

# **СТИВ ДЖОБС О БИЗНЕСЕ**

---

**250 ВЫСКАЗЫВАНИЙ ЧЕЛОВЕКА,  
ИЗМЕНИВШЕГО МИР**

## Введение

Даже когда его путь завершился, люди не могут прийти к единому мнению о роли Стива Джобса, соучредителя компании Apple Inc. и человека, который стоял за iMac, iPod, iPhone и iPad.

Для одних Джобс был тем, кто изменил мир к лучшему, изобретателем и предпринимателем, чье влияние на нашу повседневную жизнь огромно. Другие видели в нём лжекумира, символ всего неправильного в бизнесе, того, кто никогда не раскрывал своих карт. Каждый остаётся при своем мнении.

Надо сказать, что он не всегда находился в центре внимания. Стивен Пол Джобс, родившийся в Сан-Франциско в 1955 году, усыновленный и воспитанный Полом и Кларой Джобс, был недоучкой, для которого отсутствие высшего образования стало серьезным препятствием на пути в технологический бизнес. В конце концов, он все же нашел работу в компании Atari Inc., занимавшейся видеоиграми. Примерно в это же время Джобс познакомился со Стивом Возняком.

Начало было скромным: Джобс, Возняк и третий партнер, Рональд Уэйн, основали Apple в 1976 году.

Определенный успех принес выпущенный на рынок год спустя компьютер Apple II, однако реальный взлет компании начался лишь в 1984 году с появлением её рекламы на матчах Суперкубка и выпуском компьютера Macintosh.

По всем меркам Джобс был блестящим, но неудобным генератором идей, человеком, считавшим: чем проще и легче в использовании конструкция, тем лучше продукт. Именно эти идеи в сочетании с амбициями вынудили его покинуть Apple в разгар борьбы за власть в совете директоров компании.

Он ушел в 1985 году, и, глядя на историю компании в целом, можно сказать, что без него Apple потеряла свой инновационный запал. Фундаментом дальнейшей жизни Джобса стали два его новых начинания.

Что касается Pixar, первоначально небольшого отделения графического дизайна компании Lucasfilms, то Джобс купил ее за \$10 млн. и продал почти 20 лет спустя за \$7,4 млрд компании Disney. За это время Pixar революционизировала сферу анимации, начав с мультика «История игрушек» и выпуская успешные полнометражные фильмы чуть ли не каждый год.

В NeXT Computer идея Джобса превратить компьютер в средство образования оказалась в конечном итоге слишком дорогостоящей для массового успеха, однако с технической точки зрения созданное железо и софт опередили всё существующее на годы.

Это признала даже Apple, которая купила эту компанию в 1997 году и вместе с нею вернула себе Джобса.

С этого момента началась история, которая теперь довольно хорошо

известна каждому; сначала появился iMac с его уникальным дизайном в виде моноблока с технологией цветопередачи Technicolor. Следующим был iPod, перевернувший музыкальную индустрию с ног на голову и ставший символом новой эпохи и нового формата продаж цифровой музыки. iPhone и iPad, продолжение заложенной в iPod идеи портативности и доступности, превзошли все ожидания. Квинтэссенция наследия Джобса, они ознаменовали второе пришествие Apple Inc., иными словами, сделали нечто такое, чего многие уже не ожидали от компании.

Над этой книгой я работал на iMac, текстовые сообщения приходили мне на iPhone, который вибрировал рядом на столе, в это время в гостиной моя подруга что-то набивала на iPad, а iPod пополнял библиотеку для iTunes в компьютере в фоновом режиме. Набрав это предложение и перечитав его, я вдруг подумал, что меня могут принять за тупого фана, приверженца «культы Mac». Но, во-первых, львиную долю своего дня я соприкасаюсь с продуктами, к которым приложил руку Стив Джобс, а во-вторых, пока что не отношусь к числу помешанных технофилов.

Вряд ли кто будет спорить с тем, что жизнь людей во всех частях света изменилась (к лучшему или к худшему — это предмет отдельной дискуссии) с появлением персональных компьютеров. Попробуйте подсчитать, сколько часов в неделю вы проводите за компьютером, слушаете музыку на цифровом устройстве, пользуетесь смартфоном. Прямо или косвенно Стив Джобс заставлял мир идти в том направлении, в каком ему хотелось. Пусть он изобрел не все те устройства и программы, которые связываются с его именем. Его гений заключается в понимании и предвидении того, что хотят люди, еще до того, как они сами осознавали это (в данном собрании высказываний Джобса вы не раз встретите подтверждения этому).

Джобс, который боролся с раком поджелудочной железы в последние годы своей жизни, ушёл от нас в 2011 году, когда ему было всего 56 лет. Он был настолько же уникальным, насколько закрытым, как человек и как лицо Apple Inc. Не стоит удивляться тому, что интервью, которые он дал с 1976 года, сравнительно немногочисленны. Что не может не удивлять меня, как, надеюсь, и вас, так это обилие мыслей, которые ему удавалось высказать в короткие откровения. Его выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете в 2005 году служит прекрасным подтверждением этого.

Как отмечают многие, редко когда один человек является лицом компании в той мере, в какой Стив Джобс был им для Apple.

Не исключено, что именно поэтому так много людей приняли близко к сердцу известие о его кончине. Причина не в том, что он был особо любезным или великодушным человеком (как вы увидите из этой книги). Причина не в том, что продукты Apple безупречны (подтверждение этому вы также найдёте в

книге). Может быть, всего лишь может быть, дело в том, что в последнее десятилетие все мы надеялись, что Стив скажет нам, чего ждать, укажет, куда мы идём, и что нам потребуется, чтобы попасть туда. А может быть, все мы в душе фаны, хочется нам того или нет.

Акции Apple упали сразу же после сообщения о кончине Джобса, и мне хотелось бы романтически думать, что впервые за десятилетие наступил момент, когда мир ненадолго, увидев зияющую пустоту, качнулся, прежде чем обрести равновесие.

**Алан Кен Томас, 2011 год**

## О начале On Beginnings

Мы начали, идеалистически полагая, что сделать что-то отлично, да еще с первого раза, дешевле, чем отступить и делать это снова.

— Newsweek, 1984

We started off with a very idealistic perspective — that doing something with the highest quality, doing it right the first time, would really be cheaper than having to go back and do it again.

— Newsweek, 1984

\*\*\*

Кремниевую долину в те времена по большей части занимали фруктовые сады — абрикосовые и сливовые — это был настоящий рай. Я помню кристальную чистоту воздуха, когда с одного конца долины можно было видеть другой.

— О детстве в Кремниевой долине в начале 1960-х гг., Смитсоновский институт, 1995

Silicon Valley for the most part at that time was still orchards — apricot orchards and prune orchards — and it was really paradise. I remember the air being crystal clear, where you could see from one end of the valley to the other.

— On growing up in Silicon Valley in the early 1960s, Smithsonian Institution, 1995

\*\*\*

Становится намного понятнее, что это дело рук человека, а не те магические штучки, которые рождаются в результате незнания. Это неизмеримо повышает уверенность в себе, когда в результате исследования и обучения начинаешь понимать вещи, казавшиеся очень сложными. Моё детство было очень счастливым в этом смысле.

— Смитсоновский институт, 1995

Things became much more clear that they were the results of human creation not these magical things that just appeared in one's environment that one had no knowledge of their interiors. It gave a tremendous level of self-confidence, that through exploration and learning one could understand seemingly very complex things in one's environment. My childhood was very fortunate in that way.

— Smithsonian Institution, 1995

\*\*\*

Когда мы, наконец, представили [настольный компьютер Macintosh] собранию акционеров, присутствовавшие наградили нас пятиминутными аплодисментами. Удивительнее всего было то, что произошло на моих глазах с командой разработчиков Мае, которые занимали первые ряды. Казалось, никто из нас не мог поверить в то, что мы сделали это. Все плакали.

— Playboy, 1985

When we finally presented [the Macintosh desktop computer] at the shareholders' meeting, everyone in the auditorium gave it a five-minute ovation. What was incredible to me was that I could see the Mac team in the first few rows. It was as though none of us could believe we'd actually finished it. Everyone started crying.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Обычно нужно с десятков лет и порядка \$100 млн, чтобы связать какой-либо символ с названием компании. Нам же требовался такой бриллиант, который можно размещать на продукте без какого-либо названия.

— Интервью 1993 о знаменитом логотипе Apple

Usually it takes ten years and a 100 million dollars to associate a symbol with the name of the company. Our challenge was how could we have a little jewel that we could use without a name to put on the product?

— 1993 interview about the famous Apple logo

\*\*\*

Я был на парковке, ключ в замке зажигания, и думал: «Если бы это был последний день моей жизни, на что бы я его потратил: на деловую встречу или на знакомство с этой женщиной?» Я пробежал через парковку и пригласил ее пообедать вместе. Она согласилась, мы отправились в город и с тех пор не разлучались.

— О знакомстве с женой Лорен, The New York Times, 1997

I was in the parking lot, with the key in the car, and I thought to myself, If this is my last night on earth, would I rather spend it at a business meeting or with this woman? I ran across the parking lot, asked her if she'd have dinner with me. She said yes, we walked into town and we've been together ever since.

— On meeting his wife, Laurene, The New York Times, 1997

\*\*\*

Те, кто создавал Кремниевую долину, были технарями. Они учились вести бизнес, учились делать массу вещей, но реально верили в то, что люди, если будут упорно работать вместе с другими творческими, умными людьми, способны решить большинство проблем человечества. Я очень верю в это.

— Wired, 1996

The people who built Silicon Valley were engineers. They learned business, they learned a lot of different things, but they had a real belief that humans, if they worked hard with other creative, smart people, could solve most of humankind's problems. I believe that very much.

— Wired. 1996

\*\*\*

Что я сделал, когда вернулся в Apple 10 лет назад, так это передал Стэнфорду музей, все документы и все старые машины, вымел паутину и сказал: «Хватит оглядываться назад. Думать нужно о том, что произойдет завтра».

— Конференция All Things Digital D5

One of the things I did when I got back to Apple 10 years ago was I gave the museum to Stanford and all the papers and all the old machines and kind of cleared out the cobwebs and said, let's stop looking backwards here. It's all about what happens tomorrow.

— All Things Digital D5 conference

\*\*\*

Практически с самого начала Apple по какому-то невероятно счастливому стечению обстоятельств оказывалась в нужном месте в нужное время.

Я обедал у Билла Гейтса дома в Сиэтле пару недель назад. Мы оба сошлись на том, что когда-то были самыми молодыми в этом бизнесе, а теперь превратились в ветеранов.

From almost the beginning at Apple we were, for some incredibly lucky reason, fortunate enough to be at the right place at the right time.

I had dinner in Seattle at Bill Gates' house a couple of weeks ago. We were both remarking how at one time we were the youngest guys in this business, and now we're the graybeards.

Так вот, мы пошли в Atari и сказали: «Мы сделали эту потрясающую штуку и даже использовали некоторые ваши наработки, не хотите ли вы

профинансировать нас? Или мы отдадим ее вам. Нам просто так хочется. Платите нам зарплату, и мы будем работать на вас». Но они сказали: «Нет». Поэтому мы направились в Hewlett-Packard, но и они сказали: «Вы нам не нужны. Вы даже колледж еще не окончили».

Я думаю, это начало чего-то действительно большого. Иногда первый шаг — самый трудный, а мы его сделали.

So we went to Atari and said. 'Hey, we've got this amazing thing, even built with some of your parts, and what do you think about funding us? Or we'll give it to you. We just want to do it. Pay our salary, we'll come work for you'. And they said, 'No'. So then we went to Hewlett-Packard, and they said. 'Hey, we don't need you. You haven't got through college yet'.

I think this is the start of something really big. Sometimes that first step is the hardest one, and we've just taken it.

Мне повезло — я понял еще в начале своей жизни, что мне нравится делать.

[Соучредителю Apple Стиву Возняку] и мне очень нравилась поэзия Боба Дилана, и мы много размышляли об этом. Это Калифорния. Здесь можно найти свеженький LSD из Стэнфорда. Можно провести ночь с подружкой на пляже. Калифорния — это дух экспериментирования и открытости, открытости для новых возможностей.

— Playboy, 1985

I was lucky — I found what I love to do early in life.

[Apple co-founder Steve Wozniak] and I very much like Bob Dylan's poetry, and we spent a lot of time thinking about a lot of that stuff. This was California. You could get LSD fresh made from Stanford. You could sleep on the beach at night with your girlfriend. California has a sense of experimentation and a sense of openness — openness to new possibilities.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Вы видели рекламу 1984 года. Macintosh была довольно маленькой компанией в Купертино, Калифорния, по сравнению с таким голиафом, как IBM, но она говорила: «Стойте, вы идете не в ту сторону. Это не тот путь, по которому мы хотим направить развитие компьютеров. Это не то наследие, которое мы хотим оставить. Это не то, чему должны учиться наши дети. Это неправильно, мы скажем вам, куда идти, — вот этот путь. Он называется Macintosh, и он несравненно лучше. Это лучший выбор, и вы сделаете его».

— Смитсоновский институт, 1995



You saw the 1984 commercial. Macintosh was basically this relatively small company in Cupertino, California, taking on the goliath, IBM, and saying, 'Wait a minute, your way is wrong. This is not the way we want computers to go. This is not the legacy we want to leave. This is not what we want our kids to be learning. This is wrong and we are going to show you the right way to do it and here it is. It's called Macintosh and it is so much better. It's going to beat you and you're going to do it'.

— Smithsonian Institution. 1995

## **О бизнесе On Business**

Вы не можете просто спросить у клиентов, что им нужно, и потом попытаться предложить им это. К тому моменту, когда все будет готово, они захотят что-нибудь новое.

— Inc., 1989

You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.

— Inc. 1989

\*\*\*

Качество важнее, чем количество. Один хоум-ран намного лучше, чем два дабла.

— BusinessWeek

Quality is more important than quantity. One home run is much better than two doubles.

— BusinessWeek

\*\*\*

Apple обладает огромными активами, но, на мой взгляд, без определенной заботы компания может, может, — я пытаюсь найти подходящее слово — может, может погибнуть.

— TIME, 1997 сразу после возвращения Джобса в Apple в качестве генерального директора

Apple has some tremendous assets, but I believe without some attention, the company could, could, could — I'm searching for the right word — could, could die.

— TIME, 1997, on his return to Apple as CEO

\*\*\*

Лекарством для Apple является не сокращение затрат. Лечение Apple заключается в поиске нового пути выхода из существующей ситуации.

— Оуэн Линзмайер, «О компании Apple совершенно секретно 2.0. Наиболее красноречивые факты из истории самой колоритной компании в мире», 2004

The cure for Apple is not cost-cutting. The cure for Apple is to innovate its way out of its current predicament.

— Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company (2004) by Owen W. Linzmayer

\*\*\*

Одна из моих мантр — сфокусированность и простота. Простое дается труднее, чем сложное: нужно много работать, чтобы мысль стала ясной и простой. Однако оно того стоит, если вам это удастся, вы способны свернуть горы.

— BusinessWeek, 1998

That's been one of my mantras — focus and simplicity. Simple can be harder than complex: You have to work hard to get your thinking clean to make it simple. But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains.

— BusinessWeek, 1998

\*\*\*

Вы не можете точно предсказать, что произойдет, но вы можете уловить направление движения. И это самое большее, чего вы можете добиться. После этого нужно просто отойти и не мешать, и все встанет на места само собой.

— Rolling Stone, 1994

You can't really predict exactly what will happen, but you can feel the direction that we're going. And that's about as close as you can get. Then you just stand back and get out of the way, and these things take on a life of their own.

— Rolling Stone, 1994

Мы делаем ставку на свое видение и предпочитаем действовать именно так, а не подражать кому-то. Пусть этим занимаются другие. Что до нас, то мы всегда идем за следующей мечтой.

— Интервью по случаю выпуска Macintosh, 1984

We're gambling on our vision, and we would rather do that than make 'me too' products. Let some other companies do that. For us, it's always the next dream.

— Interview for the release of the Macintosh, 1984

\*\*\*

Будьте эталоном качества. Для некоторых непривычна ситуация, когда от них ожидают совершенства.

Если умрет авторское право, если умрут патенты, если интеллектуальная собственность останется без защиты, то люди перестанут вкладывать деньги. Плохо будет всем.

— Rolling Stone, 2Ш L

Be a yardstick of quality. Some people aren't used to an environment where excellence is expected.

If copyright dies, if patents die, if the protection of intellectual property is eroded, then people will stop investing. That hurts everyone.

— Rolling Stone, 2Ш

\*\*\*

Мы не просто создаем компьютер, мы строим компанию.

— Esquire, 1986

We're not just building a computer, we're building a company.

— Esquire. 1986

\*\*\*

Apple — не та компания, у которой ресурсов больше, чем у всех остальных в мире. Мы добиваемся успеха, тщательно выбирая лошадь, на которую ставить. мы организованы как стартап. Мы — самый крупный стартап на планете.

— Конференция All Things Digital D8, 2005

Apple is a company that doesn't have the most resources of everybody in the world. The way we've succeeded is by choosing what horses to ride really carefully. We're organized like a startup. We're the biggest startup on the planet.

— All Things Digital DB conference, 2005

\*\*\*

Если Mercedes сделает велосипед, гамбургер или компьютер, не думаю, что она выиграет от размещения своего логотипа на них. На мой взгляд, и Apple ничего не получит, прилепив свой логотип на автомобиль. Переход всего мира в

цифровой формат — и ТВ, и звукозаписи, и всего остального — вовсе не означает, что ограничиваться только компьютерным бизнесом плохо. Компьютерный бизнес огромен.

— Fortune. 1998

If Mercedes made a bicycle or a hamburger or a computer, I don't think there'd be much advantage in having its logo on it. I don't think Apple would get much equity putting its name on an automobile, either. And just because the whole world is going digital — TV, audio, and all that — doesn't mean there's anything wrong with just being in the computer business. The computer business is huge.

— Fortune, 1998

\*\*\*

Даже технологической компании нужна культура с сильной ориентацией на продукт. Есть масса компаний, где много выдающихся инженеров и умных людей. Но в конечном счете это ничто без силы притяжения, которая свяжет все в единое целое. Без нее вы получите лишь разрозненные технологические разработки, которые плавают во вселенной.

— Newsweek. 2004

You need a very product-oriented culture, even in a technology company. Lots of companies have tons of great engineers and smart people. But ultimately, there needs to be some gravitational force that pulls it all together. Otherwise, you can get great pieces of technology all floating around the universe.

— Newsweek, 2004

\*\*\*

На мой взгляд, выход не в сторании на работе, а в поиске новых путей. Именно так Apple добилась славы, именно так Apple может вернуть ее.

— Wall Street Week, 1996

I think the way out is not to slash and burn, it's to innovate. That's how Apple got to its glory, and that's how Apple could return to it.

— Wall Street Week, 1996

\*\*\*

Что проку оглядываться назад и говорить, жаль, что меня тогда уволили, жаль, что меня не было там, сожалеть о том, сожалеть о сем. Это ничего не меняет. Поэтому давайте думать о завтрашнем дне, а не пережевывать то, что произошло вчера.

— Конференция All Things Digital D5, 2007

You can't look back and say, well, gosh, you know, I wish I hadn't have gotten fired, I wish I was there, I wish this, I wish that. It doesn't matter. And so let's go invent tomorrow rather than worrying about what happened yesterday.

— All Things Digital D5 conference, 2007

\*\*\*

Система в том, что никакой системы нет. Это не значит, что у нас отсутствует процесс. Apple — очень дисциплинированная компания, и у нас есть превосходные процессы. Но смысл в другом. Процесс делает вас более эффективными.

— Newsweek 2004

The system is that there is no system. That doesn't mean we don't have process. Apple is a very disciplined company, and we have great processes. But that's not what it's about. Process makes you more efficient.

— Newsweek, 2004

\*\*\*

Модель покупки музыки по подписке несостоятельна. Думаю, можно организовать второе пришествие этой модели, но успеха ждать не стоит.

— Rolling Stone, 2003

The subscription model of buying music is bankrupt. I think you could make available the Second Corning in a subscription model and it might not be successful.

— Rolling Stone. 2003

\*\*\*

Я всегда хотел иметь в собственности и контролировать базовые технологии во всех областях, которыми мы занимаемся.

— BusinessWeek. 2004

I've always wanted to own and control the primary technology in everything we do.

— BusinessWeek. 2004

\*\*\*

Я полагаю, если вы делаете что-то и результат получается неплохим, то вам надо сделать еще что-нибудь удивительное и не задерживаться на этом слишком долго. Просто попытайтесь угадать, что будет дальше.

— Телеканал MSNBC, 2006

I think if you do something and it turns out pretty good, then you should go do something else wonderful, not dwell on it for too long. Just figure out what's next.

— MSNBC, 2006

\*\*\*

Просто не держите его так.

— Личное электронное письмо клиенту, у которого была проблема с чувствительностью антенны в только что выпущенном iPhone 4 — вызов прерывался, когда пользователь брал телефон за стальные боковины,

2010

Just avoid holding it in that way.

— Personal email to a customer with concerns over an antenna reception issue with the newly released iPhone 4, where dropped calls were caused when the user grasped the product's steel-banded sides.

2010

\*\*\*

Мы делаем ставку на свое видение и предпочитаем действовать именно так, а не подражать кому-то — Пусть этим занимаются другие. Что до нас, то мы всегда идем за следующей мечтой.

— Интервью, 1994

We're gambling on our vision, and we would rather do that than make 'me too' products. Let some other companies do that. For us, it's always the next dream.

— Interview, 1994

\*\*\*

Когда-то я был самым молодым на заседаниях, в которых мне приходилось участвовать, а сейчас я обычно самый старый. И чем старше я становлюсь, тем больше убеждаюсь, как много значит мотивация.

— BusinessWeek, 2004

I used to be the youngest guy in every meeting I was in, and now I'm usually the oldest. And the older I get, the more I'm convinced that motives make so much difference.

— BusinessWeek, 2004

\*\*\*

Я думаю, что одной компании делать все действительно трудно. Жизнь

сложна.

— Конференция All Things Digital D5

I think it's really hard for one company to do everything. Life's complex.

— All Things Digital D5 conference

\*\*\*

Некоторые сникерсы стоят дороже, чем iPod.

— О ценнике на iPod стоимостью \$300, Newsweek. 2003

There are sneakers that cost more than an iPod.

— On the iPod's \$300 price tag, Newsweek, 2003

\*\*\*

Ну, вы же знаете нас. Мы никогда не распространяемся насчет будущих продуктов. В Apple в ходу такая поговорка: «Разве это не чудно? Корабль, который течет сверху». Поэтому я не хочу застревать на этом. Я действительно не могу ничего сказать.

— Об информации относительно предстоящего выпуска iPod, ABC News, 2005

Well, you know us. We never talk about future products. There used to be a saying at Apple: Isn't it funny? A ship that leaks from the top. So — I don't wanna perpetuate that. So I really can't say.

— On any information regarding upcoming iPod releases, ABC News. 2005

\*\*\*

Я думаю не об акциях, я думаю о том, как нам сделать лучший персональный компьютер в мире, и, если нам удастся сделать его, полагаю, наши акции пойдут вверх.

— СНА, 1999

I don't think in terms of market shares, I think in terms of us making the best personal computers in the world, and if we can do that. I think our market share will go up.

— СНА 1999

\*\*\*

Многие компании прибегают к сокращению размеров, и, возможно, они поступают правильно. Мы выбрали другой путь. По нашему убеждению, если мы продолжим предлагать клиентам превосходные продукты, они и дальше

будут раскошелиться на них.

Дело не в том, что Microsoft удалось блестяще скопировать Mac, а в том, что Mac был легкой добычей на протяжении 10 лет. Именно в этом проблема Apple: потеря дифференциации.

Если бы я руководит Apple, я бы выдоил Macintosh по полной и занялся созданием следующего шедевра. PC-войны закончились. Забудьте о них. Microsoft победила давным-давно.

— Fortune, 1996

A lot of companies have chosen to downsize, and maybe that was the right thing for them. We chose a different path. Our belief was that if we kept putting great products in front of customers, they would continue to open their wallets.

It wasn't that Microsoft was so brilliant or clever in copying the Mac, it's that the Mac was a sitting duck for 10 years. That's Apple's problem: Their differentiation evaporated.

If I were running Apple, I would milk the Macintosh for all it's worth — and get busy on the next great thing— The PC wars are over. Done. Microsoft won a long time ago.

— Fortune. 1996

\*\*\*

Чтобы превратить действительно интересные идеи и свежие технологии в компанию, которая сможет оставаться инновационной долгие годы, нужна железная дисциплина.

Процесс делает вас более эффективными.

— BusinessWeek, 2004

To turn really interesting ideas and fledgling technologies into a company that can continue to innovate for years, it requires a lot of disciplines.

Process makes you more efficient.

— BusinessWeek, 2004

\*\*\*

Я также обнаружил, что лучшие компании уделяют внимание эстетике. Они тратят время на планировку и поиск правильных пропорций, и это, похоже, окупается. Я хочу сказать, что помимо функциональных выгод эстетика дает представление о том, как они видят себя, об их чувстве дисциплины в технике, о том, как они управляют компанией, ну и так далее.

— Inc., 1989

I've also found that the best companies pay attention to aesthetics. They take



the extra time to lay out grids and proportion things appropriately, and it seems to pay off for them. I mean, beyond the functional benefits, the aesthetic communicates something about how they think of themselves, their sense of discipline in engineering, how they run their company, stuff like that.

— Inc., 1989

\*\*\*

Клиенты думают, что цена действительно хороша, там, где так и есть. Мы пытаемся конкурировать с пиратами — мы пытаемся оттянуть людей от пиратской продукции и говорим: «Вы можете купить эти песни легально по справедливой цене». Но если цена сильно повышается, они возвращаются к пиратам. И тогда в проигрыше все.

Революция HD закончилась, она произошла. Формат HD победил. Все хотят HD.

— Ключевая идея специального рекламного мероприятия Apple, 2010

Customers think the price is really good where it is. We're trying to compete with piracy — we're trying to pull people away from piracy and say, 'You can buy these songs legally for a fair price.' But if the price goes up a lot, they'll go back to piracy. Then, everybody loses.

The HD revolution is over, it happened. HD won. Everybody wants.

— Apple Special Event keynote. 2010

\*\*\*

В бизнесе, если бы я раньше знал то, что мне известно сейчас, я бы, наверное, сделал что-то намного лучше, чем мне удалось, но что-то другое, возможно, у меня получилось бы намного хуже. Ну и что с того? Гораздо важнее заниматься настоящим.

— Fortune. 1998

In business, if I knew earlier what I know now, I'd have probably done some things a lot better than I did, but I also would've probably done some other things a lot worse. But so what? It's more important to be engaged in the present.

— Fortune. 1998

\*\*\*

Если я дам вам 20 кирпичей и вы оставите их лежать, то у вас будет 20 кирпичей, лежащих на земле. Но вы можете положить их один на другой и начать строить стену.

Мы нанимаем таких людей, которые хотят делать лучшие в мире вещи.

If I give you 20 bricks, you could lay them all on the ground and you'd have 20 bricks on the ground. Or you can lay them on top of each other and start building a wall.

We hire people who want to make the best things in the world.

\*\*\*

Технология — это ничто. Что важно, так это верить в людей, в то, что они в своей основе хорошие и умные, и в то, что, если вы дадите им орудия, они будут делать с их помощью удивительные вещи.

— Rolling Stone, 1994

Technology is nothing. What's important is that you have a faith in people, that they're basically good and smart, and if you give them tools, they'll do wonderful things with them.

— Rolling Stone, 1994

\*\*\*

И вы не поверите, мы запатентовали его!

— Представление iPhone, Macworld2007

And boy, have we patented it!

— Introducing the iPhone, Macworld2007

\*\*\*

Не жалейте сил на любой работе. Не спите! Успех приносит еще больший успех, поэтому стремитесь к нему. Нанимайте хороших людей, которые одержимы страстью к совершенству.

Do your best at every job. Don't sleep! Success generates more success so be hungry for it. Hire good people with a passion for excellence.

\*\*\*

У вас есть лучшие в мире продукты, но вы также делаете кучу мусора. Избавьтесь от мусора.

— Сказано в адрес Nike

You make some of the best products in the world — but you also make a lot of crap. Get rid of the crappy stuff.

— As said to Nike

\*\*\*

В Apple было слишком много людей, затеявших в ее экосистеме игру, в которой Apple должна была выиграть, а Microsoft проиграть. Совершенно ясно, что в такую игру не следовало ввязываться, поскольку Apple ни к чему тягаться с Microsoft. Apple не нуждалась в победе над Microsoft. Apple нужно было лишь вспомнить, кто она, потому что там подзабыли это.

— Конференция All Things Digital D5

There were too many people at Apple and in the Apple ecosystem playing the game of, for Apple to win, Microsoft has to lose. And it was clear that you didn't have to play that game because Apple wasn't going to beat Microsoft. Apple didn't have to beat Microsoft. Apple had to remember who Apple was because they'd forgotten who Apple was.

— All Things Digital D5 conference

## **О лидерстве On Leadership**

Моя работа заключается не в том, чтобы быть мягким с людьми. Моя работа — делать их лучше.

Когда я нанимаю кого-нибудь на действительно ответственную должность, первое, на что я смотрю, — это компетентность. Он должен обладать высоким интеллектом. Но реально меня волнует, влюбится ли он в Apple. Дело в том, что если он влюбится в Apple, то все остальное образуется само собой.

— Fortune. 2008

My job is to not be easy on people. My job is to make them better.

When I hire somebody really senior, competence is the ante. They have to be really smart. But the real issue for me is, Are they going to fall in love with Apple? Because if they fall in love with Apple, everything else will take care of itself.

— Fortune, 2008

\*\*\*

Это не театр одного актера.

— BusinessWeek, 1998

This is not a one-man show.

— BusinessWeek, 1998

Моя главная задача здесь, в Apple, сделать так, чтобы сотрудники из разряда топ-100 были игроками класса А+. Все остальное образуется само собой.

— TIME, 1999

My number one job here at Apple is to make sure that the top 100 people are A+ players. And everything else will take care of itself.

— TIME, 1999

\*\*\*

Я твердый сторонник идеи равных возможностей, а не равных результатов. Я не верю в равные результаты, потому что в жизни все не так. Будь оно так, здесь царил бы ужасная скука.

— На вручении премии Computerworld Smithsonian Awards, 1995

I'm a very big believer in equal opportunity as opposed to equal outcome. I don't believe in equal outcome because unfortunately life's not like that. It would be a pretty boring place if it was.

— Computerworld Smithsonian Awards, 1995

\*\*\*

Все мы стремимся свести реальность к символам, но времена Супермена прошли давным-давно. Добиться чего-то значительного можно только в команде.

— Inc., 1989

We all tend to reduce reality to symbols, but Superman went out a long time ago. The way you accomplish anything significant is with a team.

— Inc., 1989

\*\*\*

Моя модель бизнеса — The Beatles. Эти четыре парня держали под контролем негативные склонности друг друга. Они дополняли друг друга и вместе были больше, чем сумма составных частей. Именно так я вижу бизнес: великие вещи в бизнесе никогда не делаются в одиночку, их делает команда.

— 60 Minutes, 2003

My model for business is The Beatles. They were four guys who kept each other's kind of negative tendencies in check. They balanced each other and the total was greater than the sum of the parts. That's how I see business: great things in business are never done by one person, they're done by a team of people.

— 60 Minutes, 2003

\*\*\*

Я знаю, люди любят символы, но меня всегда беспокоит, когда статьи посвящают мне, поскольку в них забывают о массе других людей.

— TIME, 1999

I know people like symbols, but it's always unsettling when people write stories about me, because they tend to overlook a lot of other people.

— TIME, 1999

\*\*\*

Некоторые говорят: «Попади Джобс под автобус, это было бы катастрофой для Apple». Знаете, я не думаю, что там началось бы веселье, но в Apple есть реально одаренные люди. И у совета директоров будет хороший выбор кандидатов на место генерального директора.

— Fortune, 2008

Some people say, 'Oh, God, if jobs got run over by a bus, would be in trouble.' And, you know, I think it wouldn't be a party, but there are really capable people at Apple. And the board would have some good choices about who to pick as CEO.

— Fortune, 2008

\*\*\*

Люди, которые делают работу, — вот реальная движущая сила проекта по созданию Macintosh. Моя задача — создать пространство для них, освободить от остальных организационных вопросов и держать под контролем.

Вещи, которые я делал в своей жизни, взять хотя бы то, что мы делаем сейчас в Pixar, — командные виды спорта. Это не под силу одному.

— Ток-шоу Чарли Роуза, 1996

The people who are doing the work are the moving force behind the Macintosh. My job is to create a space for them, to clear out the rest of the organization and keep it at bay.

The things that I have done in my life, I think the things we do now at Pixar, these are team sports. They are not something one person does.

— Charlie Rose, 1996

## Об инновациях On Innovation

Инновационность отличает лидера от последователя.

Время от времени появляется революционный продукт, который изменяет все. Работать над ним — редкая удача. Apple очень повезло — ей удалось представить несколько таких продуктов.

— Пресс-релиз Apple в связи с представлением iPhone. 2007

Innovation distinguishes between a leader and a follower.

Every once in a while a revolutionary product comes along that changes everything. It's very fortunate if you can work on just one of these in your career—Apple's been very fortunate in that it's introduced a few of these.

— Apple press release for the release of the iPhone, 2007

\*\*\*

Все хотят MacBook Pro потому, что они такие потрясные.

— Собрание акционеров Apple, 2006

Everyone wants a MacBook Pro because they are so bitchin'.

— Apple shareholder meeting, 2006

\*\*\*

Мы считаем, что это крупнейшее достижение в анимации с того момента, когда Уолт Дисней 50 лет назад положил всему этому начало своей «Белоснежкой».

— Fortune, 1995, об «Истории игрушек»

We believe it's the biggest advance in animation since Walt Disney started it all with the release of Snow White 50 years ago.

— Fortune, 1995, on Toy Story

\*\*\*

iMac — это компьютер следующего года за \$1299, а не прошлогодний компьютер за \$999.

— Представление первого компьютера (Mac, 1998

iMac is next year's computer for \$1,299, not last year's computer for \$999.

— Introducing the first iMac computer, 1998

\*\*\*

Это не поп-культура, и это не надувательство, и это не попытка убедить людей в том, что им нужно что-то, в чем они не нуждаются. Мы ясно понимаем, что нам нужно.

— Fortune, 2008

It's not about pop culture, and it's not about fooling people, and it's not about convincing people that they want something they don't. We figure out what we want.

— Fortune, 2008

\*\*\*

Это действительно трудно — создавать продукты, ориентируясь на фокус-группы. По большей части люди не знают, чего они хотят, пока вы не покажете им это.

— BusinessWeek, 1998

It's really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know what they want until you show it to them.

— BusinessWeek, 1998

\*\*\*

Что мы хотим сделать, так это создать революционный продукт, который будет более интеллектуальным, чем любое существующее мобильное устройство, и сверхлегким в использовании. Вот что такое iPhone. Понятно? Иначе говоря, мы собираемся заново изобрести телефон.

Инновации не имеют никакого отношения к тому, сколько вы вбухали в исследования и разработки. Когда Apple вышла на рынок с Mac, IBM тратила на исследования и разработки почти в 100 раз больше. Дело не в деньгах. Дело в людях, которые у вас работают, в том, кто стоит во главе, и насколько вы понимаете ситуацию.

— Fortune, 1998

What we want to do is make a leapfrog product that is way smarter than any mobile device has ever been, and super-easy to use. This is what iPhone is. OK? So, we're going to reinvent the phone.

innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. it's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it.

— Fortune, 1998

\*\*\*

Это очень трудная задача. Давайте сделаем потрясающий телефон, в который мы все влюбимся.

Чем лучше понимаешь потребности людей, тем лучше конструкция, которая получается.

Креативность — это просто соединение вещей. Когда вы спрашиваете креативных людей, как они сделали то или иное, вы ставите их в неловкое положение, поскольку они реально не сделали, а просто увидели нечто. Через некоторое время им это кажется очевидным. Все потому, что они смогли связать знания, которые у них были, и синтезировать новое.

— 1996

It was a great challenge. Let's make a great phone that we fall in love with.

The broader one's understanding of the human experience, the better design we will have.

Creativity is Just connecting things. When you ask creative people how they did something, they feel a little guilty because they didn't really do it, they just saw something. It seemed obvious to them after a while. That's because they were able to connect experiences they've had and synthesize new things.

— 1996

\*\*\*

[Инновация] появляется после того, как мы скажем «нет» тысячу раз и убедимся, что не идем не туда и не хватаемся сразу за все. Мы всегда думаем о новых рынках, на которые можно выйти, но именно эти «нет» позволяют сконцентрироваться на вещах, которые действительно важны.

— BusinessWeek, 2004

And [innovation] comes from saying no to 1,000 things to make sure we don't get on the wrong track or try to do too much. We're always thinking about new markets we could enter, but it's only by saying no that you can concentrate on the things that are really important.

— BusinessWeek, 2004

\*\*\*

Возьмем редактирование видео на персональном компьютере. Я ни разу не получал запросов от желающих редактировать фильмы на своем компьютере. А сейчас, когда люди видят это, они говорят: «Ух ты, это здорово!»

— Fortune, 2000

Take desktop video editing. I never got one request from someone who wanted



to edit movies on his computer. Yet now that people see it, they say, 'Oh my God, that's great!'

— Fortune, 2000

\*\*\*

Очень редко, когда художник в свои 30 или 40 лет реально может создать что-нибудь потрясающее.

— Playboy, 1985

It's rare that you see an artist in his 30s or 40s able to really contribute something amazing.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Люди полагают, что разработчикам дают эту коробку и говорят: «Сделайте так, чтобы она выглядела хорошо!» Мы представляем процесс разработки иначе. Дело не в том, как она выглядит или какая она на ощупь. Разработка касается прежде всего того, как она функционирует.

— The New York Times, 2003

People think it's this veneer — that the designers are handed this box and told, 'Make it look good!' That's not what we think design is. It's not just what it looks like and feels like. Design is how it works.'

— The New York Times, 2003

\*\*\*

Продукты превратились в отстой! Они перестали быть сексуальными!

— О состоянии Apple перед его возвращением, BusinessWeek, 1997

The products suck! There's no sex in them anymore!

— On the state of Apple just before his return, BusinessWeek, 1997

\*\*\*

Видите ли, вы стремитесь к инновационности, вы стремитесь к лучшему. И если вы хотите не отстать, то вам придется покупать новый iPod не реже раза в год.

— Телеканал MSNBC, 2006

You know, you keep on innovating, you keep on making better stuff. And if you always want the latest and greatest, then you have to buy a new iPod at least once a year.

— MSNBC, 2006

\*\*\*

Мы стараемся делать грандиозные продукты для людей, и у нас по крайней мере хватает смелости сказать: «Мы не считаем это грандиозным продуктом и отказываемся от него». Именно за это многие клиенты платят нам.

— Конференция All Things Digital, 2010

We're trying to make great products for people, and we at least have the courage of our convictions to say 'We don't think this is part of what makes a great product, we're going to leave it out' That's what a lot of customers pay us to do.

— All Things Digital, 2010

\*\*\*

Если вы столяр, который создает прекрасный комод, вы не сделаете заднюю стенку из листа фанеры, хотя она и обращена к стене и ее никто никогда не увидит. Вы знаете, что она есть, поэтому делаете ее из хорошего дерева. Чтобы спокойно спать по ночам, вам требуется эстетика и качество со всех сторон.

— 1985

When you're a carpenter making a beautiful chest of drawers, you're not going to use a piece of plywood on the back, even though it faces the wall and nobody will ever see it. You'll know it's there, so you're going to use a beautiful piece of wood on the back. For you to sleep well at night, the aesthetic, the quality, has to be carried all the way through.

— 1985

\*\*\*

...Инновации возникают тогда, когда люди собираются в коридорах или звонят друг другу в 22.30, чтобы поделиться идеей или сообщить о недостатке в наших представлениях о проблеме.

— BusinessWeek, 2004

...Innovation comes from people meeting up in the hallways or calling each other at 10:30 at night with a new idea, or because they realized something that shoots holes in how we've been thinking about a problem.

— BusinessWeek, 2004

\*\*\*

Не воспринимайте это слишком серьезно. Если вы хотите жить

творческой жизнью, как художник, то не слишком замыкайтесь на прошлом. Вы должны быть готовы взять все, что вы сделали, и все, чем вы были, и выбросить.

— Playboy, 1985

Don't take it all too seriously. If you want to live your life in a creative way, as an artist, you have to not look back too much. You have to be willing to take whatever you've done and whoever you were and throw them away.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Мы придумываем новые продукты. Никогда не знаешь, понравятся ли они людям так же, как и тебе самому. Самое увлекательное — это ожидание таких событий.

— Телеканал CNBC, 2007

We cook up new products. You never really know if people will love them as much as you do. The most exciting thing is you have butterflies in your stomach in the days leading up to these events.

— CNBC, 2007

\*\*\*

Иногда, когда делаешь новое, ты ошибаешься. Лучше всего быстро признать это и заняться совершенствованием других новинок.

Возьмем iPhone. Мы меняли дизайн корпуса этого iPhone вплоть до момента его представления. Я пришел как-то в понедельник утром и сказал: «Не нравится он мне. Не могу заставить себя влюбиться в него. А это самый важный продукт из всех, что мы когда-либо делали». И мы нажали кнопку Reset.

— Fortune, 2008

Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.

Take the iPhone. We had a different enclosure design for this iPhone until way too close to the introduction to ever change it. And I came in one Monday morning, I said, I just don't love this. I can't convince myself to fall in love with this. And this is the most important product we've ever done.' And we pushed the reset button.

— Fortune, 2008

\*\*\*

Конструкция Mac — это не то, как он выглядит, хотя внешний вид тоже часть конструкции. Это прежде всего как он работает. Чтобы сделать что-то

действительно хорошо, вы должны понимать это.

The design of the Mac wasn't what it looked like, although that was part of it. Primarily, it was how it worked. To design something really well, you have to get it.

\*\*\*

Причина, по которой мы не выпускаем семидюймовый планшетник, не в том, что мы не хотим обрушивать стандартную цену. Просто мы считаем, что планшетник с семидюймовым экраном не может быть классным.

Другой компании, которая могла бы сделать MacBook Air, не существует, и дело не только в том, что мы контролируем железо, но и в том, что операционная система тоже наша. Именно тонкое взаимодействие операционной системы с железом позволяет нам делать это. Такого взаимодействия между Windows и ноутбуком Dell нет.

The reason we wouldn't make a seven-inch tablet isn't because we don't want to hit a price point, it's because we don't think you can make a great tablet with a seven-inch screen.

There's no other company that could make a MacBook Air and the reason is that not only do we control the hardware, but we control the operating system. And it is the intimate interaction between the operating system and the hardware that allows us to do that. There is no intimate interaction between Windows and a Dell notebook.

\*\*\*

Вы должны начинать с запросов потребителей и от них идти к технологии, а не наоборот.

— Конференция Apple Worldwide Developers, 1997

You've got to start with the customer experience and work back toward the technology — not the other way around.

— Apple Worldwide Developers Conference, 1997

\*\*\*

Индустрия настольных компьютеров мертва. Инновации практически перестали появляться. Microsoft доминирует, почти не меняясь. С этим покончено. Apple проиграла. Рынок настольных систем вступил в темную полосу и не выйдет из нее в ближайшие 10 лет и уж точно в оставшейся части этого десятилетия.

— Wired, 1996

The desktop computer industry is dead. Innovation has virtually ceased.

Microsoft dominates with very little innovation. That's over. Apple lost. The desktop market has entered the dark ages, and it's going to be in the dark ages for the next 10 years, or certainly for the rest of this decade.

— Wired, 1996

\*\*\*

Мне нравится одно старое высказывание Уэйна Гретцки: «Я направляюсь туда, где шайба будет, а не туда, где она была». Мы, в Apple, всегда пытаемся делать именно это. С самого начала. И мы всегда будем действовать так.

Да, у меня есть план, который может спасти Apple. Я могу сказать только то, что это совершенный продукт и идеальная стратегия для Apple. Но никто не слушает меня...

— Fortune, 1995

There's an old Wayne Gretzky quote that I love. 'I skate to where the puck is going to be, not where it has been.' And we've always tried to do that at Apple. Since the very very beginning. And we always will.

You know, I've got a plan that could rescue Apple. I can't say any more than that it's the perfect product and the perfect strategy for Apple. But nobody there will listen to me...

— Fortune, 1995

\*\*\*

Они реально продумывают процесс от начала до конца. Они так тщательно разрабатывают эти стиральные машины и сушилки. Долгие годы я получаю от них больше удовольствия, чем от любой высокотехнологичной штуки.

— О компании Miele, немецком производителе высококлассной бытовой техники. Wired, 1996

They really thought the process through. They did such a great job designing these washers and dryers. I got more thrill out of them than I have out of any piece of high tech in years.

— On Miele, a Germany-based manufacturer of high-end domestic appliances, Wired, 1996

\*\*\*

Кому нужен стилус? Вы его достаете, потом убираете и в конце концов теряете. Стилус не нужен никому.

Who wants a stylus? You have to get 'em and put 'em away and you lose 'em.

Yuck. Nobody wants a stylus.

## Обо всём прочем On Everyone Else

Единственная проблема Microsoft в том, что у нее отсутствует вкус, у нее абсолютно нет вкуса... Меня удручает, нет, не успех Microsoft — я не имею ничего против ее успеха, она заслужила его. Меня не устраивает то, что она выпускает третьесортные продукты.

— Документальный фильм канала P6S, Triumph of the Nerds, 1996

The only problem with Microsoft is they just have no taste, they have absolutely no taste... I guess I am saddened, not by Microsoft's success — I have no problem with their success, they've earned their success for the most part. I have a problem with the fact that they just make really third-rate products.

— PBS Documentary, Triumph of the Nerds. 1996

\*\*\*

Я сказал ему, что уверен в каждом своем слове, но этого не следовало бы произносить на публике.

— Об извинении перед Биллом Гейтсом за пренебрежительное высказывание о Microsoft в документальном фильме, The New York Times, 1997

I told him I believed every word of what I'd said but that I never should have said it in public.

— On apologizing to Bill Gates for disparaging Microsoft in a documentary, The New York Times. 1997

\*\*\*

За все время, пока я здесь, нас никто не пытался проглотить. Видимо, опасаются, что мы не очень приятны на вкус.

— BusinessWeek, 1998

Nobody has tried to swallow us since I've been here. I think they are afraid how we would taste.

— BusinessWeek. 1998

\*\*\*

С нашей технологией, с мотивацией буквально три человека в гараже способны свернуть то, что под силу лишь двум сотням человек в Microsoft.

Билл Гейтс был бы не таким зашоренным, если бы оставил свою язвительность или ушел в коммуну хиппи в молодости.

— The New York Times, 1997

With our technology, with objects, literally three people in a garage can blow away what 200 people at Microsoft can do.

Bill Gates'd be a broader guy if he had dropped acid once or gone off to an ashram when he was younger.

— The New York Times, 1997

\*\*\*

К сожалению, люди не поднимают восстания против Microsoft, Они не знают ничего лучше.

— Rolling Stone, 1994

Unfortunately, people are not rebelling against Microsoft They don't know any better.

— Rolling Stone, 1994

\*\*\*

Я видел в Интернете демонстрационные ролики, показывающие, как вы можете найти кого-то с помощью Zune и переслать ему песню, которую разрешается воспроизвести три раза. На это требуется вечность. К тому моменту, когда вы сделаете все это, ваша девушка уйдет от вас! Намного проще снять один наушник и отдать ей. Тогда у вас будет связь хотя бы через провод.

— О конкуренции между iPod и Zune от Microsoft, NewsWeek, 2006

I've seen the demonstrations on the Internet about how you can find another person using a Zune and give them a song they can play three times. It takes forever. By the time you've gone through all that, the girl's got up and left! You're much better off to take one of your ear buds out and put it in her ear. Then you're connected with about two feet of headphone cable.

— On competition between the iPod and Microsoft's Zune, NewsWeek, 2006

\*\*\*

Проблема с чехардой вокруг интернет-стартапов вовсе не в том, что слишком многие создают компании; она в том, что слишком многие не идут до конца. Это можно понять, поскольку с ними связано столько отчаяния и страданий, когда приходится увольнять людей, отменять проекты и искать выход из очень непростых ситуаций. Именно тогда начинаешь понимать, кто ты

есть и какие у тебя ценности.

— Fortune, 2000

The problem with the Internet startup craze isn't that too many people are starting companies; it's that too many people aren't sticking with it. That's somewhat understandable, because there are many moments that are filled with despair and agony, when you have to fire people and cancel things and deal with very difficult situations. That's when you find out who you are and what your values are.

— Fortune, 2000

\*\*\*

Это все равно что предложить стакан ледяной воды кому-нибудь в аду!

— О том, что iTunes является одной из самых популярных программ для Windows, конференция All Things Digital, 2007

It's like giving a glass of ice water to somebody in hell!

— On iTunes being one of the largest software developers for Windows OS. All Things Digital, 2007

\*\*\*

Они бессовестно копируют нас.

— О разработке операционной системы Vista компанией Microsoft. CNETNews. 2005

They are shamelessly copying us.

— On the development of Microsoft's Vista operating system, CNETNews, 2005

\*\*\*

Они все делают свои дурацкие кнопки управления в виде кольца, чтобы покупателю казалось, будто это колесико вроде нашего. Это как если бы мы придумали профессиональный жаргон, а они пытаются копировать его не понимая.

— О компаниях, выпускающих двойники iPod, The New York Times, 2003

They're all putting their dumb controls in the shape of a circle, to fool the consumer into thinking it's a wheel like ours. We've sort of set the vernacular. They're trying to copy the vernacular without understanding it.'

— On companies making iPod lookalikes. The New York Times, 2III



\*\*\*

Когда появились Интернет и Napster, люди в музыкальном бизнесе не знали, что с этим делать. Большинство из них не пользовались компьютерами, не имели электронной почты и еще несколько лет не могли взять в толк, что такое Napster. Они были чертовски неповоротливы. По правде говоря, они до сих пор реально не отреагировали на это.

— Rolling Stone. 2003

When the Internet came along and Napster came along, people in the music business didn't know what to make of the changes. A lot of these folks didn't use computers, weren't on e-mail — didn't really know what Napster was for a few years. They were pretty doggone slow to react. Matter of fact, they still haven't really reacted.

— Rolling Stone, 2003

\*\*\*

Искусство разработки программных средств давно ушло из большинства PC-компаний. В компаниях, выпускающих бытовую электронику, не понимают программного обеспечения. Поэтому реально в любом другом месте вы не можете сразу получить такие же продукты, какие делает Apple. Apple — единственная компания, у которой есть все под одной крышей.

— Fortune. 2008 г

The engineering is long gone in most PC companies. In the consumer electronics companies, they don't understand the software parts of it. And so you really can't make the products that you can make at Apple anywhere else right now. Apple's the only company that has everything under one roof.

— Fortune, 2003

\*\*\*

Поэтому, когда эти люди продают, они, хотя и становятся баснословно богатыми, лишают себя одной из самых ценных вещей в жизни. Без нее можно так и не узнать, чего они стоят или как сохранить вновь приобретенное богатство в перспективе.

So when these people sell out, even though they get fabulously rich, they're gyping themselves out of one of the potentially most rewarding experiences of their unfolding lives. Without it, they may never know their values or how to keep their newfound wealth in perspective.

\*\*\*

Во многих отношениях Apple и Dell — единственные в этой отрасли, кто делает деньги. Они делают их, сотрудничая с Wal-Mart. Мы делаем их за счет инноваций.

Эта история удивительна. В ней есть воровство, в ней есть скупка краденого, в ней есть вымогательство. Не сомневаюсь, что где-нибудь есть и секс. Ее должны экранизировать!

— Об обстоятельствах появления прототипа iPhone, который был найден в баре и выставлен в технологическом блоге Gizmodo, конференция All Things Digital, 2010

Pretty much, Apple and Dell are the only ones in this industry making money. They make it by being Wal-Mart. We make it by innovation.

This is a story that's amazing. It's got theft, it's got buying stolen property, it's got extortion. I'm sure it's got sex in there somewhere. Somebody should make a movie out of this!

— On the circumstances surrounding an iPhone prototype that was discovered in a bar and published in an online technology blog, Gizmodo. All Things Digital, 2010

\*\*\*

Наши друзья на севере истратили больше пяти миллиардов долларов на исследования и разработки, и все, что они получили, — это копии Google и Apple.

— О компании Microsoft, конференция Apple Worldwide Developer's, 2006

Our friends up north spend over five billion dollars on research and development and all they seem to do is copy Google and Apple.

— On Microsoft, Apple Worldwide Developer's Conference, 2006

\*\*\*

Япония — очень любопытное место. Некоторые думают, что она копирует вещи. Я больше так не считаю. На мой взгляд, то, чем они занимаются, — это изобретают все заново. Они берут что-нибудь уже созданное и изучают до тех пор, пока досконально не разберутся в устройстве. Иногда они понимают вещь лучше, чем ее изобретатель.

Japan 's very interesting. Some people think it copies things. I don't think that anymore. I think what they do is reinvent things. They will get something that's already been invented and study it until they thoroughly understand it. In some cases, they understand it better than the original inventor.

\*\*\*

В последние 10 лет у Microsoft были две цели. Одна — скопировать Mac, а другая — скопировать успех электронных таблиц Lotus, иначе говоря, бизнеса, связанного с приложениями. За эти 10 лет Microsoft добилась и того, и другого. А сейчас она в полной растерянности.

Билл создал первую софтверную компанию в отрасли, и я думаю, что он строил ее, когда еще никто в нашей отрасли реально не знал, что такое софтверная компания, за исключением этих парней. И это было грандиозно. Это было действительно грандиозно.

— О Билле Гейтсе, конференция All Things Digital 05

Microsoft has had two goals in the last 10 years. One was to copy the-Mac, and the other was to copy Lotus' success in the spreadsheet — basically, the applications business. And over the course of the last 10 years, Microsoft accomplished both of those goals. And now they are completely lost.

Bill built the first software company in the industry and I think he built the first software company before anybody really in our industry knew what a software company was, except for these guys. And that was huge. That was really huge.

— On Bill Gates. All Things Digital D5 conference

\*\*\*

Вы думаете, что я высокомерный человек, который ставит себя выше закона, а я думаю, что вы — подонок, который извращает большинство фактов.

— В адрес репортера The New York Times, который спросил Джобса о здоровье, 2008

You think I'm an arrogant [expletive] who thinks he's above the law, and I think you're a slime bucket who gets most of his facts wrong.

— To New York Times reporter who asked about jobs' health, 2008

\*\*\*

Это как когда-то, до появления микропроцессора, IBM изгнала инновации из компьютерной индустрии. В конечном итоге Microsoft лопнет от самодовольства, и, может быть, на ее месте вырастет что-нибудь новое. Но до тех пор, пока это не случится, до тех пор, пока не произойдет фундаментальный технологический сдвиг, она не стронется с места.

— Wired, 1996

It's like when IBM drove a lot of innovation out of the computer industry before the microprocessor came along. Eventually, Microsoft will crumble because of

complacency, and maybe some new things will grow. But until that happens, until there's some fundamental technology shift, it's just over.

— Wired, 1996

## **О технологии** **On Technology**

Интернет не изменит мир. Во всяком случае в ближайшие 10 лет. Он расширит его возможности.

— Wired, 1996

The Web is not going to change the world, certainly not in the next 10 years. It's going to augment the world.

— Wired, 1996

\*\*\*

Для меня самой захватывающей вещью в области программных средств является Интернет, отчасти потому, что он не является чьей-то собственностью. Он доступен для всех, как персональный компьютер на заре его существования.

— Wall Street Week, 1995

For me, the most exciting thing in the software area is the Internet, and part of the reason for that is no one owns it. It's a free for all, it's much like the early days of the personal computer.

— Wall Street Week, 1995

\*\*\*

Он заставит вас открыть рот от удивления.

— О первом компьютере NeXT, The New York Times, 1989

It'll make your jaw drop.

— On the first NeXT computer. The New York Times, 1989

\*\*\*

Компьютеры — первая с момента появления книг вещь, с которой можно сидеть и взаимодействовать до бесконечности, без всякого принуждения.

— Playboy, 1985

Computers are the first thing to come along since books that will sit there and interact with you endlessly, without judgment.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Я думаю, люди по своей природе — создатели инструментов, а компьютер — самый замечательный инструмент, который мы сделали.

— Inc., 1989

I think humans are basically tool builders, and the computer is the most remarkable tool we've ever built.

— Inc., 1989

\*\*\*

Мне нравятся вещи, которые нивелируют иерархию, которые ставят человека на один уровень с организацией или маленькую группу на один уровень с большой группой, имеющей намного больше ресурсов. А паутина и Интернет делают это. Это очень глубокая вещь.

— Wired, 1996

I love things that level hierarchy, that bring the individual up to the same level as an organization, or a small group up to the same level as a large group with much greater resources. And the Web and the Internet do that. It's a very profound thing.

— Wired, 1996

\*\*\*

Компьютер — самый потрясающий инструмент, который мы когда-либо имели. Он может превращаться в пишущую машинку, коммуникационный центр, суперкалькулятор, средство планирования, фильтр и инструмент художника с помощью одной команды или загрузки программы, в которой выполняется работа. Других инструментов, которые обладали бы мощностью и универсальностью компьютера, не существует.

— Playboy, 1985 г

A computer is the most incredible tool we've ever seen. It can be a writing tool, a communications center, a supercalculator, a planner, a filer and an artistic instrument all in one, just by being given new instructions, or software, to work from. There are no other tools that have the power and versatility of a computer.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Люди старшего поколения садятся и спрашивают: «Что это такое?» А мальчишка задает вопрос; «Что можно делать с этим?»

Older people sit down and ask, 'What is it?' but the boy asks, 'What can I do with it?'

\*\*\*

Я думаю, люди по своей природе — создатели инструментов, а компьютер — самый замечательный инструмент, который мы сделали. В 1970-е годы многие из нас осознали, как важно вложить этот инструмент в руки людей.  
— Inc., 1989

I think humans are basically tool builders, and the computer is the most remarkable tool we've ever built. The big insight a lot of us had in the 1970s had to do with the importance of putting that tool in the hands of individuals.  
— Inc., 1989

\*\*\*

Мы дошли до точки, где все является компьютером в той или иной форме. Ну и что с того, верно? Что с того, что там внутри компьютер? Это ничего не значит. Это. — а что это, в самом деле? Как это используется? Знаете, как к этому подходит покупатель? Ну так интересуется кого-нибудь, что там внутри?  
— Конференция All Things Digital D5

We're getting to the point where everything's a computer in a different form factor. So what, right? So what if it's built with a computer inside it? It doesn't matter. It's, what is it? How do you use it? You know, how does the consumer approach it? And so who cares what's inside it anymore?  
— All Things Digital D5 conference

\*\*\*

Других инструментов, которые обладали бы мощностью и универсальностью компьютера, не существует. Мы даже не представляем, как далеко это пойдет.  
— Playboy, 1985

There are no other tools that have the power and versatility of a computer. We have no idea how far it's going to go.  
— Playboy, 1985

\*\*\*

Я думаю, это связывает мир теснее, и такая связь будет только усиливаться. Обратная сторона есть в каждом деле; во всем есть неожиданные последствия. Самая вредоносная технология, которую я когда-либо видел,

называется телевидением, но и телевидение, в его лучших проявлениях, — великолепно.

— Rolling Stone, 2003

I think it's brought the world a lot closer together, and will continue to do that. There are downsides to everything; there are unintended consequences to everything. The most corrosive piece of technology that I've ever seen is called television — but then, again, television, at its best, is magnificent.

— Rolling Stone, 2003

\*\*\*

Самое интересное среди того, что происходит сегодня, — это объекты и Интернет. Интернет захватывает по двум причинам. Во-первых, его глобальность. Сетевые соединения проникают везде. А то, что глобально, вызывает интерес. Во-вторых, я не думаю, что Microsoft удастся захватить его. Там будет масса инноваций, и они не оставят места черной туче доминирования.

— Wired, 1996

The most exciting things happening today are objects and the Web. The Web is exciting for two reasons. One, it's ubiquitous. There will be Web dial tone everywhere. And anything that's ubiquitous gets interesting. Two, I don't think Microsoft will figure out a way to own it. There's going to be a lot more innovation, and that will create a place where there isn't this dark cloud of dominance.

— Wired, 1996

\*\*\*

Если вы взглянете на вещи, которые я сделал за свою жизнь, то увидите, что все они ведут к демократизации. Интернет — невероятный демократизатор. В Интернете маленькая компания может выглядеть такой же большой, как и крупная компания, и быть такой же доступной. Крупные компании тратят сотни миллионов долларов на создание собственных каналов дистрибуций. А Интернет вот-вот полностью нейтрализует это преимущество.

— Wired, 1996

If you look at things I've done in my life, they have an element of democratizing. The Web is an incredible democratizer. A small company can look as large as a big company and be as accessible as a big company on the Web. Big companies spend hundreds of millions of dollars building their distribution channels. And the Web is going to completely neutralize that advantage.

— Wired, 1996

\*\*\*

Apple II ликвидировал необходимость знания железа. Вам не нужно знать об аппаратных средствах ничего, чтобы пользоваться компьютером. Следующим шагом был переход от Apple II к Macintosh, который ликвидировал необходимость навыков программирования. Иначе говоря, вам не нужно быть хакером или специалистом по вычислительной технике, чтобы пользоваться им.  
— Inc., 1989

The Apple II peeled off the hardware layer. You didn't need to know about the hardware to use a computer. The next step was the transition from the Apple II to the Macintosh, which peeled off the computer-literacy layer, if you will. In other words, you didn't have to be a hacker or a computer scientist to use one of these.  
— Inc., 1989

\*\*\*

По существу мы полагаем, что вы смотрите телевизор, когда вам нужно отключить мозги, а на компьютере работаете, когда хотите включить их.  
— Macworld, 2004

We think basically you watch television to turn your brain off, and you work on your computer when you want to turn your brain on.  
— Macworld, 2004

\*\*\*

То, что мы можем впихнуть в компьютер за \$1000, просто сшибает с ног. Компьютеры сами по себе и софт, который еще предстоит создать, перевернут то, как мы учимся.

What we can put in a computer for \$1.000 is just mind-blowing.  
Computers themselves, and software yet to be developed, will revolutionize the way we learn.

\*\*\*

Он оперирует очень простыми командами: «Возьми число, сложи его с этим числом, положи результат туда, посмотри, не больше ли оно, чем другое число», но выполняет их со скоростью, скажем, 1 000000 в секунду. При 1 000000 в секунду результаты получаются удивительными.  
— Объяснение принципа работы первых компьютеров

It takes these very simple-minded instructions — 'Go fetch a number, add it to



this number, put the result there, perceive if it's greater than this other number' — but executes them at a rate of, let's say, 1,000,000 per second. At 1,000,000 per second, the results appear to be magic.

— Explaining the first computers

\*\*\*

Для меня компьютер — это самый замечательный инструмент, который мы когда-либо предлагали. Это — эквивалент велосипеда для нашего разума.

— Документальный фильм «Память и воображение: Новые пути в библиотеку конгресса», 1991

What a computer is to me is the most remarkable tool that we have ever come up with. It's the equivalent of a bicycle for our minds.

— Memory and Imagination: New Pathways to the Library of Congress (1991)

\*\*\*

Вы увидите все больше и больше совершенства в этом — компьютер как слуга. Но следующим этапом будет компьютер как наставник или агент.

Самой веской причиной, по которой большинство людей будут покупать компьютер для дома, станет возможность подключиться к национальной коммуникационной сети. Мы находимся сейчас в начале того, что станет реальным прорывом, таким же замечательным, как и телефон.

You'll see more and more perfection of that — computer as servant But the next thing is going to be computer as a guide or agent.

The most compelling reason for most people to buy a computer for the home will be to link it into a nationwide communications network. We're just in the beginning stages of what will be a truly remarkable breakthrough for most people — as remarkable as the telephone.

\*\*\*

Эти технологии могут облегчить жизнь, могут позволить нам связываться с теми, до кого не добраться другими способами. Если у вас ребенок с врожденным дефектом, вы сможете с другими родителями или группами поддержки получить медицинскую информацию, новейшие экспериментальные лекарства. Такие вещи способны оказывать глубокое влияние на нашу жизнь. Я не преувеличиваю.

These technologies can make life easier, can let us touch people we might not otherwise. You may have a child with a birth defect and be able to get in touch with other parents and support groups, get medical information, the latest experimental

drugs. These things can profoundly influence life. I'm not downplaying that.

## О стремлениях On Drive

У Apple очень сильная ДНК, и в ней заложено стремление к использованию новейших технологий и облегчению жизни людей.

— The Guardian, 2005

There's a very strong DNA within Apple, and that's about taking state-of-the-art technology and making it easy for people.

— The Guardian, 2005

\*\*\*

Потому что я — генеральный директор и я считаю это выполнимым.

— О том, почему он решил не обращать внимания на инженеров, которые считали идею создания iMac неосуществимой, TIME, 2005

Because I'm the CEO, and I think it can be done.

— On why he chose to override engineers who thought the iMac wasn't feasible, TIME. 2005

\*\*\*

Когда вы поглощены чем-то долгое время, вам приходится отказываться от всего другого. Вам необходима реальная целеустремленность, своего рода ограниченность, если вы хотите осуществить что-нибудь значимое. Особенно при желании быть не бизнесменом, а творческой личностью.

— Esquire, 1986

Whenever you do any one thing intensely over a period of time, you have to give up other lives you could be living. You have to have a real single-minded kind of tunnel vision if you want to get anything significant accomplished. Especially if the desire is not to be a businessman, but to be a creative person.

— Esquire, 1986

\*\*\*

Мы последние в этой отрасли, кто может сделать это, именно этим мы и занимаемся.

Наша цель — делать лучшие устройства в мире, а не стать самой крупной компанией.

— Телеконференция с аналитиками, 2010

We're the last guys left in this industry who can do it, and that's what we're about.

Our goal is to make the best devices in the world, not to be the biggest.

— Conference call with analysts, 2010

\*\*\*

Наша ДНК как компании, выпускающей товары широкого потребления, нацелена на того индивидуального покупателя, который голосует «за» или «против». Именно о нем мы думаем. По нашему мнению, именно мы отвечаем за полное удовлетворение запросов пользователя. И если он недоволен, то это наша вина — ясно и просто.

Мы считаем, что клиенты умны и хотят получать такие объекты, которые хорошо продуманы.

Помнить о том, что ты умрешь, — лучший из известных мне способов избежать западни, в которую ведет мысль о том, что тебе есть что терять. Ты уже голый. Ничто не мешает тебе следовать зову сердца.

Our DMA is as a consumer company — for that individual customer who's voting thumbs up or thumbs down. That's who we think about. And we think that our job is to take responsibility for the complete user experience. And if it's not up to par, it's our fault, plain and simply.

We believe that customers are smart, and want objects which are well thought through.

Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart.

\*\*\*

Я уверен, что половина того, чем успешные предприниматели отличаются от неудачников, — это просто упорство.

Если они идут на риск провала, то от этого не перестают быть художниками. Дилан и Пикассо всегда шли на риск провала.

Леонардо да Винчи был великим художником и выдающимся ученым. Микеланджело знал невероятно много о том, как надо вырезать камень в каменоломне. Все десять прекраснейших компьютерщиков, которых я знаю, — музыканты.

I'm convinced that about half of what separates the successful entrepreneurs from the non-successful ones is pure perseverance.

If they keep on risking failure, they're still artists. Dylan and Picasso were always risking failure.

Leonardo da Vinci was a great artist and a great scientist. Michelangelo knew a tremendous amount about how to cut stone at the quarry. The finest dozen computer scientists I know are all musicians.

\*\*\*

Я очень уважительно отношусь к постепенному улучшению, и я не раз занимался этим в своей жизни, однако меня всегда больше привлекали революционные изменения. Не могу сказать почему. Потому что они даются труднее. Они требуют намного большего эмоционального напряжения. И ты неизменно проходишь через период, когда все говорят, что это полный провал/

У нас нет возможности сделать столько вещей, и каждому нужно быть реально непревзойденным. Потому что это наша жизнь. Жизнь коротка, а потом ты умираешь... И мы все делаем это в своей жизни. Так пусть оно будет хорошим. Так пусть оно будет стоящим,

— Fortune

I have a great respect for incremental improvement, and I've done that sort of thing in my life, but I've always been attracted to the more revolutionary changes. I don't know why. Because they're harder. They're much more stressful emotionally. And you usually go through a period where everybody tells you that you've completely failed.

We don't get a chance to do that many things, and every one should be really excellent. Because this is our life. Life is brief, and then you die... And we've all chosen to do this with our lives. So it better be damn good. It better be worth it,

— Fortune

\*\*\*

Мы хотим находиться в месте пересечения компьютеров и гуманизма.

Почему музыка? Ну, мы любим музыку, а делать то, что ты любишь, всегда хорошо.

— Представление первого iPod, 2001

We want to stand at the intersection of computers and humanism.

Why music? Well, we love music and it's always good to do something you love.

— Introducing the first iPod, 2001

\*\*\*

Мы рассчитывали на то, что Мае разойдется в огромных количествах, но

мы делали его не для кого-нибудь. Мы делали его для себя.

We think the Mac will sell zillions, but we didn't build the Mac for anybody else. We built it for ourselves.

\*\*\*

Мы все еще сидим в ящике по уши. Мы обожаем ящик. [...] Я по-прежнему уделяю много времени работе над новыми компьютерами, и они всегда будут главным делом для Apple. Однако нашей первостепенной заботой является удовлетворение запросов пользователей, и мы выходим за пределы ящика за счет более полного использования Интернета.

— Fortune, 2000

We're still heavily into the box. We love the box. [...] I still spend a lot of my time working on new computers, and it will always be a primal thing for Apple. But the user experience is what we care about most, and we're expanding that experience beyond the box by making better use of the Internet.

— Fortune, 2000

\*\*\*

Самое плохое, что могло случиться в процессе нашего роста, — это изменение наших ключевых ценностей и пренебрежение ими ради приобретения чуть большего влияния в мире. Я не могу допустить этого. Я скорее уйду. У нас все те же ценности, что и тогда.

— О том, должна ли компания следовать за Gizmodo, конференция All Things Digital, 2010

The worst thing that could possibly happen as we get big and we get a little bit more influence in the world is if we change our core values and start letting it slide. I can't do that. I'd rather quit. We have the same values now as we had then.

— On whether the company should have gone after Gizmodo, All Things Digital, 2010

\*\*\*

Я вернулся в Apple потому, что наша отрасль впала в кому. Это напомнило мне Детройт в 1970-е годы, когда американские автомобили походили на лодки на колесах.

My position coming back to Apple was that our industry was in a coma. It reminded me of Detroit in the 70s, when American cars were boats on wheels.

\*\*\*

Думаю, что во мне сидят еще пять грандиозных продуктов.  
— Esquire, 1986

Think I have five more great products in me.  
— Esquire, 1986

\*\*\*

Все присутствующие здесь понимают, что сейчас как раз один из тех моментов, которые определяют будущее.

Люди говорят, что вы должны страстно любить то, что делаете, и это истинная правда. А причина в том, что это настолько трудно, что без страсти любой разумный человек бросил бы это дело.

— Конференция All Things Digital D5, 2007

Everyone here has the sense that right now is one of those moments when we are influencing the future.

People say you have to have a lot of passion for what you're doing and it's totally true. And the reason is because it's so hard that if you don't, any rational person would give up.

— All Things Digital D5 conference, 2007

\*\*\*

Я уверен, что половина того, чем успешные предприниматели отличаются от неудачников, — это просто упорство. Это так трудно. Вы вкладываете такую большую часть жизни в эту вещь.

— На вручении премии Computerworld Smithsonian Awards, 1995

I'm convinced that about half of what separates the successful entrepreneurs from the non-successful ones is pure perseverance. It is so hard. You put so much of your life into this thing.

— Computerworld Smithsonian Awards, 1995

\*\*\*

Вы должны очень тщательно выбирать, чем будете заниматься. После того как вы определите то, что вам действительно небезразлично, и это стоящая вещь, вы можете в определенном смысле забыть об этом и просто работать. Увлеченность приходит естественным образом.

— Fortune, 1998

You've got to be careful choosing what you're going to do. Once you pick

something you really care about, and it's a worthwhile thing to do, then you can kind of forget about it and just work at it. The dedication comes naturally.

— Fortune, 1998

\*\*\*

Мы просто энтузиасты того, что делаем.

В случае этих интернет-стартапов трудно понять, действительно ли они хотят создать компанию или просто жаждут денег. Впрочем, я могу сказать: «Если они не намерены реально создавать компанию, то они и не способны сделать этого. Причина в том, что это очень трудно, и без страсти вы бросаете дело».

— Fortune, 2000

We're just enthusiastic about what we do.

It's hard to tell with these Internet startups if they're really interested in building companies or if they're just interested in the money. I can tell you, though: If they don't really want to build a company, they won't luck into it. That's because it's so hard that if you don't have a passion, you'll give up.

— Fortune, 2000

## **О наследии** **On Legacy**

Это войдет в историю как поворотный пункт в музыкальной индустрии. Это — веха. Ее нельзя переоценить!

— Об iPod и музыкальном магазине iTunes, Fortune, 2003

It will go down in history as a turning point for the music industry. This is landmark stuff. I can't overestimate it!

— On the iPod and the iTunes music store. Fortune, 2003

\*\*\*

Pixar создает произведения искусства на века. Дети будут смотреть «Историю игрушек» и в грядущие времена. А Apple главным образом участвует в непрерывной гонке за улучшением вещей и идет впереди конкурентов.

— TIME, 1999

Pixar is making art for the ages. Kids will be watching Toy Story in the future. And Apple is much more of a constant race to continually improve things and stay ahead of the competition.

— TIME, 1999

\*\*\*

Быть самым богатым на кладбище — это не для меня... Возможность, отходя ко сну, сказать, что мы сделали нечто потрясающее... — вот что важно для меня.

— The Wall Street journal, 1993

Being the richest man in the cemetery doesn't matter to me... Going to bed at night saying we've done something wonderful. — that's what matters to me.

— The Wall Street journal, 1993

\*\*\*

Каждый год настолько богат проблемами, достижениями, новыми познаниями и просто впечатлениями, что в Apple он равен целой жизни.

Pixar — самая технологически передовая креативная компания; Apple — самая креативная передовая технологическая компания.

— Fortune, 2005

Each year has been so robust with problems and successes and learning experiences and human experiences that a year is a lifetime at Apple.

Pixar is the most technically advanced creative company; Apple is the most creatively advanced technical company.

— Fortune, 2005

\*\*\*

Вот почему я люблю то, что мы делаем, — мы делаем эти инструменты, и они постоянно удивляют нас.

— Конференция All Things Digital, 2007

That's why I love what we do — we make these tools and they're constantly surprising us.

— All Things Digital, 2007

\*\*\*

Были времена, когда мы лишь мечтали об этом. Теперь мы делаем это. Это грандиозно.

— Программное выступление, конференция Apple Worldwide Development Conference, 2004

We used to dream about this stuff. Now we get to build it. It's pretty great.



— Keynote address, Apple Worldwide Development Conference, 2004

\*\*\*

Чтобы вещи были важными, им необязательно менять мир.

— Wired, 2006

Things don't have to change the world to be important.

— Wired, 2006

\*\*\*

Нет, мы не знаем, куда это приведет. Мы просто знаем, что есть нечто намного более значимое, чем любой из нас здесь.

Apple на деле играет на другом барабане. Когда-то я говорил, что Apple должна стать Sony в этом бизнесе, но в действительности, я полагаю, Apple должна быть Apple в этом бизнесе.

— BusinessWeek, 1998

And no, we don't know where it will lead. We just know there's something much bigger than any of us here.

Apple really beats to a different drummer. I used to say that Apple should be the Sony of this business, but in reality, I think Apple should be the Apple of this business.

— BusinessWeek, 1998

\*\*\*

Мы признаем свою ответственность, когда нас обвиняют в ошибках, поскольку никто и никогда не делал этого.

— О политике Apple в отношении возврата товара в магазинах App Store, интервью на конференции All Things Digital D8

We are guilty as charged of making mistakes, because nobody's ever done this before.

— On Apple's App Store's policy for rejection, All Things Digital D8 interview

\*\*\*

Компания Apple стоит \$30 млрд, и при этом у нас меньше 30 важнейших продуктов. Не знаю, удавалось ли такое кому-нибудь раньше.

Если вы поинтересуетесь у людей, что не так с компьютерами сегодня, они ответят, что те стали слишком сложными, сзади у них куча проводов, они слишком большие и шумные, они уродливы и требуют вечности, чтобы выйти в Интернет. А мы стараемся решить эти проблемы с помощью продуктов вроде

iMac.

— CNA, 1999

Apple is a \$30 billion company, yet we've got less than 30 major products. I don't know if that's ever been done before.

If you go out and ask people what's wrong with computers today, they'll tell you they're really complicated, they have a zillion cables coming out of the back, they're really big and noisy, they're really ugly, and they take forever to get on the Internet. And so we tried to set out to fix those problems with products like the iMac.

— CNA, 1999

\*\*\*

Удовлетворенность покупкой и владением Мае, пожалуй, наибольшая по сравнению с любым другим известным мне продуктом.

— Телеканал CNBC, 2006

The buying experience and ownership experience of owning a Mac is maybe the best of any product I know.

— CNBC, 2006

\*\*\*

Чтобы создать компьютер NeXT, нам потребовалось три года. Если бы мы предлагали покупателям то, что, по их словам, они хотят, то сделали бы компьютер их мечты за год с момента разговора с ними, но это было бы совсем не то, что они хотят сегодня.

Эти же инновации, эти же разработки, эти же таланты, примененные там, где у Microsoft нет этой монополии, и — бац! У нас 75 % рынка.

— Об успехе iPod

It took us three years to build the NeXT computer. If we'd given customers what they said they wanted, we'd have built a computer they'd have been happy with a year after we spoke to them — not something they'd want now.

That same innovation, that same engineering, that same talent applied where we don't run up against the fact that Microsoft got this monopoly, and boom! We have 75 per cent market share.

— On the iPod's success

\*\*\*

Не думаю, что люди имеют особые обязанности просто потому, что делают то, что другим нравится или не нравится. Я считаю, что работа говорит сама за себя.

— Смитсоновский институт, 1995

I don't think that people have special responsibilities just because they've done something that other people like or don't like. I think the work speaks for itself.

— Smithsonian Institution, 1995

\*\*\*

Рыночная доля Apple больше, чем у BMW, Mercedes или Porsche на автомобильном рынке. Разве от этого плохо быть BMW или Mercedes?

Меня часто спрашивают, в чем причина лояльности клиентов Apple. Вовсе не в том, что они поклоняются Mac! Это смешно.

Apple's market share is bigger than BMW's or Mercedes's or Porsche's in the automotive market. What's wrong with being BMW or Mercedes?

I get asked a lot why Apple's customers are so loyal. It's not because they belong to the Church of Mac! That's ridiculous.

\*\*\*

Я горжусь тем, что мы не делаем, точно так же, как и тем, что мы делаем.

— BusinessWeek

I'm as proud of what we don't do as I am of what we do.

— BusinessWeek

\*\*\*

Большинство людей понятия не имеют, как работает автоматическая коробка передач, однако они знают, как управлять автомобилем. Вам не нужно изучать физику и понимать законы движения, чтобы управлять автомобилем. Вам не нужно понимать всего этого, чтобы пользоваться Macintosh.

Теперь мы продаем больше пяти миллионов песен в день. Разве это не удивительно? Иначе говоря, 58 песен каждую секунду каждой минуты каждого часа каждого дня.

Most people have no concept of how an automatic transmission works, yet they know how to drive a car. You don't have to study physics to understand the laws of motion to drive a car. You don't have to understand any of this stuff to use Macintosh.

Now, we are selling over 5 million songs a day now. Isn't that unbelievable? That's 58 songs every second of every minute of every hour of every day.

\*\*\*

Так давайте откажемся от стилуса. Будем пользоваться самым лучшим указателем в мире. Будем пользоваться указателем, который есть у всех нас с

рождения, да не один, а целых десять. Будем пользоваться пальцами. Будем дотрагиваться до этого пальцами. Мы изобрели новую технологию, которая называется мультитач, и она необыкновенна! Она работает как волшебная палочка.

Пикассо сказал: «Хорошие художники копируют, великие художники — крадут». Мы всегда бессовестно крали великие идеи... Я думаю, Macintosh в определенной мере получился таким замечательным потому, что люди, работавшие над ним, были музыкантами, поэтами, художниками, зоологами и историками, а не только лучшими компьютерщиками в мире.

— Интервью, 1994

So let's not use a stylus. We're going to use the best pointing device in the world. We're going to use a pointing device that we're all born with — born with ten of them. We're going to use our fingers. We're going to touch this with our fingers. And we have invented a new technology called multi-touch, which is phenomenal. It works like magic.

Picasso had a saying: 'Good artists copy, great artists steal.' We have always been shameless about stealing great ideas... I think part of what made the Macintosh great was that the people working on it were musicians, poets, artists, zoologists and historians who also happened to be the best computer scientists in the world.

— Interview, 1994

\*\*\*

Ничто не делает мой день более полным, чем электронное письмо от кого-нибудь во вселенной, кто только что купил iPad где-нибудь в Великобритании и хочет рассказать о том, что это самая потрясающая вещь, которую он когда-либо покупал. Вот что поддерживает меня.

Apple выпускает много продуктов — десятков в год; а если посчитать все мелочи, то, пожалуй, и целую сотню. Pixar стремится выпускать один в год. Но если взглянуть с другой стороны, то продукты Pixar будут интересны и полсотни лет спустя, а продукты Apple, выпущенные в этом году, вы вряд ли будете использовать в течение следующих пятидесяти лет.

— TIME, 1999

There's nothing that makes my day more than getting an e-mail from some random person in the universe who just bought an iPad over in the UK and tells me the story about how it's the coolest product they've ever brought home in their lives. That's what keeps me going.

Apple turns out many products — a dozen a year; if you count all the minor ones, probably a hundred. Pixar is striving to turn out one a year. But the converse of that is that Pixar's products will still be used fifty years from now, whereas I don't

think you'll be using any product Apple brings to market this year fifty years from now.

— TIME, 1999

\*\*\*

Джон Скалли разрушил Apple, и сделал он это, навязав руководству Apple безнравственные ценности. Он развратил некоторых руководителей, вынудил уйти тех, кто оказался неподкупным, и привлек вместо них развращенных. Они выплачивали себе десятки миллионов долларов и заботились о собственном прославлении и благосостоянии, а не о строительстве Apple, которая делала превосходные компьютеры для людей.

— На вручении премии Computerworld Smithsonian Awards. 1995

John Sculley ruined Apple and he ruined it by bringing a set of values to the top of Apple which were corrupt and corrupted some of the top people who were there, drove out some of the ones who were not corruptible, and brought in more corrupt ones and paid themselves collectively tens of millions of dollars and cared more about their own glory and wealth than they did about what built Apple in the first place — which was making great computers for people to use.

— Computerworld Smithsonian Awards Program, 1995

\*\*\*

Мы проанализировали операционную систему, посмотрели на все и спросили себя, как можно упростить это и одновременно сделать мощнее.

We've gone through the operating system and looked at everything and asked how can we simplify this and make it more powerful at the same time.

\*\*\*

Мы сделали клавиши на экране такими красивыми, что вы просто захотите поколотить по ним.

— Fortune. 2000

We made the buttons on the screen look so good you! want to lick them.

— Fortune. 2000

\*\*\*

Клик. Бац. Потрясно!

— Программное обращение, Macworld, 2006

Click. Boom. Amazing!

— Macworld keynote address. 2006

\*\*\*

У меня было немало друзей. Но на седьмом небе я побывал в тот день моей жизни, когда мы представили Macintosh.

— Esquire, 1986

I've had lots of girlfriends. But the greatest high in my life was the day we introduced the Macintosh.

— Esquire, 1986

## **О жизни** **On Life**

Я бы отдал все свои технологии за один вечер с Сократом.

— Newsweek 2001

I would trade all of my technology for an afternoon with Socrates.

— Newsweek 2001

\*\*\*

Ваше время ограничено, поэтому не тратьте его на попытки жить чужой жизнью... Не позволяйте шуму чужих мнений заглушить ваш внутренний голос. А самое главное, не бойтесь следовать за порывами сердца и интуицией. Они подскажут, кем вы действительно хотите стать.

— Выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете, 2005

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life... Don't let the noise of other's opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become.

— Stanford University commencement address, 2005

\*\*\*

Быть пиратом интереснее, чем служить на флоте.

— Автобиография Джона Скалли «Одиссея: из Pepsi в Apple», 1982

It's more fun to be a pirate than to join the navy.

— Odyssey: Pepsi to Apple. 1982

\*\*\*

О человеке можно многое сказать, глядя на его героев.  
— BusinessWeek, 2004

You can tell a lot about a person by who his or her heroes are.  
— BusinessWeek, 2004

\*\*\*

... Лишь те, кто настолько безумен, что верят в свою способность изменить мир, реально меняют его.

— «Думай иначе», рекламный ролик Apple, 1997

... the ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do.

— "Think Different" promotional video by Apple, 1997

\*\*\*

Я — единственный из известных мне людей, кто потерял четверть миллиарда долларов за один год... Это очень закаляет.

— Оуэн Линзмайер «О компании Apple совершенно секретно 2.0. Наиболее красноречивые факты из истории самой колоритной компании в мире», 2004

I'm the only person I know that's lost a quarter of a billion dollars in one year.... It's very character-building.

— Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company (2004) by Owen W. Linzmayer

\*\*\*

Иногда жизнь бьет вас по голове кирпичом. Не отчаивайтесь.

Просто стараюсь быть для них таким же хорошим отцом, каким мой отец был для меня. Я думаю об этом каждый день.

— О воспитании своих детей, The New York Times, 1997

Sometimes life hits you in the head with a brick. Don't lose faith.

Just to try to be as good a father to them as my father was to me. I think about that every day of my life.

— On raising his children, The New York Times, 1997

\*\*\*

Я получаю полсотни центов за то, что прихожу... и еще полсотни центов

за результаты деятельности.

— О его годовой зарплате в размере \$1 собрание акционеров Apple, 2007

I make fifty cents for showing up... and the other fifty cents is based on my performance.

— Apple shareholder meeting, 2007, on his annual salary of \$1

\*\*\*

Нет ничего, что мешает вам следовать за своим сердцем.

Когда я предстану перед Господом в конце жизни, надеюсь, у меня не останется ни капли таланта, и я смогу сказать, что использовал все, что он дал мне.

You have no reason not to follow your heart.

When I stand before God at the end of my life I would hope that I would not have a single bit of talent left, and could say, i used everything you gave me.

\*\*\*

Я стоил больше миллиона долларов, когда мне было 23, больше десяти миллионов, когда мне было 24, и больше сотни миллионов, когда мне было 25, но не имело значения, поскольку я никогда не работал ради денег.

— Документальный фильм канала PBS, Triumph of the Nerds, 1996

I was worth about over a million dollars when I was twenty-three and over ten million dollars when I was twenty-four, and over a hundred million dollars when I was twenty-five and it wasn't that important because I never did it for the money.

— Triumph of the Nerds, 1996

\*\*\*

Единственный способ сделать выдающуюся работу — любить то, чем занимаешься. Если вы пока не нашли такого дела, не прекращайте поисков. Не успокаивайтесь. Как и со всем, что касается сердца, вы почувствуете, когда найдете его.

— Выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете, 2005

The only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it.

— Stanford University commencement address. 2005



\*\*\*

Для меня большинство вещей в жизни — это как песня Боба Дилана или The Beatles.

— Конференция All Things Digital D5

I think of most things in life as either a Bob Dylan or a Beatles song.

— All Things Digital D5 conference

\*\*\*

Я оптимист в том смысле, что верю в благородство и честность людей, и некоторым из Них в этом действительно не откажешь. Я очень оптимистичен в отношении индивидуумов. По отдельности люди в своей основе хорошие. Я смотрю более пессимистично на группы людей.

— Wired, 1996

I'm an optimist in the sense that I believe humans are noble and honorable, and some of them are really smart. I have a very optimistic view of individuals. As individuals, people are inherently good. I have a somewhat more pessimistic view of people in groups.

— Wired, 1996

\*\*\*

Это одна из тех вещей, которые с предельной ясностью вытекают из всего прожитого. Я понял, что люблю жизнь. Это действительно так. У меня лучшая семья в мире, и у меня есть моя работа. Я посвящаю этому почти все время. Я мало с кем общаюсь и не хожу на конференции. Я люблю свою семью, мне нравится управлять Apple, я обожаю Pixar. У меня это есть. Мне очень повезло.

— О жизни с диагнозом «рак», BusinessWeek, 2004

That was one of the things that came out most clearly from this whole experience. I realized that I love my life. I really do. I've got the greatest family in the world, and I've got my work. And that's pretty much all I do. I don't socialize much or go to conferences. I love my family, and I love running Apple, and I love Pixar. And I get to do that. I'm very lucky.

— On living with cancer. BusinessWeek, 2004

\*\*\*

Нельзя соединить точки, глядя вперед; их можно соединить только тогда, когда оглядываешься назад. Поэтому нужно верить в то, что эти точки как-то соединятся в будущем. Нужно обязательно верить во что-то — в свою силу воли, в судьбу, в жизнь, в карму, все равно во что. Именно это не позволяло мне

разочароваться, именно это сделало мою жизнь такой, какая она есть.

— Выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете, 2005

You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.

— Stanford University commencement address. 2005

\*\*\*

Многое из того, на что я наталкивался в результате любопытства и интуиции, позднее оказывалось бесценным.

Равные возможности для меня означают прежде всего превосходное образование.

Я не слишком задумываюсь о том, сколько мне отпущено. Я просто встаю утром и начинаю новый день.

Думай о вчерашнем дне, мечтай о завтрашнем, но живи сегодняшним.

Much of what I stumbled into, by following my curiosity and intuition, turned out to be priceless later on.

Equal opportunity to me more than anything means a great education.

I don't think much about my time of life. I just get up in the morning and it's a new day.

Think about yesterday, dream about tomorrow, but live today.

\*\*\*

Мне жаль, но это правда. Дети действительно меняют ваше представление об этом. Мы рождаемся, живем короткий миг и умираем. Такой порядок вещей существует давным-давно. Технологии не слишком влияют на него, если вообще влияют.

— Wired, 1996

I'm sorry, it's true. Having children really changes your view on these things. We're born, we live for a brief instant, and we die. It's been happening for a long time. Technology is not changing it much — if at all.

— Wired, 1996

\*\*\*

Я не видел этого тогда, но, как оказалось, увольнение из Apple стало лучшим из всего, что могло случиться со мной. На смену обремененности

преуспевающего человека пришла свобода новичка, не уверенного ни в чем. Это позволило мне вступить в один из самых творческих периодов жизни.

— Выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете, 2005

I didn't see it then, but it turned out that getting fired from Apple was the best thing that could have ever happened to me. The heaviness of being successful was replaced by the lightness of being a beginner again, less sure about everything. It freed me to enter one of the most creative periods of my life.

— Stanford University commencement address, 2005

\*\*\*

Я считаю, что одним из самых ценных ресурсов, которые есть у всех нас, является свободное время.

— Телеканал ABC News, 2005

I think one of the most precious resources we all have these days is free time.

— ABC News. 2005

\*\*\*

Я всегда буду связанным с Apple.

— Playboy, 1985

I always stay connected with Apple.

— Playboy. 1985

\*\*\*

В итоге я не вернулся в Apple, чтобы сделать состояние. Мне очень повезло в жизни, и оно у меня уже было. Когда мне исполнилось 25, мой капитал составлял порядка \$100 млн. Я решил, что не позволю ему разрушить мою жизнь. Его и так невозможно было истратить, и я не считал, что богатство является эдаким манифестом моего интеллекта.

Bottom line is, I didn't return to Apple to make a fortune. I've been very lucky in my life and already have one. When I was 25, my net worth was \$100 million or so. I decided then that I wasn't going to let it ruin my life. There's no way you could ever spend it all, and I don't view wealth as something that validates my intelligence.

\*\*\*

Знаете, этот денежный вопрос меня забавляет, все это внимание к нему, просто потому, что это вряд ли самая глубокая или значимая вещь, которая

произошла со мной.

— Playboy, 1985

You know, my main reaction to this money thing is that it's humorous, all the attention to it, because it's hardly the most insightful or valuable thing that's happened to me.

— Playboy, 1985

\*\*\*

Меня чрезвычайно заботит то, что происходит в нашей стране, которая, во многих отношениях, является лучшим местом в мире. Похоже, мы не слишком стремимся к тому, чтобы сделать нашу страну лучшим местом для наших детей.

— Wired, 1996

I remain extremely concerned when I see what's happening in our country, which is in many ways the luckiest place in the world. We don't seem to be excited about making our country a better place for our kids.

— Wired, 1996

\*\*\*

Я идентифицирую себя не как бизнесмена, хотя, признаю, что являюсь им. Я представляю себя больше как человека, который создает замечательные вещи. Мне нравится создавать замечательные вещи. Мне нравится делать инструменты, полезные для людей.

— Esquire, 1986

My self-identity does not revolve around being a businessman, though I recognize that is what I do. I think of myself more as a person who builds neat things. I like building neat things. I like making tools that are useful to people.

— Esquire, 1986

\*\*\*

У меня такое чувство, будто мне дали под дых и у меня перехватило дыхание. Мне всего 30 лет, я хочу иметь возможность и дальше создавать вещи. Я знаю, что во мне сидит как минимум еще один потрясающий компьютер. А Apple лишает меня шанса реализовать его.

— Playboy, 1987

I feel like somebody just punched me in the stomach and knocked all my wind out. I'm only 30 years old and I want to have a chance to continue creating things. I know I've got at least one more great computer in me. And Apple is not going to give

me a chance to do that.

— Playboy, 1987

Я всегда заявлял, что если наступит день, когда я не смогу выполнять свои обязанности и отвечать ожиданиям как генеральный директор Apple, то первым признаю это. Как ни печально, но такой день пришел.

— Обращение к работникам Apple, 2011

I have always said if there ever came a day when I could no longer meet my duties and expectations as Apple's CEO, I would be the first to let you know. Unfortunately, that day has come.

— Memo to Apple employees, 2011

\*\*\*

Никто не хочет умирать. Даже те, кто хочет попасть в рай, не спешат умирать, чтобы оказаться там, И все же смерть — это конец, к которому все мы придем. Никому еще не удалось избежать его. Именно так и должно быть, поскольку Смерть, похоже, лучшее изобретение Жизни.

— Выступление на церемонии вручения дипломов в Стэнфордском университете. 2005

No one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there. And yet death is the destination we all share. No one has ever escaped it. And that is as it should be, because Death is very likely the single best invention of Life.

— Stanford University commencement address, 2005

## **И еще об одном... And one more thing...**

— Выражение, часто используемое для объявлений о новых продуктах в конце презентаций Apple

Помните «Каталог снимков Земли»? В последнем издании на обложке красовалась фотография одной из сельских дорог, которые встречаются в Орегоне. Это был отличный снимок, а надпись над ним понравилась мне. Она гласила: «Оставайтесь жаждущими. Оставайтесь безрассудными». Это была не реклама, а просто одно из глубоких высказываний Стюарта Брэнда. В нем заключается мудрость. «Оставайтесь жаждущими. Оставайтесь безрассудными».

— Fortune. 1998

— An oft-used phrase used to unveil products towards the end of Apple presentations

Remember The Whole Earth Catalog? The last edition had a photo on the back cover of a remote country road you might find yourself on while hitchhiking up to Oregon. It was a beautiful shot, and it had a caption that really grabbed me. It said: 'Stay hungry. Stay foolish.' It wasn't an ad for anything — just one of Stewart Brand's profound statements. It's wisdom. 'Stay hungry. Stay foolish.'

— Fortune, 1998

**После ознакомления с книгой не забудьте купить ее бумажную версию!**

**Все книги на сайте представлены исключительно в ознакомительных целях.**

**После скачивания книги и ознакомления с ее содержанием Вы должны незамедлительно ее удалить.**

**Копируя и сохраняя текст книги, Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему законодательству об авторских и смежных правах.**

**Администрация сайта призывает своих посетителей приобретать книги только легальным путем.**