

Yukari Iwatani Kane

ZAKLETÁ ŘÍŠE

Apple po smrti
Steva Jobse





BLUE VISION

YUKARI IWATANI KANE

ZAKLETÁ ŘÍŠE

Apple po smrti Steva Jobse



Patrickovi

ZAKLETÁ ŘÍŠE

Apple po smrti Steva Jobse

Yukari Iwatani Kane

Podle anglického originálu Haunted Empire vydalo nakladatelství Blue Vision, s.r.o. v Praze roku 2014. Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoliv její části jsou vyhrazena.

Original English language edition
published by HarperCollins Publishers
Copyright (c) 2014, Yukari Kane
Czech edition copyright (c) 2014 by Blue Vision, s.r.o.
All rights reserved.

Překlad: Petr Miklica
Odpovědný redaktor: Martin Kysela
Redakční spolupráce: Ondřej Holzman
Obálka: Simon Anfilov
Sazba: Petra Lochmanová
Vytiskl: PBtisk, a.s., Příbram
Vydání první

Blue Vision, s.r.o.
Kaprova 42/14
110 00 Praha 1 – Staré Město

www.bluevision.cz
redakce@bluevision.cz

ISBN 978-80-87672-33-4

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	vii
POZNÁMKA AUTORKY	xi
PŘEDMLUVA: KDYSI JSEM VLÁDL SVĚTU	15
ZMIZELÝ VIZIONÁŘ	21
PŘEKRUCOVÁNÍ SKUTEČNOSTI	35
VERTIKÁLA	53
ATTILA – ŠÉF ZÁSOB	73
TANEC NA LISTECH LEKNÍNU	89
DUCH A ŠIFRA	111
MĚSTO RADOSTI	135
V JEDNOM OHNI	159
VYPADÁ TO NA DĚŠŤ	175
JADERNÁ VÁLKA	195
DILEMA INOVÁTORA	221
NEKONEČNÉ OCEÁNY, OBLOHA BEZ HRANIC	233
KLUB RVÁČŮ	247

TAJFUN	271
REVOLTA	291
VELVIN	309
KRITICKÉ MNOŽSTVÍ	321
SVATÝ GRÁL	339
ČERVENÉ KŘESLO	355
MANIFEST	369
EPILOG	381
POZNÁMKY	393
REJSTŘÍK	431
O AUTORCE	439

PODĚKOVÁNÍ

Na počátku tohoto projektu jsem byla varována, že psaní knihy je osamělý počin. Mé zkušenosti byly nulové.

Můj nejhlubší vděk náleží téměř dvěma stovkám bývalých i současných zaměstnanců společnosti Apple, obchodním partnerům i dalším lidem ze světa Applu, kteří se mnou hovořili. Těžko by mi mohli poskytnout větší pomoc. Seznam je dlouhý a já jsem se zavázala, že z větší části budu jejich totožnost chránit. Ráda bych však poděkovala těmto třem – Fredu Andersonovi, Jonu Rubinsteinovi a Aviemu Tevanianovi. Ne vždy souhlasili s mými závěry, ale kde to šlo, prověřovali výchozí údaje a usměrňovali můj náhled na další oblasti. Můj respekt vůči nim neustále rostl.

Při skládání tohoto nesmírně složitého vyprávění jsem se účastnila konzultací s experty. Ti mi pomáhali pochopit technické záludnosti různých témat. Kromě osob, které jsou v této knize citovány, se to týká Dr. Williama Chapmana, Klause Klempa,

Roberta Robinse, Ethana Bernsteina, Simona Wana, Colleye Hwanga, Jamese McQuiveye a Toniho Sacconaghiho. Velmi laskavý byl svou pomocí i mluvčí Foxconnu Louis Woo, který sháněl fádní podrobnosti, týkající se např. menu na banketu Hvězdy Foxconnu. Na mých reportážních cestách v Alabamě byly mými průvodkyněmi slečna Evelyn Loweryová a Debbie Williamsová z *WKRG*, zatímco v Hongkongu a Šen-čenu to byla má prvotřídní asistentka Tian Yuan (Violet). Výkonný ředitel PixelQi John Rian a smluvní specialista pro výrobu Nikkei BP Tomohiro Otsuki mě seznámili se svými kontakty a díky nim jsem se cítila v Tchaj-peji jako doma. Kwan Yoon z BlueRun Ventures mi zase pomohl zorientovat se v Soulu.

Jedním z aspektů mé práce na této knize, který mi přinášel největší uspokojení, byla nesmírná vstřícnost kolegů žurnalistů. Svou podporu mi poskytl i Walter Isaacson a podělil se se mnou o výchozí informace, které se nedostaly do jeho biografie Steva Jobse. Joe Nocera z *New York Times* mi nejen dodal podrobnosti o své proslulém rozhovoru s Jobsem, ale dovolil mi jako první vyprávět jeho příběh. Můj kamarád a autor z *Wired* Fred Vogelstein mi svěřil jeden z prvních výtisků své vlastní knihy a navíc mi pomohl překonat ty nejtěžší okamžiky. Poornima Guptaová z Reuters, Ina Friedová z *All Things Digital* a Martyn Williams z *IDG* mi pomohli s podrobnostmi týkajícími se soudního sporu o patenty mezi Applem a Samsungem. Philip Elmer-DeWitt z *Fortune* se podělil o svou reportáž o soudu ohledně e-knih a Josh Tryangiel z *Bloomberg-Businessweek* mi dal výchozí informace ze svého rozhovoru s Timem Cookem. Matthias Hohensee z *Wirtschaftswoche* mi poslal originální přepis svého rozhovoru se Stevem Wozniakem, je o něm zmínka v kapitole dvacet. Na druhé straně Pacifiku se o své reportáže o dodavatelském řetězci Applu v Japonsku podělili Nayoshi Goto a Jun Morikawa z *Diamond Weekly*. Stejně tak mi s mým výzkumem o japonských dodavatelích pomohl Hiromi Nakagawa z Nikkei BP Publishing.

Existuje spousta dalších, kdo mi pomohli s touto knihou, ale prosili mě, abych je nejmenovala, protože nebyli oprávněni se mnou hovořit, případně kvůli jejich vazbám na Apple, Samsung a Foxconn. Vy víte, o koho jde. Děkuji vám.

Mé poděkování patří všem, s kým jsem spolupracovala ve *Wall Street Journalu*. Mou původní myšlenku napsat knihu pod-

pořili výkonný ředitel a bývalý vedoucí redaktor WSJ Robert Thomson a zástupce šéfredaktora Matt Murray. Poskytli mi volno, které mi umožnilo vydat se touto cestou. Během těch tří let, co jsem se zabývala studiem Applu pro svou práci, mě mí editoři ze sanfranciské pobočky – Steve Yoder, Pui-Wing Tam a Don Clark – tlačili, abych byla lepší reportérka, než jsem si kdy vůbec dokázala představit. Mí kolegové po celém světě mi pomáhali dostávat se k informacím, na jejichž konci se nachází tato kniha, a poskytovali průběžně svou pomoc i přátelství. Můj vděk patří zejména Ianu Sherrovi, ale též Geoffreyovi A. Fowlerovi, Joann S. Lublinové, Thomas Catanové, Nicku Wingfieldovi, Jasonu Deanovi, Lorettě Chowové, Tingovi-I Twasiovi, Evanu Ramstadovi, Ethanu Smithovi i Amiru Efratimu. Díky i vám, Walte Mossbergu a Karo Swisherové v All Things Digital, za to, že jste mi dodávali odvalu a poskytovali rady i pomoc.

Samozřejmě, že nic z toho by nebylo možné bez týmu těch nejlepších asistentů-reportérů. Kromě Violet patří mimořádný dík Natalii Jonesové v USA, která se mnou byla od samotného počátku. Stejně tak mi poskytli cennou pomoc Bobby Tung na Tchaj-wanu a asistent z WSJ MinSun Lee, Kim Yoo-Chul z *The Korea Times* a Kim Hyung-eun z *Korea JoongAng Daily* v Soulu. S ověřováním faktů pomáhala Laila Kearneyová.

Nebyt mého kolegy z WSJ Jima Carltona, který napsal před patnácti lety sám úžasnou knihu o Applu, nikdy bych nepoznala toho nejlepšího agenta, jakého jsem kdy měla. Materiály pro mne shromažďoval Peter Ginsberg a nikdy mu nebudu dost vděčná za jeho pevné vedení a povzbuzování. On mě přivedl k Jonathanu Burnhamovi a Hollis Heimbouchovi v HarperCollins. Oba dva mě neúnavně podporovali a dodávali mi energii při psaní knihy. Je vzácné najít vydavatele, který nejenže chápe vizi autora, ale současně mu i záleží na nuancích toho, co chce sdělit. Mám nesmírné štěstí, že jsem měla k dispozici Hollis i její mimořádný tým. Do něj patří i editorka Colleen Lawrieová, redaktor Tom Pitoniak, designér obálky Milan Bozic, marketingová ředitelka Stephaie Selahová a další publicisté.

Napsat čtyřsetstránkovou knihu je cíl, který člověku může nahnat hrůzu. Tím spíš, když jde o novinovou reportérku, která nikdy nenapsala víc než tři tisíce slov. Jsem velkou dlužnicí Toma Frenche, který mě vzal pod svá křídla a poskytl mi kurz pro mistry narativního psaní. Díky němu teď používám výrazy

jako „základní konstrukce“ a pečlivě zkoumám strukturu každého filmu i knihy, na které narazím. Každou kapitolu četl několikrát bedlivým okem středoškolského učitele angličtiny Tom O’Keefe, okem vydavatelky novin Kelley Benham Frenchová a z pohledu bývalého manažera Applu Tim Schaaf. Odborným pohledem se pak na můj rukopis podíval Randall Farmer. Každý z nich byl nepostradatelný.

Byla bych hodně povrchní, kdybych též nepoděkovala společenství sanfranciských spisovatelů Grotto, které mě přijalo do svých řad. Nejenže mi poskytli kancelář, ale talentovaná skupina šedesáti spisovatelů beletrie i literatury faktu mi též nabídla své přátelství, radu a morální podporu. Jsem hrdá, že mezi nimi mohu pracovat.

Nic vás tak dokonale nepohlí, jako když píšete knihu. Přesto má rodina i přátelé stáli při mně u všech vzestupů a pádů. Neodvážuji se jmenovat přátele, abych na některého nezapomněla, ale ráda bych poděkovala oběma dvojicím svých rodičů – Donu a Fumiyo Iwataniovým a Dennisi i Kathleen Kaneovým – za to, že mi věřili, mé sestře-kuchařce Yuki za to, že mě krmila, a Mayu, Ryanovi a Sue za jejich podporu a lásku.

Nakonec bych ráda poděkovala manželovi Patrickovi. Slovy se nedá vyjádřit, jak moc pro mne jeho podpora znamená po celé období mé kariéry. Byl mým nejvýraznějším kritikem, mým největším motivátorem a mým nejlepším kamarádem. Díky němu dělám to, co dělám.

POZNÁMKA AUTORKY

Tato kniha je literaturou faktu, která vychází z pěti let reportáží, včetně tří let, která jsem strávila jako specialistka na Apple ve *Wall Street Journalu*. Všechny názvy a podrobnosti popsané v knize jsou skutečné.

Když jsem vstoupila ještě před smrtí Steva Jobse do tohoto projektu, plánovala jsem, že vytvořím jakousi kroniku, jak výkonný ředitel a jeho tým zachraňovali Apple na hranici krachu a přeměnili ho v úspěšné impérium, jehož výsledky vyřezávají dech. Asi rok jsem psala reportáže, když mi došlo, že se přede mnou otevírá mnohem působivější příběh o přeměně vedení firmy. Protože jsem se dřív zabývala společností Sony a viděla jsem její úpadek poté, co odešel zakladatel, specificky mě zajímalo, jak si Apple poradí první roky s těmito výzvami ve stále složitějším podnikatelském prostředí. A proto jsem začala znovu jedinou otázkou – může velká firma zůstat velkou bez vizionářského vůdce? Říkala jsem si, že jestli to nějaká společnost zvládne, bude to Apple.

I když jsem měla během psaní reportáží pro noviny přístup k mediálním akcím firmy a k některým vrcholovým manažerům, Apple se rozhodl, že kromě jedné schůze akcionářů mi jiný přístup nepovolí. Přesto se mi podařilo dát dohromady více než dvě stě rozhovorů s téměř dvěma sty zdroji, které měly nezprostředkované znalosti o světě Applu ve Spojených státech, Evropě i Asii. K nim patří i manažeři a zaměstnanci Applu – minulí i současní – stejně jako obchodní partneři, právníci, přátelé a známí, kteří se dostali do blízkého kontaktu s vnitřním kruhem Applu v různých bodech historie firmy. Stejně tak jsem vyzpovídala bývalé zaměstnance, manažery, konzultanty a obchodní partnery Foxconnu a Samsungu. Z důvodu tajnůstkářství, které je typické pro všechny tyto tři gigantické firmy, mě většina zdrojů poprosila – kvůli strachu z možné odvety – abych je nejmenovala. Pár zdrojů se bálo represí ze strany čínské vlády.

Při shromažďování materiálů jsem cestovala po celém světě. Začala jsem ústředím firmy v kalifornském Cupertino, pak jsem se přesunula do Chicaga, Bostonu, Londýna, Frankfurtu, Pekingu, Hongkongu, Soulu a Tokia. Navštívila jsem i domovské město Tima Cooka v alabamském Robertsdaletu, kde jsem realizovala rozhovory s bývalými učiteli současného výkonného ředitele Applu, když jsem si zajela na jeho střední školu a dala smažené kuře v restauraci Mama Lou. Zúčastnila jsem se soudního řízení *Apple v. Samsung* v San José, navštívila černý trh v Šen-čenu a dívala se na vlny dělníků, kteří se valí branami obřího komplexu Foxconnu ve městě Longhua. V Tchaj-peji jsem byla na ústředí společnosti Hon Hai v průmyslové zóně Tucheng, kde mi ostře vypadající osobní strážci zabránili nafotit budovu z jejich strany ulice. Stejně tak jsem prohledala veřejné záznamy o firemních aktivitách Applu a prošla tisícovky stran soudních záznamů, interních sdělení, firemních e-mailů a dalších dokumentů – to vše mi pomohlo dát dohromady jednotlivé části příběhu.

I když jsem byla svědkem některých scén a rozhovorů v knize nezprostředkovaně, případně jsem je viděla na videu, další části jsou rekonstrukcemi rozhovorů, přepisů a bádání. V případě nouze vycházejí některé podrobnosti ze vzpomínek mých zdrojů. Protože jsem si vědoma, že paměť má své vrtochy, vynaložila jsem veškeré úsilí, abych potvrdila jejich

přesnost. Pokud někoho uvádím jménem, neměli by čtenáři předpokládat, že mi tato osoba poskytla rozhovor. Spousta prohlášení nebo událostí se uskutečnila veřejně před publikem, případně se staly široce známými poté, co byly dány ve známost uvnitř Applu.

V mnoha částech jsem se obracela na odborníky z různých oborů, aby mi poskytli pomoc, co se týče výchozích dat i kontextu technických aspektů, jako například patentového práva, vedení firmy a navrhování softwaru. Současně jsem vycházela z náhledů, pozorování a reportáží renomovaných kolegů žurnalistů po celém světě, kteří mi laskavě poskytovali materiály, jimiž jsem mohla doplňovat své reportáže, a kteří jsou uvedeni jmenovitě v poděkování.

Abych byla schopna vám vyprávět tento skutečně globální příběh, výrazně jsem se spoléhala na novinové články i knihy psané nejen v angličtině, ale též v čínštině, korejštině a japonštině. Protože jsem byla částečně vzdělána v Japonsku, neměla jsem se čtením japonských článků problém. U čínských a korejských materiálů jsem spoléhala na asistenty, kteří tyto jazyky plynně ovládají.

Podrobné informace o tom, jak vznikala která kapitola, se dočtete v závěrečných poznámkách.

PŘEDMLUVA

KDYSI JSEM VLÁDL SVĚTU

Byla středa a v impériu zavládlo ticho.

Po celé zemi, od Bostonu po San Francisco, vyháněly uprostřed dne prodejny Applu své zákazníky a zamykaly dveře. V Chicagu zaměstnanci zakryli skleněnou výlohu bílým závěsem. Ve Washingtonu hlídala před vchodem bezpečnostní služba. Na Manhattanu svítila světla a běžely počítače, ale prodejna byla děsivě prázdná.

Uvnitř všech těchto obchodů se zaměstnanci shromáždili kolem monitorů, aby mohli sledovat začátek pohřebního obřadu k uctění předčasněho úmrtí svého vizionářského lídra. Steve Jobs bojoval několik let s rakovinou, takže jeho smrt na počátku října 2011 nikoho nepřekvapila, ale přesto nebyla o nic méně zdrcující. V prodejně Applu v Tokiu zaměstnanci upřímně plakali. Bylo to uprostřed noci, ale přesto si nenechali ujít

příležitost a přišli. Stejně tak zde byli i před několika lety, když se tu Jobs zastavil. Proto by pro ně bylo nepředstavitelné, kdyby nemohli být svědky tohoto posledního rozloučení.

Na druhé straně světa, v ústředí Applu na adrese One Infinite Loop v severní Kalifornii, bylo ráno. Do areálu se vydali jeho příznivci zdaleka i zblízka a pokládali květiny, balonky i vzkazy k provizornímu pomníčku na chodníku před budovou, kde byla Jobsova kancelář. Když se zaměstnanci vydali do dvorany, kde se konal obřad, procházeli barevnou řadou z tisícovek papírových jeřábů rozvěšených na stromech – japonského symbolu míru. U vchodu visely vlajky Spojených států, Kalifornie i Applu na půl žerdi. Prostřednictvím rozvěšených nápisů byli zaměstnanci žádáni, aby se zdrželi zveřejňování fotografií online. Utajení bylo u Applu pravidlem, ale tento den bylo obzvláště důležité. Společnost chtěla oplakat ztrátu svého výkonného ředitele tiše, mimo pohledy veřejnosti.

Jedna komerční televizní stanice vyslala helikoptéru, která přelétala nad areálem a natáčela scénérii na videokameru. V přímém přenosu byli vidět lidé namačkaní v amfiteátru externí firemní dvorany. Přicházel podzim a listy na stromech byly zářivě rudé. Dvoranu zaplnily tisíce zaměstnanců. Další stáli v řadě venku, zatímco kyvadlové spoje přivázely zaměstnance z přilehlých pracovišť Applu. Vdova po Jobsovi, Laurene, seděla důstojně vlevo od pódia. Byla celá v černém, oči skryté za slunečními brýlemi, a na tváři měla téměř nepatrný úsměv.

Zaměstnanci Applu, jejichž kanceláře vedly do dvorany, vyhlíželi ven z balkonů. Hned vedle nich byly přichyceny na budově obrovské černobílé Jobsovy fotografie o velikosti dvoupatrového domu. Padlý císař byl právě povznesen na boha. Na jedné z fotek seděl mladý Jobs v pozici lotosového květu a na klíně mu trůnil původní počítač Macintosh. Na jiné, nafočené v roce 2004, měl Jobs sepjaté ruce a nenápadný úsměv vyzařoval klidnou sebedůvěru, téměř jako by předvídal blížící se nadvládu Applu. Třetí obrázek nakonec ozdobil obálku jeho životopisu – zarostlý Jobs dotýkající se jednou rukou brady – portrét muže, který věděl, že změnil svět.

Poblíž ležely hromady bílých knížeček s programem a s názvem „Vzpomínáme na Steva“. Uvnitř byl výtisk zahajovacího projevu, který Jobs přednesl v roce 2005 na Stanfordově univerzitě.

„Váš čas je omezený, proto jej nevyplývejte tím, že budete žít život někoho jiného,“ stálo v něm. „Nenechte se chytit do pasti dogmatu – tou je život s výsledky myšlení někoho jiného. Nedovolte, aby se v rámusu názorů druhých utopil váš vlastní vnitřní hlas. A to nejdůležitější – mějte odvahu jít za svým srdcem a intuicí.“

Mezi inspirativními vzkazy se ztrácela sebevědomá stránka Jobsovy povahy – arogantní a panovačný, obsedantně-kompulzivní tyran. Teď, když byl mrtvý, tato složitost jeho osobnosti jen upevňovala jeho mýtus.

Přestože se věrní Applu shromáždili, aby uctili mimořádný život svého výkonného ředitele, bylo mezi nimi mnoho těch, kdo se nemohli dočkat, až dokážou, že Apple přetrvá i bez něj. Tou dobou už firmu vedl nějakou chvíli tým manažerů, ale i ti si bolestně uvědomovali, že před nimi stojí obrovské problémy. Světu neunikne jediná známka zaváhání. Bývalý viceprezident Spojených států, Al Gore, člen představenstva, sdělil shromážděným, že musejí mít víru. Jobs je na tento okamžik připravoval, předával jim nadšení i své zaujetí, aby dokázali naplňovat své sny tvorbou neustále měnících se produktů. „Bruslete směrem, kde bude puk,“ pronesl a zopakoval tak citát Wayne Gretzkého, který Jobs rád používal.

Dav potěšil okamžik, kdy se na pódiu objevil Jonathan Ive, průmyslový designér Applu. Spolu s Jobsem vytvořil krásné designové produkty Applu. Byl Jobsovým nejbližším kolegou.

„Steve, lépe než kdo jiný, chápal, že i když nápady mohou být v konečném důsledku nesmírně silné, začínají jako křehké, jen zčásti zformované myšlenky, které můžete tak snadno přehlédnout, tak snadno ohrozit, tak snadno zdeformovat,“ řekl Ive. „Domnívám se, že on vítězil ve jménu krásy, ve jménu čistoty a ... tím, že mu o něco šlo.“

Teď bude na Iveovi, aby nenechal zmíněné ideály zapadnout. Totéž platilo pro Jobsovy další pobočníky. Každému z nich teď ležela na bedrech zodpovědnost za pokračování úspěchu Applu.

Tim Cook, nový výkonný ředitel společnosti, byl proslulý svým stoickým klidem. Ale když přistoupil k mikrofonu, aby promluvil o ztrátě Applu, zlomil se mu hlas.

„Poslední dva týdny pro mne byly zatím těmi nejsmutnějšími v životě,“ připustil Cook. Jobs, jak řekl, byl označován za „vizionáře, kreativního génia, rebela, nonkonformistu, originál, největšího výkonného ředitele historie, nejlepšího inovátora všech dob, špičkového podnikatele. Měl zvědavost dítěte a mozek génia. To vše je pravda a skutečnost, že to vše bylo obsaženo v jednom člověku, je úžasné. Pro ty z nás, kdo ho znali a milovali, žádná z těchto slov, ani jednotlivě, ani vcelku, nemohou přesně definovat, kým Steve byl.“

Cook shrnul výmluvně Jobsův způsob myšlení, když citoval některá z proslulých Jobsových kréd.

„Jednoduché může být těžší než složité. ... Musíte tvrdě pracovat, abyste získali schopnost jasného myšlení, abyste je zjednodušili. ... Prostě si představujte, co bude dál.“

Vědět, co bude dál, byla jedna věc. Zrealizovat to druhá. Podnikatelské aktivity Applu se v posledních letech stávaly stále složitějšími. Větší, globálnější společnost s vyšším profilem teď měla i víc co ztratit. Apple se účastnil zuřivých globálních bitev s protivníky na trzích s chytrými telefony a tablety a byl pod bedlivým dohledem vlády. Cook musel spravovat rozvětvený dodavatelský řetězec v Asii a současně uspokojovat nenasytný hlad veřejnosti po „šíleně úžasných“ produktech. Jobsovy ohromující počiny vyhnaly jejich očekávání do stratosférických výšek a každý dosažený úspěch měl za následek, že dosažení toho dalšího bylo o to náročnější.

Jobs neočekával, že by Cook zvládl totéž, co on sám. Dokonce ani nechtěl, aby se Cook tímhle problémem zatěžoval.

„Prostě dělej to, co je správné,“ radil mu.

Poté, co strávil téměř patnáct let prací po Jobsově boku, si Cook nedokázal jeho nepřítomnost ani představit. Ale jak se mohl Cook prosadit ve společnosti natolik prodchnuté Jobsovou osobností, že dokonce i láhev vody, kterou měl vedle sebe, byla značky Glacéau Smartwater – značky, kterou vybíral Jobs? Apple byl Jobs a Jobs byl Apple. Během historie už spousta říší upadla do chaosu nebo se stala bezvýznamnými poté, co zemřel milovaný, byť obávaný vůdce. Jak mohl Cook zabránit, aby Apple nenaplnil tentýž osud?

Ke konci svého vstupu přehrál Cook málo známý audiozáznam slov z kampaně Applu „Think Different“, která četl Jobs. Jeho hlas, který jako by zněl ze záhrobí, se nesl nad pietně stojícím davem.

„Obracíme se na bláznů, solitéry, rebely, potížísty, ty, kteří nedokážou zapadnout, lidi, kteří vidí věci jinak.“

Slova se tiše nořila do davu. Není divu, že se Jobs s reklamou naprosto ztotožnil. Přesně ho totiž popisovala.

„Nemají rádi pravidla a nechovají úctu ke stavu věcí.“

Nejenže rozvracel pravidla, ale i pravdy. Vytvářel si svou vlastní realitu.

„Můžete je citovat, nesouhlasit s nimi, oslavovat je nebo hanobit. To jediné, co nemůžete, je ignorovat je.“

Obřad skončil vystoupením Coldplay, jedné z oblíbených Jobsových skupin. Nad dvoranou se nesla slova skladby „Viva la Vida“.

*“Kdysi jsem vládl světu. Moře by se
vzedmula, kdybych to nařídil.
Teď ale ráno spím sám.
Vleču se ulicemi, které mi patřily.
Byl jsem zvyklý házet kostkou
a cítit strach v očích svých nepřátel.
Poslouchat, jak davy zpívají:
„Starý král je už mrtev!
Ať žije král!“”*

Když se konečně davy rozešly, jejich císař se díval dál. Shlížel na ně z billboardů. Bez mrknutí oka. Hrozivým pohledem. A čekal, jak se jeho pobočníci v budoucnosti postarají o pokračování jeho díla.

1

ZMIZELÝ VIZIONÁŘ

ČERVEN 2008

Na to, že šlo o firmu stojící v epicentru amerického podnikání i kultury, nemohlo být ústředí Applu na zapadlejším místě. Areál se nacházel hluboko v Silicon Valley, v Cupertinu, hodinu jízdy autem na jih ze San Franciska, v tiché čtvrti, kde společnosti zabývající se špičkovými technologiemi stály vedle relativně skrovných obytných domů, velkých krabicovitých prodejen a restaurací velkých řetězců, jako například T. G. I. Friday's. Co se týče Cupertino coby města, je těžké ho nějak popsat. Nemá centrum, které by stálo za zmínku, nemá ani pořádné nákupní středisko. Spousta zaměstnanců Applu dala přednost životu v San Francisku. Proto jim společnost zařídila luxusní autobusovou dopravu s bezdrátovým internetem a koženými sedadly. Každý pracovní den ráno se autobusy vydávaly po silnici Interstate 280 podél úpatí pohoří Santa Cruz až na De Anza Boulevard. Občas bylo vidět i Jobse, jak

dělal myšky ostatním řidičům, když odbočoval na příjezdovou cestu do areálu ve svém stříbrném kabrioletu Mercedes-Benz. Jeho auto bylo výjimečné, protože nemělo registrační značku. Po celé oblasti bylo roztroušeno mnoho poboček Applu. Tým iTunes obýval budovy na Valley Green Drive. Oddělení marketingu a komunikace pracovalo ve velké kancelářské budově na Mariani Avenue. Kolemjdoucí si ani nevšimli, že budova patří Applu, pokud náhodou nezaregistrovali nenápadnou ceduli s malým logem Applu. Tedy pokud tam vůbec nějaká cedule byla.

Až teprve poté, co návštěvníci zabočili do vedlejší uličky mířící východně od De Anza za BJ's Restaurant and Brewhouse, mohli si všimnout skupiny šesti budov, které společně vytvářejí hlavní oválný areál Applu. Byla to nejznámější adresa v Cupertino: 1 Infinite Loop. Čtyřpatrové budovy označené jako IL1 až 6 vypadaly zvenčí většinou stejně – betonové krabice se spoustou oken, která jim dodávaly dojem čistoty a otevřenosti. Interiéry ovšem byly navrženy různými architekty, takže každá z budov měla vlastní osobnost. IL2, kde sídlil softwarový tým iPhoneu, měla postmoderní vzhled ve stylu 90. let minulého století s hranami a oblouky. Studio industriálního designu, kterému patřila část budovy, mělo úhledný interiér s mléčným sklem a nerez ocelí. IL6, kde sídlil provozní tým, byla spíš klasická a umírněná. Názvy zasedacích místností v každé z budov odrážely kulturuhravosti Applu. Tým pro styk s vývojáři v IL3 pojmenoval své místnosti po průkopnících jako Tammy Faye a Pat Robertson. Tým produktového marketingu ty svoje nazval „Zde“, „Tam“ a „Severně až Severozápad“. Místnosti týmu pro software iPhoneu nesly potouchlé názvy. Ta, která se nazývala „Mezi“, byla lemována z jedné strany místností „Skála“ a „Tvrdé místo“.

Jestli měly budovy něco společného, pak to, že nutily lidi vstupovat do interakce. Kanceláře byly lemovány okny. Haly se otevíraly do společných prostor. Uspořádání budov neumožňovalo, abyste se mohli vyhýbat ostatním týmům. Dlouholetí zaměstnanci Applu tvrdili, že toto neformální setkávání bylo součástí úspěchu firmy, protože podporovalo spolupráci.

První budova, kterou bylo možné vidět při vjezdu do areálu, byla IL1. Byla též známa jako „Stevova budova“. Část přízemí zabíral firemní obchod, kde si lidé oddaní Applu mohli

nakoupit trička, na kterých bylo napsáno „Navštívil jsem mateřskou loď“. Pokud se podívali přes limetkově zelený nápis s číslem „1“ a sestřižený, věčně zelený trávník před budovou, mohli vidět zaměstnance pohybující se ve vzdušném, skleněném atriu. Kanceláře manažerů byly v horním podlaží, ale přístup byl omezen. Jobs měl rohovou kancelář směřující do nádvoří. V ní byl velký stůl, pár židlí, pohovka, kávový stolek a komoda. Všude se povalovaly hromady knih, papíry a náhodné předměty, které mu lidi posílali. Mělo to tak funkční a nevyhraněný charakter, že se manažeři, kteří zde trávili čas, marně snažili nějak to popsat.

Jobsovi bylo jedno, jak vypadala jeho kancelář. Stejně tam byl zřídkakdy. Většinou se s lidmi setkával v zasedací síni představenstva u vstupu do podlaží nebo v konferenční místnosti vedle své kanceláře. Jinak se obvykle procházel areálem, byl někde venku s Ivem nebo byl na návštěvě v ateliéru industriálního designu, kde se vždycky mohl podívat na nějaké zajímavé projekty a prototypy. Jobs ateliér miloval. Ten byl jedním z důvodů, proč se před lety přestěhoval z druhé strany De Anza Boulevardu do IL2, hned vedle něj.

Jednou ráno, ten samý rok v létě, seděl Jobs v přední řadě sálu zvaného Town Hall – posluchárny Applu – a dělal to, co uměl nejlépe: děsil ostatní, aby ze sebe vydali víc, než bylo v jejich silách. Blížila se Worldwide Developers Conference (WWDC), každoroční setkání vývojářů Applu, a on se dostavil, aby sledoval přípravy.

Každá WWDC byla důležitá, ale setkání v roce 2008 bylo výjimečné, protože se Apple chystal rozjet App Store. Společnost potřebovala, aby vývojáři nadšeně prezentovali aplikace. Konference se zúčastnilo pět tisíc lidí a spousta dalších sledovala událost prostřednictvím blogů a zpráv médií. Jobs potřeboval získat každého z nich. Na pomoc si pozval pár vývojářů, kteří byli na pódiu, zatímco on měl hlavní příspěvek, ve kterém prezentoval jejich nejlepší aplikace.

Nejprve si ovšem Jobs prošel osobně jejich prezentace. Nemohl dovolit, aby pečlivě vypracovaná image Applu doznala újmy prostřednictvím technických kiksů nebo aby se objevil vývojář, který by neměl plynulý slovní projev. Tým pro vztahy s vývojáři strávil výběrem konečných kandidátů posledních

několik týdnů. Poté, co věnovali za zavřenými dveřmi několik dní cizelování svých aplikací a vylepšování svých dvouminutových prezentačních textů, nastal čas, aby vývojáři ukázali Jobsovi, co dovedou. Řečníci museli třeba dvanáctkrát opakovat své texty, ale to zdaleka nebyla jejich největší zkouška.

Každý věděl, že Jobs je perfekcionista s prchlivou povahou. Mít před ním prezentaci byla výzva, a to i pro veterány, kteří byli zvyklí na jeho ostrý jazyk. „Co to, do prdele, je?“ zeptal se klidně Jobs, když viděl něco, co se mu nelíbilo. Bylo vzácností, když se někomu podařilo dojít až na konec prezentace, aniž by ho Jobs přerušil nějakým svým závěrem nebo aniž by spustil příval nadávek. „Vaše komunikační schopnosti jsou tak špatné, že ani nedokážu poznat, o čem jste mluvil,“ řekl jednou člověku, který před ním absolvoval soukromou prezentaci. „Dokud se pánové nenaučíte komunikovat, nevím, jestli vůbec můžeme vést diskuzi.“

Řečníci stáli na pódiu a nacvičovali své projevy, zatímco je provrtávaly Jobsovy pichlavé hnědé oči. Čekání na generálku před Jobsem bylo mučivé. Jeden ze zaměstnanců se pokusil řečníky uklidnit. „Nebojte se,“ řekl jim. „Steve je normální chlap. Strká do kalhot nejdřív jednu a pak teprve druhou nohu.“

Stejně tím nikoho neuklidnil. Chyba v jakémkoliv okamžiku mohla připravit řečníky o příležitost. Když na ně přišla řada, vcházeli do posluchárny a kráčeli uličkou kolem Jobse. Vzduch se napětím přímo chvěl.

„Žlutá barva je firemní barvou eBaye?“ zeptal se poté, co řečník dokončil svůj part. Nelíbila se mu barva aplikace, ale když odpověď zněla ano, ustoupil. Tu a tam poskytl přímo prezentujícím menší radu – požádal je, aby zdůraznili konkrétní bod, případně v aplikaci něco změnili.

Většina z nich byla připravena, protože absolvovali důsledné školení od přípravného týmu Applu. Jobs, v povznesené náladě, se usmál a řekl jim, že odvedli skvělou práci.

Když týmy skončily, cítily, jak jim z beder spadlo velké břemeno. Než se dostanou na pódium, čekají je ještě dvě zkoušky, ale setkání s Jobsem přežili a měli radost.

Onoho dne se vývojáři příliš zaměřovali sami na sebe, a tak si nevšimli, že výkonný ředitel působil křehkým a vyzáblým dojmem.

V pouhých třiapadesáti letech spasitel Applu už dobyl větší část moderního světa – vynikl v počítačovém průmyslu a změnil pravidla v oborech tak rozdílných, jako byl maloobchod, hudba a mobilní telefony. Bylo těžké uvěřit, že je smrtelný. Dokonce i ve svém každodenním životě popíral přírodní řád. Skutečnost, že jezdil bez registrační značky, byla důkazem, jak je povznesen nad každodenní starosti svých bližních. Povinnosti zaregistrovat vůz se vyhýbal tak, že si pronajímal každý půlrok identický vůz a využíval tak velkoryse dlouhé období stanovené státem pro pořízení registračních značek pro nové vozy.

Apple by bez Jobse nikdy nevznikl, ani by nevstal z mrtvých, a bylo těžké si představit, že by bez něj toto místo mohlo dál prosperovat. Za ta léta naděje i úsilí firmy naprosto prorostly s jeho nepřetržitými osobními úspěchy.

Apple byl oficiálně založen „na apríla“ v roce 1976. Jednadvacetiletý Steve Jobs a jeho pětadvacetiletý kamarád Steve Wozniak rozjeli své počítačové podnikání v garáži v domě Jobsových rodičů v kalifornském Los Altos.

Jobs měl vizi počítačů coby myšlenkových bicyklů. Nástrojů, které usnadní maximální využití intelektu uživatele stejným způsobem, jako jízdní kolo pomáhá maximálně využít sportovní zdatnost cyklisty. Ale představenstvo ho považovalo za příliš nezkušeného pro řízení společnosti a požádalo ho, aby si najal výkonného ředitele. Když našel Johna Sculleyho, bývalého prezidenta PepsiCo, zlákal ho do funkce proslulými slovy:

„Opravdu chcete po zbytek života prodávat slazenou vodu, nebo chcete jít se mnou změnit svět?“

Následující rok Apple uvedl na trh originální Macintosh. Skandální šedesátisekundový televizní spot v nedělním Super Bowlu jasně ukazuje záměry firmy – zobrazoval běžkyni, která vtrhne do šedivé haly a kladivem rozbije obrovskou obrazovku, na které je Velký bratr. Orwellovská narážka na nadvládu IBM je podkreslena vemlouvavým mužským hlasem: „Dvacátého čtvrtého ledna Apple Computer uvede Macintosh. A vy uvidíte, proč 1984 nebude jako 1984.“

Následující týden už stál pyšný Jobs na pódiu výročního setkání akcionářů Applu v tmavém obleku a s motýlkem a vytahoval z tašky nejnovější počítač. Když počítač naskočil a ukázal, co všechno dovede, ozvala se zezadu skladba *Chariots of Fire*. Pak promluvil stroj. „Ahoj, jsem Macintosh. Je moc fajn být venku z tašky.“ Diváci byli u vytržení a zrodil se nový kult.

Ale to byly nadlouho poslední Jobsovy momenty slávy. Jeho rozvratné chování a honba za dokonalostí způsobily ve společnosti spoušť a vedoucí tým ho tam nechtěl. Za rok a něco málo přes už byl ve vyhnanství.

Pod Sculleym Apple mnoho let vzkvétal, protože spotřebitelé vydávali slušné peníze za jedinečné uživatelské prostředí Macu, které se ovládalo myší a nazývalo se point-and-click (ukáž a klikni). Ale když je dostihly Windows od Microsoftu a výkonnostně překonaly charakteristiky Macu, království se zhroutilo. Brzy se začala šířit PC na bázi Windows a podíl Applu na trhu se scvrkl.

V polovině 90. let, dlouho poté, co Sculley odešel, přišel nástupce a zase odešel, byl Apple na pokraji úpadku, nucen snižovat ceny a přidávat nové výrobní linky, aby si udržel růst. Společnost prodávala desítky počítačových modelů, které mátlly svou vzájemnou podobností, ale měly nekompatibilní operační systémy. Zaměstnanci začali opouštět loď. Tři dny poté, co převzal firmu bývalý výkonný ředitel National Semiconductor, Gil Amelio, zveřejnil *BusinessWeek* článek s titulem „The Fall of an American Icon“ (*Pád americké ikony*).

Na Amelia byl Apple příliš velké sousto. Firma potřebovala vůdce, který by dokázal krkolomnou rychlostí přijmout mimořádná opatření, ale Amelio byl klasický, nezainteresovaný podnikový manažer, který raději dohlížel, než aby se sám zapojoval do činnosti. Najal si poradce pro image, vytvářel nové zkratky, kterými popisoval podnikatelské koncepce, a dával dohromady poučení z krizového vývoje. Stejně tak nezapadal do firemní kultury. Zakládal si na manažerských rekvizitách a měl rád formality. Jezdil vozem Cadillac Seville a vždycky obědval z porcelánového nádobí. Říkalo se, že byl značky Wedgwood. Každý den čekala jednu z jeho asistentek nezavidělníhodná činnost – přestěhovat jídlo z krabice poskytnuté restaurací na talíř.

Bez ohledu na kritiku týkající se jeho vládnutí učinil Amelio jeden z nejzásadnějších kroků Applu – v prosinci 1996 se rozhodl, že koupí NeXT, neúspěšnou počítačovou firmu Steva Jobse. Součástí dohody bylo, že se Jobs stane Ameliovým poradcem.

Ameliovo vládnutí brzy začalo dostávat trhliny. Urychlil to i opovrhlivý postoj Jobse, který za jeho zády výrazně kritizoval jeho manažerská rozhodnutí, ale i poskytoval drobné rady. Navštívil jedno setkání vedení, ale odešel uprostřed a už se nevrátil. Na večeri k oslavě podeje firmy NeXT Jobs vtipkoval o vytvoření jakéhosi „Gil-o-metru“, stupnice blbosti. „Dva Gilové“ by pak označovaly člověka, který byl dvakrát tak pitomý jako Amelio.

Po nechvalně známém katastrofálním lednovém projevu na Macworldu, kde Amelio zastínil Jobs, ztratil výkonný ředitel důvěru představenstva. Během krátkého období jeho vlády přišel Apple o víc než 1,6 miliardy dolarů. Společnost na tom byla tak špatně, že ji nikdo ani nechtěl koupit. Její obchodní značka měla cenu tak 500 milionů dolarů.

Jakmile představenstvo uprosilo Jobse, aby se vrátil, provedl Jobs průzkum firemní kultury. Během jeho nepřítomnosti propadl Apple pocitu sebeuspokojení, protože každý se víc zajímal o oslavu jejich úspěchu než o prosazení na novém poli. Byla zde týmová trička připomínající nové projekty a zahrada se sochami připomínajícími Macintosh a s prezentací starého Applu I – to vše připomínalo minulé úspěchy firmy. Zaměstnanci si každých pět let vybírali šest týdnů studijního volna.

To se přes noc změnilo. Jobs nařídil odstranit pomníky a nechal stáhnout lidi ze studijního volna. Zakázal tvrdý alkohol, kouření a domácí zvířata a Amelioův porcelán nahradil obyčejným kantýnským nádobím. Zbavil se všeho, co vnímal jako korporátní, a nastolil meritokracii, která odměňovala aktivitu, ctížádost a odvalu.

„Šílenci se vrátili do blázince a my můžeme dělat všechno, co chceme,“ žertoval Jobs před kolegy krátce po svém návratu.

Spousta lidí byla zvyklá na uvolněnější pracovní prostředí, a proto opustili společnost dobrovolně. Další dostali padáka. Povíдалo se, že Jobs obchází schůze a ukončuje pracovní

smlouvy na hodinu. Kolovala historka, že někoho vyhodil ve výtahu. Když se do výtahu v IL1 namontoval ochranný plášť, aby jej chránil při stavebních pracích, kdosi vtipkoval: „To je určitě Stevův výtah, když je vypolstrovaný.“ Načež se jeden z kolegů zeptal: „To je kvůli němu, nebo kvůli nám?“

V jedné chvíli si dokonce kdosi vymyslel sloveso, které popisovalo tyto nepřijemné události: Steve'd (*stevován, postižen Stevem*).

Jobs současně zpřísnil utajení. Sledovaly se odchozí e-maily a každý, kdo byl přichycen při odesílání zprávy označené jako „důvěrná“, obdržel důtku. Zaměstnanci, kteří byli zvyklí potulovat se otevřenými dveřmi sem a tam, měli najednou do mnoha oblastí vstup zakázán. Kancelářská okna byla zneprůhledněna a získala nádech tajuplnosti. Od techniků se požadovalo, aby pracovali na projektech, aniž by věděli, o jaký produkt jde. Všechno bylo postaveno na utajených informacích.

Byla to naprostý obrat. Jobs kdysi prozrazoval tolik firemních tajemství, že si ho jednou kolega dobíral slova: „To je divná loď, když do ní teče vrchem.“ Ale časem se naučil, jakou sílu má utajení. Měl-li mít Apple nějakou naději na přežití, musel zůstat hbitý a připraven upravovat svou strategii bez vlivů veřejného mínění. Uvádění produktů na trh bylo také dramatictější, když nikdo netušil, co přijde. Pozornost médií, kterou pro ně získal, přinášela miliony dolarů na reklamě zdarma. Jobs miloval okamžik odhalení, když uvedl nový produkt, který nikdo z obecnstva ještě neviděl.

Prvních pár měsíců, co byl Jobs zpátky, se někteří zaměstnanci vzpouzeli. Někjaký recesista zfalšoval Jobsovu e-mailovou adresu a poslal oběžník: „Všichni jste zlenivěli a jen se podíliíte na situaci, ve které se Apple současně nachází,“ napsal podle jednoho účtu. „Teď budete muset platit za vodu ve fontánkách a na výplatní pásce ještě najdete srážku za kyslík, který jste spotřebovali za osm hodin v zaměstnání.“ Psalo se tam též, že zaměstnancům budou účtovány tři dolary denně za parkování. „Na místech pro postižené budu smět parkovat jen já,“ stálo tam, což byla vtipná narážka na Jobsův proslulý zlozvyk.

O dvacet minut později rozeslal e-mail skutečný Jobs.

„Nemám nic proti legraci,“ stálo v něm, „ale musíme se soustředit na to, abychom v budoucnosti udělali z naší firmy lepší místo. S pozdravem Steve.“ Provinilec dostal výpověď.

V září 1997 Jobs konečně souhlasil s tím, že změní svůj status z poradce na dočasného výkonného ředitele. Ačkoliv nebyl připraven věnovat se v následujícím dvouapůlletém období trvale Applu, začal s tvrdou reorganizací firmy, likvidací neziskových projektů zbavováním firmy zbytečného balastu. Obklopil se skvělými pobočníky. Dva z nich s ním byli už za jeho působení v NeXTu. Další dva pracovali v Applu už za předchozí garnitury, ale zapůsobili na Jobse svou dychtivostí po přeměně firmy. Mezi nově přijatými byl Tim Cook, který byl pověřen modernizací provozních operací Applu.

Než mohl Apple uvést na trh víc produktů, potřeboval vyleštit ošklivě pošpiněnou image značky. Za tímto účelem Jobs najal tvůrce reklamy „1984“ z TBWA\Chiat\Day. Tentokrát přišli s heslem „Think Different“, které se stalo součástí v historii reklamy nevídané kampaně. Místo aby reklama prezentovala produkty, spojovala Apple s geniálními postavami dějin a tím upevňovala inovátorskou image firmy. Pokud byla dosud vize společnosti poněkud mlhavá, tímto se projasnila: Apple vyráběl produkty pro lidi, kteří měli touhu změnit svět.

Jakmile společnost znovu upevnila pozici značky a poskytla vizionářský rámec pro své budoucí produkty, ořezal Jobs výrobní řady. Původně se počítaly na desítky, teď zbyly čtyři: jedna řada stolních počítačů a notebooků pro profesionály a další pro běžné spotřebitele.

V čele stál částečně průsvitný iMac, připomínající tvarem želé bonbon. Jeho unikátní, moderní design vrátil Apple zpátky na mapu oboru. V roce 2001 otevřel Apple svůj první Apple Store a vytvořil tak zcela nový druh zážitku z maloobchodního nákupu elektroniky, kdy byli zákazníci zváni, aby se zde sešli a vyzkoušeli si nové produkty. Následoval digitální přehrávač hudby iPod a iTunes.

Každý další úspěch vytvářel kolem Jobse atmosféru tajemna. Tou dobou už dovedl k dokonalosti umění utajení a jediná fakta, která o něm veřejnost věděla, byla ta, která chtěl, aby se k ní donesla. Využíval toho, aby kultivoval vlastní image

charismatické superstar, která se nezodpovídá nikomu než sobě. Netrvalo dlouho a stal se tou nejvýraznější postavou v oboru. Nosil stále stejné oblečení – černý rolák, džínsy Levi 501 a tenisky New Balance 991 – tak dlouho, dokud se toto oblečení nestalo jeho obchodní značkou.

Ale v říjnu 2003 se stalo něco nemyslitelného. Jobsovi byla diagnostikována rakovina slinivky. Původní nález byl bezútěšný. Bylo mu řečeno, že má tři až šest měsíců života a že by měl dát do pořádku své záležitosti. Biopsie záhy odhalila, že má vzácný druh léčitelné rakoviny, ale pořád to přece jen byla rakovina. Když Jobs sděloval zprávu svému řídicímu týmu, plakal.

Jobs zvažoval, že by o své nemoci informoval veřejnost, ale pak si to rozmyslel. Nechtěl, aby ho lidi vnímali jako bezmocného pacienta. Navíc jakmile vypustí informaci o svém zdraví, nebude možné to vrátit. Zmatek, který bude následovat, by ho mohl nepříjemně rozptylovat. Jeho právníci došli k závěru, že dokud je schopen fungovat jako výkonný ředitel, není to problém.

Jobs si své uzdravení zkomplikoval. Přestože lékaři doporučovali operaci, nedal na ně, protože do sebe nechtěl nechat řezat. Absolvoval alternativní léčbu prostřednictvím veganské diety, akupunktury a bylinkových léků. Bill Campbell, Jobsův přítel a člen představenstva, tomu říkal „voodoo medicína“. Pár lidí, kteří pracovali v jeho blízkosti, si všimlo jeho ochabující energie i jeho neobvyklé výstřední diety sestávající z džusů a vývarů. Že je něco špatně, věděl jen okruh jeho nejbližších. Těm, kteří si něčeho všimli, bylo řečeno, ať na to zapomenou.

V červenci následujícího roku však Jobsovi nebylo o nic lépe a podstoupil operaci ve Zdravotním centru Stanfordovy univerzity, při které mu byla odebrána část slinivky. Následujícího dne napsal všem svým zaměstnancům e-mail: „Měl jsem velmi vzácnou formu rakoviny slinivky, které se říká neuroendokrinní tumor pankreatu. Ta představuje asi 1 procento celkového počtu případů rakoviny slinivky, které jsou každoročně diagnostikovány, je možné je léčit chirurgickým odstraněním, je-li diagnostikována včas (má byla).“

E-mail nebyl tak docela pravdivý. Jobs zapomněl vysvětlit, že mu rakovina byla diagnostikována už o devět měsíců dřív.

Ačkoliv tedy byla pravda, že Jobsovu rakovinu bylo možné vyléčit včasným zásahem, čekal příliš dlouho. Během operace lékaři odhalili tři metastázy jater. Tato skutečnost byla ovšem mudržena v tichosti a Jobsovi ochránci sevřeli šiky. Campbell řekl reportérovi, že představenstvo nepovažuje za nezbytné odhalovat časové souvislosti diagnózy, protože Jobs až do své operace pracoval. Otázka na Jobsův nezdravý vzhled na WWDC byla odbyta s úsměvem.

„Kéž by někdo komentoval, když já shodím váhu,“ žertoval Campbell. „Měří 183 centimetry a váží 75 kilo,“ podotkla mluvčí Applu. „Na jeho výšku je to zdravá hmotnost.“

Jobs tuto verzi podpořil – každému sděloval, že je „vyléčen“. V červnu následujícího roku přednesl zahajovací projev na Stanfordské univerzitě, který se týkal jeho smrtelnosti. „Uvědomění si, že brzy budu mrtvý, je tím nejvýznamnějším nástrojem, s jakým jsem se kdy setkal, a pomáhá mi při velkých životních rozhodnutích,“ řekl. „Uvědomění si, že zemřete, je ten nejlepší způsob, jaký znám, abyste se vyhnuli pasti myšlenky, že máte co ztratit. Už jste nazí. Neexistuje důvod, proč byste nešli za hlasem srdce.“

Jobs začal pracovat ještě horečněji. Po dvou letech intenzivního vývoje uvedl v roce 2007 Apple na trh iPhone. Na rozdíl od typických mobilních telefonů té doby šlo o úhledný a elegantní přístroj s velkou obdélníkovou dotykovou obrazovkou a tlačítkem. Uživatelé si mohli prohlížet e-maily, surfovat po webu, přehrávat hudbu a spouštět mnoho dalších funkcí dotekem virtuálního tlačítka nebo tuku nutím prstu. Jednoduché rozhraní bylo zárukou příjemného přístupu i pro ty technicky nejméně smělé spotřebitele. Stejně jako u dalších produktů posunul iPhone laťku v oblasti designu. Někteří přístroje začali přezdívat „Ježíšfon“.

Apple opět psal historii. Ve společnosti panovalo velké vzrušení, které se týkalo způsobů, jak by společnost mohla dál rozvíjet slibný začátek. Jedním z nich byl App Store.

V té chvíli ale opět vše začalo narušovat Jobsovo zdraví.

Na jeho tělo působila rakovina a on trpěl stále se zvyšující bolestí. Morfin pomáhal, ale snižoval chuť k jídlu a umocňoval

zažívací potíže, které vycházely z jeho první operace. Měl problém v sobě udržet jídlo. Jednomu z přátel řekl, že „když se cítí opravdu zle, soustředí se na bolest, vstoupí do své bolesti, a to jako by ji zdánlivě rozptýlilo“. Když se tehdy na jaře společnost připravovala na WWDC, Jobs shodil 18 kilo.

Jeho manažeři se dívali, jak chřadne, a přitom předstírali, že je všechno v pořádku.

Týden před konferencí vývojářů Jobs trpěl vysokými horečkami. Ale téma diskuzí mezi jeho plánovači se točilo kolem jeho vzhledu. Hlavní projev výkonného ředitele byl na WWDC klíčovou událostí a všichni mu věnovali bedlivou pozornost. Nebylo pravděpodobné, že by si diváci nevšimli, jak ztratil na váze. Řešením, které někdo navrhl, bylo, aby si Jobs vzal dva roláky. Myšlenka byla zamítnuta částečně i proto, že se to Jobsovi nikdo neodvážil navrhnout.

První den WWDC, v 7 hodin ráno, šla fronta až za roh Moscone Centra v San Francisku. Jobsův hlavní projev měl začít až za tři hodiny, ale jeho učedníci dorazili dřív v naději, že seženou nejlepší místa. Spousta z nich sem cestovala přes půl světa. Ty, kdo přicestovali z velké dálky, nešlo přehlédnout, protože nebyli oblečení do chladného léta v oblasti Sanfranciského zálivu. Zatímco místní přišli připraveni v košilích a tričkách s dlouhými rukávy či v bundách, lidé odjinud se třásli v košilích a tričkách s krátkými rukávy a v džínsech či v kraťasech. Klasická chyba turistů.

Pár minut před devátou hodinou ranní prošla davem vlna nadšení, protože někteří uviděli, že online obchod Applu vyvěsil žlutý nápis „Brzy jsme opět v provozu“. To znamenalo, že začali připravovat stránky s informacemi o nových produktech, které budou odhaleny v následujících několika hodinách.

O krátkou chvíli později Apple otevřel dveře do posluchárny, ve které už hlasitě vyhrávali z reproduktorů Bo Diddley a Chuck Berry. Reportéři natahovali krky ve snaze zjistit, jestli uvidí před sálem některého z manažerů. A zatímco dychtivě hlásili na svých živých blozích, že viděli operačního ředitele Tima Cooka, šéfa marketingu Phila Schillera i člena představenstva Ala Gorea, světlo se začalo stmívat a poslední skladba, „Great Balls of Fire“ od Jerryho Leea Lewise, skončila.

Když se z levé části pódia vynořil Jobs, obecenstvo propuklo v bouřlivý potlesk a místností blýskaly fotoaparáty. Někteří lidé i uznale hvízdali, zatímco Jobs si se širokým úsměvem vychutnával atmosféru. Pak se rozpovídal o úžasných produktech a službách Applu. Byl tak přesvědčivý, že to vypadalo, jako kdyby používal nějaké kouzlo. Jeho příznivci dokonce hovořili o zvláštním silovém poli, kterým zkresluje realitu. Vývojáři, kteří byli vybráni k prezentaci svých aplikací, své úlohy splnili dokonale.

„Není to fantastické?!“ rozplýval se. „Tohle bude úžasné.“

Z prezentace zbývala pouhá půlhodina a Jobs začal hovořit o novém iPhone s dlouho očekávanými charakteristikami jako 3G vysokorychlostní bezdrátové připojení a aplikacích třetích stran. Počáteční cena: 199 dolarů ve srovnání se 399 dolary za první telefon.

Jobs své vystoupení ukončil tím, že ukázal nejnovější reklamu Applu, která si dělala legraci z utajování. V televizním spotu dva hlídači, oblečení do černého, nesou kovovou bednu střízlivě vyhlížející chodbou a vkládají bezpečnostní karty, aby mohli vstoupit do chráněné oblasti pod dohledem bezpečnostní kamery. Tam vytáhnou klíč, aby odemkli bednu, a ta odhaluje iPhone 3G.

„Není to nádhera?“ zeptal se Jobs, když reklama skončila. „Nechcete ji vidět znovu? Pustíme si ji znovu. Miluju tuhle reklamu!“

Bylo to další mistrovské představení, ale média záhy obrátila svou pozornost na dramatický úbytek Jobsovy váhy. Reportéři, kteří následně dělali s Jobsem rozhovory, si všimli, že mu přes košili byly vidět klíční kosti. O Jobsových podivných stravovacích návycích se dobře vědělo a jeho hmotnost kolísala už dřív, ale tentokrát vypadal vychrtle. Stránka zabývající se klepy ze Silicon Valley, Gawker, uveřejnila jako jedna z prvních hypotézu, že se rakovina mohla vrátit.

„Pro lidi, kteří dnes sledovali majestátně štíhlého prezentátora na WWDC, bylo těžké dívat se na Jobsovu konstituci, křehčí než kdy dřív, a nepřemýšlet o tom, zda ještě stále trpí,“ napsala stránka.

Když se na společnost obrátil se žádostí o komentář k Jobsovu extrémnímu úbytku hmotnosti Wall Street Journal, Katie Cottonová, mluvčí Applu, se pokoušela vše zlehčit argumentací, že Jobs před pár týdny chytil „běžnou virózu“ a bral antibiotika. Na internetu začalo být rušno, když *Drudge Report* zaznamenal následný článek Journalu a vytvořil na něj odkaz. Spousta bloggerů i žurnalistů se vrhla na obranu firmy s tím, že kdyby byl Jobs opravdu nemocný, Apple by snad vydal prohlášení. Další ale chtěli víc informací.

„Pro téměř každou další lidskou bytost by toto téma představovalo osobní záležitost,“ napsal ve svém blogu Henry Blodget, známý analytik cenných papírů z období internetové bubliny. „V tomto případě však závisí desítky miliard dolarů tržní hodnoty na tom, zdali Steve zůstane mnoho let zdravý a u kormidla, takže jeho zdraví je obchodní komoditou.“

Svět se začal probouzet do skutečnosti, že císař chřadne.

2

PŘEKRUCOVÁNÍ SKUTEČNOSTI

Jednou ve čtvrtek odpoledne, někdy ke konci července, pár týdnů po WWDC, pracoval sloupkař *New York Times* Joe Nocera u svého stolu, když zazvonil telefon. Nepoznal sice číslo, ale předčíslí 408 napovídalo, že to je někdo ze Silicon Valley. Zvědavě zvedl sluchátko a uslyšel hlas člověka, se kterým už celá desetiletí nepromluvil.

První slova volajícího přinutila Nocera, aby si sedl.

„Tady je Steve. Myslíte si, že jsem arogantní pitomec, který se domnívá, že je víc než zákon, a já si zase myslím, že jste slizký odpad, který překrucuje většinu informací.“

Nocera pracoval na sloupku o tom, že Apple nezveřejňuje dostatek informací o Jobsově zdraví, a žádal mluvčí společnosti o komentář. Nečekal ovšem, že se mu ozve sám Jobs.

V týdnech, které uplynuly od jeho hlavního projevu na WWDC, pokračovaly spekulace na téma Jobsova úbytku váhy, ale Apple toho moc neřekl. V projevu ke čtvrtletním ziskům firmy finanční ředitel Peter Oppenheimer odbyl otázky týkající se Jobsova zdraví vágním komentářem.

„Steve miluje Apple. K radosti představenstva pracuje jako výkonný ředitel a nemá v úmyslu Apple opustit. Stevovo zdraví je jeho soukromá věc.“

Společnost vůbec nekomentovala, když *New York Times* vydaly článek o Jobsově zdraví. Článek odhalil, že Jobs se od roku 2004, kdy proběhla operace v souvislosti s rakovinou, potýká s výživovými problémy a že v témže roce, ale dřív, podstoupil jiný chirurgický zákrok, který souvisí s úbytkem váhy, ale přitom všechny ujišťoval, že rakovinu nemá. Bylo záhadou, že Apple nechce tento článek nijak komentovat, i kdyby byl pravdivý. Uklidnilo by to obavy, jejichž následkem akcie Applu klesly ze 186 dolarů před WWDC během dvou měsíců až na 153 dolarů.

A tehdy Jobs zavolal. Nocera s ním nemluvil dvacet let. Naposledy to bylo v roce 1986, kdy pracoval na článku pro *Esquire* a sledoval Jobse celý týden, krátce poté, co rozjel NeXT. Nocera k němu tehdy získal nepředstavitelný přístup – sedával na schůzích, večereli spolu v Jobsově oblíbené vegetariánské restauraci a dokonce s ním jezdil do Pixaru. Ale od té doby se mu Jobs nikdy neozval a neudržel s ním žádný vztah.

„Chcete si o tom neoficiálně popovídat, nebo ne?“ zeptal se Jobs.

Nocera to chtěl oficiálně, ale Jobs odmítl. On vlastně po něm přece nic nechtěl. Byl to jen další trik, který často používal. Neoficiální konverzace mu umožňovala ovlivňovat články, aniž by sám sebe vystavoval riziku. Pokud bude Nocera chtít vyslechnout, co chce Jobs říct, nemá jinou možnost než se podvolit.

V pozoruhodné konverzaci, která následovala, utkal Jobs pochybný příběh. Jako ozvěna oficiálního prohlášení firmy Jobs nejprve řekl Nocerovi, že měl před WWDC větší infekci a že bral antibiotika.

„Ani v nejmenším to nesouviselo s rakovinou,“ zapřísahal se. Připustil, že o pár týdnů dřív absolvoval menší ambulantní zákrok, ale trval na tom, že nazývat jej „operací“ by nebylo přesné. „Je to jako když si necháte odstranit bradavici,“ říkal. Jeho tón by odměřený a chladný. Opakoval, že s rakovinou to nemá nic společného.

Nocera jej tlačil svou základní otázkou – proč Apple nesdělil o jeho zdraví víc?

Jobs se stáhl do defenzivy. Připomněl Nocerovi, že o své operaci v roce 2004 informoval okamžitě. V porovnání s ním čekal bývalý šéf Intelu Andrew Grove rok po operaci, než informoval veřejnost o své rakovině prostaty.

„Vy tvrdíte, že bych o tom měl informovat den před operací, ale neexistují jasná pravidla,“ a dodal mlžící informaci, že na rakovinu prostaty zemřelo víc lidí než na to, co má on. Pak připustil, že jeho povinnost poskytovat informace o svém zdravotním stavu je někde mezi správcem budovy a prezidentem Spojených států.

Jobs měl pocit, že se octl pod útočnou palbou médií. Konkrétně ho rozčílil článek v magazínu *Fortune*, ve kterém se tvrdilo, že jeho operace před pár lety byla tzv. „Whippleova operace“ (pankreatoduodenektomie), při které byly odstraněny části slinivky, žaludku, tenkého střeva a žlučovodu. Nebyl to Nocerův článek, ale Jobs chtěl vše uvést na pravou míru.

„Byla to jen částečná Whippleova operace. Nechal jsem si odstranit zhruba polovinu slinivky. Slezinu jsem si odstranit nechal,“ řekl puntičkářsky. To, co popsal, byla jen upravená verze, která se používala pro záchranu žaludku a minimalizaci potenciálních výživových problémů. Pak se obloukem vrátil zpět k předchozímu bodu. Jeho zdraví je jeho věc.

„Jednoho dne už nebudu výkonný ředitel Applu a přijde čas, aby se tam objevila nová krev, tak co kdybychom si to představili už dnes? Každý, kdo nechce být v Applu, kde nejsem já, ať jednoduše prodá akcie.“

Nocera jen seděl opřený v křesle a poslouchal. Tak trochu nebyl schopen slova a taky byl zavalen přílivem emocí. Jobs netoužil po dialogu. Chtěl se vypovídat.

„Nesnažte se za každou cenu o nějaký názor,“ vyštěkl Jobs. Jasně znal Noceraův postoj k celé situaci. Nocera se domníval, že Jobs má ohledně takto klíčových záležitostí povinnost nic nezatajovat. Bezesporu to byl ten nejméně postradatelný vedoucí pracovník na planetě. A měl rakovinu.

„Nepoužívejte mě jako obětního beránka. Můj soukromý život akcionářům nepatří. Kdyby chtěli, abych odstoupil, členové představenstva mě z mé pozice odvolají,“ řekl a dodal, že jinak by měli „být zticha“.

„Kdo chce po Rupertu Murdochovi, aby zveřejňoval svou hladinu cholesterolu?“

Pokud nedojde ke změně přístupu, tvrdil Jobs, veřejnost by se měla smířit s tím, že o svém zdraví hovořit nebude.

„Ne, že bych vám chtěl upírat vaše přesvědčení, ale já mám jiné. Já se nestavím nad ostatní výkonné ředitele, tak jako mě tam stavíte vy.“

Celý telefonát uzavřel informací, že není jediný vyšší manažer Applu. „Myslím, že v Applu máme skvělé vedoucí pracovníky. Na posledních veřejných akcích jsem se snažil na tyhle vůdce ukázat. Snažil jsem se prezentovat další lidi.“

Zmíněný rozhovor byl pro Steva typický. Fragmenty toho, co řekl, možná byly – technicky vzato – pravdivé. Ale když jste je spojili dohromady, byly široce zavádějící. Jobsova odkláněcí taktika byla proslulá, ale protože Nocera nebyl obeznámen s podrobnostmi ohledně zdraví tohoto výkonného ředitele, neměl důvod k pochybnostem. V každém případě byl celý tento telefonát, snad kromě „slizkého odpadu“, neoficiální a Nocera nemohl žádnou jeho část citovat.

Ve svém aktuálním sloupku se Nocera držel kritiky společnosti, když napsal: „Applu se jednoduše nedá věřit, že by o svém vedoucím pracovníkovi říkali pravdu.“ Ale současně poskytl i ujištění, které investoři tak hledali.

„I když jeho zdravotní problémy výrazně překročily fázi »běžné virózy«,“ napsal, „neohrozily ho na životě a nejde o recidivu rakoviny.“ Nakonec Jobs dostal, co chtěl. Spekulace, které su-

žovaly společnost, utichly. Akcie Applu se zotavily na úroveň kolem 180 dolarů.

Jakmile však byla do mozků veřejnosti zasazena myšlenka, že Jobs postonává, bylo už těžké ji vykořenit. Reportéři štourali dál a psali předběžné nekrology. Koncem srpna Bloomberg nedopatřením uvolnil jeden nanečisto napsaný text. „Steve Jobs, který napomohl tomu, aby používání osobních počítačů bylo stejně jednoduché jako telefonování, změnil způsob výroby animovaných filmů, přesvědčil spotřebitele, aby se přeorientovali na digitální hudbu, a změnil podobu mobilního telefonu, XXX. Měl TK,“ stálo v přípravném textu. „XXX“ byl zástupný symbol pro podrobnosti jeho smrti, „TK“ představoval editační zkratku informující, že další informace budou následovat. Nahoře byl seznam Jobsových přátel a kolegů, se kterými se zpravodajská agentura plánovala spojit kvůli komentáři. Vypadalo to, že se tím Jobs nenechal vyvést z míry, alespoň na veřejnosti ne. Když Apple krátce poté pořádal tiskovou konferenci, promítl Jobs slide s citátem Marka Twaina: „Zprávy o tom, že jsem zemřel, jsou značně přehnané.“

Za vším tím divadlem však visela ve vzduchu paranoia. Když jeden ze smluvních partnerů Applu zveřejnil na internetu video, jak Jobs kráčí do kanceláře, dostal kompletního padáka. Jakékoliv spekulace týkající se Jobsova zdraví byly nadále zakázány. Akcie Applu se v této atmosféře nejistoty potopily na 85 dolarů.

V polovině října, na mediální prezentaci, při níž se odhalovala nová řada notebooků, reportéři okamžitě zaznamenali, že je Jobs nadále hubený. Jobs opět předstíral, že se nic neděje. Před částí, ve které se kladly dotazy, ukázal jiný slide, kde bylo napsáno „110/70, Stevův krevní tlak“.

„To je vše, co dnes sdělíme o Stevově zdraví,“ řekl.

Přesně tak, jak řekl Nocerovi, se Jobs onoho dne podělil o pódium s více svými manažery než v minulosti. Tim Cook, Jobsov pobočník, ráno odstartoval briefingem o stavu obchodování s počítači Macintosh. I když nebyl zvyklý na světla ramp a zdaleka neuměl nadchnout lidi jako Jobs, obecenstvo bylo okouzleno jeho uvolněným jižanským přízvukem. Stejně tak

bylo vzácností, že se osobně objevila designérská superstar Applu Jonathan Ive. Tento Brit, který se běžně účastnil prezentací prostřednictvím videí na dálku, mluvil zajímavě, ale soustředěně o revolučním designu posledních přístrojů MacBook Pro. V části vyhrazené pro kladení dotazů se k Jobsovi a Cookovi přidal Schiller, v Applu známý milovník hraček, který znal spletité detaily prakticky každého výrobku.

Divákům neuniklo, že Jobs hrál menší roli než obvykle. Reportéři se později znovu ohlíželi za celou akci a pokládali si otázku, proč. Byla to záměrná strategie, která měla ukázat, jak dlouhá je lavička manažerů Applu, nebo byl Jobs natolik nemocný, že by prezentaci nezvládl?

O pár týdnů později bylo ještě víc jasné, že něco není v pořádku. Apple ohlásil, že Jobs nebude v lednu mluvit na obchodní výstavě Macworld, kde měl od roku 1997 každoročně hlavní příspěvek a kde byly poprvé předvedeny významné produkty jako notebook MacBook Air a iPhone. Apple vysvětloval, že jde o přesun od oborových akcí ve prospěch vlastních tiskových akcí, ale oficiálnímu vysvětlení věřil málokdo. Rozhodnutí se zdálo být příliš na poslední chvíli.

Na trhu se znovu začaly šířit obavy o Jobsovo zdraví a znovu byla Wall Street zaplavena telefonáty od investorů. Den nato ztratily akcie Applu 6,6 procenta hodnoty.

Apple se snažil tyto spekulace potlačit. „Pokud se Steve nebo představenstvo rozhodnou, že Steve už není nadále schopen vykonávat svou práci jako výkonný ředitel Applu,“ sdělila mluvčí reportérům, „jsem si jistá, že vám to dají vědět.“

Bez ohledu na to, jak dovedně se to Apple snažil maskovat, byla pravda, že Jobs je stále churavější. Jeho zažívací problémy, které bývají u pacientů po Whippleově operaci běžné, ho trápily ze všeho nejméně. Nádory, jež měl na játrech, mu zasahovaly do hormonů a medicínální terapie přinášela nepříjemné vedlejší účinky. Po jedné terapii byla jeho kůže suchá a popraskaná, zatímco experimentální léčba využívající radioaktivní látky vyvolávala nevolnost, zvracení a bolest břicha. Největší Jobsovou nadějí k uzdravení byla transplantace jater, ale odmítal připustit, že ji potřebuje.

Veškeré úsilí Applu o ochranu soukromí svého výkonného ředitele přišlo vniveč 5. ledna 2009, kdy odeslal otevřený dopis.

Milá komunito Applu,

poprvé za celé desetiletí se chystám strávit svátky se svou rodinou, než abych se intenzivně připravoval na hlavní projev na Macworldu.

Bohužel mé rozhodnutí, že projev na Macworldu přednese Phil, rozvířilo další vlnu povídaček o mém zdraví, přičemž někteří publikují články o tom, že ležím na smrtelné posteli.

Rozhodl jsem se, že se s komunitou Applu podělím o něco velmi osobního, abychom se všichni mohli uvolnit a užít si zítřejší prezentaci.

Jak mnozí z vás vědí, během roku 2008 jsem začal ztrácet váhu. Důvod byl pro mne i mé lékaře záhadou. Předě dvěma týdny jsem se rozhodl, že se odhalení základní příčiny a zvrácení tohoto jevu stane mou prioritou číslo 1.

Naštěstí se po dalších testech mí lékaři domnívají, že příčinu objevili – nerovnováha hormonů mě „okrádala“ o proteiny, které mé tělo potřebuje, aby bylo zdravé. Důmyslné krevní testy tuto diagnózu potvrdily.

Náprava tohoto výživového problému je relativně prostá a přímočará a já už jsem začal s léčbou. Ale protože jsem neztratil tolik hmotnosti i tělesné hmoty za týden či měsíc, lékaři předpokládají, že její nabrání potrvá až do konce jara. Během rekonvalescence budu pokračovat v práci výkonného ředitele Applu.

Za posledních 11 let jsem Applu dal víc než všechno, co ve mně je. Budu tím prvním, kdo povstane a řekne představenstvu, že už nemohu nadále vykonávat své povinnosti jako výkonný ředitel Applu. Doufám, že komunita Applu mě při mé rekonvalescenci podpoří, a vím, že vždy budu na první místo stavět to, co je nejlepší pro Apple.

Už teď jsem řekl víc, než jsem chtěl, a to je vše, co k tomuto tématu hodlám sdělit.

Steve

Jobs byl naštvaný kvůli spekulacím ohledně svého zdraví, které následovaly po jeho prohlášení týkajícího se Macworldu. Napsal ten dopis, protože se domníval, že představenstvo i zaměstnanci Applu nedělají dost, aby zabránili šíření dohadů. Na prsto popíral, že je vážně nemocný.

„Vy vůbec nevíte, o čem mluvíte,“ říkal, když se obořoval na lidi. „Já nejsem takhle nemocný. Proč se za mne nepostavíte?“

Společnost ovšem dělala všechno, co bylo v jejích silách, aby uchránila jeho soukromí. V zákonech o cenných papírech nebylo napsáno, že by společnost měla povinnost zveřejňovat podrobnosti týkající se zdraví svého výkonného ředitele, ale existovalo jedno jasné pravidlo – společnost by neměla mást akcionáře, a jakmile učiní nějaké prohlášení, měla by v něm obsažené údaje aktualizovat. Apple byl dosud nesmírně opatrný, aby své komentáře vytvářel coby z technického hlediska pravdivé. Stejně tak se záměrně vyhýbal tomu, aby odpovídal na jakékoliv otázky ohledně Jobsovy rakoviny, a nemusel tak aktualizovat jeho stav. Nikdo by asi nemohl dávat způsob, kterým zvládali situaci, jako vzor řízení firmy, ale šlo o kompromis, který učinili za účelem respektování Jobsovy touhy po soukromí. Byla to křehká rovnováha.

Z právního hlediska Jobsův dopis potenciálně hodil Apple do rozbourené vody. Byla pravda, že Jobs trpí nerovnováhou hormonů. Jeho tělo produkovalo nadměrné množství hormonu zvaného glukagon, který zvyšoval hladinu krevního cukru, narušoval schopnost jeho těla využívat krevní cukr jako palivo a měl za následek stav, ve kterém tělo místo toho používalo jako zdroj energie tuk. Ale pak Jobs překročil tu velmi tenkou linii, které se právníci Applu tak zoufale snažili vyhnout. Zmátl akcionáře tvrzením, že léčba je „prostá a jasná“. Vzhledem k tomu, že základní příčinou byla recidiva rakoviny, byla to zjevná nepravda.

Dopis současně zvrátil snahy Applu vyhnout se jakýmkoliv závazkům ve vztahu k informování veřejnosti o Jobsově zdraví. Jobs nechal vlákat sebe i společnost do pasti. Jedinou možností,

jak by mohl dodržet zákon, by byla zdravotní dovolená, což byla věc, kterou měl pravděpodobně už udělat dávno.

Po stále intenzivnějším naléhání ze strany právníků rozeslal Jobs o devět dní později další dopis:

Týme,

jsem si jistý, že jste všichni viděli můj dopis, jebož prostřednictvím jsem se s komunitou Applu podělil o velmi osobní záležitost. Bohužel zvědavost týkající se mého osobního zdraví nadále rozptyluje nejen mne a mou rodinu, ale i všechny další v Applu. Kromě toho jsem se v předchozím týdnu dozvěděl, že mé zdravotní problémy jsou mnohem složitější, než jsem se původně domníval.

Abych přestal být středem pozornosti a mohl se soustředit na své zdraví a abych současně umožnil všem v Applu zaměřit se na vytváření mimořádných produktů, rozhodl jsem se, že si až do konce června vezmu zdravotní dovolenou.

Požádal jsem Tima Cooka, aby nesl zodpovědnost za každodenní fungování Applu, a vím, že on i zbytek výkonného vedení odvede skvělou práci. Jako výkonný ředitel mám v úmyslu nadále se podílet na strategických rozhodnutích i v době, kdy budu mimo. Naše představenstvo tento plán plně podporuje.

Těším se na to, až vás všechny v létě zase uvidím.

Steve

Tento dopis byl stejně falešný jako ten první. Mediální spekulace neměly s Jobsovou zdravotní dovolenou nic do činění. Představoval však dostatečnou informaci pro veřejnost o jeho zdraví a dostal ho mimo pozici, ve které by byl z právního hlediska povinen sdělovat víc.

Reportéři i akcionáři pitvali tato dvě oficiální sdělení a snažili se zjistit pravdu. Co Jobs mínil tou „nerovnováhou hormonů“? Kolik si toho Apple nechával pro sebe? Společnost utajovala vše, ale obvykle odváděla dobrou práci ohledně uvádění falešných zpráv na pravou míru. Proč tomu tak nebylo

i tentokrát? Apple chtěl, aby se veřejnost domnívala, že se s Jobsem neděje nic skutečně závažného. Nezdálo se ale, že by byli ochotní učinit nějaké rozhodné prohlášení, kterým by uklidnili veřejnost. Cena akcií Applu klesla pod osmdesát dolarů, protože se opět vynořily pochybnosti, jestli měl během WWDC Jobs skutečně „běžnou virózu“.

Investoři se dožadovali informací o plánech nástupnictví v Applu. „Jde o největší budiček pro komunitu investorů, kteří by si měli uvědomit, že Apple bude existovat i po Stevu Jobsovi,“ prohlásil Gene Munster, analytik společnosti Piper Jaffray. O pár dní později Komise pro cenné papíry a burzy, která reguluje federální akciové trhy, zahájila formální šetření prohlášení Applu.

Zaměstnanci uvnitř Applu sledovali mediální zprávy se zděšením, protože se báli jak o budoucnost Jobse, tak i Applu. Při zpětném pohledu dnes víme, že mezi některými z manažerů kolovaly zvěsti o Jobsově chorobě. A taky byly doby, kdy Jobs působil víc nesoustředěným a netrpělivým dojmem než obvykle, kdy vybuchl, aniž by k tomu měl důvod. Ale vždycky to vypadalo, že se z toho nakonec dostal, a tak uvěřili jeho verzi, že nemocný není. Spousta zaměstnanců kladla médiím za vinu, že celou událost zbytečně nafukují.

Názorové rozpory se však nevyskytovaly pouze na veřejnosti a mezi zaměstnanci. Stejně tak byly i v představenstvu.

Sedmičlenné představenstvo Applu, i když malé, patřilo k jednomu z nejangažovanějších orgánů vůbec. Mickey Drexler, výkonný ředitel J.Crew a bývalý šéf Gap, představoval základní článek při zřizování maloobchodních prodejen Applu. Jerry York jako předseda kontrolního výboru a jako bývalý finanční ředitel IBM a Chrysleru byl něco na způsob hlídacího psa Applu v korporátní správě. Bývalý viceprezident Spojených států, Al Gore, využíval své politické dovednosti za účelem syntézy komplexního náhledu a jeho spojení do ústřední myšlenky. Byl nepostradatelný při vytváření konsenzu v rámci představenstva. Andrea Jungová, výkonná ředitelka Avonu, byla nejnovější členkou orgánu a stále hledala svou pozici, ale zbytek z nich byl pohromadě už dlouhou dobu a vládla zde atmosféra kolegiality. Dokonce i během rozruchu kolem Macworldu v prosinci se Drexler zastavil v prodejně J. Crew

ve Stanford Shopping Centru a vyzvedl zde pro ostatní krabici trenýrek a ponožek s vánoční tematikou. Členové představenstva byli natolik potěšeni, že to vypadalo, jako by nikdy předtím neviděli spodní prádlo.

Dva ze členů představenstva, kteří současně působili jako jeho zastupující předsedové, Art Levinson a Bill Campbell dostávali pravidelné informace o Jobsově zdraví. Zbytek představenstva neměl k dispozici takto komplexní informace. Levinson, který byl výkonným ředitelem v biotechnologické firmě Genentech, měl rozsáhlé lékařské znalosti, jež mohly Jobsovi pomoci. Genentech současně vyráběl spoustu léků, které Jobs užíval. Campbell, bývalý manažer Applu a výkonný ředitel společnosti Intuit, byl jeho osobní přítel a důvěrník, který s Jobsem chodil na pravidelné procházky. V Silicon Valley se těšil láskyplné přezdívce „kouč“, protože fungoval jako učitel mladých podnikatelů. V představenstvu Applu byl Campbell cosi na způsob roztleskávače. Když Jobs prezentoval nový produkt nebo prototyp, Campbell byl obvykle tím prvním, kdo začal tleskat. Jobs si jeho podpory vážil a naslouchal mu více než ostatním členům představenstva, a to natolik, že ostatní členové orgánu často chodili raději za Campbellem než za Jobsem, když chtěli přinést na pořad jednání nějaký problém.

Levinson a Campbell byli vůči Jobsovi loajální a chtěli respektovat jeho soukromí, co nejvíc to bylo možné. Většina ostatních členů je v jejich taktním přístupu podporovala. „Bylo skutečně na Stevovi, jestli chtěl zajít za hranici toho, co požadoval zákon, ale on byl neoblomný a nechtěl, aby se zasahovalo do jeho soukromí. Jeho přání musela být respektována,“ prohlásil později Gore. „Najali jsme si externí radu, která revidovala to, co požadoval zákon, hledala nejlepší možné postupy. Vše jsme řešili podle předpisů. Možná to zní jako obranný postoj, ale ta kritika mě doopravdy štvala.“

Minimálně jeden člen měl obavy. Jerry York, který deset let vykonával funkci šéfa kontrolního výboru, bral řízení firmy vážně. York byl tak znechucen způsobem, jakým Apple řeší danou situaci, že uvažoval o rezignaci. Nakonec ji zamítl, protože věděl, že by to mohlo vyvolat povyk. Se svými obavami se téměř nikomu nepsvěřil. Když se jeho názory později dostaly na veřejnost, bylo pro představenstvo těžké jim uvěřit, protože York na žádné schůzi svůj nesouhlas nikdy hlasitě

neprojevil. Někteří z jeho kolegů označovali jeho přístup slovy, že po bitvě je každý generálem. Oficiálně představenstvo vystupovalo jako jednotný orgán.

Trvalá tíha zodpovědnosti za utajování padala na Apple, ale rozruch by byl určitě mnohem horší, kdyby se toto období současně nekrylo s érou nebývalého růstu.

Od léta 2008 se společnost plným tempem vrhla do oboru mobilních telefonů – vypustila na trh iPhone 3G a App Store. Její strategie na přilákání vývojářů fungovala nad rámec nejdřívejších očekávání, posílena modelem dělení příjmů, kdy si vývojáři nechávali 70 procent z prodeje aplikací. Během pár měsíců měl Apple k dispozici tisíce aplikací. Jednou z aplikací za 2,99 dolaru byla iBeer – vytvořili ji skuteční kouzelníci a umožňovala uživatelům naklánět telefon jako pùllitr a předstírat, že pijí pivo. iLightr nebyl nic jiného než virtuální zapalovač. Ale schopnost interakce s aplikacemi prostřednictvím velké dotykové obrazovky iPhonu poskytovala naprosto novou zkušenost, která byla pro uživatele osvěžující. A netrvalo dlouho a objevily se ještě průlomovější aplikace. Aplikace podporující reklamu zdarma na internetovém radiu Pandora umožňovala uživatelům vybrat si píseň, album nebo umělce a vystavět kolem nich na koleně rozhlasovou stanicí. Aplikace Ocarina za devadesát devět centů přeměnila telefon v dechový nástroj, kdy se z mikrofону stal senzor reagující na proud vzduchu. Všechny tyto nabídky přidávaly iPhonu na půvabu, zatímco rychlejší 3G připojení k internetu a nižší cena z něj činily přístroj, jemuž nebylo možné odolat. Během prvních tří měsíců prodal Apple 6,9 milionu iPhonů 3G a uživatelé dohromady stáhli téměř 200 milionů aplikací. Čím víc lidí stahovali aplikací, tím víc vydělávali vývojáři a to následně přitahovalo k App Storu pozornost médií a ještě víc vývojářů, takže byl iPhone ještě lákavější. Apple tak vytvořil přímo magický koloběh.

Růst byl natolik pozoruhodný, že se Jobs výjimečně v říjnu zúčastnil konferenčního hovoru v souvislosti s čtvrtletní analýzou zisků.

„Jestli tohle není fascinující, tak už nevím, co jiného by to bylo,“ řekl a dodal, že iPhone předstihl i prodeje zařízení BlackBerry od Research in Motion. „RIM je dobrá společnost,

kteřá vyrábí dobré produkty, a proto je překvapující, že po pouhých patnácti měsících na trhu jsme je dokázali předstihnout v prodejích v každém kvartále," pronesl s falešnou skromností. Úspěch Applu byl o to pozoruhodnější, že zbytek světa procházel tou největší krizí od Velké hospodářské krize. Ceny domů padaly, banky čelily totálnímu kolapsu a důvěra spotřebitelů byla na rekordně nízké úrovni. Zatímco ostatní společnosti v oboru technologií jako Intel zavíraly továrny a rušily místa, Apple nadále rostl.

Pokud se Jobs musel na chvíli vzdálit, leden 2009 pro to nebyl špatnou dobou. Bez ohledu na nejistotu panující ohledně jeho zdraví byli investoři vůči Applu optimističtější než kdy předtím. Jeho PR mašinerie v zákulisí fungovala tak, aby podpořila myšlenku, že Cook i zbytek vedoucího týmu dokáže stejně tak dobře kormidlovat společnost i bez Jobse.

To poskytovalo Timu Cookovi obrovskou výhodu v okamžiku, kdy se stal prozatímním výkonným ředitelem.

Jobs a Cook byli názorným příkladem dvou protikladů. Jeden byl kreativní génius z Kalifornie, proslulý svou rtutovitou osobností, ten druhý byl provozní mág z Alabamy, známý svou mimořádnou racionalitou. Zatímco Jobs vám klidně řekl, že váš nápad je „sračka“, pokud se mu něco nelíbilo, Cook zaujímal spíš sokratovský postoj – kladl jednu otázku za druhou a zacházel stále do hlubších detailů, dokud neodhalil slabinu vaší myšlenky. Když se objevil Jobs, vyžadoval pozornost. Cookova aura byl umírněnější.

Rozdíl mezi těmi dvěma byl přesně ten důvod, proč Cook představoval jeho ideálního zástupce. Cookovy odborné znalosti – počínaje dodavatelským řetězcem a konče podporou zákazníka a řízením zásob – pokrývaly všechny činnosti, které jeho šéf nesnášel. Jako provozní expert vytvořil vysoce efektivní systém, aby nádherné prototypy, které si vysnili Jobs a Ive, mohly být vyráběny v masovém měřítku. Na rozdíl od některých dalších pobočníků, kteří prošli Applem, Cookovi zjevně vyhovovalo zůstat za scénou, takže nepředstavoval hrozbu pro Jobsovu hvězdu. Veřejnosti neznámý Cook přebíral stále větší zodpovědnost za chod Applu, až nakonec, v polovině roku 2004, Jobse kompletně zastoupil během jeho první zdravotní dovolené.

Bez ohledu na občasné klevety v médiích týkající se Jobsova místa pobytu byl bez něj život Applu překvapivě normální. V týdnech, které následovaly poté, co převzal kormidlo Cook, řekl jednomu svému známému: „Přestanu prostě vnímat žurnalisty, odpojím se a zavrtám se zpátky do své práce tady v Applu.“ Cook dostal svým slovům a převzal pevnou rukou otěže firmy. Produkty se vyvíjely podle harmonogramu a jednání s obchodními partnery pokračovala tak, jak tomu bylo vždycky.

„Snažíme se dělat to, co děláme každý den,“ řekl Schiller v březnovém rozhovoru.

Navzdory rakovině pokračoval Jobs v práci na nejdůležitějších strategických rozhodnutích a produktech firmy z domova a pravidelně kontroloval produkty i výrobní plány, včetně uživatelského rozhraní pro operační systém nejnovějšího telefonu Applu. Cook a Ive se s ním pravidelně scházeli u něj doma. Obecně ale platilo, že se ho manažeři snažili nezatahovat do diskuzí, pokud to nebylo absolutně nezbytné. Tu a tam někdo sice řekl „jo, takhle by to udělal Steve“ jako taktiku, aby prosadil svůj pohled, ale Jobs byl zaangažovaný natolik, že to zkusil jen málokdo. Pořád od něj dostávali e-maily a vzkazy typu „to je pěkně pitomý nápad“, pokud se mu něco nelíbilo.

Jedním z problémů, o které se toho jara Jobs zajímal, bylo pojmenování nového iPhone Applu. Měl by to být iPhone 3G Speed? iPhone 3GS? nebo iPhone 3G S s mezerou mezi *G* a *S*? Měla by být písmena velká? Kurzívou? Jobs nakonec schválil název iPhone 3G S s mezerou mezi oběma písmeny, ačkoliv se později – poté, co ji média kritizovala – mezery zbavil.

Přes veškerou jeho angažovanost neunikla nepřítomnost Jobse ve firmě podezřívavému oku veřejnosti, zejména při příležitostech jako výroční setkání akcionářů. Apple celé jaro udržoval ohledně jeho stavu mlčení a jeho odbor pro vztah s médii se aktivně snažil odrazovat reportéry od toho, aby věnovali pozornost jeho nepřítomnosti ve firmě. Když *Wall Street Journal* napsal v dubnu článek o tom, jaký je Apple bez Jobse, mluvčí se zeptala: „K čemu je vůbec takový článek?“

Když Jobs odešel na zdravotní dovolenou, nádory v játrech se mu rozrostly natolik, že potřeboval rychlou transplantaci.

Problém byl v tom, že seznam čekatelů v Kalifornii byl jedním z nejdelších v zemi. Transplantační síť ve Spojených státech byla pod přísným dohledem a pacienti byli v seznamu řazeni s pomocí složitého algoritmu, který určoval, jak výrazná byla jejich potřeba. Zákon však umožňoval zapsat se do pořadníku na transplantaci ve více lokalitách, pokud by byl schopen dostat se tam včas. Protože byl majitelem soukromého tryskáče a vzdálenost nepředstavovala problém, zapsal se v Tennessee, kde byl seznam čekatelů na transplantaci mnohem kratší než v jiných státech. Jobs měl kamaráda, který znal šéfa transplantačního centra v Nemocnici Metodistické univerzity v Memphisu, který představoval záruku, že o něj bude dobře postaráno.

Rekonstrukce domu o 540 metrech čtverečních v luxusním Morningside Parku v Memphisu brzy přilákala pozornost zvědavých obyvatel. Šlo o menší lokalitu se zhruba dvaceti domy s jedinou přístupovou cestou. Každý tu každého znal. Spousta z nich v domě s pěti ložnicemi a šesti koupelnami ještě před jeho prodejem byla. Věděli, že dům je dobře udržovaný a modernizovaný. Měl velkou zahradu s krásným bazénem. Jaké další renovace asi ještě mohl potřebovat? Že je novým majitelem Jobs, zjistili ve chvíli, kdy s pomocí internetového vyhledávače poznali jeho manželku.

Jobs to málem nestihl, ale o víkendu 21. března 2009 byla najejdnou k dispozici játra – poté, co zemřel mladík, něco přes dvacet, při autonehodě. Jobs absolvoval transplantaci a pak zůstal v Tennessee, dokud se nezotavil. V květnu odletěl zpět za svou manželkou a sestrou. Na privátním terminálu letiště v San José na něj čekal Cook a Ive, kteří si s ním připili bublinkatým jablečným ciderem. Jobs se nemohl dočkat, až se vrátí do práce. Začátkem června chtěl promluvit na WWDC, kde Apple uváděl na trh iPhone 3GS, ale pak si to rozmyslel, protože se stále ještě necítil zdráv.

Když se o transplantaci dozvěděl *Wall Street Journal* a volal šéfce PR Applu Katie Cottonové, dostalo se mu standardní reakce.

„Steve se těší na návrat koncem června a nemám, co bych víc dodala,“ řekla v rychlosti a spěšně se vzdálila od telefonu. Cottonová a její tým často používali všemožné naučené

taktiky, aby se zbavili reportérů. „Jen zdiskreditujete sebe i vaše periodikum,“ říkali. Ale tentokrát se Cottonová chovala, jako kdyby se bála říct něco zavádějícího, co by mohlo později dostat její společnost do právních potíží.

Jakmile se informace dostala na veřejnost, mediální zdroje začaly spekulovat, kde se Jobs léčil. Nakonec Nemocnice Metodistické univerzity zprávu potvrdila.

Jsem potěšen, že dnes mohu se svolením pacienta potvrdit, že Steve Jobs podstoupil na Institutu pro transplantace Nemocnice Metodistické univerzity ve spolupráci s Tennesseeeskou univerzitou v Memphisu transplantaci jater. Pan Jobs absolvoval kompletní předtransplantační testy a byl po schválení zařazen na seznam čekatelů v souladu s předpisy Ústavu pro transplantaci a pravidly Spojené databáze pro sdílení orgánů (UNOS). Byla mu provedena transplantace jater, protože byl pacientem s vysokým skóre MELD (skórovací systém k hodnocení závažnosti chronického onemocnění jater) v rámci své krevní skupiny, a tedy nejzávažněji nemocný pacient v pořadíku v okamžiku, kdy se objevil dárce orgánu. Pan Jobs se nyní dobře zotavuje a jeho prognóza je výborná.

Pro Apple, který věděl, že vše, co sdělí, bude důkladně sledováno hlídacími psy corporate governance, to představovalo dokonalé řešení. Tím, že přiměli nemocnici, aby potvrdila detaily, se společnost Apple nadále mohla vyhýbat povinnosti poskytovat podrobnosti o zdraví svého výkonného ředitele.

Následně společnost sklidila za to, jak se vypořádala se situací, značnou míru kritiky. Prominentní experti, jako bývalý předseda SEC Harvey Pitt, kladli otázku, proč Apple nezveřejnil údaje o transplantaci dřív.

„Ještě jsme se nedostali do bodu, v němž by transplantace jater byla vnímána jako rutinní operace,“ řekl v jednom rozhovoru a dodal, že má pochybnosti o postupu představenstva.

Nakonec pátrání postupně ustalo. I když sdělování informací nebylo uspokojivé, představenstvo i právníci Applu dělali vše podle předpisů.

Jobs měl motivaci, aby se rychle uzdravil, a jako součást svého režimu absolvoval časté procházky. Jednoho dne pozval na

jednu z těchto procházek i špičkového redaktora *Wall Street Journalu* přes technologie Walta Mossberga.

Mossberg, který znal Jobse už desetiletí, s ním často hovořil a byl jedním z toho mála vyvolených, kdo dostával předběžné informace o nových produktech. Bylo teplo a slunečno, když Mossberg zastavil u Jobsova domu v tiché a skromné čtvrti v Palo Altu. Stavba vypadala jako anglický rodinný dům. Velká a pohledná, ale nikoliv zbytečně okázalá. Před ním stála na zahradě spousta jabloní, včetně odrůdy Macintosh.

Mossberg a Jobs se vydali do parku o pár bloků dál. Během procházky míjeli ostatní domy. Spousta z nich byla poměrně skromných rozměrů, žádný z nich nebyl okázalý, ale když jste se podívali zblízka, byly zde náznaky bohatství – skryté bezpečnostní kamery, exotické stromy na trávnících, luxusní auta na příjezdových cestách a pár domů mělo i brány. Byla to však přátelská čtvrť. Obyvatelé na podzim trhali do košíků jablka ze stromů v zahradách a vyvěšovali ručně psané cedule, které zvaly kolemjdoucí, aby zašli posedět do jejich zahrady.

Jobs si rád povídal, a tak s Mossbergem hovořili jak o produktech, tak o celém oboru. Občas z Jobse vypadl extrémní výrok o některých lidech, aby z žurnalisty dostal příslušnou reakci. Jindy se ho zase ptal na jeho názor. Jobs řekl Mossbergovi, že každý den chodí na procházky a že si každý den určuje vzdálenější cíl. Dnes šlo o jednu místní zahradu ve vzdálenosti osm set metrů. V jednom okamžiku byl Jobs bledý a náhle se zastavil. Mossberg, který neovládal první pomoc, už viděl v hlavě titulěk „Bezmocný reportér nechal zemřít Steva Jobse na chodníku“.

Když dvojice dorazila do zahrady Elizabeth Gamble Garden, přivítala je příjemná vůně květů z olivy libovonné. Rozhovor se přesunul do hloubavé roviny. Posadili se na jednu z laviček, povíдали si o životě, rodině i nemocech. Mossberg před pár lety prodělal srdeční infarkt a trvale trpěl cukrovkou. Jobs měl vždycky slabinu pro lidi, kteří byli nemocní. Před pár lety, když navštívil Apple chlapec se svalovou dystrofií, na základě požadavku jeho nadace Make-A-Wish Foundation, projevil Jobs u něj nebyvalou citlivost. Vzal chlapce i jeho rodiče na oběd do jídelny, provedl je a poseděl s nimi ve své kanceláři.

Ale teď, když byl sám nemocný, byl vůči zdravotním problémům ještě citlivější. Možná i kvůli tomu, co si sám prožil, nechtěl, aby ostatní dělali stejné chyby jako on. Jobs udělal Mossbergovi přednášku o tom, jak zůstat zdravý.

Pak se vydali zpátky.

3

VERTIKÁLA

V lednu 2009, uprostřed nejistoty týkající se budoucnosti Applu, se nástupce trůnu prosadil způsobem, jakého by se předtím nikdy neodvážil. Jen pár dnů poté, co Jobs zahájil svou zdravotní dovolenou, definoval během konferenčního hovoru s analytiky z Wall Streetu Tim Cook svou vlastní vizi Applu.

Hovor začínal jako každý jiný. Finanční ředitel Applu Peter Oppenheimer procházel čtvrtletní výkon Applu. Pak se k nim přidal Cook, aby zodpověděl dotazy. Analytici se typicky zaměřovali na dotazy týkající se produktů společnosti, služeb i strategií. Tentokrát však nic neprobíhalo obvyklými cestami. Jobs byl na zdravotní dovolené, aniž by k tomu poskytl nějaké bližší vysvětlení, a stále více se šířily pověsti, že má rakovinu. Málakoho proto překvapilo, když se první otázka týkala Cookova vedení.

„Jen bych chtěl vědět, jak povedete společnost jinak,“ zeptal se Ben Reitzes z Barclays Capital. „Time, máte pocit, že byste

mohl být pravděpodobným kandidátem, kdyby se naplnil ten nejhorší možný scénář a Steve by se nemohl vrátit?“

Investoři už byli seznámeni se širokým Cookovým záběrem vycházejícím z jeho zázemí a odborných znalostí a věděli, že by společnost dokázal bez problémů vést. Ale na tohle se Ritzes neptal. On i ostatní chtěli vědět toto: disponoval Cook tím, co by potřeboval jako výkonný ředitel Applu?

Okamžitě vstoupil Oppenheimer, aby poskytl standardní odpověď v rámci politiky Applu: „Výkonným ředitelem Applu je Steve a má v plánu se nadále podílet na zásadních strategických rozhodnutích, zatímco Tim ponese zodpovědnost za náš každodenní provoz.“

Cook to tak mohl nechat, ale z nějakého důvodu onoho dne vykročil tento běžně rezervovaný manažer ze stínu svého učitele. „V řídicím týmu Applu je mimořádně výrazné pnutí,“ začal svým obvyklým, klidným tónem. „Domníváme se, že jsme na této planetě proto, abychom vytvářeli velké produkty, a to se nezmění. Trvale se zaměřujeme na inovaci.“

Pak shrnul principy Applu. „Věříme v jednoduché, nikoliv v složité. Domníváme se, že potřebujeme vlastnit a kontrolovat primární technologie stojící za produkty, které vyrábíme, a podílet se pouze na trzích, kde se můžeme výrazněji prosadit.“

Zatímco hovořil, zaznamenávala služba pro konferenční hovory Applu každé jeho slovo.

„Myslíme si, že je správné odmítat tisícovky projektů, abychom se mohli soustředit na těch pár, které jsou pro nás skutečně důležité a smysluplné. Věříme v důslednou spolupráci a interdisciplinární kooperaci našich skupin, což nám umožní inovovat způsobem, který ostatní nezvládají.“

Když kladl důraz na směřování Applu ke špičkovým výkonům, přesvědčení v jeho hlase narůstalo. „Jsme k sobě upřímní a dokážeme připustit, kde jsme udělali chybu. Máme i odvalu ke změnám. Bez ohledu na to, kdo zastává zmíněnou funkci, jsou tyto hodnoty v naší společnosti natolik zakořeněné, že si Apple povede nesmírně dobře.“ Cook zakončil svůj projev tím, že Apple odvádí nejlepší práci ve své historii.

Až doted investoři skutečného Cooka neznali. Věděli, že pracuje jako stroj a že je mimořádně chytrý. Také se jim líbil. Cook se k nim vždycky choval s respektem a bral jejich otázky vážně. Ale dosud nevěděli, co je pro něj podstatné. Teď už ano. Nebylo pochyb, že *je to Apple*. Jestli ho něco zajímalo, *byl to Apple*. Spontánnost jeho projevu způsobila, že se jeho řečnické schopnosti jevíly o to působivější a výraznější. V jediném okamžiku umlčel každého, kdo pochyboval o jeho nasazení a vášni pro firmu. Stejně tak poznal dobrou příležitost, jak prodat sám sebe. Jeho manifest se stal známým jako „Cookova doktrína“.

Když se Jobs doslechl o konferenčním hovoru, rozlítilo ho to. O rok dřív řekl Nocerovi, že vyvíjí soustředěné úsilí, aby dal svému řídicímu týmu větší příležitost a dokázal tak, jak široké jsou možnosti vedení. Ale deprimovalo ho, že si bez něj Apple vede tak dobře. Během prvních tří měsíců Jobsovy nepřítomnosti hlásil Apple 15procentní nárůst čtvrtletního zisku, přestože ostatní společnosti nadále trpěly následky recese. V následujícím kvartále firma prodala více než šestkrát tolik iPhoneů ve srovnání s předchozím rokem. Akcie Applu zaznamenaly od konce ledna nárůst o více než 80 procent, na 142 dolarů.

Ve skutečnosti nebylo možné, aby kterýkoliv manažer do jakékoliv firmy vnesl tak rychlé změny. Jakýkoliv úspěch Applu byl stále následkem práce vynaložené ještě před Jobsovým odchodem. Ale protože k růstu došlo pod Cookovým vedením, většina zásluh za kvalitní výkon firmy byla přičítána jemu. Zaměstnanci Applu byli pod Cookem také spokojenější, protože poskytoval týmům větší svobodu v oblasti strategie a vývoje produktů. Každý chtěl, aby se Jobs vrátil, koneckonců to byl jejich vůdce-vizionář. Ale v klidnějším prostředí mohli v klidu sbírat síly. Cook nekřičel a neřval jako Jobs.

Pět měsíců poté, co odešel Jobs na zdravotní dovolenou, se stal Cook jedním z nejvíce žádaných kandidátů na pozici výkonný ředitel v jakékoliv firmě. Na Wall Streetu měli obavy, zda si ho Apple dokáže udržet, a nepočítali s variantou, že by Cook mohl být na nejvyšším postu trvale, zatímco Jobs by se stal prezidentem představenstva. A téměř nepočítali s tím, že by mohl být členem představenstva Cook.

„V této chvíli,“ tvrdil Gene Munster z Piper Jaffray, „by ztráta Tima Cooka byla pro investory větším problémem, než kdyby odstoupil Steve Jobs.“

Takováto chvála byla pro Jobse nepřijatelná, považoval se za nepostradatelného. Ačkoliv nesnášel pozornost, které se těšila jeho choroba, pro část jeho osobnosti bylo potěšující, že svět tak úzce spojoval jeho zdraví se zdravím firmy. V roce 2004 byl hluboce znepokojen, když po ohlášení jeho operace akcie klesly jen o 2 procenta.

„To je všechno?“ zeptal se.

Jobs se vrátil do Applu koncem června, tak jak slíbil. První den v práci předvedl sérii záchvatů hněvu, pustil se do lidí a do trhání marketingových plánů. Když Jobs slyšel o tom, jak vynáší tisk do nebe Cookovu skvělou práci, byl to pro něj vrchol. Cook odvedl skvělou práci, ale vůdčí schopnosti a další dovednosti, které při tom předvedl, byly znepokojující. Stejně tak ležela Jobsovi v žaludku „Cookova doktrína“. Jobs si ho vzal na paškál na setkání s dalšími vedoucími manažery.

„Já jsem šéf!“ křičel Jobs.

Cook zachoval klid. Nebylo možné dělat pro Jobse, aniž by si přitom člověk nevypěstoval imunitu vůči podobným výlevům. Muž číslo dvě ochotně sklouzl zpět do stínu, zdánlivě spokojený s tím, že mohl nechat Jobse, aby znovu převzal kontrolu nad firmou.

Jobsův návrat byl pro každého náročný. Po měsících svobody si zaměstnanci museli znovu zvykat na Jobsovu intenzivní kontrolu, na to, jak znovu převzal vládu nad mítinky zaměřenými na vývoj produktu. Přestože někteří doufali, že by se mohl následkem své nemoci víc uvolnit, opak byl pravdou. Alespoň tedy pokud se týkalo práce. Jestli pro něj bylo něco charakteristické, tak to, že na ně tlačil ještě víc než dřív. Po svém návratu se nejvíce zaměřil na iPad.

Poté, co Apple přepsal dějiny v oboru počítačů, digitálních hudebních přehrávačů a mobilních telefonů, čekala ho další revoluce zde. Pokud by se Applu podařilo s iPadem prosadit, upevnila by společnost svou reputaci coby největší firma

všech dob. Úspěšný nový produkt by též obrátil pozornost zpět k Jobsovi a legenda o tom, jak podruhé vyhrál svůj boj s rakovinou, by byla kompletní. Původně Jobs a jeho tým uvažovali, že by zařízení bylo primárně určeno pro vzdělávací sektor. Jedním z počátečních nápadů, jak vytvořit kolem iPadu vzruch, bylo darovat iPady lidem, kteří měli největší vliv, například laureátům Nobelovy ceny. Jobs se vždy zajímal o vzdělávání, protože je považoval za důležitý prostředek, jak mohou jednotlivci získat vliv. Jeho myšlenky týkající se tohoto oboru byly natolik výrazné, že si jednou dokonce i pohrával s nápadem otevřít v areálu školy pro děti zaměstnanců Applu.

Jak ale vývoj iPadu pokračoval, bylo stále více patrné, že by jeho využití mohlo být širší. Každý toužil mít čtečku Amazon Kindle. Stránky jako YouTube se stávaly stále oblíbenějšími. Stejně tak existovala možnost širokého využití pro podniky a instituce v oborech jako logistika a medicína. Jakmile se dostane iPad na trh, vývojáři určitě přijdou s chytrými aplikacemi pro toto zařízení, stejně jako tomu bylo u iPhoneu.

„Každý den objevujeme nové možnosti využití,“ tvrdil nadšeně Ive už měsíce před uvedením na trh. Jak zdůrazňoval prodejní tým, nebyl důvod je rozdávat. Zařízení se bude prodávat samo. Marketingový tým si byl natolik jistý, že zdvihl počáteční cenu zařízení z původně plánovaných 399 dolarů na 499 dolarů.

Ne každý toto nadšení sdílel. Když Jobs ukazoval na uzavřené schůzce vedení prototyp, někteří manažeři si soukromě kladli otázku, kdo to koupí. Proč by někdo něco takového potřeboval ještě k notebooku a telefonu? Kdo by se chtěl tahat s další věcí?

Jobs poprvé odhalil iPad veřejnosti 27. ledna 2010 ve středisku Yerba Buena Center for the Arts v San Francisku. Mezi obecnstvem byl chirurg, jenž uskutečnil jeho transplantaci jater, stejně jako lékař, který mu v roce 2004 operoval slinivku. Seděli vedle jeho manželky, syna a sestry. Když se nad obecnstvem ozvala skladba „Like a Rolling Stone“ od Boba Dylana, světla se ztlumila. Jobs přišel z levé strany pódia oblečený ve svém typickém černém roláku a v džínsách. Chvilí si užíval ovace publika vestoje a pak se opět projevil onen oslnivý Jobs.

„Chceme zahájit rok 2010 tím, že dnes uvedeme na trh skutečně magický a revoluční produkt.“

Nebylo pochyb, že produktu, který se chystá odhalit, přikládá obrovskou důležitost. „Každý používá notebook a/nebo chytrý telefon. Nedávno se vynořila otázka. Existuje prostor pro třetí zařízení, které by bylo někde uprostřed?“

Jobs hovořil o tom, jak by takovéto zařízení mohlo být lepší než notebook nebo chytrý telefon při realizaci základních funkcí, jako je procházení webu a e-mailů. Jinak by nebylo o nic lepší než netbook, dodal. „Netbooky nejsou lepší v ničem. Jsou pomalé, mají nízkou kvalitu displeje a fungují na neohrabaném starém PC softwaru,“ prohlásil. „Jsou to jen levné notebooky. Nemyslíme si, že by existovala zařízení třetí kategorie.“

Když se připravoval k odhalení iPadu, jeho hlas výrazně ztichl. „Ale my se domníváme, že něco takového máme. A rádi bychom vám to dnes poprvé ukázali. Říkáme tomu iPad.“

Na slidu za ním se s bouchnutím objevilo slovo „iPad“, které zvířilo trochu prachu mezi obrázkem iPhoneu a MacBooku.

Zbytek prezentace strávil Jobs ukazováním jeho charakteristik. Aby mohl demonstrovat, jak lze pohodlně používat iPad v obýváku, posadil se na černé kožené křeslo Le Corbusier, které měl za sebou, a zdvihl iPad ležící vedle něj na postranním stolku Eero Saarinen. To pro něj bylo typické – pro jevištní demonstraci toho, jak je iPad snadno dostupný, si připravil designový nábytek. Používání tohoto přístroje je pozoruhodné. Je *o tolik* intimnější než notebook a díky úžasnému velkému displeji *o tolik* schopnější než chytrý telefon!

Informace o přístroji si nechal až na konec prezentace. Nejdříve se zmínil o vědátorech, kteří předpovídali, že bude Apple prodávat zařízení za 999 dolarů, a pak ohlásil, že prodejní cena je 499 dolarů. Na slidu za ním se objevil údaj „499 dolarů“, který dopadl na prázdnou obrazovku a rozdrtil číslo „999 dolarů“. Dav popukl v dlouhý aplaus.

Na obálce dalšího čísla magazínu *Economist* se objevil Jobs držící iPad, v rouše a se svatozáří.

Jobs byl mistrným šířitelem nové víry. Deset dnů nato se vydal na Manhattan, kde se setkal se zástupci *New York Times*, *Wall Street Journal* a *Time*. Setkání měla posloužit dvěma účelům. Jedním z nich bylo pomoci změnit veřejné mínění. Druhým pak vyvolat nadšení pro iPad tak, aby se veřejnost zapojila do vyvíjení nových aplikací pro tento přístroj. Pro prodej zařízení bylo důležité mít kvalitní obsah.

Nejprve se Jobs sešel s nejvyššími padesáti manažery New York Times Company na večeři v módní restauraci ve stylu jihovýchodní Asie jménem Pranna, poblíž Madison Square Parku. Jobs měl pro tyto noviny vždycky slabost, protože měl podobné politické názory. Z tohoto důvodu už kdysi zahájil hovory s jejich vedením ohledně partnerství. Když si objednal mango lassí a veganské těstoviny penne – nic z toho nebylo na jídelníčku – předvedl iPad a hovořil o tom, jak by mohl posloužit budoucnosti médií.

Ovlivnit manažery nebylo nijak jednoduché. Pokud by noviny měly být dostupné na iPadu, požadoval Apple 30procentní podíl na zisku. Ještě větší podpásovku bylo, že Apple neměl v úmyslu sdělovat informace o předplatitelích, pokud by k tomu neposkytli výslovný souhlas. To by mohlo být pro vydavatele potenciálně ochromující. Nejenže by to Applu dávalo obrovské možnosti v daném oboru, ale současně by to zabránilo mediálními společnostem získávat jména, e-mailové adresy, čísla kreditních karet a další cenné informace ze seznamu předplatitelů, které by jim pomohly přilákat inzerenty a zacílit na čtenáře nové nabídky.

„Jestli se vám to nelíbí, tak nás nevyužívejte,“ řekl Jobs v reakci řediteli pro distribuci, který se s ním pokoušel diskutovat. „Já jsem vás do téhle šlamastyky nedostal. Vy jste posledních pět let poskytovali své noviny online a nezískali jste informaci o jediné kreditní kartě.“

Rupert Murdoch, majitel *Wall Street Journalu*, byl následujícího rána v News Corporation vstřícnější. Nad soukromou snídaní v jedné z manažerských jídelen Murdoch a jeho šéf pro digitalizaci Jon Miller sdělili Jobsovi, že by si přáli, aby byl *Journal* od prvního dne k dispozici na iPadu. Pro Jobse to byla vítaná novina. Murdochovy politické názory nesdílel, ale respektoval jeho přístup k podnikání. Současně objevili pár společných

rysů, například slabost pro bezpatkové písmo. Když jednání skončilo, vydali se spolu do zasedací místnosti do třetího patra, kde čekali na rozhovor s Jobsem pár desítek nejlepších redaktorů *Journalu*. V souladu s podmínkami, které si určil Jobsův štáb, bylo setkání neoficiální a list pozvaných byl tajný. Místnost byla také plná pšeničných bagelů, žervé, horké čokolády, vody Smartwater a lékořičového čaje Yogi – všeho, co si jeho štáb objednal. Jako obvykle se Jobs téměř ničeho ani nedotkl.

První otázka zpochybňovala rozhodnutí, které Apple učinil. Proč nepodpoří Flash Player společnosti Adobe Systems? Flash představoval nejoblíbenější technologii pro prezentaci videa na webu a používal se ve značné míře pro animaci i reklamu. Místo toho ale Apple podpořil nově se objevivší open-standard technologii nazvanou HTML5, které chyběly některé prvky Flashe.

Politika Applu namířená proti Flashi nebyla ničím novým. iPhone tuto technologii nepodporoval zrovna tak. Ale Flash se zdál být pro iPad vhodnější, protože lidé očekávali, že se na větším zařízení budou moci dívat na online videa. „Myslíme si, že je to zastaralá a neohrabaná technologie,“ řekl reportérům Jobs a dodal, že nejvýraznější příčinou neúspěchu počítačů Macintosh byl software. „Nebudeme vydávat spoustu energie na staré technologie. Vydáváme spoustu energie, abychom šli tam, kam směřují vektory.“

Jobsova odpověď byla pro redaktory neuspokojivá. I když byli nadšení potenciálem iPadu zobrazovat obsah novým způsobem, nedostatečná podpora, kterou prokazovalo zařízení technologií, na níž byli závislí, představovala komplikaci.

Jobs rozdal iPady, aby si je redaktoři mohli vyzkoušet sami. Když už to vypadalo, že sezení bude končit, jeden z přítomných položil otázku, která visela ve vzduchu. „Steve, jak se cítíte a kdy se vrátíte do práce na plný úvazek?“

„Jsem už zpátky na plný úvazek,“ řekl a zopakoval větu, kterou už použil dřív. „Žiju ve vertikále a užívám si každý den.“

Když pak Jobs ještě zůstal, aby pohovořil s redaktory, nikdo k němu nenatahoval ruku, aby si s ním potřásl. Byli upozorněni předem, že Jobs s nikým nechce navazovat fyzický kon-

takt. Měl v sobě po transplantaci imunosupresiva a bál se, že by mohl chytit nějakou chorobu.

V konečném důsledku bylo setkání ve *Wall Street Journalu* úspěšné. V průběhu oběda hovořil Murdoch s několika svými manažery o iPadu. „Tohle je opravdu důležité zařízení. Změní mediální svět,“ řekl a dodal, že od nich očekává vytvoření aplikace, která bude lepší než všechny ostatní prezentované ke dni uvedení na trh. Krátce nato zajistil Apple pro noviny několik iPadů, aby mohly vyvinout vlastní aplikaci. V souladu s pravidly Applu byly iPady uzavřeny v zašroubovaném obalu a řetězem přichycené ke stolku v místnosti bez oken. Malý tým vývojářů pracoval na aplikaci tak usilovně, až se stali terčem kolegů – dobírali si je, že prošvihli jaro.

Na začátku května Apple vypustil iPad a analytici byli počátečními prodejci znepokojeni. Apple jich první den prodal jen tři tisíce. Společnost považovala výsledky za solidní, ale čísla byla podstatně nižší než odhady Wall Streetu. Stejně jako v případě každého nového produktu vyžadovalo čas, než lidé pochopí, jak je možné využít iPad do té míry, že se stane součástí jejich života. Některé z nejvýznamnějších produktů Applu, včetně iPodu a iPhoneu, se rozjížděly pomalu.

Nebylo překvapením, že spousta nových majitelů pracovala v oboru technologií. Spousta z nich byli vývojáři v Silicon Valley, kteří našli pro iPady okamžité využití – stali se jejich společníky na cestách letadlem nebo elegantním zařízením pro prezentace, když získávali investory. Nezlomní fandové Applu papouškovali: „Je *tak* magický a revoluční!“

Veřejné mínění o iPadu se začalo měnit v okamžiku, kdy si recenzenti zařízení vyzkoušeli. Mossberg i David Pogue z *New York Times* se do něj zamilovali. Michael Arrington, vlivný editor blogu TechCrunch, prohlásil, že je lepší než jeho nejoptimističtější očekávání. „Jde o novou kategorii zařízení. Ale pro spoustu lidí též nahradí notebooky,“ napsal. Přestože Jobs demonstroval iPad jako gaučové zařízení, Arrington poznamenal, že jde o „dokonale využitelné zařízení pro byznys“.

Za necelý měsíc prodal Apple milion iPadů, prodávaly se tedy dvakrát tak rychle jako první iPhone.

Mezi Applem a Adobe však nastal nepříjemný boj v souvislosti s tím, že Apple nepodporoval Flash. Jobs dokonce ani nechtěl, aby vývojáři používali software Adobe, který by jim umožňoval vkládat aplikace Flash jako základní aplikace pro iPhone a iPad. Bez Flashe ovšem uživatelé viděli místo videí či interaktivního obsahu jen prázdný prostor.

Na veřejnosti Jobs argumentoval tím, že Apple chtěl pro svá zařízení aplikace šité na míru. Firma nechtěla dělat ústupky jen proto, že šlo o aplikace kompatibilní se všemi dalšími zařízeními na trhu. Jobs též tvrdil, že Flash funguje špatně na mobilních zařízeních, zkracuje životnost baterií a vytváří bezpečnostní problémy.

Jeho soukromá argumentace byla mnohem složitější. Kdyby připustil Adobe do ekosystému iPhone a iPadu, riskoval by, že mu vznikne konkurence na dvou frontách. Pokud budou vývojáři vytvářet software s pomocí Flashe a budou jej dodávat spotřebitelům přímo přes web, mohli by zcela obcházet App Store – a jeho 30procentní desátek.

Jobs současně doufal, že se mu podaří připoutat vývojáře k platformě Applu. Konkurenti si otevírali vlastní obchody pro mobilní aplikace a on nechtěl, aby pro softwarové programátory bylo snadné vytvářet pro ně aplikace.

Protože byla jeho podnikatelská budoucnost v ohrožení, podněcoval Adobe nespokojenost komunity vývojářů tím, že na tuto skutečnost upozorňoval na firemním blogu. Spor ještě víc rozdmýchávaly dávné sváry a stávala se z toho osobní záležitost. Jobs společnosti Adobe nikdy nezapomněl, že neposkytla svým softwarem podporu Macintoshi, když chtěl koncem 90. let pozdvihnout Apple.

Adobe je „líný“, sdělil Jobs během interního setkání v Town Hallu krátce poté, co odhalil iPad. „Mají veškerý potenciál k tomu, aby dělali zajímavé věci, ale oni je dělat odmítají.“

Příznivci Adobe obviňovali Apple z toho, že se uplatňuje nepřiměřený vliv. Téměř jedenáct tisíc fanoušků Adobe se spojilo, aby podpořili facebookovou stránku nazvanou „Jsem s Adobe“.

Bitva dostoupila vrcholu, když Jobs uveřejnil koncem dubna na webové stránce Applu esej o šestnácti stech slovech nadepsanou „Přemýšlení o Flashi“ (*Thoughts on Flash*). Byl to vzácný, ale nikoliv neobvyklý krok. Naposledy něco podobného uveřejnil o tři roky dřív, když naléhal na hudební průmysl, aby dovolil Applu prodávat hudbu bez ochrany proti kopírování.

„Flash byl vytvořen během éry PC,“ napsal Jobs. „Mobilní éra je postavená na zařízeních s nízkým výkonem, dotykových rozhraních a open web standardech – ve všech těchto oblastech Flash selhává. ... Nové otevřené standardy vytvořené v mobilní éře, například HTML5, budou fungovat na mobilních zařízeních (a též na PC). Možná by se Adobe mohl víc zaměřit na vytváření skvělých nástrojů HTML5 pro budoucnost a méně na kritizování Applu za to, že se nechce vracet do minulosti.“

Apple nakonec triumfoval. V konečném výsledku byl iPad produktem Applu. Pokud jste chtěli být jeho součástí, museli jste se řídit jejich pravidly. Flash byl stejně na ústupu. Apple možná tento vývoj urychlil, ale web už byl na cestě směrem k HTML5. Šílenství nakonec vyšumělo, protože vývojáři i mediální společnosti přistoupili na jejich realitu a začali plánovat jejich strategii.

Vítězství však Apple něco stálo. Souboj s Adobe posílil přesvědčení, že se z Applu stává bezohledný gigant. Přestože Jobs měl ospravedlnitelné důvody, proč nepustit Flash do iPadu, nakonec z toho Apple vyšel jako utlačovatel. Tento rozpor zkalil drahocennou a zářivou image firmy. A zdaleka to ještě nebylo všechno.

Brzy se měl App Store octnout pod drobnohledem.

Na jaře 2010, téměř dva roky po rozjezdu firmy, byl obchod překvapivě úspěšný. Nabízel přes 185 000 her a dalších aplikací, většina z nich byla zadarmo nebo za devadesát devět centů. Investiční společnosti do firem na vývoj aplikací pumpovaly peníze a začínal se vynořovat ekosystém reklamních sítí a dalších podpůrných oborů. Apple nepřiznal, kolik společnost vydělává svým podílem na prodejkách, ale Shaw Wu, dlouholetý analytik Applu, prezentoval odhady ve výši zhruba