин Калифорния штатынын Глендейл шаарындагы Galleria аттуу кымбат соода борборунда дагы бир соода түйүнү ачылды.

Чекене сатуу чөйрөсүндөгү жана башка эксперттердин коркунучтуу болжолдоолоруна карабастан, Виржиниядагы дүкөн биринчи күнү эле жети миңден ашык буюм сатты.

Мен бул саптарды жазып жаткан кезде, 2010-жылдын күзүндө, Apple-дин 300дөн ашуун дүкөнү бар, анын ичинде Кытайда да. Манхэттендеги 5-авенюда жайгашкан көргөзмө дүкөнү күнү-түнү 24 саат бою, жыл бою бардык күндөрү ачык. Жана сиз компаниянын дүкөндөрү эң мыкты дизайны үчүн көптөгөн сыйлыктарды алганына таң калбасаңыз керек.

Apple-дин көптөгөн дүкөндөрү байымдуу соода борборлорунда курулуусун улантууда, бирок Стив баштапкы мүлк стратегиясы менен чектелген жок. Нью-Йорк, Лондон, Париж, Мюнхен, Токио жана Шанхай сыяктуу шаарларда атайын имараттарда жайгашкан флагман чекене соода дүкөндөрү ачылды. Ал эми «мини-дүкөн» деп аталган түйүндөр Сан-Францискодогу Market Street сыяктуу адамдын агымы көп жерлерде иштей баштады, бул башка персоналдык компьютер колдонуучуларды Apple тарабына азгырууга аракет болду. Ансыз деле жанынан өтүп бара жаткан адам, «кире кетпейминби, бир нече мүнөткө» деп ойлойт.

Буга бир нече убакыт кетсе да, Apple-дин фирмалык дүкөндөрү чекене соода чөйрөсүндө эң сонун ийгиликтердин чордонуна айланды. 2006-жылы алардын соода аянтынын ар бир чарчы футуна орточо эсеп менен алганда, 4000 доллардык соода туура келип жатты. Бул көрсөткүч Best Buy тармагына салыштырганда төрт эсе жогору, товар айлантуу болсо 5-авенюда Apple-дин Манхэттендик флагманынан алыс эмес жайгашкан чекене сооданын иконалары деп эсептелген Tiffany жана Saks дүкөндөрдөрүнөн бир топ жогору. Иштеп баштагандын үчүнчү жылы Apple дүкөндөрүнүн соодадан жалпы кирешеси миллиард долларга жетти, бул товар тегеретүүнүн тарыхында эч болуп көрбөгөндөй тез өсүүсү болуп саналат. Андан эки гана жыл өтүп, Apple-ге мындай ки-

реше ар бир квартал сайын түшө баштады, жана мунун баары 2008-жылы iPhone рынокко чыга электе болду.

Apple фирмалык дүкөндөр тармагын түзүп, долборлоодон баштап, өндүрүшкө чейин, сатуу түйүнүнө жеткирүүгө чейинки товардын наркын пайда кылган бүт тизмекти көзөмөлгө алуу менен, Стив Apple-ди бийик-технологиялар чөйрөсүндөгү «Диснейге» айландырды. Ал, дал ушул максатты көздөп келген эле.

Соода аянтчаларынын кардарларга арналган дизайны

Бардык продукттарды жасоодо Стивдин эң бийик койгон дизайн маселеси, фирмалык дүкөндөрдү жасоодо да андан кем эмес мааниге ээ болду. Кардарлар Apple менен байланышкан нерселердин баарына дайыма ашык болуп калышат, болбосо чындыгында, эмне үчүн мындай болорун өздөрү да толук аңдашпайт.

Дүкөндөрдүн өзүн алсак, жандуу, алдыңкы визуалдык дизайн жаратууда жана пландаштырууда Apple кай бир эң кадыр-барктуу архитектуралык фирмалар менен кызматташкан. Жабдуучулар жана жалдануучулар, жадагалса өз чөйрөсүнүн эң мыктылары да Стив менен иштешүүдө иш деңгээлин дагы жогорулатууга мажбур болгонун айтышкан.

Кызматкерлер үчүн ачылган биринчи дүкөн сыяктуу эле Apple-дин чекене соода дүкөндөрү да коюлган продукттарды сатып алууга боло турган көргөзмө борборлорун элестеткен. Мындай дүкөндө керектүү товарды тапсаңыз, аны төлөө үчүн кезекте туруп кереги жок. Бүт кызматкерлерде кредиттик карталарды окуй алган колдо алып жүрүүчү аппараттары бар, ошондуктан турган жериңизден эле төлөсөңүз болот.

Apple-дин фирмалык дүкөндөрүнүн жумушунун бардык тараптары – продукттан баштап, сатып алуу тажрыйбасы, тейлөө кызматына чейин колдонуучу үчүн жагымдуу

ыңгайлашкан. Target компаниясынын мурдагы жетекчиси Рон Жонсон киргизген эң сонун жаңылыктардын бири – Genius Bar (Генийлер стойкасы) тейлөө бөлүмү болду. Мунун аты да гениалдуу. Жонсон эл арасында «сиздин оюңузча, эң сонун сезим калтырган тейлөөнү кайсы жерден көргөнсүз?» деген сурамжылоо өткөргүлө деп, кол астындагыларга тапшырма берет. Жооп бергендердин дээрлик бардыгы эң чоң ырахатты жакшы мейманканада конок болуудан алганын айтышкан.

Рондун башына жарк эткен ой келди: Apple-дин дүкөндөрүндө атайын консьерж-тейлөө уюштуруш керек, анын негизги милдети – тигил же бул продукт менен же кандайдыр бир маселеге туш келген сатып алуучуларга жардам берүү болот, эгерде маселе – аппаратты кантип колдонуу керек деген суроо болсо деле.

Сиздин Apple-ден чыккан жабдууларыңызда кемтик барбы? Эгерде дүкөндүн кызматкери аны жоё албаса, эгерде товар колдон түшүп, бузулбаган болсо, анда аны сизге жаңысына алмаштырып берет.

Таң калычтуу, бирок Apple үйрөткөнү үчүн, оңдогону үчүн, продуктту жаңысына алмаштырып бергени үчүн эч кандай төлөм албайт.

Бренд – адамдардан дагы турат

Бүгүн, Apple-дин 20 000 кызматкеринин кыркка жакын пайызы чекене соода тармагында иштейт. Apple дүкөндөрүнүн бүт персоналына Apple брендинин маңызын жана компаниянын баалуулуктарын үйрөтүшөт. Сатуучулар бул компаниянын кардарга бурулган жүзү.

Apple-дин сайтында мындай деп баса белгиленет: «Бекер семинар өткөрөсүзбү, персоналдык тренинг убагында сатып алуучунун жалгыз өзүн үйрөтөсүзбү же техникалык суроолор боюнча Genius Bar-да эксперттик кеңеш бересизби, – продук-

ттун жардамы менен алар элестетпеген нерселерди аткара аларын көрсөткөнүңүздө, сөзсүз түрдө адамдардын жаркырай түшкөн жүздөрүн көрөсүз. Сиз буга көнүп каласыз, бирок андан эч качан чарчабайсыз»[1].

Канча компания АКШда, же болбосо дүйнө жүзүндө, адамдарды жумушка алып жатып, мындай сөз айтышабы?

Бул кардарлар менен тикеден-тике байланышкан кызматкерлердин жасаган мамилесинен компания жөнүндө болгон пикир түзүлөөрү тууралуу биз үчүн дагы бир жолу эскертүү.

Продукт жолун жаңыртуу

Көптөн бери тиричилик электроникасын чыгарган General Electric сыяктуу ири компаниялар ирилешкен сайын жүздөгөн, жадагалса миңдеген түрдүү продукт иштеп чыгып, сатышкан. Apple-де болсо продукттардын түрү жыйырмага жетпейт – бул, 30 миллиарддык компания үчүн ишенүүгө өтө кыйын, аз сан. (Мени таң калтырганы – Apple өтө эле аз продукт чыгарганы аз келгенсип, барган сайын жаңы продукттардын өлчөмү да кичирейип барат).

Стив Apple элге кызыктуу болгон аз гана өзгөчөлөнгөн продукттарды чыгарууга бүт көңүлүн коё алат, азырынча алар Apple ийгилигинин ачкычы деп эсептейт. Азыркы убакытка Apple кардарларынын негизи мурдагы «Мас культунан» алда качан өсүп кеткен. Азыр дээрлик бардык адамдар Apple-дин колдонуучулары болгусу келишет.

Кардарларга түздөн-түз сатуу үчүн жер-жерлерде сатыктын жаңы багыттарын уюштуруу менен, Best Buy жана Fry деген далдалчылардын кызматынан баш тартып, Стив компьютерлерди, MP3 плеерлерди жана телефондорду чекене сатуу жолун түбү менен өзгөртүп салды. Компьютер индустриясын оор мезгилдер, атаандаштык күтүп турат. Анын

[1] http://www.apple.com/jobs/uk/retail.html

ортосунда бүт калган тармактар да азыр чекене сатуу сабактарын үйрөнүп жатышат.

Азыр Стив кардарларга түздөн-түз деген стратегиясын толугу менен куруп бүттү, жана бул мыкты иштеп жатат. Apple компаниясы iTunes жана Apple stores дүкөндөрү менен интернет аркылуу онлайн-сатыкта алдыңкы орунду ээлейт. Өзү да абдан кыйкымчыл сатып алуучу болгон Стив сатып алуучулар үчүн эң мыкты чөйрө жаратарынан мен күмөн санаган да эмесмин.

Чекене сатууну уюштурууда Стивдин ыкмасында бир жагдай бар эле, аны «Трояндык ат» деп атаса болот: Apple-дин продукттары Windows оперативдик системасына туура келип, аны менен иштей берет. Эгерде кардардын iPhone-уна Microsoft Exchange программасы орнотулган болсо, демек, ал кийинкисинде Mac компьютерин сатып алууга бараткан жарым жолдо. Сиз Apple дүкөнүнөн iPhone сатып алып, же жаңылай турган болсоңуз, мобилдик оператордун кеңсесине барып отурбай эле, ошол жерден эле мобилдик тармакка кошуп, байланыштырып алсаңыз болот. Башка эч оператор минтпейт, керек болсо AT&T уюлдук оператору да башка телефондорго мындай кызмат көрсөтпөйт. Бул, бардык керектүү нерселерди бир жерден сатып алуунун классикалык мисалы.

Стив өз брендин толугу менен өзү көзөмөлдөйт, анткени ал продукттарын сатканды жасагандай эле мыкты билет. Бул, брендди толук башкаруунун жалгыз жолу. Мунун далили болуп – 2009-жылдан 2010-жылга карата Apple-дин киреșеси ишенүүгө кыйын болгон 78 пайызга секиргендиги.

Бүгүнкү экономикалык шарттарда укмуштуу көрүнөт, бирок Circuit City, Sharper Image, Mervyn's жана Gateway сыяктуу жалпыга таанымал тармактар кыйын мезгилдерди башынан кечирип жаткан убакта, жаңы чекене соода тармагы ушундай

эбегейсиз зор ийгиликке жетишип жатат. Продуктту кардарга түздөн-түз сатуу жана ылайыктуу инфраструктура куруу – бул бизнес дүйнөсүндө эң татаал сыноолордун бири болуп эсептелчи, Стив аны да чебердик менен жеңди. Анын продуктту толугу менен көзөмөлдөйм деген чечими – бул анын ийгиликтүү чекене сатуу стратегиясынын ачкычы.

13-ГЛАВА

«Кыйын» деген аныктамага жетүү: «Ал үчүн да колдонмо бар»

Бизнес дүйнөсүндө миллиондогон адамдар дароо каалаган продукт жаратуудан укмуш башка нерсе жок дешет, ал эми бул продуктка жетпей калгандар аны алгандарды көрө албастык менен карашат.

Ошол продуктту ойлоп таап, анан жараткан адам болуудан укмуш нерсе жок.

Дагы бир кошуп айта кетчү нерсе: ал адам бир катар эң мыкты жабдууларды өз-өзүнчө, бөлүп эмес, бийик даражадагы бирдиктүү, негизги концепциянын бөлүктөрү катары жаратты.

Негизги теманы табуу

Стив 2001-жылы Сан-Францискодогу Moscone көргөзмө борборунда миңдеген адамдык аудиториянын астында сүйлөгөн MacWorld-догу сөзү дүйнө жүзүнө спутник аркылуу көрсөтүлүп, мага укмуш таасир берди. Бул сөзүндө ал Apple компаниясынын келечекте беш жана андан көп жылды камтыган өнүгүүсү жөнүндө ой-максатын баяндап берди. Мен, бул эмнеге алып барарын түшүндүм: алаканында кармай ала турган медиаборборду жаратуу. Көптөр мындай стратегияны дүйнөнүн өнүгүү багытына көрөгөчтүк көз караш деп

табышты. Бирок, менин укканым Стив мага жыйырма жыл мурда Xerox PARC борборуна баргандан кийин айтып берген ой-максатынын уландысы эле.

2001-жылы Стив бул сөзүн айткан убакта персоналдык компьютерлер индустриясы кескин төмөндөп бара жаткан болчу; пессимисттер бул тармак жардын четин көздөй бара жатат деп кыйкырып жүрүшкөн. Баары персоналдык компьютерлерге суроо-талап түшүп жатканын коркунуч менен карап турушту, а басма сөз муну андан бетер күчөтүп жаткан. Ал эми MP3 плеерлер, санариптик фотоаппараттар, чөнтөк компьютерлер жана DVD плеерлер дүкөн текчелеринен учуп жатты. Стивдин конкуренттери Dell жана Gateway мындай пикирлерге баш ийсе, ал өзү анткен жок.

Ал өз сөзүн технологиялар тарыхын кыскача баяндоо менен баштады. 1980-жылдар – персоналдык компьютерлердин биринчи алтын доору болгонун айтып, аны «өндүрүмдүүлүктүн доору» деп атады. 90-жылдар – «интернет доору» болду. 21-кылымдын биринчи он жылдыгы «санариптик жашоо образынын доору болгону жатат, бул мезгил санариптик каражаттардын катуу өнүгүүсү менен коштолот: фото- жана видеокамералар, DVD плеерлер жана... уюлдук телефондор. Ал мунун баарын бириктирип «Санариптик концентратор» деп атады. Албетте, Macintosh – башкарып, өз-ара байланышып, жана башка бардык аппараттарга баалуулук кошуп, анын борборунда болуусу керек. (Бул жөнүндө сөздүн бөлүгүн YouTube каналынан «Steve Jobs introduces the Digital Hub strategy» деген суроо менен тапсаңыз болот).

Стив персоналдык компьютердин гана татаал колдонмолор менен иштегенге мүмкүнчүлүктөрү бар экендигин, анын чоң экраны колдонуучулар үчүн «сүрөт тартуучу кендир» боло аларын түшүнүп, алардын маалымат сактоочу арзан эс тутуму бардык айтылган аппараттардыкынан ашып кетерин билчү. Андан кийин Стив Apple-дин кийинки иш-аракеттеринин пландарын ачык айтып берди.

Каалаган атаандашы бул планды тууураса болот эле. Бирок, эч ким анткен жок, бул Apple компаниясына бир нече жылга артыкчылык берди: ошентип Mac телевизордон баштап, уюлдук телефонго чейин бир катар аппараттын жумушун бириктире алган күчтүү компьютер болуп, алардын санариптик борборуна, өзөгүнө айланды. Ошентип бул каражаттар адамдын күнүмдүк тиричилигине байкалбастан кирип, анын ажырагыс бөлүгү болуп калышты.

Стив «санариптик жашоо образы» жөнүндө сүйлөгөн жалгыз адам болгон жок, албетте. Болжол менен ошол эле убактарда Билл Гейтс да санариптик жашоо образы жөнүндө айтып жүргөн, бирок, ал бул кайсы жакка алып барары жөнүндө же эмне кылуу кереги жөнүндө эч кандай идея сунуштаган жок. Стив болсо эгерде бир нерсени элестете алсаң, демек аны ишке ашырууга боло тургандыгына чексиз ишенген. Кийинки бир нече жылдын ичинде ал Apple-ди толугу менен дал ушул ой-максаттын айланасында иштеттирди.

Эки ишти бир алып баруу жөндөмү

Бир эле убакта бир команданын капитаны болуп, экинчисинин ойноочусу болуу мүмкүнбү? 2006-жылы Walt Disney компаниясы Pixar-ды сатып алды. Стив Жобс Disney-дин директорлор кеңешинин мүчөсү болуп, төлөнгөн 7,6 миллиард доллардык сумманын жарымын алды. Ал акчанын көбү Disney-дин акциялары түрүндө болгондуктан, ал компаниянын эң ири акционерине айланды.

Дагы бир жолу Стив мүмкүндүктүн чегин кеңейткен адам деген абыройлуу атын ырастады. Ал Apple-ге өтө берилгендиктен, Disney-дин жумуштарына көп катышпайт болсо керек деп көптөр ойлошкон. Анын ордуна, Стив, маалыматтар жашырын сакталчу келечектин новатордук продукттары менен алектенип жатып да, жаңы жылдык белекти ачып жаткан жаш баладай толкунданып, Disney менен Apple-дин

биргелешкен жаңы долбоорлоруна катышчу. Ал келишим жарыялангандан көп өтпөй, *BusinessWeek* журналына: «Биз көп нерселерди талкуулап жатабыз. Кийинки беш жылда бизди толкундандыруучу чоң окуялар күтүп турат,» – деп айткан.

Багыт алмаштыруу кымбат, бирок кээде зарыл нерсе

Санариптик борбордун бардык жактарын ойлонуштуруп жатып, Стив бардык жерде чөнтөк аппараттарын кармалап ойногон адамдарды байкайт. Кээ бирлер бир чөнтөгүнө же кутусунда уюлдук телефон, экинчисинде – чөнтөк компьютер салып, дагы балким iPod да көтөрүп жүрөр эле. Бул каражаттардын баары биринен-бири өтүп, «түрү суук», көрүнүшү жагымсыз болчу. Андан тышкары, аларды колдонууну үйрөнүү үчүн, колледжде кечки сабакка жазылыш керектей көрүнчү. Дээрлик эч ким алардын эң керектүү негизги функцияларынан башкасын өздөштүрчү эмес.

Стив «санариптик борбор» Мас-тын мүмкүнчүлүктөрүн колдонуу аркылуу уюлдук телефондун же санариптик жашоо образынын мүмкүнчүлүктөрүн кандай жол менен кеңейте аларын билбеши деле мүмкүн эле. Бирок, ал бул абалдын эң маанилүү элементи – бул адамдардын түздөн-түз байланышы экендигин билген. Кайсы жакты карабасын, бардык жерде мындай байланышты камсыз кылган каражаттарды көргөн, бирок бул продукттардын баары жаңыланууга муктаж болуп турган. Рынок бул тарапта аябай кеңири болгондуктан, Стив дүйнө жүзүндө чектелбеген мүмкүнчүлүктөр бар экенин түшүндү. Стив Жобско бир продукт категориясын алып туруп, анан теңдешсиз бир жаңылыкты рынокко алып чыкканы жагат, дал ошондой, жагат. Бул жолу да ал так ошондой жасады.

Андан да жакшысы, бул продукттун түрлөрү жаңылануу үчүн бышып калган эле. Албетте, уюлдук телефондор жарык көргөндөн баштап өнүгүүнүн узак жолун басып өтүштү. Элвис Преслиде алгачкы уюлдук телефондордун бири болгон,

ал, портфелге салынчы жана ушунчалык оор болгондуктан, бул аппаратты ташып жүрүү үчүн атайын бир адамды жумушка алган. Уюлдук телефондор эркек кишинин бут кийиминин өлчөмүнө чейин кичирейгенде, бул чоң жетишкендик болуп эсептелген, бирок аны кулактын жанында кармап туруу үчүн эки кол тең керек болчу. Ал эми алар чөнтөккө же капчыкка бата баштаганда, суроо-талап кескин өсүп кетти.

Чөнтөк телефондордун өндүрүүчүлөрү өз аппараттарында күчтүүрөөк эс-тутум микросхемаларын, сапаттуураак антенна жана башкаларды колдонууну өнүктүрүп, абдан чоң жумушту жасашты, бирок натыйжалуу колдонуучу интерфейсин жаратууда жарга такалып калышты. Аларда башкаруу баскычтары өтө көп, кээ бир учурларда эч кандай белгиленген эмес эле. Эч ким колдонууну билбеген функциялары толтура болчу.

Андан да, алар эби жок эле, бирок Стив эби жок нерселерди жакшы көрөт. Бул, ага башкалардан өөдө болууга мүмкүнчүлүк берет. Эгерде продукттун бир түрүн кардарлар жек көрсө, бул, Стивге ылайыктуу мүмкүнчүлүк ачып берет.

Туура эмес чечимдерди жеңип чыгуу

Уюлдук телефон жасоо чечими мүмкүн оңой кабыл алынгандыр, бирок аны ишке ашыруу долбоору өтө кыйын эле. Palm компаниясы Blackberry менен уюлдук телефондун функцияларын бириктирген эң сонун Treo 600 каражаты менен рынокко чыккан. Жаңылыкты сүйүүчүлөр дароо эле аны баалашты.

Рынокко чыгаруу мөөнөтүн кыскартуу максатында шашылыш жасалган биринчи аракетинде Стив ката кетирди. Анын чечими акылдуу эле көрүнгөнү менен, мен «бүтүн продукт теориясы» деп атаган өзүнүн эрежесин бузду. Долбоордун бүт тарабын көзөмөлдөөнүн ордуна ал уюлдук телефон чыгаруу чөйрөсүндө орнотулган эрежелер менен ойной баштады. Apple программалык камсыздоо даярдап, Motorola ага жабдуу чыгарып бермек болду.

Мындай аралашмадан уюлдук телефондун жана музыкалык плеердин функцияларын айкаштырган, кулакка жагымсыз ROKR деп аталган аппарат келип чыкты. Бирок 2005-жылы Стив анын бетачарында аппаратты «сиздин телефонуңуздагы iPod Shuffle» деп атап, бир аз жийиркенич менен көрсөттү. Ал ошондо эле билген: ROKR рынокко чыгары менен өлүмгө дуушар болот, Стивдин эң берилген күйөрмандары да ошентип эсептеген. *Wired* журналы бул аппаратты «Дизайн: «Мени комитет жасады» деп кыйкырып жатат» деген макаласында катуу сынга алып, «СИЛЕР УШУНУ КЕЛЕЧЕКТИН ТЕЛЕФОНУ ДЕП АТАЙСЫҢАРБЫ?» деген какшыктаган аталышты башкы бетине жайгаштырган.

Андан да жаманы, ROKR-дун көрүнүшү жагымсыз эле – кооз дизайнды бийик баалаган адам үчүн бул ачуу дары болду.

Бирок Стивдин жең ичинде катылган картасы бар эле. Ал, башынан эле ROKR эчтекеге жарабастыгын билген. Аппаратты рынокко чыгарардан бир нече ай мурда үч башка бөлүмдүн лидерлерин – Руби, Жонатан, Авини чогултуп, аларга жаңы тапшырма берерин айткан: башынан баштап уюлдук телефон жасоо.

Анын арасында Стив бул долбоордун башка маанилүү тарабына киришти: өнөктөштүк мамиле түзүү үчүн ылайыктуу мобилдик байланыштын жабдуучусун издеп табуу.

Алдыга озуп чыгуу үчүн эрежелерди өзгөрткүлө

Башка компаниялар ээлеген чөйрөдө оюн эрежелерин кантип өзгөртсө болот? Эгерде ал эрежелер ташка оюлуп жазылган болсочу?

Уюлдук телефондор индустриясы пайда болгон баштапкы күндөрдөн тартып эле, мобилдик байланыш операторлор мыкчегердик кылышчу. Адамдар уюлдук телефондорду жапырт сатып алышкандыктан, мобилдик операторлордун эсептерине эбегейсиз зор акча агып түшүп, оюндун эрежеле-

рин ошолор орното баштаскан эле. Өндүрүүчүлөрдөн аппараттарды сатып алып, өз кардарларына арзан сатуу – бул абонентти өзүнө байлап алуунун ыкмаларынын бирине айланды. Көбүнчө бул максатта байланыш тейлөөсүн камсыз кылуу жөнүндө эки-үч жылдык келишим колдонулчу. Nextel, Sprint жана Cingular сыяктуу байланыш жабдуучулары сүйлөшүү мүнөттөрүнөн ушунчалык көп акча табышкандыктан, телефондордун баасынын бөлүгүн оңой эле төлөшчү. Демек, алар жагдайдын кожоюндары эле, ошондуктан телефондордо кайсы функциялар болушу керек экендигин, алар кантип иштеш керек экендигин өндүрүүчүлөргө таңуулай баштаста.

Анан жанагы «жинди» Стив Жобс келет да, ар кайсыл мобилдик байланышуу саткан компаниялардын жетекчилери менен сүйлөшө баштайт. Кээде Стив менен жумуш алып баруу – ал сиздин бизнесиңиз жана тармагыңызда эмне туура эмес жасалып жатканы жөнүндө айткандарын чыдап угуп олтурууну түшүндүрөт.

Стив ошол компаниялардын баарына барып, алардын жетекчилерине «силер керектүү нерсе сатып жатсаңар да, адамдардын музыкага, компьютерге жана көңүл ачууга болгон мамилесин түшүнбөйсүңөр» деп айтып чыгат. Бирок Apple эмес, Apple түшүнөт. Андан кийин Стив алардын рыногуна киргени жатканын, бирок башка эрежелер менен – «Стивдин жеке» эрежелери менен ойноорун айтат. Көпчүлүк жетекчилер буга кызыккан да жок. Алар бирөөгө, жадагалса Стив Жобско да, өз позицияларын козгоого уруксат берейин деген ойлору жок эле. Алар биринин артынан бири сылык түрдө эшикке чыгарып коюп жатышты.

2004-жылдын рождестволук майрамдарына – ROKR телефону рынокко чыгаардан бир нече ай мурда – Стив өзүнүн шарттары менен келишим түзүүгө мобилдик байланыш провайдерин таба элек болчу. Эки айдан кийин февралда Стив Нью-Йоркко Cingular компаниясынын (кийин аны AT&T сатып алган) жетекчилери менен жолугушууга учуп барды.

Жолугушуу Манхэттендеги мейманканалардын биринде өттү. Стив өзүнүн бүт сыйкырдуу ыкмаларын колдонду. Стив аларга Apple телефону бардык уюлдук телефондордон бир нече жыл алдыда болот деп айтат. Эгерде ал каалаган келишимге жетпесе, Apple алар менен атаандаштыкка чыгарын айтат, зымсыз канал сатып алат да, өз алдынча кардарларга түз тейлөө көрсөтө баштайт – кээ бир кичирээк компаниялар ошентип иштешчү.

Cingular макул болду. Алар келишим түзүп, анын шарттары телефон өндүрүүчү – Стив айткандай түзүлө турган болот. Эгерде Apple көп телефон сатып, алардын жаңы абоненттеринин санын көбөйтпөсө, Cingular «өз дүкөнүн тарттырып жиберген» сыяктуу аябай жагымсыз жагдайда калып калышы мүмкүн эле. Бул, чынында аябай тобокелдүү кадам болчу. Стивдин ишенимдүүлүгү жана бирөөнү ынандыруу жөндөмү дагы бир жолу кылар ишин кылды.

2005-жылдын рождестволук майрамдарында iPhone телефонун үстүнөн иштеп жаткан команда оор сынакка туш келишти. Телефон даяр эмес, Стив болсо чыгуу датасын белгилеп коюп, ага төрт ай гана калган. Баары иттей чарчаган, катуу стрессте болуп, жиндери кайнагандыктан коридорлордо кыйкырыктар угулуп турган. Адамдар мындай басымга чыдабай, жумушун таштап, үйүнө кетип, уктап, кайра бир нече күндөн кийин келип, токтогон жеринен улантып жатышты.

Убакыт улам кысып баратты, а Стив болсо толугу менен иштеген демонстрациялык үлгүнү талап кылып жатты.

Бирок, жол болбой, прототип жөн гана иштебей жатты. Чалуулар түшпөй, аккумулятору туура заряддалбай, колдонмолордо ушунчалык көп каталар болгондуктан, чала бүтүрүлгөндөй көрүнүп жатты. Бирок, Стив мунун баарына сабырдуулук жана токтоолук менен мамиле кылды. Ар бир кичинекей нерсе үчүн жинденип баштаганына командалар

көнүп калган эле, бирок бул жолу ал анткен жок. Алар Стивди оңтойсуз абалда калтырганын, анын күткөндөрүн актабай калгандарын билишти; алар өздөрүн анын ачуусуна татыктуу болгонун сезишип, анын унчукпай койгонунан ого бетер кыйналышты. Эмне кылуу керек экендигин албетте түшүнүштү.

Бир нече жумадан кийин эле, MacWorld көргөзмөсүнө жана iPhone-ду рынокко чыгаруу мөөнөтүнө аз эле убакыт калып, интернетте жаңы жашырын продукт жөнүндө ушакайың жүрө баштаганда, Стив Лас-Вегаска Cingular-ды сатып алгандан кийин iPhone боюнча Apple-дин жаңы өнөктөшү болуп калган дөө телефондук компания AT&T Wireless-тин өкүлдөрүнө аппараттын үлгүсүн көрсөтүү үчүн учуп кетет.

Кандайдыр бир таң каларлык жол менен ал AT&T командасына жалтыраган айнек экрандуу, бир топ кызыктуу колдонмолору бар, кереметтүү кооз, сонун иштеген iPhone-ду көрсөтө алат. Бул каражат жөн гана телефон эмес, Стив сөз бергендей, бир алаканга сыярлык компьютердин эквиваленти болду. Кийин Стив AT&T-нин башкы жетекчилеринин бири Ральф де ла Вега аны «өмүрүндө көргөн эң мыкты аппарат» деп атаганын айткан.

Аны ушунчалык таасирленткен аппарат – уюлдук телефон менен компьютердин чөнтөккө бата турган кошундусу болот деген Стивдин концепциясы эле.

Стив күчтөп жатып жеткен AT&T менен келишим ал компаниянын кээ бир жетекчилерин тынчсыздандыра баштады. Стив аларды «Визуалдык үн почтасын» өнүктүрүү үчүн бир нече миллион доллар жумшоого көндүрдү. Андан тышкары ал AT&T мобилдик байланыш жөнүндө келишим түзүүдө кардар өтүүгө туура келген узак, кыжыр кайнаткан процессин өзгөртүп, аны тезирээк жана кардар үчүн жеңилирээк кылууну талап кылды. Киреше тарабы андан бетер тобокелдүү болду. iPhone алган ар бир кардар компания менен эки жылдык

келишим түзгөндө, AT&T 200 доллардан ашык акча кетириш керек болду, андан тышкары, iPhone сатып алган ар бир кардарга айына Apple-ге 10 доллардан төлөшү керек болду.

Зымсыз байланыш индустриясында адатта уюлдук телефондо аны өндүргөн компаниянын гана аты эмес, мобилдик байланыш менен жабдуучунун аты да коюлчу. Бирок, көп жылдар мурда Canon жана LaserWriter принтери менен болгон окуядагыдай эле, Стив буга барган жок; AT&T-нин логотибин iPhone-дун дизайнынан алып салынган. Зымсыз байланыш индустриясынын дөө компаниясы үчүн мындай шартты кабыл алуу өтө оор болду, бирок, Canon сыяктуу эле, алар өз макулдугун беришти.

Биринчи көрүнгөндөй, келишим бир тарапка гана пайдалуу болгон жок, анткени, эстесек, Стив AT&T компаниясына Apple телефондорун сатууга 2010-жылдын акырына чейин, беш жылдык эксклюзивдик укук берип, iPhone рыногун анын колуна өткөрүп берген.

Ага карабастан, эгерде iPhone-дун жолу болбой кала турган болсо, ким бирөөлөр башы менен жооп бермек: AT&T-нин чыгымдары ушунчалык зор болгондуктан, инвесторлоруна кантип түшүндүрүшмөк, ким билет.

iPhone-ду жасап жатып, Стив сырттагы жабдуучулар менен болуп көрбөгөндөй кеңири кызматташып, аны менен Apple продукттарын жаратууга керектүү жаңы технологияларды өздөштүрүү процессин тездетүүгө аракет жасады. Чындыгында, iPhone телефонун чыгарууга киришкен компаниянын жетекчилери Apple үчүн өз баасынан ылдый баа коюуга макул болгонун айтышкан, анткени убакыт менен өндүрүштүк көлөм ушунчалык өсүп, өздүк наркы азайып, жакшы киреше түшө баштаарын күтүшкөн. Бул жолу компания Стив Жобстун долбоорунун ийгилигине ишенип, тобокелдикке барган. iPhone-дордун сатуу көлөмү жыйынтыгында алар элестеткенден же үмүттөнгөндөн алда канча көбүрөөк болуп чыкты деп толук ишенем.

2007-жылдын январь айынын башында, iPod плеери рынокко чыккандан алты жылдан кийин, Сан-Францискодогу Moscone борборунда чогулган эл Жэймс Браундун «I Feel Good» деген ырын угушту. Анан колдогон кыйкырыктардын жана кол чабуулардын коштоосунда Стив сахнага чыгып, «Биз бүгүн тарыхта из калтырабыз», – деди.

Бул сөздөр менен ал iPhone-ду дүйнө жүзүнө тартуулады.

Руби, Ави жана алардын командалары баягы эле майдачүйдөгө катуу маани берген Стивдин көзөмөлү астында тарыхта эң атактуу жана эңсеткен продукт жаратышты, сыягы. Биринчи үч айдын ичинде рынокто бир жарым миллион даанага жакын iPhone сатылган. Көптөр чалуулардын үзүлүп калуусуна, сигнал жоктугуна арызданганы мааниге ээ эмес болчу; мунун баарынын себеби AT&T-нин мобилдик байланыш тармагы бардык жерди тегиз каптабагандыгында эле.

2010-жылдын ортосунда Apple компаниясы укмуштуу көп санда – 50 миллион iPhone сатты.

MacWorld көргөзмөсүндө Стив сахнадан түшүп баратып, кийинки жолу эмнени жарыялайт экендигин билген. Ал Apple-ден чыккан дагы бир улуу продукт идеясы менен жанып, такыр эч ким күтпөгөн нерсе – планшет түрүндөгү персоналдык компьютерди элестетет.

Эмне үчүн Стив iPad жасоону чечти? Кийинчерээк, Chiat/Day жарнама агенттигинин командасы менен анын рынокко чыгуу концепциясын талкуулап жатып, анын ишеними боюнча бул продукт – элдер сатып алууну каалаган, сөзсүз түрдө зарыл болгон буюмдардын бири болорун, бирок ал жөнүндө элдерге кантип айтып берүүнү билбей жаткандыгын айткан[1].

Башынан баштап эле планшет – бул сөзсүз жасай турган продукт экендигин Стив билген. Ал, буга атайын инженер-

[1] Chiat/Day кызматкеринин анонимдик шарт менен айтып берген сөзүнөн

дик команда бөлүп, аларды татаал маселени ишке ашырууга чакырат... Албетте, адатынча сая түрткүлөп, сая сүйлөп, кээде катуу тилдеп...

Айланадагыларды чогуу өстүрүү

Самолет, автомобиль, тракторлорду чыгарган компания ийгиликтүү болсо, анын ондогон жабдуучулары да ийгиликке жетип, жыргайт. Ошол эле нерсени ар бир продукт жөнүндө айтса болот – башкалар жасаган бөлүктөрү же ингредиенттери жок жасалган нерсе болбосо керек.

Эң мыкты сапаттагы продукттарды жасоо жана өз рыногуңда лидер болуу үчүн, эң мыкты жабдуучуларды кызматташууга тартып келиш керек. Дал ушундай жол менен Стив iPhone үчүн колдонмо иштеп чыгуучуларды жүз, миң жолу көбөйтүп, өнүктүрдү. Албетте, колдонмолордун болжол менен 80-90 пайызы өтө деле баалуу эмес, алар көңүл буруу үчүн ызы-чууда байкалбай калышы да ыктымал. Бирок, алардын ташкындаганын карасаңыз: азыр, мен бул саптарды жазып жаткан убакта, күнүнө үч жүздөй жаңы колдонмо Apple Store колдонмолор дүкөнүнө келип түшөт, ал эми алардын жалпы саны 200 миңге жетти.

Үч жылдын ичинде бул 3 миллиард доллардык индустрияга айланат.

Бул таң каларлык нерсе!

Жана, албетте, iPhone үчүн Windows иштеп чыгуучулары да колдонмо жазышат.

Сиз мүмкүн билеттирсиз, iPhone үчүн колдонмо жазуу үчүн компьютердик илимдердин дипломунун кереги жок. Мурда Microsoft үчүн колдонмолорду, программаларды иштеп чыгуучу компаниялар гана, Билл Гейтстин жана анын Редмонддогу адистеринин уруксаты менен гана жазышчу. Бирок Apple программа жазуу үчүн каражаттар иштеп чы-

гып, бул процессти ушунчалык жөнөкөйлөтүп бергендиктен, каалаган адам, эгерде компьютерден коркпосо эле, iPhone үчүн колдонмо жасай алат.

Мен өзүм да муну менен кокусунан алектенип кеттим. Жүрөк оорусу кармаган менин бир досум «авариялык сигнал баскычы» кызматына жазылыптыр. Бул, аябай кымбат сервисти үйдө жүргөндө гана колдоно алат экен жана кырсык учурунда ал аппаратка жетип, баскычты басканга жетишкенде гана пайдалуу экен. Бул мени iPhone-дон кырсык сигналын жөнөтүү үчүн колдонмо жаратуу жөнүндө ойго түрттү – анткени, бул аппаратты дайыма өзүң менен алып жүрсөң болот эмеспи.

Ошол эле убакта менин колледждеги ишкердик боюнча сабак окууларыма келип жүргөн студент мага бир идея менен келди. Ал өзүнүн iPhone-до авария сигнал баскычын жасоо үчүн жазган колдонмосун карап көрүүнү суранды. Биз аракеттерибизди бириктирдик.

Биздин iPhone үчүн vSOS деп аталган колдонмобузду – иштетип баштаганда эле 911 кызматына, чалуулар борборуна, докторуңузга, үй-бүлөңүздүн мүчөлөрүнө же баарына бир убакта кабар жөнөтө турган кылып программалап койсо болот. Эгер телефонуңуз GPS-ке байланышкан болсо, бул колдонмо сиздин турган ордуңузду так көрсөтүп бере алат. vSOS-ту ошондой эле айланаңыздын фото же видеосүрөтүн жөнөтүүгө программалап койсо болот – бул жол кырсыктары, үйдө өрт пайда болгон жана башка учурларда, аябай маанилүү сапат. Авариялык сигнал кызматына айына 30 же 40 доллар коротууга алы жетпеген карыган адамдар үчүн бул колдонмо аябай аз акы менен өзүн коопсуз сезүүгө жардам берет.

Бүгүнкү күндөрдө жадагалса кичинекей балдар да, жаштар да программалык камсыздоо жазышат. 2010-жылга жалпы Apple колдонмолор экономикасы жылына 3 миллиард доллардан ашык турат. (Ага салыштырмалуу, Android техно-

логиясын колдонгон атаандаш телефондор үчүн колдонмолордун жылдык жалпы баасы болжол менен 100 миллион долларды түзөт).

Атак-даңкка дагы бир тепкич

Бала чагымда эгерде адамдын айткан сөзү Жон Барттеттин китебине кирсе же ал «Catch-22» сыяктуу Вебстер сөздүгүнө киргизилген жаңы сөздүн же фразанын автору болсо, анда ал легендарлуу баркка жетет деп эсептечүмүн.

Стив муну өзү байкабай эле жасап салды. iPhone долбоору рынокко чыгууга жакындап, программа иштеп чыгуучулардан жаңы колдонмолор улам келип жаткан учурда, өз командасынын мүчөлөрү менен сүйлөшүп жатып, ал «Ал үчүн колдонмо бар» (There's an App for that) деген сөздү көп айтчу. Бат эле ал сөздү бүт команда колдоно баштаган: кандай нерсени сүйлөшпөсүн, «ал үчүн да колдонмо бар» болуп чыгат. Кийин бул ылакап Apple-дин жарнама ролигинде колдонулат. Андан кийин – ооба, «Йель цитаталар китебинин» (*The Yale Book of Quotations)* дал өзүнө киргизилип, бул фраза керек болсо 2009-жылдын эң белгилүү он цитатасынын арасына кирет.

Анын ортосунда iPhone ушунчалык атактуу болуп, көп компаниялар каарманы iPhone колдонгон жарнамаларды коё бере баштайт, алар үчүн бул: «Бизди карагылачы, биз ушундай кыйынбыз!» деп айтуунун жолу эле. Жана мындай бекер жарнама ого бетер iPhone телефонунун сатыгын көбөйттү.

Apple-дин 2009-жылдын акыркы кварталы боюнча кирешелик отчету Уолл-Стрит байкоочуларын да таң калтырды. iPhone сатыгынын көлөмү көбөйгөндүктөн, компаниянын таза пайдасы 50%га өсүп, ал эми Азия-Тынч океандык аймакта сатуулар ишенүүгө кыйын болгон 500%га өсөт.

iPhone-дун Кытайда популярдуулугу кызык абалды – мыйзамсыз сооданы пайда кылды. Ар күнү эртең менен Манхэттендеги Apple дүкөнүнүн жанында унчукпай тынчсыздан-

ган кытайлыктар бир кварталга созулган кезекке тизилип, дүкөндүн ачылышын күтүп калышчу. Алар iPhone-дорду толук чекене баада, бирок мобилдик байланыш операторуна коштурбай сатып алышчу. Алар телефондорду жандырбайт дагы, анткени өздөрү колдонбойт. Анын ордуна дароо эле далдалчыга сатып, а алар болсо жашиктерге салып, Кытайга жөнөтүшөт. Ал жакта iPhone-дуу болуунун кадыр-баркы ушунчалык бийик болгондуктан, бир телефонду болжол менен 1000 долларга сатса болот экен. Бул болсо iPhone – адам жараткан эң мыкты, эңселген, культка айланган продукт экендигинин дагы бир көрсөткүчү.

Стив үчүн iPhone – биз көргөндөй, баягы PARC борборуна барганда түшүнгөн элементтин дагы бир колдонмосу болгон: колду же манжаларды электрондук аппаратка буйрук берүү аспабы катары колдонуу. iPhone жасалып жаткан кезде Стив «манжа – бул мээнин уландысы» деген идеяны өзүнчө бир продуктка – планшетке киргизүүнү чечет. Башка компаниялар рынокко планшеттик компьютерлер менен чыккан эле, бирок Стивдин оюндагы нерсе такыр башкача болчу. Apple планшети эскертмелерди, документтерди жазууга, электрондук жадыбал жасоого багытталган эмес, бул максатта колдонууга толтура нетбуктар бар эле. Биринчи пайда болгон планшеттердин ичинде телефон жок болот... Бирок башка жолдор менен чоң масштабдуу iPhone-дун сапаттарына ээ болот.

Бул Стивдин iPad-га болгон көз карашы эле. Чынын айтсам, башында мен буга шектүү карадым. Болуптур, iPhone-дорду кинолорду же телешоуларды көрүү анча ыңгайлуу эмес дейли, жана вебсайттарды кайсы болбосун чөнтөк телефондордон, жадагалса iPhone-дон да окуу – чоң экрандуу компьютерлерден кароого жетпейт.

Бирок адамдар iPad-ды жаратууга кеткен чыгымдарды актоого жетиштүү түрдө аны каалашабы?

2010-жылдын жазында iPad рынокко чыкканда, чыдамсыз сатып алуучулар бир жуманын ичинде 500 000 даанадан ашык планшетти талап кетишти, андан көп өтпөй Apple айына миллионго жакын даана сата баштады. Бул Стив өзү каалаган продукт жөнүндө кыялданганын жана кайсы бир мааниде өзү үчүн чыгаргандыгынын дагы бир мисалы.

Стив Жобс – биз жалпыбыз эле сыяктуу. Буга чейин ал өзү каалаган нерселерди – рынокту каалаган, демек, сиз, мен жана миллиондогон башка адамдар каалаган нерселер экендигинин жаңылышсыз жол көрсөткүчү болуп келген.

Эсиңиздеби, эгерде сөздүктөн тиги же бул сөздү издегенде, анын жанында ошонун маанисин билдирген сүрөттөр да болот? Эгерде сөздүктөр чындап сүрөттөр менен болсо, анда «кыйын» (*cool* – кыйын, укмуш деген мааниде – эск.) деген сөздүн аныктамасынын тушунда Стив Жобстун сүрөтү турушу керек экендиги шексиз. Ал, коомду өзгөрткөн продукттарды биринин артынан бирин жаратты, аларды миллиондогон адамдар – Кошмо Штаттарда эле эмес, дүйнө жүзү бою, жаш муундар гана эмес, бүт жаштагы адамдар тааныйт, эгерде iMac, iPod, iPhone жана эми iPad менен жүрсө, башкаларга кыйын сезилерин билишет.

Бирок корутунду мындай: Стив Жобс «кыйын» деген түшүнүктү өзүнө патенттеп алган эмес. Чынында, башка компаниялар, башка продукт менеджерлери, башка дизайнерлер жаңы доордун продукттарын жаратууга мүмкүнчүлүктөрү бар. Эгерде ушунчалык кооз жасалып, оңой, функциялуу, колдонууга жагымдуу жана кардарлардын керектөөсүнө ушундай төп келсе, алар да адамдар эңсеген продукттар боло алышат.

Керек болсо, Стив Жобс байкагыдай, сөзсүз ийгиликтүү боло алат деген даяр же көптөн бери ойлонуп жүргөн продуктуңуз барбы?

IV БӨЛҮМ.

СТИВДИН ЖОЛУН ЖОЛДОО

14-ГЛАВА

Анын изи менен

Сиз чындап, бизнес алып баруу жолуңузду, жасаган продуктуңузду тынымсыз жакшыртуу үчүн, бул китепте түшүндүрүлгөн эрежелерди колдонуп, Стив Жобстун изи менен кете аласызбы?

Менин жообум – «ооба», мен жасаган иштерим менен буга кайра-кайра күбө болуп бере алам.

1987-жылы Уильямсбургда өткөн *Fortune 100* башкы директорлор конференциясында мени кызматкерлердин иштердикке катышуусу жөнүндө сөз сүйлөөгө чакырышкан эле. Ал жерде жүз чакты катышуучу болуп, мен бир топ эле корктум, анткени Тед Кеннедиден кийин чыгышым керек болчу. Анын үстүнө, залдагы элдин арасында бизнес дүйнөсүнүн көрүнүктүү адамдары бар эле.

Жетекчилер үчүн «Болуптур, мунун баары Apple-де иштеши мүмкүн, бирок менин компаниямда эмес», – деп коюу оңой эле. Ошентсе да, бир жумадан кийин General Electric компаниясынын адамдар ресурсу боюнча вице-президенти чалып калды. GE кызматкерлерин компанияны өнүктүрүүгө тартуу боюнча программанын үстүнөн иштеп жатыптыр. Ал менден буга катышууга кызыкпайсызбы деп сурады.

Мен Нью-Йоркко ошол жаңы программаны түзүп жаткан адистер командасы менен жолугууга бардым, чогулушка

Жэк Уэлч да келди. Уэлч – өзүн бекем алып жүргөн, башка бирөөнү уга бербейт деген аты бар, эрки күчтүү бизнесмен. Бирок мен анысын байкаган жокмун. Жэк General Electric-тин кызматкерлери өздөрүн компаниянын бөлүгү катары сезген жана анын маселелерин чечүүгө катыша алган чөйрө түзүүнү каалаган. Жаңы программанын милдети – компаниянын жумушун жакшыртуу боюнча кызматкерлердин мыкты идеяларын издеп таап, ишке ашырууда эле. Бул жөн гана «сунуштар кутусуна» караганда кызыктуураак жана натыйжалуураак жол менен аткарылышы керек эле. Башкача айтканда, General Electric-тин кызматкерлерине жаңы иштеп баштаган компаниянын «пираттары» катары сезүү мүмкүнчүлүгүн берүү эле.

Бул максаттарга жетиш үчүн Бостондук консалтинг фирмасы менен кызматташтыкта биз «Work Out» деп аталган программаны иштеп чыктык да, General Electric-тин эң бюрократиялуу бөлүмдөрүнүн бири деп эсептелген Буффалодогу заводунда текшерип көрдүк.

Work Out программасы өтө ийгиликтүү болуп чыкты. Жэк өзү: «Work Out адамдарга чоң уюмдарда пайда болуучу чектөөлөр, жаңылыштыктар менен күрөшүүсүн токтотууга жардам берүүгө багышталган. Биз, баарыбыз чечимдерди кароодо денгээлдердин өтө көптүгү, функциялардын кайталануусу, ашыкча коолдук, ресурстарды акылсыз коротуу сыяктуу мындай жаңылыштыктарга туш болгонбуз. Бул программа компанияны астынан үстүнө коңторуп, жумушчулар жетекчилерине эмне кылуусу кerектигин айтып калышты. Бул адамдардын компанияда өзүн алып жүрүүсүн биротоло өзгөрттү», – деп айтты.

Мен үчүн бул тажрыйба – іЛидерликтин эрежелери ар кайсы деңгээлдерде пайдаланылса боло тургандыгын, терең жана узак таасир беререринин дагы бир далили болду.

GE үчүн иштеп чыккан программа – менин Стивден үйрөнгөн нерселеримдин баалуу экенин, кийинки жашоомдо

да кереги тиери жөнүндө ишенимимди бекемдеди. Бара-бара улуу продукт идеясынын айланасында курулган, Apple-ге окшогон чөйрөсү бар компания ачуу жөнүндөгү ой башыман кетпей койду. Мен Стивден колдонуучунун кыйынчылыктарын тынбай чечүүнү, анын жумушунун натыйжалуулугун көтөрө алган жаңы идеяларды издөөнү үйрөндүм. Андан тышкары, сиз кандай продукт жасабаңыз, ал дүйнөнү жакшыртууга жардам берери жөнүндө түшүнүк болушу керек.

Бир жолу мен электрондук медициналык карталарды иштеп чыгуу жана үн таануу системасы боюнча долбоорго катышып, Лос-Анжелестеги Калифорния университетинин медициналык борбору менен кызматташкан элем. Мен жума сайын Лос-Анжелеске учуп барышым керек эле. Бир күнү мейманканага келип, ноутбугумду самолетто унуттуп калганымды билдим. Мен аны бардык жерге ташып жүргөндү жек көрчүмүн.

Бирөө мага мурда мен эч көрбөгөн кичинекей каражатты көрсөттү: ал 256 мегабайттык маалыматты сактай алган USB түзмөгү экен. Эмне деген кереметтүү идея! Ал убакта 256 Мб көпчүлүк адамдар бүт файлдарын жана программалык камсыздоосун өзү менен алып жүрүүгө жетиштүү эс тутум көлөмү эле. Сен ноутбуктун ордуна документтер салынган папкаңды толугу менен флэш-түзмөгүндө көтөрүп жүрсөң болот экен.

Мен Стивден дайыма мындай суроону берүүнү үйрөндүм: «Бул технология менен эмне кылса болот?». Эки күндөн кийин үйгө учуп баратып, башыма жаңы продукттун элеси келди – компьютердеги бүт «жумуш столу» ошондой флэш-түзмөктө болсо. USB түзмөктү компьютерге кошкондо мен иштеп чыгайын деген программа оперативдик системаны колго алып, файлдарды гана эмес, сиздин компьютердеги «жумуш столуңузду», керектүү программаларды толугу менен көчүрүп алат. Ал эми башка компьютерге кошкондо, программа сиздин жумуш столуңузду көрсөтөт; бүт файлдарыңыз жана программаларыңыз жаныңызда болот.

Түзмөктү сууруп чыкканда ал компьютер өзгөрүүсүз бойдон баштапкы абалына келет; компьютердин ээсинин сизге чейинки файлдары же операциялары эч кандай өзгөрбөйт.

Стивдин өз продукттарына укмуш берилгендиги мен үчүн үлгү болду. Жана Стивге окшоп, мен да өзүмдү энтузиасттар менен курчадым. Handspring компаниясынын башкы директору Донна Дубински мага биринчи иштеп чыгуучуну – Браун университетинен жаш хакер жана укмуш акылдуу программистти сунуштады. Ал, жумушка скутерин минип келип, түнү менен иштеп, анан бир нече күнгө жоголуп кетер эле. Бирок, мен Стивден мындай «пираттар» менен кантип иштешүү керек экендигин үйрөнгөн элем, ошондуктан мен аны ийгиликтүү продуктту жасоо үчүн бардык керектүү нерсеси бар жаш жигит катары көрчүмүн. Мындай «пираттарга»: «Бул продукттун иштеген прототибин чындап өз көзүм менен көрүшүм керек» деп айтып коюу – эң жакшы нерсе. Алар мындайда натыйжаны мүмкүн болушунча эртерээк көрсөтүү үчүн сааттарды санабай иштешет.

Ал убактагы USB түзмөктөрдүн көрүнүшү жагымсыз жана эби жок болгондуктан, мен өзүмдүкүн жасоону чечтим. Бир досумду мен айткан мүнөздөмөлөр, өлчөмдөр менен бул продуктту жыгачтан кесип берүүсүн сурандым да, даяр үлгүнү өндүрүүчүгө алып барып, ушундай түзмөктөрдү чыгаруусун айттым.

Мен бул продуктту кантип атоо жөнүндө көп ойлондум. Apple же Sony сыяктуу аттар жөнөкөй, уникалдуу, графикалык көз караш менен алганда сонун. Мен да өз продуктум үчүн ушундай ат табууну кааладым – ыгы жок кооз эмес, татаал техникалык термин эмес, бирок оңой, уккулуктуу. Акыры «Migo» деген аталышка токтодум, бул сөз «me» – мен, жана «go» – баратам деген эки сөзгө, «жумушта, кыймылда» деген түшүнүккө окшош айтылып, жөнөкөйлүктүн жана кыймылдын, жигердүүлүктүн туура айкалышы көрүндү.

Адаттагыдай эле, көптөгөн техникалык маселелерди чечүүгө туура келди. Migo программасын бардык оперативдик системалар менен, Word жана Excel программаларынын бардык версиялары менен шайкеш келтириш керек эле. Ал коопсуз, 100 пайызга ишенимдүү жана колдонуучуга түшүнүктүү болушу керек болчу.

Жадагалса «пираттарга» да мыкты биринчи жардамчы керек. Мен Apple брендингине укмуштуу салымын кошкон Chiat/Day агенттигинин таланттуу, чыгармачыл негиздөөчүлөрүнүн бири, жарнаманын генийи Жэй Чиат менен жолугушууга жөнөдүм. Ал Migo брендин жасоого макул болду. Бул кадам толугу менен Стивден үйрөнгөн дагы бир эрежеге дал келет: эң таланттуу адистерди, эң жакшы ресурстарды, мыктылардын мыктысын издегиле, мүмкүн болсо кызматташууга тарткыла. Мурда бирге иштегендерди же кулак чалып калган адамдарды, жогору бааланганларды унутпагыла.

Натыйжада даяр продукт кооз болуп чыкты. Уолтер Моссберг, *Wall Street Journal*-дын автору, индустриянын кыраакы байкоочусу «жашоо үчүн кичинекей, мыкты продукт» деп атап макала жазды. Бул рецензия чыккандан кийин Migo-нун акцияларынын биржалык курсу бир күндүн ичинде 1,50 доллардан 6,50 долларга өсүп кетти. Жон Дворак да *PC Magazin*e журналына биз жөнүндө сонун макала жазып, анын артынан Стив Уайлдстром – *BusinessWeek-ке жазды.* Бул, толугу менен туюм аркылуу колдонууга болгон оңой продукт эле. Экранда пайда болгон кеңештер сизге колдонууну акырын үйрөтүп коёр эле. Колдонмо да бар болчу, бирок анын кереги деле жок эле. Мунун баары Macintosh менен тажрыйбадан алган сабактарыма таянуу менен жасалды. Менин продуктум *PC World, Newsweek* аттуу журналдардан сыйлык алып, эл аралык «Кардарлар электроникасы» көргөзмөсүндө дизайны, колдонуучунун интерфейси, керек болсо салынган кутучасы үчүн да

белгиленди. Бул жетишкендиктер аз эле чыгым менен бизге укмуштуу брендинг жана жарнама жасап берди.

Андан кийинкиси мындан да жакшы болчу. Моссберг CNBC каналындагы көрсөтүүсүндө аны колуна алып, «кичинекей мыкты продукт» деп мактады. Менде дароо кайра Стив менен чогуу болгондой сезим пайда болду, мен Apple-де жүргөндө ашып-ташкан энергия кайрадан мага келгендей көрүндү.

Бирок, бул окуянын аягы анчалык деле бактылуу эмес. Акча үнөмдөйм деп, мен Migo үчүн корпустарды жана орнотуу платаларын эң арзан баа сунуштаган жабдуучудан сатып алып, жыйынтыгында даяр дааналардын жарымы иштебей калды. Бирок, андан да чоң маселе пайда болду: мен долбоорду баштап жатканда 256 мегабайттык флэш-түрмөк 150 доллар турчу. Migo чыккан кезде флэш-түзмөктөрдүн баасы төрт эсе көп эс тутум – 1 гигабайт үчүн 4 долларга чейин түшүп кетти. Эгерде сатып алуучу флэш-түзмөктү 150 долларга алса, биз үчүн алдын ала орнотулган Migo программасы менен флэш-түзмөккө кеткен кошумча чыгымдар маанилүү эмес болчу. Бирок, ушуга окшогон каражаттар кеңири жайылганда, текчелерде ондогон ар түрдүү флэш-түрмөктөр пайда болуп, эми биздин Migo-го кардардын көңүлүн бурдурууга, эмне үчүн ал бир топ кымбат турарын түшүндүрүү кыйынга турду.

Биз, өз мезгилинде Стив Apple-де кетиргенгендей дагы бир ката кетирдик. Lehman Brothers мени аты чыккан компанияларда иштеген тажрыйбалуу адистер командасын чакырып келүүгө ынандырышты. Болуптур, жакшы дедим – мүнөздөмөлөрү мыкты экен. Кагаз бетинде. Бирок алар продуктту сүйгөн жок. Мен өзүмдү кайра IBM-дегидей сездим. Бул, аябай акылдуу адамдар Migo-дон ушунчалык алыс болгондуктан, маанилүү нерселерди даана көрө албай коюшту. Алардын баарын компаниянын акцияларынын баа-

сы гана кызыктырды. Бул, менин акыркы сабагым болду: эгерде сиздин продуктуңуздун маанисин түшүнбөгөн же түшүнгүсү келбеген директорлор кеңешине же инвесторлорго кабылсаңыз, демек, кетүүгө убакыт келди. Мен жаңы долбоор баштоого, башка компания ачуу үчүн Migo-дон кетип калдым.

Менин Migo менен болгон тажрыйбам Стив менен иштеген кезди эске салды. Анын мамилеси дайыма мындай болчу: эгерде бул технологиялык продукт болсо, демек, аны жасаса болот, ошондуктан анын инженерлери ар кандай функцияларды аткарган көп баскычтары жок телефон жасай албайбыз деп айтканда, ал улам-улам айтканын бербей, катуу талап кылып жатып, акыры максатка жеткирди.

Migo улуу продуктту жасоону эңсеген улуу каалоодон жаралды. Бул Стив Жобстун таасири болчу.

Мага Migo-до жарап берген Стив Жобстун кээ бир башка эрежелерин санап берейин:

Ар бир иштеген долбоорго берилүү менен мамиле кылыңыз.

Продуктту жасоо үчүн ар бир мүмкүнчүлүктү пайдаланыңыз.

Дайыма сизге жардам бере ала турган таланттар үчүн ачык болуңуз.

Продуктту колдонмонун кереги жок болгудай опоңой кылып жасоо үчүн болгон күчүңүздү жумшаңыз.

Продукттарыңыз боюнча өзүңүз менен чынчыл болуңуз.

Сиздин продуктуңузда өзүңүздүн адамдык касиеттериңиз, мүнөзүңүздөгү өзгөчөлүктөр көрсөтүлгөнүнө кепил болуңуз.

Адамдарыңыз менен тыгыз байланышта биргелешип иштеңиз, алар менен ар бир ийгиликтүү бүткөн жумушту салтанаттуу белгилеңиз.

Кыялдагы идеалга, азыркы учурдагы чындыктан ашып кеткен элесиңиздеги мыктылыкка жакындоо үчүн улам жаңыча жолдорду колдонууну уланта бериңиз.

«Муну жасоо мүмкүн эмес» деген адамдарды укпаңыз.

Мен азыр ушул китепти жазып жаткан учурда башка Nuvel аттуу жаңы ачылган компаниям үчүн венчурдук капитал тартып келген кезим. Ал «акыркы миля» деп аталган туташуу аркылуу интернет тармагынын жумушунун, жана бардык компьютердик жана мобилдик каражаттардын колдонуучунун интерфейсинин ылдамдыгын жана натыйжалуулугун бир топ жогорулаткан продукт чыгарат. Nuvel продукту интернет протоколунун (IP) негизинде иштеген тармактардагы бардык траффикти 200 эсе тездетет.

Жөнөкөй тил менен айтканда, бул программа өтүп баратқан маалыматты кысып, өзү жараткан коопсуз канал менен чоң ылдамдыкта жөнөтүп жиберет; бул ошол эле убакта тармактардын натыйжалуулугун, ишенимдүүлүгүн жана коопсуздугун жогорулатат.

Албетте, мен кайра эле Стивден үйрөнгөн принциптерди колдонуп жатам. Эң маанилүүсү, компаниянын бүт кызматкерлери, бүт өнөктөштөрүбүздөй эле, мен «продукт падышасы» экенимди билишет: продукт, колдонуучунун интерфейси боюнча жана башка аспекттер боюнча акыркы чечимдерди бүт мен кабыл алам.

Команданын ар бир мүчөсү продуктта колдонуучунун интерфейси чечүүчү маанини ойнойт экендигин билет. Балким, мени Стив Жобско окшошкусу келип жатат деп күнөөлөшөттүр, мейли, мага баары бир. Эң жөнөкөй колдонуучунун интерфейси – өтө зарыл, команданын бардык мүчөлөрү менин көз карашымды билишет жана ошондой интерфейс жаратуу үчүн мүмкүн болгондун баарын жасашат.

Стивден дагы бир үйрөнгөнүм – коомчулук менен байланыштын, өзгөчө каражат тартыш болгон учурда, чебердик менен жасалган пиардын күчү жөнүндөгү сабак. Продукттар – менин рынокко таштаган мыкты кадамым.

Бүгүнкү программисттерим мурда Migo-до мени менен чогуу иштеген программисттер. Алар жөн гана «пираттар» жана мыкты художниктер эмес. Алар менин продуктумдун талаптарын, кантип эң мыкты сапаттагы программаларды ишке ашыруу керектигин түшүнүшөт. Жана алардын мындай милдеттенмеси бар: эгерде дүйшөмбү күнү эртең менен-ки убакытка чейин өзгөрүүлөр жасалышы мага керек болсо, алар дем алыш күндөрү да иштеп бүтүрүшөт.

Стив үчүн сөз

Стив менен аябай жакын иштеген адамдар гана аны зор ийгиликке жеткирген идеяларын жана философиясын туура түшүндүрө алышат, мен буга ушул китепте аракет кылып жатам. Менин оюмча, Стивдин табиятын толук түшүнө алган жалгыз башка адам – бул Apple-дин Башкы оперативдик директору Тим Кук. Ал интервью учурунда Стив бекемдеген принциптердин мен үчүн башкача, бирок күчтүү туюнтмасын ачкан билдирүү жасады – Apple-ди ушунчалык улуу кылган мамиле – аларды ким каалаcа да өздөштүрүп, колдонсо болот деп ишенем:

Биз, дайыма тынбай инновацияларга көңүл коёбуз. Биз татаалга эмес, жөнөкөйлүккө ишенебиз. Биз чыгарган продукттардын артында турган башкы технологияларга ээ болушубуз керек, көзөмөлдөшүбүз керек жана маанилүү салым кошо алган рынокторго гана катышуубуз керек деп ишенебиз.

Биз, миңдеген долбоорлорго «жок»деп айтуу туура экендигине ишенебиз, ошондуктан биз өзүбүз үчүн чындап маанилүү, аз гана продуктка көңүл коё алабыз. Биз, тыгыз

кызматташууга жана топторубуздун арасында бири-бирин идеялар менен байытууга ишенебиз, ал бизге эч бир башкалардын колунан келбеген жаңылыктарды киргизүүгө мүмкүнчүлүк берет.

Анан да, түз айта турган болсом, компаниядагы ар бир топто артыкчылык, мыктылыктан башка эч нерсеге макул болбойбуз, ал эми жаңылышкан убакта аны чынчылдык менен моюнубузга алып, эр жүрөктүүлүк менен өзгөрө алабыз[1].

Эми менин акыркы суроом: сиздикичи? Сиздин продуктуңуз, тейлөөңүз, жумушуңуз сизди кантип чагылдырат? Сиз аны менен дал келесизби?

Сиздин кылган жумушуңуз, жасап чыгарган нерсеңиз канчалык сиздин түпкү табиятыңызга төп келсе, ошончолук кайдыгер эмес болосуз, ар бир продукт татыктуу болгон мыктылыкка жеткирүү үчүн ошончолук эмгек жумшайсыз. Аны кардарларыңыз эстеп калуусу үчүн, сүйдүрүү үчүн андан да көп аракет жасоо керек болот.

Өз продуктуңузга аябай берилгендиктин биринчи белгиси болуп, аны колдонууну каалооңуз, анын кызганчаак колдонуучусу болгондугуңуз эсептелет. Өзүңүз менен чынчыл болуңуз. Эгер продуктуңузга кайдыгер карасаңыз, башкаларга кантип ишенимдүү сунуштай аласыз? Кантип башкаларды сиздин продуктуңуз жакшы кызмат кылат, талаптарын канааттандырат, ырахат тартуулайт деп ынандыра аласыз?

Бизнес өз жетекчисин, өз лидерин чагылдырат деп ишенем. Бир нерсени чын дилден эмес экенин сезген балдар сыяктуу эле, сиз да компания менен куулук кыла албайсыз. Жасаган, өнүктүргөн, саткан продуктуңузга өтө берилүү менен мамиле жасоо керек, демек, сиз чындап кызыккан компанияда же тармакта иштешиңиз зарыл.

---

[1] Эппл компаниясынын кирешелери боюнча конференциядагы Тим Куктун билдирүүсүнөн үзүндү, 21-январь, 2009-жыл.

Стив Жобс көздөгөнүнө берилүү, мыктылыкка умтулуу, улуу брендинг жана өз каталарынан сабак алууга жөндөмү жок болсо, азыркы нерселерине жете алмак эмес.

Биз, Стивдин жолун жолдоодон башка мыкты жол таба албасак керек.

Стивге кат

Кымбаттуу Стив,

Бул барактарда мен чыныгы Стив Жобсту көрсөтүүгө аракет жасадым – сени эч качан көрбөгөн журналисттер же Mac-тагы адамдар жазган бардык китептердегидей жарым чындык версиясын эмес, баягы, Японияга саякаттын аягында Sony мененби, же Canon мененби, кезектеги «коноктук» кечки тамак заказ кылып жатканыбызда мен дагы бир жолу сушиге чыдай албайм деп айтканым эсимде. Сен чыгып кеткенден кийин, мейманкана мени сонун темпурага жөнөттү. Мен ал жерде жарым саат отурганда, сен келип мага кошулуп, дагы бир расмий тамактанууга чыдай албашыңды айттың. Мен ошол кечтеги саясат, дүйнөнүн келечегинен баштап, адамдар, жашоо, жумуш жана сүйүү жөнүндө ар нерсени талкуулаган маекти эч унутпайм. Сен ээн-эркин, токтоо жана чыныгы өзүң болчусуң ошондо. Бул мен чыныгы Стивди көргөн убактардын бири эле.

Мага дайыма кызык болчу, эгерде сен 1985-жылы чыгып кетпегенде, Apple кандай болор эле? «Мен ошентип айткамын» деген жакшы эмес, бирок мен келечекти көргөн элем. Сен – өзүң оюндун өзүсүң, ошондуктан оюнчуларды четке чыгарып коёсуң. Сен Apple-ди дүйнөдөгү экинчи эң бай компания кылып, атагын чыгардың. Ошентсе да, компанияны компания кылган рыноктогу капитализациясы эмес, бул адамдар жана продукттар.

Сен өз тажрыйбаңдан үйрөнүп, корпоративдик уюмдарда жаңы стандарт тургуза алдың. Жаңы доордун компани-

ясы көңүл борборуна продуктту коюп, күнүгө жаңы ачылган компания сыяктуу иштөө керек деп бекем ишенем. Ошондуктан Apple – бул уюмдук операциялардын жаңы стандарты. Сен кайтып келгенден тартып, бүт лидерлик принциптери Apple-де чагылдырылды. Сен керек болсо жаңы Apple-ди баштагыдай стартап жолуна түшүрдүң, а бул абдан татаал иш.

Менден дайыма сурай беришет, Стив Apple-ден кетип калса эмне болот деп, же сен өзүң кээде айткандай «автобус сүзүп кетсе». Мен аларга «Стив Жобсту кардарларга жана продуктка багытталган компаниянын харизмалуу, көрөгөч лидери катары эч ким алмаштыра албайт, бирок анын мурасын уланткан триумвират Стивдин ордун баса алат» деп айтам. Apple-дин жаңы башкы директору болгон адам сенин ролуңдун бөлүгүн гана аткара алат. Жонатан Айв, iPod, iPhone жана iPad-дын дизайнына жашоо киргизген токтоо британиялык – ар бир адам колдонууну жана ээ болууну эңсеген продукттардын дизайнын ойлоп табуусун улантат. Фил Шиллер технологиянын келечегине жол салган продукт концепцияларын ойлоп табуусун улантат. Дагы бирөө кыялдарды программалык камсыздоого, жабдуу курамдарына айландырган, концепцияны ишке ашырган көмүскөдөгү командалардын кыймылдаткыч күчү катары сенин ойногон ролуңду алат. Башкы оперативдик директор Тимоти Кук, албетте, алдыңкы талапкер, анткени сен жокто өз-өзүнчө бөлүктөрдүн жумушун ийгиликтүү сактап кала аларын көрсөттү.

Бир жолу экөөбүз продукт жаратуу канчалык кыйын экендиги жөнүндө сүйлөшкөн элек, бирок, чындап натыйжалуу уюмдарды жаратуу жана сактап калуу андан да кыйын. Ал эми ошол эки нерсени бир убакта жасоо – эки эсе оор. Сен жараткан ишкердик уюмдун түрү келечектеги корпорациялардын негизин түзөт деп ишенем.

Биз баарыбыз сен Apple-ди көп жылдар бою башкарат деп күтөбүз, ошондуктан мен сени мелдешке чакырып сөзүмдү бүтүргүм келет. Сен билгендей, кардар катары болбосом эле, мен Apple менен эми байланышым жок, ошондуктан бул кеңеш сырттагы адамдын кеңеши.

Мен сени «экрандын падышасы» деп эсептейм. Сен маалымат чагылдырган укмуштуу функциялары бар, ким болсо да колдоно алган каражаттарды биздин колубузга салып бердиң. Биз азыр дайыма бет маңдайыбыздагы экрандан көзүбүздү албай, экрандагы коомдо жашап калдык. Ошондуктан, азыр, ошол маалыматтын баарын бизге ачып берүүнү өздөштүргөн убакта, iPhone жана iPad сыяктуу кол аппараттарыбызга биздин ден-соолугубузду көзөмөлдөө жөндөмүн берүү, кокустан абалыбызда өзгөрүүлөр пайда болсо, докторубузга же медицина кызматкерлерине кабар берүү жөндөмүнүн үстүнөн иштеп жатасың го деп үмүттөнөм. Келечектеги продукттарың бизге маалыматты ачып берип гана эмес, экран аркылуу маалымат окууга жана табууга – температураны, кан басымын, кандын абалын, ал тургай биз дем алып жаткан абанын жана ичип жаткан суунун сапатын көзөмөлдөөгө жөндөмдүү болот деп үмүттөнөм.

Ар ким мындай нерсенин жеке баалуулугун түшүнөт. Бирок, андан сырткары, биздин улуттук экономикабыздын 35 пайыздан көбүрөөгү саламаттык сактоого бөлүнгөн, ошондуктан мунун улут үчүн пайдасы эбегейсиз зор болот.

Терең урматым менен,
Жэй Эллиот

Сиз бир нерсеге ишенишиңиз керек – ички туюмгабы, тагдыргабы, жашоогобу, кармагабы, башкасына болсо дагы.

Мындай мамиле мени эч качан жаңылыштырган эмес жана бул менин жашоомду өзгөрткөн нерсе – Стив Жобс,

Стэнфорд университетиндеги кириш сөзү, 2009-жыл.

Ыраазычылыктар

Жэй Эллиоттон

Мен индустриянын алптары менен кызматташкандыгым үчүн өзүмдү бактылуу деп эсептеймин. Бул китепти жазууда менин бардык жерде алган тажрыйбам абдан маанилүү болду жана мен компаниялардын лидерлерине ыраазычылыгымды билдиргим келет, анын арасында IBM компаниясынын президенти жана директорлор кеңешинин төрагасы Т. Ж. Уотсонго, Intel компаниясынын башкы директору Энди Гроувго жана Intel-дин негиздөөчүлөрү Гордон Мур жана Боб Нойско, жана, албетте, Стив Жобско. Мен бул лидерлер менен иштеп жатып, үйрөнгөн сабактарым лидерликти түшүнүүдө баа жеткис болду.

Менин жакшы досум жана бизнес кесиптешим Ким Пэттинжерге рахмат айткым келет. Анын бул китепти жазууда колдоосун жана кубаттоосун, саны жок чөйчөк кофе ичип отуруп, китептин биринчи планын түзүүдө берген жардамын абдан бийик баалайм. Жеке «тренер» жана менин музам катары анын таасири инсанды өстүрүү жана уюмдук маданият боюнча китепте жазылган сабактардын көбүндө көрүнүп турат. Чоң жашоо тажрыйбасы бар, бою бийик эркек кишиге «башкача ыкма колдонушуң керек» деп айтуу оңой эмес. Көп жылдар бою Ким так ошону жасап келди, мен да ага келечекте ошого барабар колдоо көрсөтө алам деп үмүттөнөм.

Мен дагы көптөгөн адамдарга жана өнөктөштөрүмө ыраазычылык билдиргим келет. Алардын бири – Грег Осборн

(Middlebury Group компаниясы); анын идеяларымды колдоосу, өз продукттарыма болгон берилүүмдү жана лидерлик жөндөмдөрүмдү түшүнгөндүгү – менин компанияларыма капитал тартып келүүдө маанилүү болду. Грег бул негизги касиеттердин маанисин чындап түшүнөт жана мени бизнесте колдоп, бул китептин бүтүшүнө салым кошту.

Кайын агам Уилсон Николлс мага Стивдин ар кандай маалымат сактагычтарга болгон талабын жакшыраак түшүнүүгө жардам берип, китеп жаз деген кеңешин берди. Уилсондун видео дүкөнү бар эле, а Стив болсо анын эң чоң кардарларынын бири эле. Уилсондун көзү тирүү кезинде Стивдин киного болгон сүйүүсүн жана бул анын бизнестеги ийгиликтерине кандай таасир бергендигин көптөгөн сааттар бою талкуулачы элек. Уилсон мага: «Жэй, сен бул жөнүндө китеп жазышың керек», – деп айтып калар эле. Мына, Уилсон, жаздым китепти, сенин колдооң үчүн чоң ырахмат.

Адабий агент Билл Гладстоун китеп жазуу оюнан баштап, басылып чыкканга чейин бул долбоорду ишке ашырууда башкы ролду ойноду. Билл экөөбүз бул идеяны көп жылдар мурда талкуулаган элек, бирок конференциялардын биринде китептин негизги мазмунун колдонуп, зор ийгиликке ээ болгон сөздөн кийин гана аны менен кайра байланыштым. Ал китептин деңгээлин бийик баалап, мени Билл Саймон менен тааныштырды. Мыкты жазуучу жана ишенимдүү өнөктөш болгон Билл дагы бир бизнес-китеп болуп калчы чыгарманы жандандырып, кандайдыр бир толкундануу сезимин киргизди. Эки Биллге тең ыраазычылыгымды билдирем.

Билл Саймондон

Биринчиден жана баарынан мурун, Жэй Эллиотко ыраазычылыгымды билдиргим келет: ал суктандырган окуяларды жазып, мыкты өнөктөш болуп чыкты. Жэй, качан болсо да сени менен дагы бир китеп жазууга даярмын.

Экөөбүз тең басма ээси Рожер Купер тааныштырган бамчыл Жанет Голдстайн менен иштеп калып, бактылуу болдук. Ал биз менен бирге кол жазманын үстүндө эмгектенип, китепти ушул калыбына чейин жеткирүүгө жардам берди. Жана мен үчүн кайрадан Рожер менен иштөө өзгөчө ырахат болду, анткени аны менен чыгарган мурдагы китебим *New York Times* журналынын бестселлерине айланган эле.

Баштапкы команданын дагы бир мүчөсү Шарлотта Шварц болду, анын китеп жазылып жаткан узак убакыт бою камкордугу жана колдоосу мен үчүн ушунчалык маанилүү болду. Шарлотт, сенин бөлгөн көңүлүң мен үчүн кандай чоң мааниге ээ экендигин сага билдире алдым деп үмүттөнөм.

Менин бул долбоорго катышып калуум – теңдешсиз адабий агент Билл Гладстоундун тиешеси менен гана мүмкүн болду. Билл, мен ушундай бөлүмдөрдө сага дайыма каалабай, бирок ыраазычылык айтам, анткени өз агенттерине канааттанбаган авторлордон кызматташуу боюнча сунуштар сага мөндүрдөй жаап, каптап кетет деп корком. Канчалаган авторлор 25 жылдан бери бир эле агент аркылуу көрсөтүлүп, колу бошобой келет, ал мага чындап эле кызык.

Менин неберелерим Елена жана Винсентке китеп жазуу убагымдагы окуялар менен бөлүшүп, түшүнгүдөй кылып айтып берсем кыйла чоңоюп калышты. Жана, Skype, алардын бактылуу жүздөрүн мага көрсөткөндүгүң үчүн рахмат сага.

Жэй экөөбүздүн бактыбызга жардамчылардын бүтүндөй командасы бизге колдоо көрсөтүп жатышты. Шляпамды чечип, Дэн Герштейн, Билл Данн, Стив Флекс, Говард Грин, Кеннет Кейл жана өзгөчө Том Лэйнге таазим кылам.

Китептин текстине өз салымын кошушкон көп сандаган адамдардын аттарын атап өттүм, бирок өзгөчө Гил Америлиого, Стив Вознякка, Жон Скаллиге, Дел Йокамга, Донна Дубинскиге, Алекс Филдингге, Уэйн Мерецкиге, Уинстон Хендриксонго жана көптөгөн окурмандар түшүнүктүү себептер

менен көмүскө маалымат бөлүшкөндөрдүн бардыгына терең ыраазычылык билдирем.

Аягында айткым келген нерсе – кол жазманын үстүнөн эмгектенип жатканда менин Эйринимдин жанымда болбогондугу – мен үчүн кандай жоготуу экендигин мени тааныгандар түшүнөт. Ал менин жашоомдун жандуу бөлүгү боло албаса да, түбөлүк менин жүрөгүмдө жашай берет.

Билл Саймон

Көркөм-адабий басылма

Жэй Эллиот, Уиллиам Л. Саймон

Стив Жобстун жолу: Жаңы муун үчүн лидерлик сабактары

Которгон *Бактынур Абдиева*

Бишкек, «Турар» басмасы
Кыргыз тилинде

Компьютердик калыпка салган *Төлөбеков Р.*
Мукабаны көркөмдөгөн *Көксал З.*

Басууга 11.03.2019-ж. кол коюлду.
Офсет кагазы. Кагаздын форматы 60x84 $^{1}/_{16}$.
Көлөмү 15,75 б.т. Заказ № 1908. Нускасы 4000.

«Турар» басмасынын басмаканасында басылды.
720031, Бишкек ш., Горький к., 1.

Courtesy of the U.S. Embassy Book Translation Program
АКШ элчилигинин Китеп которуу программасынын колдоосу менен чыгарылган
Издано при поддержке Посольства США в КР