

A black and white, close-up profile photograph of Steve Jobs. He is wearing his signature round glasses and has a slight smile. The lighting is dramatic, highlighting the contours of his face against a dark background.

STEVE
JOBS

**Zrození
vizionáře**

Brent Schlender
Rick Tetzeli

STEVE
JOBS
Zrození vizionáře Brent Schlender
Rick Tetzeli

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trezně stíháno**.

Brent Schlender, Rick Tetzeli

Steve Jobs: Zrození vizionáře

Přeloženo z anglického originálu knihy Brenta Schlendera a Ricka Tetzeliho *Becoming Steve Jobs – The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader*, vydaného nakladatelstvím Crown Business, Spojené státy americké, 2015.

Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5992. publikaci

Překlad Dan Helekal, Martin Antonín

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 488

První vydání, Praha 2015

Výtiskla tiskárna CPI Moravia Books s.r.o., Pohořelice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © Getty Images

ISBN 978-80-247-9958-2 (ePub)

ISBN 978-80-247-9957-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-5509-0 (print)

Obsah

Prolog	9
Kapitola 1 Steve Jobs v Zahradě Alláhově	25
Kapitola 2 „Nechtěl jsem být podnikatelem“	55
Kapitola 3 Průlom a pád	75
Kapitola 4 Co dál?	111
Kapitola 5 Bokovka	153
Kapitola 6 Návštěva Billa Gatese	173
Kapitola 7 Šťěstí	193
Kapitola 8 Hňupové, parchanti a machři	215
Kapitola 9 Možná museli být šílení	249
Kapitola 10 Šli rovnou za nosem	285
Kapitola 11 Vydej ze sebe to nejlepší	313
Kapitola 12 Dvojí rozhodnutí	333
Kapitola 13 Stanford	355
Kapitola 14 Bezpečné útočiště pro Pixar	371
Kapitola 15 Kompletní vychytávka	391
Kapitola 16 Slabosti, zášť a ostré lokty	411
Kapitola 17 „Prostě jim vyřid', že na ně kašlu“	433
Poznámky o pramenech	461
Seznam použité literatury	477
Poděkování	485

Lorně, která byla tolikrát mou záchránkyní

– BS

Pro Mari, navždy

*„Nestává se často, že člověk natrefí na někoho,
kdo je skutečný přítel i dobrý spisovatel.“*

– RT

Autorská poznámka

Tato kniha je výsledkem žurnalistického a spisovatelského úsilí dvou autorů. Počátky naší spolupráce sahají mnoho let do minulosti, do doby, kdy jsme oba působili v redakci časopisu *Fortune*. Při práci na knize *Steve Jobs: Zrození vizionáře* jsme strávili tři roky společnými rešeršemi, pořizováním rozhovorů, novinářskou prací, psaním a úpravami textu. Během vyprávění, které na vás čeká, jsme se však pro jednoduchost rozhodli používat důsledně první osobu čísla jednotného a odkazujeme pouze na Brenta. Ten měl se Stevem Jobsem skoro čtvrt století dlouhý osobní vztah, takže v první osobě a pomocí slůvka *já* se nám náš příběh vyprávěl mnohem snáz.

Prolog

„Vy jste tu poprvé, ne?“ To byla vůbec první slova, která mi adresoval. (Ta poslední o dvacet pět let později zněla: „Omlouvám se.“) Tak málo mu stačilo, aby se mi snažil dostat na kobylku. Já byl přece redaktor. Já měl klást otázky jemu.

Byl jsem předem varován, že zpovídat Steva Jobse s sebou přináší jistá specifická úskalí. Když jsme předchozího večera popíjeli pivo s novými kolegy ze sanfranciské pobočky *Wall Street Journalu*, kdosi mi doporučil, abych si na první setkání radši vzal neprůstřelnou vestu. Jeden z kolegů jen napůl v žertu prohlásil, že když člověk dělá rozhovor se Stevem Jobsem, vypadá to mnohdy spíš jako zápas než jako kladení otázek. Psal se duben 1986 a jméno Jobs už bylo v časopise legendou. V redakci se tradovalo, jak kdysi naprosto zničil jednoho z redaktorů *Journalu* tím, že mu položil jedinou a vlastně velmi jednoduchou otázku: „Rozumíte alespoň něčemu, *alespoň něčemu* z toho, o čem se tu spolu bavíme?“

Pokud šlo o mě, díky své práci ze začátku osmdesátých let, kdy jsem působil jako reportér ve Střední Americe, jsem měl s opravdovými neprůstřelnými vestami dost zkušeností. V téhle době jsem v Salvadoru a Nikaragui strávil spoustu času pořizováním rozhovorů s kdekým počínaje řidiči kamionů projíždějícími válečnou zónou přes americké vojenské poradce v džungli nebo *commandantes* různých skupin *contras* v jejich skrýších až po prezidenty ve skvostných vládních palácích. Při práci na jiných úkolech jsem přišel do styku s nezkrotnými miliardáři jako T. Boonem Pickensem, H. Rossem Perotem nebo Li Ka-shingem, s laureáty Nobelovy ceny typu Jacka Kilbyho, rockovými hvězdami a filmovými idoly, odpadlíky vzývajícími mnohoženství, a dokonce i s babičkami rádoby vrahů. Jen tak něco mě

nerozhodilo. A přesto jsem celých dvacet minut, které mi trvala jízda z mého domova v kalifornském San Mateu do centrály NeXT Computeru v Palo Alto, nervózně přemýšlel o tom, jak nejlépe rozhovor s Jobsem pojmout.

Na mých rozpacích se asi zčásti podepsalo i to, že poprvé za celou svou novinářskou kariéru jsem měl dělat interview s prominentním šéfem firmy, který byl mladší než já. Tehdy mi bylo 32, Jobs byl ještě o rok mladší – a už byl považován za globální celebrity a spolu s Billem Gatesem za objevitele a průkopníka segmentu osobních počítačů. Dávno před tím, než fenomén internetu začal chrlit jedno zázračné dítě za druhým, byl Steve Jobs nefalšovanou superstar světa moderní techniky, uctívaným mazákem s mnoha stěží uvěřitelnými zářezy na pažbě. Plošné spoje, které se Stevem Wozniakem vyráběli na koleni v garáži v Los Altos, vedly ke zrodu firmy s hodnotou mnoha miliard dolarů. Zdálo se, že osobní počítače mají neomezený potenciál, a jako spoluzakladatel společnosti Apple Computer byl Steve Jobs tváří všech těchto nekonečných možností. Jenže v září 1985 byl pod tlakem okolností nucen odstoupit – jen krátce poté, co představenstvo společnosti informoval o tom, že se některé klíčové zaměstnance Applu snaží přesvědčit, aby s ním šli do nového podniku s cílem vyrábět počítačové „pracovní stanice“. Média byla Stevovým odchodem doslova fascinována a tahle potupná sága se dostala na obálky časopisů *Fortune* i *Newsweek*.

Během následujících šesti měsíců se podrobnosti o jeho nové firmě držely přísně pod pokličkou – částečně i proto, že Apple rozpoutal několik soudních sporů ve snaze zabránit Jobsovi v tom, aby k sobě přetáhl některé zaměstnance. Nakonec ale Apple od těchto sporů ustoupil. A když se rozbourané vody uklidnily, byl Steve ochotný poskytnout několik rozhovorů předním obchodním periodikům, jak vysvětloval mediální specialista z Jobsovy PR agentury při telefonátu s mým šéfem ve *Wall Street Journalu*. Podle všeho se Steve chystal zahájit mediální vějířový tanec, který měl postupně odhalovat střípky informací o tom, co má vlastně s NeXTem za lubem. Vidina téhle práce mě naprosto uchvátila, zároveň jsem se ale měl velmi na pozoru – rozhodně jsem totiž nemínil charismatickému panu Jobsovi sednout na lep.

CESTA NA JIH do Palo Alto je tak trochu pouť historií Silicon Valley. Z Route 92 v San Mateu přes mezistátní 280, „venkovskou“ osmiproudovku lemující jezero San Andreas a nádrž Crystal Springs, které slouží jako zásobníky pitné vody čerpané z pohoří Sierra Nevada pro San Francisco; napříč nenápadným územím investičních spekulantů po Sand Hill Road v Menlo Parku; přes skrytý Stanfordův lineární urychlovač, který se pod dálnicí na míle daleko zařezává do okolní krajiny jako obří puklina; kolem radioteleskopu Stanford Dish, bělolících herefordek a rozložitých dubů lemujících široký pás zeleně za univerzitním kampusem.

Zimní a jarní deště vdechly prérijní trávě na svazích okolních kopců nový život a namísto obvyklé jednotvárné žluti ji na krátkou dobu zbarvily zářivou zelení, připomínající to nejudržovanější golfové hřiště poseté shluky oranžového, fialového a žlutého lučního kvítí. V oblasti Bay Area, regionu kolem Sanfranciského zálivu, jsem pobýval teprve krátce a neuvědomoval si, že právě v téhle roční době je krajina, kterou jsem projížděl, zdaleka nejkrásnější.

Na Page Mill Road, kam jsem sjížděl z dálnice, sídlily Hewlett-Packard, ALZA Corporation, raný průkopník v oblasti biotechnologií, několik „pomocných firem“ pro Silicon Valley typu Andersen Consulting (dnes známé jako Accenture) nebo právnícké kanceláře Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Ze všeho nejdřív jsem ale natrefil na univerzitní Stanfordův výzkumný park s hájky nízkých budov ukrývajících vědecké a vývojové laboratoře řady renomovaných firem a zajišťujících spoustu šťavnatého volného pole působnosti. Právě tady sídlí i známé výzkumné středisko Palo Alto Research Center (PARC) společnosti Xerox, kde Steve poprvé spatřil počítač s myší a grafickým „bitmapovým“ rozhraním. Právě tohle místo si vybral jako sídlo NeXTu.

Mladá dáma ze společnosti Allison Thomas Associates, PR agentury NeXTu, mě doprovodila skrz dvojpodlažní kancelářskou budovu ze skla a betonu do malé zasedací místnosti, která skýtala výhled na zcela zaplněné parkoviště. Steve už na mě čekal. Přivítal mě kývnutím, mediální eskamotérku poslal pryč, a než jsem se stačil usadit, vychrlil na mě první otázku.

Nebyl jsem si jistý, jestli po mně chce jednoslabičnou odpověď, nebo jestli ho opravdu zajímá, kdo jsem a co mám za sebou. Nakonec jsem usoudil, že správně bude možnost druhá, a začal jsem vyjmenovávat místa, na nichž jsem během své práce pro *Journal* působil, i odvětví, jimž jsem se věnoval. Hned po skončení studia na Kansaské univerzitě jsem se přestěhoval do Dallasu a začal jsem pracovat pro svého chlebodárcе. Psal jsem hlavně o letectví, aerolinkách a elektronice, jelikož v Dallasu měly sídlo firmy Texas Instruments a Radio Shack. Časem jsem získal jakous takous slávu sepsáním profilu Johna Hinckleyho, privilegovaného syna texaského naftaře, který v roce 1981 postřelil prezidenta Reagana.

„V jakém roce jste dokončil střední?“ skočil mi Steve do řeči. „Devatenáct set sedmdesát dva,“ odpověděl jsem, „a pak jsem strávil sedm let na vysoké, ale nikdy jsem to nedotáhl až k titulu.“ „Ve stejném roce jsem střední dodělal i já,“ zarazil mě, „tak to nám bude zhruba stejně.“ (Až později jsem zjistil, že jeden ročník úplně přeskočil.)

Pak jsem mu vyličil, že jsem dva roky strávil ve Střední Americe, další dva v Hongkongu jako geopolitický reportér *Journalu* a potom ještě jeden v Los Angeles, než se mi konečně povedlo vyhandlovat vysněnou pozici v San Francisku. Někdy v tu chvíli jsem si začal připadat jako na přijímacím pohovoru. Snad jen s tou výjimkou, že Jobs na žádnou z mých odpovědí vlastně nijak zvlášť nereagoval.

„Takže víte vlastně vůbec *něco* o počítačích?“ skočil mi už poněkolkáté do řeči. „Podle mě lidi, co píšou pro tyhle celostátní plátky, vědí o počítačích houby s octem,“ dodal vzápětí, potřásaje hlavou s jasným náznakem trénované povýšenosti. „Váš předchůdce, co o mně psal pro *Wall Street Journal*, neznal ani rozdíl mezi pamětí a disketou!“

V tu chvíli jsem se začal cítit poněkud jistější v kramflecích. „No, formálně vzato jsem jako hlavní obor studoval angličtinu, ale taky jsem na škole naprogramoval pár jednoduchých her a na univerzitním mainframu navrhoval relační databáze.“ Jedinou reakcí byly oči v sloup. „Několik let jsem po nocích dělal počítačového operátora a na mikropočítači NCR pro čtyři banky

zpracovával transakce za daný den.“ Teď pro změnu mlčky zíral z okna. „Vlastní IBM PC jsem si koupil hned toho dne, co se objevila na pultech. Jel jsem pro něj do Businesslandu v Dallasu. Sériové číslo mého kusu začínalo osmi nulami. Pro svoje potřeby jsem si nainstaloval CP/M, MS-DOS jsem tam šoupl, až když jsem se přestěhoval do Hongkongu a počítač prodával, protože kupující na tom trval.“

Při zmínce o těchto raných operačních systémech a produktu konkurence zbystřil. „A proč jste si nepořídil Apple II?“ vypálil na mě.

Dobrá otázka, ale vážně... Proč se od toho člověka nechávám vyslýchat jako při nějakém pohovoru?

„Ten jsem nikdy neměl,“ připustil jsem, „ale když jsem se dostal sem, dokázal jsem *Journal* přesvědčit, aby mi koupili Fat Maca.“ Velkým rybám v newyorské centrále jsem opravdu vysvětlil, že když mám psát o Applu, měl bych taky znát jeho poslední produkty. „Používám ho jen pár týdnů, ale zatím mi na každý pád přijde lepší než PC.“

Dokázal jsem najít klíč. „Jen počkejte, až uvidíte, co chystáme tady,“ odpověděl mi, „svého Fat Maca se hned budete chtít zbavit.“ Konečně jsme dospěli do kýžené fáze našeho rozhovoru, k cíli, k němuž se Steve od začátku toužil propracovat. Konečně mi mohl začít vyprávět o tom, jak budou ještě lepší než společnost, kterou zakládal, a strčí do kapsy všechny ty, kteří ho z jeho království doslova a do písmene vyštípali – v první řadě pak šéfa Applu Johna Sculleyho.

Teď už na moje otázky reagoval, i když ne vždycky odpovídal přímo. Zajímá mě se mimo jiné o to, proč je jeho centrála tak prapodivně prázdná. Opravdu tu chtějí montovat počítače? V žádném případě to nevypadalo jako výrobní prostory. Financoval všechno ze svého, nebo chystal námluvy s nějakými investory? Až na jedinou prodal všechny své akcie Applu, což mu vyneslo asi 70 milionů dolarů, ale to rozhodně nestačilo na to, aby mohl takhle ambiciózní společnost táhnout sám. Chvillemi zabrousil do naprosto nečekaných končin. Při našem rozhovoru například z pivního püllitru popíjel horkou vodu, ze které se ještě kouřilo. Vysvětlil mi, že když mu jednoho

dne došel čaj, uvědomil si, že prachobyčejná teplá voda mu vlastně chutná taky. „Člověka to uklidní úplně stejně jako čaj,“ konstatoval stroze. Nakonec rozhovor zavedl zpátky k hlavnímu heslu, které si vybral: vyšší vzdělanost vyžaduje lepší počítače – a takové dokáže dodat jen a pouze NeXT. Společnost úzce spolupracovala se Stanfordovou i Carnegie Mellonovou univerzitou – institucemi s velmi respektovanými fakultami informatiky. „To budou naši první zákazníci,“ řekl.

Navzdory vyhybavosti jeho odpovědí a snaze striktně se držet jednoho jediného sdělení, kterého jsem se měl chytit, měl Jobs velmi živé a působivé vystupování. Snad vlivem jeho enormního sebevědomí jsem mu doslova visel na jazyku a hltal každé slůvko, jež pronesl. Mluvil v pečlivě strukturovaných větách, dokonce i když se snažil odpovídat na nečekané otázky. O pětadvacet let později na jeho zádušní mši Laurene, vdova po Stevovi, hovořila o „vytříbeném smyslu pro estetično“, kterým už od raného mládí disponoval. Takle důvěra ve vlastní názory a vkus se jasně zračila i v jeho odpovědích. Projevovala se ale mimo jiné i v tom, že během našeho prvního setkání jsem dospěl k názoru, že *jsem* opravdu na pohovoru. Že mě zkouší a chce zjistit, jestli si uvědomuji, v čem jsou úspěchy, jichž dosáhl, i to, co plánuje v NeXTu, tak mimořádné. Později jsem pochopil, že skutečný důvod byl poněkud jiný. Steve zkrátka chtěl, aby všechno, co se o něm a jeho práci bude psát, odpovídalo jeho vlastním vysokým nárokům na kvalitu. V téhle fázi života byl skálopevně přesvědčen o tom, že až na pár čestných výjimek by práci kohokoliv druhého dokázal dělat líp než sám dotyčný – což byl přístup, který u jeho zaměstnanců z pochopitelných důvodů nevyvolával právě bouři nadšení.

Náš rozhovor nakonec trval čtyřicet pět minut. Plány NeXTu však za tu dobu poodhalil jen velmi mlhavě a povšechně. Později se ukázalo, že to byla jedna z prvních předzvěstí problémů, jež na jeho společnost v následujících letech čekaly. Jedné velmi konkrétní věci se ale rozhodně věnovat chtěl – bylo jí logo NeXTu. Podal mi vyumělkovanou brožuru, která pompézně líčila kreativní proces zrodu okázalého firemního symbolu z dílny Paula Randa. Ten také osobně navrhl celou informační brožuru, kterou jsem držel

v rukou. Drahé průsvitné stránky od sebe oddělovaly tlusté listy krémové barvy, jejichž reliéfová ražba čtenáře krok za krokem provázela myšlenkovým procesem, který autora nakonec přivedl až k výslednému obrazu „promlouvajícímu mnoha vizuálními jazyky“. Samotné logo přitom mělo podobu prachobyčejné kostky s písmeny NeXT vyvedenými v různých barvách. „Rumělka proti třešňově červené a zelené, žlutá proti černé (pro co největší kontrast)“, pootočené „v úhlu přesně dvaceti osmi stupňů“, tak básnil pamflet v mé ruce. Rand byl v téhle době považován za jednoho z předních grafiků Ameriky; mimo jiné je otcem známého loga IBM, ale i televize ABC nebo společností UPS a Westinghouse. Za tuhle brožurku a jeden jediný návrh firemního loga ve stylu „ber, nebo nech být“ mu Steve rád přenechal 100 000 dolarů ze svých rezerv. Právě jeho rozhazovačnost, byť vedená snahou o dokonalost, se nakonec pro NeXT měla stát jedním z hlavních kamenů úrazu.

Z NAŠEHO PRVNÍHO setkání nakonec žádný článek nevzešel. Ani sebe-načančanější logo firmy, která se zatím jen batolí v plenkách, jsem nepovažoval za zprávu hodnou zveřejnění. Bez ohledu na to, kdo si ho objednal nebo kdo za ním stál. (Krom toho *Wall Street Journal* v té době zásadně neatiskoval žádné fotografie. Ve skutečnosti byste v něm nenašli jediné barevné místo. Takže i kdybych nakrásně toužil Stevovu novou blyštivou cetku představit širému světu, její delikátní a nepraktické přednosti by se u čtenářů *Journalu*, pro něž tehdy bylo spojení „designová vytříbenost“ naprostou španělskou vesnicí, minuly účinkem hned ze dvou důvodů.)

Fakt, že po našem setkání nevyšla žádná reportáž, se nakonec ukázal být prvním výstřelem pětadvacetiletého vyjednávání, které tvořilo dominantní rys našeho vztahu se Stevem. Jako u většiny interakcí mezi novinářem a zdrojem jsme i Steve a já měli jediný důvod, proč jsme zůstávali v kontaktu: oba jsme měli to, co ten druhý potřeboval. Já mu mohl nabídnout titulku *Wall Street Journalu* a později obálku *Fortune*; on měl příběh, po kterém