



Tim Cook
Génius, který
povznesl Apple
na novou úroveň

Leander Kahney

Autor bestselleru
Inside Steve's Brain

Tim Cook



BLUEVISION

Tim Cook

**Génius, který povznesl
Apple na novou úroveň**

Leander Kahney



BLUEVISION

Tim Cook

Génius, který povznesl Apple na novou úroveň

Leander Kahney

TIM COOK: The Genius Who Took Apple to the Next Level

Copyright © 2019, Portfolio/Penguin

Český překlad podle anglického originálu **TIM COOK: The Genius Who Took Apple to the Next Level** vydalo nakladatelství Blue Vision v Praze roku 2020.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být šířena bez výslovného souhlasu vydavatele.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

V knize použité názvy programových produktů, firem apod. mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

Odpovědný redaktor: Martin Kysela

Překlad: Petr Miklica

Jazyková korektura: Eva Navrátilová

Odborná korektura: Filip Brož

Obálka: Simon Anfilov

Sazba: Milan Vilímek Jihlavský

Vydání první

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

www.bluevision.cz

redakce@bluevision.cz

ISBN 978-80-87672-74-7 (brožovaná)

ISBN 978-80-87672-75-4 (EPUB)

ISBN 978-80-87672-76-1 (MOBI)

ISBN 978-80-87672-77-8 (PDF)

Pro Traci, Nadine, Mila, Olina a Lylea

Obsah

Úvod:	Ve znamení úspěchu	12
Kapitola 1:	Smrt Steva Jobse	20
	Bezvýrazný Cook	23
	Jobs odstupuje, Cook je CEO	27
	Smrt Steva Jobse	32
	Vedení společnosti Steva Jobse	34
	Apple je prokletý	36
Kapitola 2:	Pohled na svět utvářený jižanskou krajinou	42
	Mým domovem je Alabama	42
	Školní léta	44
	Raná podnikatelská zkušenost	47
	Jak Robertsdale utvářel Cookův pohled na svět	48
	Kořeny alabamského aktivismu	55
	Doma není nikdo prorokem	60
	Technika v Auburnu	64

Kapitola 3: Do učení k „Velké modré“	69
IBM PC	69
Závod v Research Triangle Parku	73
Výroba v režimu just-in-time	75
Cookova první pozice	77
Cookův vysoký potenciál	78
Cookova MBA	81
Raná etika	82
Společenský život v IBM	83
Povyšování v IBM	85
Cook přechází k Intelligent Electronics	87
Cook nastupuje do Compaqu	89
Kapitola 4: Šance nastoupit do firmy na pokraji bankrotu, k jaké se člověk dostane jednou za život.	93
Setkání mozků: Cook se schází s Jobsem	106
Nový šéf provozu	109
Sbohem, americká výrobo. Bud' zdráva, Číno!	113
Kapitola 5: Záchrana Applu prostřednictvím outsourcingu.	120
Foxconn	122
Cook šplhá po žebříku	128
Cook manažer	131

Kapitola 6: Ve šlépějích Steva Jobse	138
Toporný jako loutka	139
První překážky	140
Najímání a vyhazování	143
Apple za vrcholem?	156
Cook začíná měnit Apple	158
Iniciativy v dodavatelském řetězci	162
Úspěch na dohled	177

Kapitola 7: Nová stabilita díky skvělým novým produktům	182
Vyhýbání se daním	186
Mac Pro + iOS 7	192
iPhone 5S vytyčil rekord	194
Dobrý konec roku	195
WWDC-iOS 8 a vše pro zdraví	197
Angela Ahrendtsová	200
Tim Cook Tima Cooka	202
Překvapivé partnerství	205
Partnerství IBM-iOS pro firmy	208
iPhone 6 a Apple Pay	210
Ostudná chyba iOS 8.0.1	213
Apple Pay	215
První větší Cookův produkt: Apple Watch	219

Kapitola 8: Zelenější Apple	223
Znečištění a jed	228
Změna k lepšímu	232
Špinavá data	233
Cook se pouští do práce	235
Posila z EPA	236
Síla dobra	239
Cook se pouští do solární energie	241
Stoprocentně obnovitelná	246
Uzavřená smyčka dodavatelského řetězce	249
Trvale udržitelné lesy	254
Obětavý CEO	255
Kapitola 9: Cook bojuje se zákonem a vítězí	257
Obavy o soukromí	264
San Bernardino	270
Dlouhodobá debata	274
Ohnivá bouře	277
Zpravodajský sál	280
V Americe soukromí neexistuje	284
Případ se odkládá	286
Cook sází na soukromí	288

Kapitola 10: Sázka na rozmanitost	291
Osobnost roku	300
Rovnost a různorodost jsou dobré pro byznys	301
Inovace prostřednictvím různorodosti	302
Podpora žen	306
Přerod Applu	310
Tlak akcionářů	313
Cookovy vzdělávací iniciativy	316
Setí raných semínek	320
Dostupnost	326
Kapitola 11: Robotická auta a budoucnost Applu	333
Budoucí iniciativy	335
Apple Park	343
Otevření kampusu	348
Ne vše provázel úspěch	349
Podpora spolupráce	351
Zdá se, že to funguje	354
Přichází X, iPhone příští generace	355
Kapitola 12: Nejlepší CEO Applu.	359
Dokáže Cook inovovat?	361
Inovace vyžadují čas	363
Poučili se	365
Poděkování	371

Úvod

Ve znamení úspěchu

Pokaždé, když se člověk postaví za nějaký ideál anebo jedná tak, aby zlepšil úděl druhých, případně se vze-
pře nespravedlnosti, vyšle nenápadnou vlnku naděje.
Když se tyto vlnky putující z milionů různých center
energie a odvahy překříží, vytvářejí proud, který do-
káže strhnout i ty nejmocnější stěny útlaku a odporu.

Robert F. Kennedy

**KDYŽ TIM COOK PŘEVZAL FUNKCI CEO V APPLU, V ROCE 2011, MĚL LAŤKU nastavenou vysoko. Jedna z největších a nejinnovativnějších spo-
lečností na světě naráz přišla o svého vizionářského zakladatele.
Steve Jobs i firma, kterou spoluzakládal, představovali víc než
jen ikonu. A teď, když už nebyl, předpovídali odborníci kata-
strofu. Za rostoucí konkurence ze strany Androidu i v nejistotě
ohledně budoucích produktů mohl Cook tím, že se postaví ke
kormidlu, přijít o všechno.**

Ale kritici se mýlili. Přetočte si čas o osm let dopředu. Pod Cookovým vedením si Apple vede naprosto skvěle. Od Jobsovy smrti Apple dosáhl výjimečného mezníku, stala se z něj první bilionová společnost (počítáno v dolarech) a tím pádem i ta nejlépe oceňovaná firma světa. Její akcie mají téměř trojnásobnou hodnotu. Její hotovostní rezervy se od roku 2010 více než ztrojnásobily, vystoupaly na rekordní částku 267,2 miliardy dolarů – přestože téměř 220 miliard dolarů padlo na zpětné odkupy akcií a dividendy. Pro představu: vláda USA má k dispozici jen 271 miliard v hotovosti.

Abyste si udělali obrázek, jak obrovský je Apple za vlády Tima Cooka, představte si, že tato společnost získala na výnosech 88,3 miliard a dvacet miliard dolarů na ziscích v prvním kvartálu 2018, kdy píšu tuto knihu. Pro srovnání: Facebook se svými více než 2,2 miliardami aktivních uživatelů vydělal za celý rok 2017 jen 40,6 miliard. Nemluvě o tom, že za ty pouhé tři měsíce Apple získal skoro tolik jako jeho rival Microsoft – kdysi největší technologická společnost – za celý rok 2017 (90 miliard dolarů).

Cookův Apple drtí konkurenci téměř ve všech směrech.

- iPhone je sám o sobě nejúspěšnějším produktem všech dob. Je jako *parní váleček*. Apple prodal za deset let od jeho uvedení na trh přes 1,2 miliardy iPhonů – čtyři roky z tohoto období díky Jobsovu vedení, zbytek se odehrál v Cookově režii. V součtu se prodeje blíží jednomu bilionu dolarů jen na výnosech. Ačkoliv Android prodal na kusy víc, Apple výrazně vede ve výnosech a patří mu 80 procent veškerých zisků v oboru mobilů. Zatímco Apple prodává prémiové přístroje s 30- až 40procentními maržemi, zbytek výrobců mobilů svádí boj v té části trhu, která je vyhrazena pro nižší kvalitu a kde jsou marže tenounké jako ostří nože.

Zbytek branže tedy musí zápasit o stále menší drobečky zisku.

- Applu se daří i v počítačích. Přestože vedle iPhoneu hrají počítače druhé housle, nedávno Apple zvýšil svůj podíl na trhu, poprvé za celá desetiletí – a je jedinou společností, která to dokázala. Díky tabletům a chytrým telefonům to vypadalo, že už se počítačový trh nikdy nevzpamatuje. Jenže co převzal otěže Cook, Apple pomalu zvyšuje svůj podíl na trhu, od pěti procent v roce 2011 po sedm procent v současnosti. Možná to vypadá jako skromné přírůstky, ale s iPhoneem svádí Apple boj pouze s konkurencí v těch nejvyšších patrech trhu.
- Apple otevřel zcela nový obor s tzv. nositelnou elektronikou. V dubnu 2015 uvedl na trh Apple Watch, první větší produkt éry Tima Cooka, který nenese otisk Steva Jobse. Je to *spící hit* s více než čtyřiceti miliony nositelů hodinek a nárůstem prodeje o 50 procent každé další čtvrtletí. Prodejní úspěchy v oboru hodinek jsou u Applu už teď vyšší než u firmy Rolex. Dalším hitem Applu jsou AirPods; společnost předpokládá, že v roce 2018 prodá padesát milionů sluchátek AirPods a Beats. S novým reproduktorem HomePod by mohly každoroční prodeje Applu v oboru audio překročit deset miliard dolarů ročně.
- Stejně tak astronomicky rostou i služby poskytované Applem. Ve druhém čtvrtletí roku 2018 byl tento obor zodpovědný za 9,1 miliard dolarů, stal se z něj druhý největší výnosový segment a je téměř stejně objemný jako satelitní televizní společnost Dish Networks. Pokud by se vyhodnocovaly jako samostatný faktor, vešly by se samotné služby

do Fortune 500. Někteří specialisté předpokládají^[1], že obor služeb, vystavěný na prodeji hudby, aplikací a digitálního předplatného, naroste do roku 2020 na 50 miliard dolarů. Tak by mohl překonat Mac a iPad dohromady – a být dokonce větší než samotný Disney nebo Microsoft.

A to nejlepší teprve přijde. V kuloárech se povídá, že Apple staví robotické auto. Pokud uspěje, hrozí, že Apple vtrhne do globálního automobilového průmyslu v hodnotě dvou bilionů dolarů stejným způsobem, jakým udělal díru do světa obor mobilních telefonů. GM a Ford možná skončí stejně jako Nokia a Motorola.

Navzdory očekávání se Apple pod vedením Tima Cooka těší nebyvalé vlně úspěchu a vypadá to, že jej čeká světlá budoucnost. Bez ohledu na obavy, že po Jobsově smrti dojde k masivnímu odchodu talentů a že firma skončí v troskách, protože klíčoví hráči odejdou ke konkurenci, Cook ve značné míře udržel pohromadě tým manažerů, který zdědil po Jobsovi. Ten doplnil chytrými, najatými špičkovými odborníky dle vlastního výběru. Nejenže provedl Apple obdobím nejistoty, jež nastalo po Jobsově smrti, nejenže za jeho vedení se společnost neočekávaně rozrostla, ale současně zde zavedl kulturní revoluci. Pod Cookem už to v Applu zdaleka tak nevěřelo a nebyly zde tak ostré třecí plochy jako dříve – a přesto to nemělo negativní dopad na klíčové produkty ani zvyšování zisků. Zatímco Jobs často stavěl jeden tým

[1] Chloe Aiellová, „Apple Services Revenue Could Soar to About \$50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis“ (*Výnosy služeb Applu mohou vystoupat cca o 50 miliard dolarů rychleji, než připouští i samotný CEO Tim Cook: Technologický investor Calacanis*), CNBC, 1. srpna 2018, zobrazeno 10. září 2018, www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html.

proti druhému – a dokonce i jednotlivé manažery proti sobě – Cook prosazoval harmoničtější přístup. Těch pár manažerů, kteří vytvářeli konflikt a drama, nechal jít, zatímco u týmů, které spolu kdysi sváděly boj, prosazoval vzájemnou spolupráci.

Cook by pevně přesvědčen, že by každá firma měla mít dobrou strategii zkombinovanou se solidními hodnotami. Koncem roku 2017^[2] bylo šest jeho zásadních hodnot pro vedení Applu v tichosti publikováno v neznámém finančním prohlášení. Následně pak byly zveřejněny ve vlastním pododdílu webové stránky Applu. Ačkoliv nebyly veřejně označeny Cookem ani společností v žádné formální souvislosti, při pohledu na Cookův styl vedení za posledních osm let těchto šest hodnot vrhá světlo na jeho vůdčovské schopnosti a vytváří základ pro vše, co v Applu vytvořil:

- Dostupnost: Apple se domnívá, že dostupnost^[3] je základní lidské právo a technologie by měla být dostupná pro každého.
- Vzdělání: Apple se domnívá, že vzdělání^[4] je základní lidské právo a kvalitní vzdělání by mělo být dostupné všem.

[2] Apple Inc., „SEC Filings“ (*Archivy Komise pro kontrolu cenných papírů*), Výroční zpráva, zobrazeno 10. září 2018, investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193.

[3] „Dostupnost“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/accessibility.

[4] „Vzdělání“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/education.

- Životní prostředí: Apple vkládá do designu a výroby produktu environmentální zodpovědnost^[5].
- Inkluze a různorodost: Apple se domnívá, že inovaci umožní různorodost^[6] týmů.
- Soukromí a bezpečnost: Apple se domnívá, že soukromí^[7] je základní lidské právo. Každý produkt Applu je navržen od základu tak, aby chránil vaše soukromí a bezpečnost.
- Zodpovědnost dodavatele: Apple v rámci svého dodavatelského řetězce vzdělává^[8] a podporuje lidi a napomáhá při zachování nejcennějších přírodních zdrojů.

Když jsem psal tuto knihu, postupně mi došlo, že tyto klíčové hodnoty představují základ Cookova vedení Applu. Dočtete se zde, jak se k nim vůbec dostal a jak je následně zaváděl do společnosti – od prvního dne, kdy nastoupil do Applu, až po současnost. Prozkoumáme, jak tyto hodnoty během svého života rozvíjel i jak se mu podařilo podchytit vlastní srdce a duši kultury v Applu, jak zkoumal, za jakých okolností zdědil špičkovou manažerskou pozici, co vše bylo v sázce a jaká cesta vedla z jeho dětství přes první zaměstnání až po jeho post v Applu.

[5] „Životní prostředí“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/environmental.

[6] „Inkluze a různorodost“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/diversity.

[7] „Soukromí“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/privacy.

[8] „Zodpovědnost dodavatele“ Apple, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/supplier-responsibility.

Zatímco se společnost usídlila v nedávno dokončeném ústředí, futuristickém vesmírném korábu, který patří mezi největší ústředí v Silicon Valley, Apple je připraven na třetí velké dějství: chce zavádět svou výpočetní techniku do dosud nedobývaných oborů. Těmi jsou medicína, zdraví, fitness, automobilový průmysl, chytré domovy atp. Cookovo vedení v Applu je už teď základem podnikatelských legend a je nejvyšší čas, aby se jeho příspěvek Applu i světu dočkal přiměřené slávy. Koneckonců to byl on, za jehož vedení se Apple stal první bilionovou firmou světa. Následuje tedy příběh Tima Cooka, tichého génia, který Apple vede k opojným výšinám.

Tim Cook

Kapitola

1

Smrt Steva Jobse

V NEDĚLI 11. SRPNA 2011 OBDRŽEL TIM COOK TELEFONÁT, JENŽ MU ZMĚNIL život. Když přijal hovor, byl na druhé straně Steve Jobs a žádal ho, jestli by nemohl přijet do Palo Alta. V té době se Jobs zotavoval po léčbě rakoviny slinivky a nedávné transplantaci jater. Rakovinu mu diagnostikovali v roce 2003, a i když se nejprve léčbě vzpouzel, podstoupil několik víc a víc invazivních procedur, umožňujících mu bojovat s chorobou, která mu pustošila tělo. Překvapený Cook^[9] se ptal, kdy by měl přijít, a když Jobs odpověděl *hned*, věděl Cook, že je to důležité.

Jakmile dorazil na místo, Jobs mu sdělil, že chce, aby převzal funkci CEO Applu. Jobs měl v plánu z funkce CEO odstoupit, jít

[9] Brent Schlender a Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (Zrození vizionáře: Vývoj od lehkovážného povýšence k vizionářskému vůdci)* (Toronto: Signal, 2016), 404.

napůl na odpočinek a stát se předsedou představenstva Applu. Ačkoliv Jobs byl v té době už hodně nemocný, oba muži věřili tomu – nebo to alespoň předstírali –, že tu ještě nějakou dobu vydrží. Choroba mu byla diagnostikována už před pár lety, ale přesto s ní prožil několik roků, kdy odmítal nejen zpomalit životní tempo, ale též odejít z Applu. Pár měsíců před touto událostí, na jaře 2011, sdělil svému životopisci Walteru Isaacsonovi: „To není konec^[10], dostanu se na další úroveň. Uteču rakovině.“ Vždy odhodlaný Jobs odmítal ubrat a nechtěl si připustit, že je jeho nemoc vážná. V té době skutečně věřil, že ji přežije.

Oba muži brali Jobsovo jmenování předsedou představenstva nikoliv jako čestnou funkci, nebo něco, co udělá radost akcionářům: byl to skutečný, seriózní post, díky němuž měl možnost dohlížet na Apple a udávat jeho budoucí směr. Jak napsal David Pogue, autor věnující se technologickým tématům v *New York Times* a Yahoo: „Můžete si vsadit^[11] na to, že jako předseda představenstva bude pan Jobs nadále kmotrem. Dál bude tahat za spoustu nitek, bude zásobovat svými vizemi pečlivě vybudovaný tým a uplatňovat vliv na kurz, podle kterého se bude firma ubírat vpřed.“ Jobs už Apple jednou opustil – a teď, když z něj vytvořil jednu z nejinnovativnějších společností na světě, už to neměl v úmyslu zopakovat.

[10] „Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple...“ (Životopisec *Isaacson popisuje muže, který spoluzakládal Apple...*), Commonwealth Club, 14. prosince 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs.

[11] David Pogue, „Steve Jobs Reshaped Industries“ (*Steve Jobs přetvořil obor*), *New York Times*, 25. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries.

Zatímco Jobs a Cook onoho významného dne v srpnu řešili následnictví na postu CEO, Cook nadhodil téma Stevovy role *kmotra*. Dvojice probírala, jak budou spolupracovat ve svých nových pozicích, a vůbec jim nedocházelo, jak blízko smrti Steve ve skutečnosti je. „Myslel jsem... že bude žít mnohem déle,“ říkal Cook, když se vracel k tomuto rozhovoru. „Dostali jsme se na zcela novou úroveň diskuse o tom, co by pro mě mohlo znamenat, když ze mě bude CEO a on předseda představenstva,“ vybavuje si. Když Jobs říkal: „Všechna rozhodnutí budeš dělat ty“, Cook pojal podezření, že něco není v pořádku. Jobs nikdy nedával otěže z ruky dobrovolně. Proto se ho Cook „snažil nějakým způsobem popíchnout“ otázkami typu: „Chceš říct, že kdybych schvaloval reklamu a líbila by se mi, mohla by jít ven bez tvého souhlasu?“ Jobs se smál a odpověděl: „No, doufám, že by ses mě alespoň zeptal, ne?“ Byl připraven^[12], že se Jobs v případě potřeby vrátí, protože „viděl, že se mu v té době daří lépe“.

Jobsova odpověď na otázku týkající se reklamy hodně prozrazovala. Proslul tím, že je od přírody všetečný, a to byl jeden z hlavních důvodů, proč se Cook domníval, že v dohledu nad Applem bude pokračovat, ačkoliv teď měl oficiálně na povel každodenní chod Cook – i když ten zase podobnou činnost vykonával už několik let v roli COO (provozního ředitele), zatímco Jobs byl stále jeho CEO (generální ředitel). Přestože se vzdal veškeré formální zodpovědnosti, Jobs zůstal do značné míry neoddělitelnou součástí společnosti. Cook ho zapojoval. „Docházel jsem v týdně k němu domů^[13] a někdy i o víkendech. Pokaždé, když jsem ho viděl, připadalo mi, že je mu lépe. A on to cítil stejně.“

[12] Schlender a Tetzeli, *Becoming Steve Jobs (Zrození vizionáře)*, 404.

[13] Schlender a Tetzeli, *Becoming Steve Jobs (Zrození vizionáře)*, 404–405.

Jak Jobs, tak i PR tým Applu nadále popírali, že by byl nemocný – nikdo si nepřipouštěl, že byl tak blízko smrti. Ale „bohužel to tak nedopadlo^[14]“. O pouhých pár měsíců později šokovala svět Jobsova smrt.

Bezvýrazný Cook

Když došlo na výběr Jobsova nástupce, povídalo se, že si představenstvo Applu vybere pravděpodobně někoho zvenčí, ale k tomu nikdy nedošlo. Představenstvo bylo Jobsovo představenstvo, což bylo občas kontroverzní, a jeho členové byli vždy ochotní akceptovat člověka, jehož by si do této role Jobs vybral. A ten chtěl někoho zevnitř, kdo „má v krvi“ kulturu Applu, a byl přesvědčen, že se na to nehodí nikdo více než Cook. Muž, kterému svěřil vedení Applu za své nepřítomnosti již dvakrát předtím.

Cook, jenž vedl Apple zpoza opony spoustu let, byl Jobsovým přirozeným nástupcem, ale pro mnoho pozorovatelů bylo jeho objevení se v pozici CEO překvapením. Nikdo mimo Apple, nebo dokonce uvnitř společnosti, ho nepovažoval za vizionáře, za ten typ vůdce, kterého symbolizoval Jobs a o němž by se všichni domnívali, že takového Apple potřebuje. Panovala obecná domněnka, že dalším největším vizionářem po Jobsovi v Applu není Cook, nýbrž šéfdesignér Jony Ive.

Koneckonců nikdo jiný neměl stejné operační pravomoci či zkušenosti jako Ive – ten pracoval v těsném sepětí s Jobsem už od první generace iMacu. Společně tato dvojice strávila více než desetiletí přestavbou Applu na společnost směřovanou designem. Ive měl svůj vlastní kult, stal se tváří mnoha produktů Applu

[14] Schlender a Tetzeli, *Becoming Steve Jobs (Zrození vizionáře)*, 405.

na propagačních videích. Za svůj design produktů iMac, iPod, iPhone a iPad získal Ive mnoho prestižních ocenění. Díky tomu byl veřejnosti znám. Cook byl naopak spíše stínovou figurou. Nikdy se neobjevil na žádném videu k produktům a prezentoval výrobky Applu pouze při několika málo příležitostech, kdy byl Jobs nemocný. Během své kariéry nedával téměř žádné rozhovory a byl zmíněn pouze v hrstce časopiseckých článků (ale nikdy formou interview). Byl prakticky neznámý.

Přestože si někteří lidé mysleli, že Ive má dobrou pozici, aby se stal Jobsovým nástupcem, protože je ústřední postavou vize i produktů Applu, on sám o vedení firmy zájem neprojevoval. Chtěl dál vytvářet design – u Applu měl práci, o níž se každému návrháři jen zdá: neomezené zdroje a tvůrčí svobodu. Nehodlal obětovat takto vzácnou a osvobozující pozici za manažerské bolení hlavy, které by vedení takto velké firmy nevyhnutelně doprovázelo.

Další potenciální kandidát^[15], propíraný vnějšími mediálními experty, byl Scott Forstall, tížádstivý manažer, který byl v té době ve funkci senior viceprezidenta pro software iOS. Forstall vyšplhal po žebříčku Applu díky prestižním projektům typu Mac OS X, softwaru, na němž běžel Macintosh. Ale jeho hvězda doopravdy vystoupala v okamžiku, kdy se zrodil převratný úspěch iPhone, protože to byl on, kdo dohlížel na vývoj jeho softwaru. Forstall měl pověst průrazného a náročného manažera a stylizoval se do Jobse, jezdil dokonce stejným stříbrným

[15] Philip Elmer-Dewitt, „Scott Forstall Is Apple’s ‚CEO-in-Waiting‘ Says New Book“ (*Scott Forstall je ‚CEO v očekáváníí‘ Applu, tvrdí nová kniha, Fortune*, 17. ledna 2012, zobrazeno 10. září 2018, fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book).

vozem Mercedes-Benz SL55 AMG. *Bloomberg* kdysi označil Forstalla za „miniSteva^[16]“, takže pro někoho šlo o logickou indicii, že by on mohl být kandidátem na příštího CEO. Apple byl jako vždy tajnůstkářský a k potenciálním nástupcům se nevyjadřoval.

Pro většinu lidí bylo zarážející, že by Apple měl nahradit vizionářskou vůdčí osobnost někým, kdo se povahově od Jobse natolik lišil, že byl prakticky jeho protipólem. Dnes je snadné vnímat Cookův nástup do čela největší technologické společnosti světa jako znamení nové éry Applu, ale v roce 2011 to působilo spíš jako konec, nikoliv jako nová kapitola.

„Z Tima Cooka by nikdo CEO neudělal^[17]“, vykládal pár let předtím magazínu *Fortune*, v roce 2008, jeden z investorů v Silicon Valley Adam Lashinsky. „To je k smíchu. Nepotřebují chlapíka, který jen odvede svou práci. Potřebují člověka, co bude vytvářet oslňující produkty, a takový Tim není. Je to provozní – ve firmě, kde se úkoly zadávají někomu jinému.“ Byla to příkrá analýza, ale měla v sobě jistou pravdu. Pro většinu lidí byl Cook nepopsatelný list. A když už se něco řešilo, tak to, co není, nikoliv to, co je.

[16] Adam Satariano, Peter Burrows a Brad Stone, „Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple“ (*Scott Forstall, čarodějův učení v Applu*), *Bloomberg Businessweek*, 13. října 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple.

[17] Adam Lashinsky, „Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs“ (*Tim Cook z Applu: Génius za Stevem Jobsem*), *Fortune*, 24. listopadu 2008, zobrazeno 10. září 2018, fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve.

Jenže v konečném důsledku byl tento nečekaný výběr pro firmu tím nejlepším. Cook už měl základní zkušenost z vedení Applu a dělal to velmi efektivně. Projevilo se to v okamžiku, kdy si Jobs vzal dvakrát volno, v letech 2009 a 2011, poté, co mu poprvé v roce 2003 diagnostikovali rakovinu slinivky. Když byl Jobs pryč, vedl Cook Apple coby výkonný ředitel a dohlížel na každodenní provoz firmy. Od Steva Jobse se výrazně lišil, ale už měl za sebou dvě úspěšná angažmá ve vedení. Představenstvo tedy výrazně vnímalo, že by mohl být schopen dlouholetou stabilitu Applu udržet.

Svou důvěru v Cooka projevili už dříve. V roce 2010 ve funkci COO obdržel tučnou výplatu ve výši 58 milionů dolarů, bonus a další odměny v podobě cenných papírů. Nyní, když přecházel do role CEO, odhlasovalo představenstvo Applu, že obdrží milion akciových opcí s omezenou převoditelností. Aby bylo zajištěno, že ve funkci CEO chvíli vydrží, měla být polovina převedena v srpnu 2016, o pět let později. Další polovina^[18] pak měla být převedena za deset let, v srpnu 2021. Představenstvo Applu si bylo jisté, že Tim Cook je tím CEO, jakého Apple potřebuje.

[18] Formulář Komise pro kontrolu cenných papírů č. 4, Prohlášení o změnách nominálního vlastnictví, zobrazeno 10. září 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml.

Jobs odstupuje, Cook je CEO

Necelé dva týdny poté, co požádal Cooka, aby převzal funkci CEO, Jobs odstoupil a veřejně oznámil jméno svého nástupce. Spousta pozorovatelů Applu došla k závěru, že Jobs ve skutečnosti neodchází a že tato změna nebude mít na firmu výrazný dopad, protože Jobs je pořád výraznou součástí Applu. Už předtím si brával volno a vždycky se vrátil. A po odstoupení byl ihned jmenován předsedou představenstva, což znamenalo, že jeho dohled nad budoucností Applu pokračuje.

Jenže představenstvo Applu se obávalo veřejného mínění – chtěli, aby svět viděl v Cookovi totéž, co oni. Možná nešlo o tak milovanou postavu, jakou byl Steve Jobs, ale bylo důležité, aby se veřejnost naučila mít ho ráda za jeho výjimečné schopnosti a aby uvěřila, že navzdory své odlišnosti povede společnost stejně dobře jako jeho předchůdce. Jobsův odchod z funkce a Cookův nástup do pozice CEO ohlásil Apple v tiskovém prohlášení. „Představenstvo má naprostou^[19] důvěru, že Tim je tou správnou osobou, která se stane naším příštím CEO,“ sděloval Art Levinson, předseda správní rady Genentech, jménem představenstva Applu. „Timových třináct let ve službě Applu se neslo ve znamenité skvělého výkonu a stejně tak prokazuje pozoruhodné nadání a zdravý úsudek ve všem, co dělá.“

[19] „Steve Jobs Resigns as CEO of Apple“ (*Steve Jobs odstupuje z funkce CEO Applu*), Apple, 24. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple.

Ve stejný den^[20], kdy Jobs ohlásil své odstoupení, 24. dubna 2011, citovaly *Wall Street Journal* i Walt Mossberg z AllThingsD^[21] zdroje „obeznámené se situací“ v tom smyslu, že Jobs bude nadále stejně aktivní při diktování produktové strategie Applu. Nikam se nechystá. Cook povede Apple z provozního hlediska, ale Jobs bude zapojen do „rozvoje hlavních budoucích produktů a do strategie“. Lidé hledali indicie^[22], kdekoli to bylo možné, aby měli důkaz, že je Jobs v pořádku. Ten neodešel z představenstva Disney a ani z Applu – a tak většina odmítala uvěřit, že by v jeho zdravotním stavu došlo k „náhlému zhoršení^[23]“. Akcie Applu poklesly jen lehce – o necelých šest procent. Ani trh tedy úplně nevěřil, že by odcházel ze scény.

[20] Yukari Iwatani Kane, „Jobs Quits as Apple CEO“ (*Jobs opouští pozici CEO Applu*), *Wall Street Journal*, 25. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702.

[21] Walt Mossberg, „Essay: Jobs’s Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era“ (*Jobsův odchod z pozice CEO Applu je konec mimořádné éry*), AllThingsD, 24. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, allthingsd.com/20110824/jobs-leave-a-legacy-of-changed-industries.

[22] Jordan Golson, „Steve Jobs to Remain on Disney Board“ (*Steve Jobs zůstává v představenstvu Disney*), Mac-Rumors, 24. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board.

[23] Adam Satariano, „Apple’s Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook“ (*Jobs z Applu odstupuje z pozice CEO, jeho nástupcem bude Tim Cook*), Bloomberg, 25. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns.

Cook přijal roli CEO s vědomím, že bude pracovat v rámci systému, který založil Jobs. Ani náhodou to nepřipomínalo Jobsův návrat v roce 1997. Na rozdíl od Jobse Cook neměl v úmyslu likvidovat to, co nefungovalo, a přestavovat. On byl tím rozhodným kapitánem ve své roli COO, jenž plánoval, že udrží loď ve stávajícím kurzu. Překvapení se nekonalo, neučinil žádné okamžité prohlášení o výrazných změnách, které by přidělalo vrásky investorům nebo fandům. Nejprve si chtěl získat jejich důvěru. Navíc podle jedné v té době často tradované zvěsti zanechal Jobs podrobný plán^[24] pro celou řadu produktů (říká se, že šlo o nové iPhone, iPady a Apple TV), pokrývající přinejmenším příští čtyři roky. Jobsův vliv hned tak odeznít neměl. Jakékoliv změny zavedené Cookem byly tiché a zákulisní, stejně jako jeho předchozí vklady do Applu. Přestupem z funkce COO do pozice CEO se více zapojil do každodenních administrativních záležitostí, což byla věc, na niž měl Jobs zřídka trpělivost. Aktivněji se angažoval v propagaci a informovanosti v rámci firmy. Stejně tak povznesl zaměření Applu na vzdělávání a rozběhl nový charitativní program pro znevýhodněné studenty. (Jobs naopak při převzetí funkce CEO spoustu charitativních iniciativ Applu zrušil.)

Cook chtěl vytvořit atmosféru firemní soudržnosti, která v dobách, kdy stál u kormidla Jobs, chyběla. Proto posílal v rámci organizace větší množství hromadných e-mailů, v nichž se obracel k zaměstnancům Applu jako k „týmu“. Jedna z jeho nejranějších

[24] David Gardner a Ted Thornhill, „Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products“ (*Steve Jobs je mrtvý: Šéf Applu zanechal plány na nové produkty na čtyři roky dopředu*), *Daily Mail*, 8. října 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html.

podobných zpráv v pozici CEO, ze srpna 2011, se nese v uklidňujícím duchu:

„Těším se^[25] na tu úžasnou příležitost, kdy budu moci sloužit jako CEO té nejinnovativnější společnosti světa. ... Steve je neuvěřitelný vůdce a učitel... a my se skutečně těšíme na to, jak nás dál povede a bude inspirovat jako předseda představenstva. Chci vás ubezpečit, že se Apple nezmění... Steve vybudoval společnost a kulturu, jež se nepodobá žádné jiné na světě, a v tomto duchu budeme pokračovat. ... Jsem si jistý, že naše nejlepší roky leží stále před námi a že společně budeme pokračovat, abychom z Applu nadále vytvářeli ono magické místo, kterým je dnes.“

Aktivnější přístup k interakci se zaměstnanci znamenal oproti Jobsovu stylu změnu. Cookův první e-mail nastartoval v rámci společnosti trend, který napomohl rozvoji nové kultury, k němuž došlo pod jeho vedením. Ve svých e-mailech i další interní komunikaci, například při mítincích na radnici, pomáhal nový CEO šířit v rámci společnosti své hodnoty. Stejně tak vědomě usiloval o přejímání některých věcí, s nimiž započal Jobs, aby byla udržena kontinuita mezi oběma leadery. Jedna z věcí, jež zavedl Jobs, aby byl dosažitelnější, byla veřejně dostupná e-mailová adresa: steve@apple.com nebo sjobs@apple.com. Cook

[25] Jacqui Cheng, „Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: ‚Apple Is Not Going to Change‘“ (*Exkluzivně: E-maily Tima Cooka zaměstnancům Applu: „Apple se nezmění“*), Ars Technica, 25. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change.

v této tradici pokračoval^[26] a osobně odpovídal na stovky e-mailů, které k němu proudily po jeho jmenování CEO.

Jeden z pisatelů, jistý Justin R., Cookovi napsal: „Time, jen jsem vám chtěl^[27] popřát hodně zdaru a taky, abyste věděl, že je nás hodně, kdo jsme nadšení, když vidíme, kam se Apple ubírá. Jo a ještě něco – VÁLEČNÝ OREL, KRUCINÁL!“ (odkaz na bojový pokřik „Válečný orel“ z Univerzity Auburn, Cookovy alma mater). A Cook samozřejmě odpověděl: „Díky, Justine. Válečný orel navždy!“ Nebyl to jen nudný správce provozu – tyto e-maily umožňovaly veřejnosti poznat jeho osobnost a ukazovaly jí, že jde o vůdčí postavu oddanou nejen své firmě, ale také zákazníkům.

Z Cooka se tak postupně stával trvalý CEO, zatímco leader-vizionář, který kdysi definoval Apple, se přesunul na nový post předsedy představenstva. Jenže tím neměl Jobs bohužel zůstat dlouho.

[26] „Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email“ (*Stejně jako Steve Jobs i CEO Applu Tim Cook odpovídá na e-maily*), Cult of Mac, 28. července 2015, zobrazeno 10. září 2018, www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email.

[27] Eric Slivka, „A Look at Apple’s Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge“ (*Náhled na způsob, jímž se Apple staví k e-mailům, které posílají zákazníci manažerům, v okamžiku převzetí vedení Timem Cookem*), MacRumors, 30. srpna 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives.

Smrt Steva Jobse

Smrt Steva Jobse 5. října 2011 otřásla světem. Něco přes měsíc poté, co Cook převzal funkci CEO, Jobs v šestapadesáti skončil, osm let po prvotní diagnóze rakoviny slinivky. Vzдорoval^[28] všem útrapám a žil ještě téměř celé desetiletí s chorobou, u níž roční míru přežití překoná jen 20 procent pacientů a pětiletou pouhých sedm procent. Trvalo to tak dlouho, že někteří lidé začali věřit v nezničitelnost Jobse i Applu. Apple byla společnost, která vždycky dokázala nemožné, ať už to byl dramatický zvrat, kdy se koncem 90. let z blízkosti bankrotu transformovala v úspěšnou firmu, nebývalý technický průlom s iPodem a iPhone, nebo znovuoživení hudebního průmyslu s iTunes. Za tím vším stál Jobsův vliv. Apple byl považován za nedotknutelný a z jeho leadera se stala mýtická postava. Mnohé lidi dokonce představa, že by měl zemřít, pobavila.

Jobs odešel ze světa v den, kdy Apple odhalil v Yerba Buena Center for the Arts v San Francisku iPhone 4S. Výrazným novým rysem^[29] modelu 4S byla asistentka z řad umělé inteligence Siri, jeden z posledních projektů, do kterého se Jobs v Applu aktivně zapojil. V nabitém konferenčním sále bylo jedno ze sedadel vyhrazeno pro Jobse a označeno cedulkou „rezervováno“. Fyzicky už tu sice nebyl, ale jeho přítomnost cítili všichni. A to, že zde

[28] „Prognosis“ (*Prognóza*), Hirshbergova nadace pro výzkum rakoviny slinivky, zobrazeno 10. září 2018, pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis.

[29] Luke Dormehl, *Thinking Machines: The Quest for Artificial Intelligence – and Where It’s Taking Us Next* (*Myslící stroje: Hledání umělé inteligence – a kam nás dovede příště*) (New York: Tarcher-Perigee, 2017), 102.

měl vyhrazené sedadlo, bylo ještě působivější a dodávalo to jeho skonu o den dříve zvláštní atmosféru.

Zpráva o Jobsově úmrtí vyvolala truchlení po celém světě. Nikdy dříve neměla smrt žádného generálního ředitele tak intenzivní dopad na tolik lidí. Reakce na jeho odchod byla nebyvalá – bez ohledu na jeho často tyranské vedení jedné z nejlépe oceňovaných společností světa si udržel pozitivní veřejnou image. Lidé ho milovali. Zemřel pár týdnů po začátku hnutí Occupy Wall Street – vystoupení proti nerovnoměrně rozdělenému bohatství a „jednomu procentu“ – a přesto nebyl sám považován za příslušníka zmíněné skupiny. Lidé si ho spojovali s milovanými iPhony a iPody, které s sebou denně nosili, s MacBooky a iMacy, umožňujícími jim přístup k novým nástrojům, jež měly potenciál změnit svět. Po jeho smrti dokonce i dlouholetý konkurent Applu Microsoft vyvěsil svou vlajku napůl žerdi. Prezident Barack Obama označil Jobse za „jednoho z největších^[30] amerických inovátorů – dostatečně odvážného na to, aby myslel jinak, dostatečně smělého, aby věřil, že dokáže změnit svět, a dostatečně talentovaného, aby to provedl“. A svět souhlasil.

Pobočky Apple Store ve světě se staly Jobsovými svatyněmi, s výlohami vyzdobenými cedulemi a kartičkami připomínajícími CEO, kterého vnímali jako jednoho z nich. Venku byli na chodnících květiny a svíčky. Sklo výkladů bylo pokryté lístečky

[30] Kori Schulmanová, „President Obama on the Passing of Steve Jobs: ‚He Changed the Way Each of Us Sees the World‘“ (Prezident Obama o zesnulém Stevu Jobsovi: ‚Změnil způsob, kterým každý z nás vnímá svět‘), archiv Bílého domu, 5. října 2011, zobrazeno 10. září 2018, obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world.

Post-it s procítěnými vzkazy. V Apple Storu v Palo Altu – Stevově městě – byly obě výlohy těmito žlutými lístečky pokryté kompletně. Tento druh veřejného truchlení byl v případě šéfa firmy něčím neslýchaným.

V měsících následujících po Jobsově smrti sice nastaly pro Cooka i ty, kdo znali a měli rádi Jobse, tragické časy, ale produkty Applu byly dál stejně oblíbené jako předtím. iPhone 4S^[31] překračoval v předobjednávkách i prodejích všechny předchozí iPhony, jen první víkend se jich prodalo přes čtyři miliony. Předobjednávky na autorizovaný Jobsův životopis od Waltera Isaacsona^[32], knihy, která by se dobře prodávala kdykoliv, se po Jobsově smrti na Amazonu zvýšily o neuvěřitelných 42 000 procent.

Vedení společnosti Steva Jobse

Zatímco se Steve Jobs v každých novinách, v každém časopise a blogu i na každé televizní a rozhlasové stanici na světě propracovával k nesmrtelnosti, pozornost světa se rychle stočila k Timu Cookovi. V době, kdy Jobsovu osobnost opěvovaly květnaté nekrology, pochybnosti vůči novému CEO přetrvávaly. Experti byli skeptičtí ohledně toho, jakou společností se Apple

[31] „iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million“ (*První víkend se prodalo přes čtyři miliony kusů iPhoneu 4S*), Apple, 17. října 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17/iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million.

[32] Andy Lewis, „Steve Jobs’ Biography Sales Jump 42 000 Percent upon Death“ (*Prodej biografie Steva Jobse po jeho smrti stoupl o 42 000 procent*), *Hollywood Reporter*, 5. prosince 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747.

bez svého vizionářského leadera stane, a fandové Applu se obávali o jeho budoucnost. Od počátku bylo jasné, že Cookovo posvěcení coby CEO bude jak požehnáním, tak prokletím. Role CEO Applu byla životní pozicí, o jejíž dosažení se většina lidí neodvažovala ani snít, ale současně šlo o jeden z nejriskantnějších postů na světě. To, že si Jobs zvolil do vedení Cooka, bylo jednoznačné uznání jeho způsobilosti i schopností, ale kráčet v Jobsových stopách pod tlakem a dohledem celého světa bylo deprimující. Ve vedení Applu se z Cooka stal ten nejviditelnější CEO na světě. Šlo tu o hodně.

Pro Cooka to byl děsivý okamžik. I když se pohyboval v Applu už přes deset let a vystoupal na post nejvyššího Jobsova pobočnicka a provozního ředitele, teď před ním stál hrůzu nahánějící úkol: převzít otěže ikonické společnosti s miliony fanatických fandů a s ústředním postavením v americkém byznysu i kultuře. Apple byla jedna z nejrychleji rostoucích společností světa, s obrovskou a stále se rozšiřující základnou. Ale současně čelila narůstající konkurenci v podobě zuřící revoluce v oblasti mobilních výpočetních zařízení, která zaplavovala svět.

Pro Tima Cooka toho bylo v sázce víc než kdy předtím.

Apple je prokletý

Výrazně uzavřený a potichu hovořící Cook si asi nikdy nepomyšlel, že z něj bude CEO. A určitě by ho nikdy nenapadlo, že nahradí Jobse. Kdysi se proslavil výrokem: „Neblázněte, nahradit Steva?^[33] Ne. Je nenahraditelný. S tím se lidé musí smířit. Vidím tam Steva s šedivými vlasy po sedmdesátce, dlouho poté, co půjdu do penze já.“ Samozřejmě že tak to nedopadlo.

V době své smrti byl Jobs nejobdivovanějším americkým CEO všech dob. Nejenže zachránil Apple od jisté smrti koncem 90. let, ale přetvořil společnost na obrovskou továrnu na převratné výrobky. Mac, iPod, iPhone a iPad, které se staly symbolem doby, přeměnily Apple na jednu z největších firem v oboru technologií. A dozajista také nejnapodobovanějších.

Cook to mohl všechno ztratit. Apple byl v nebezpečí, že přijde o svou vůdčí pozici na trhu kvůli výrazné konkurenci v podobě Androidu, a spousta lidí se domnívala, že tato společnost je bez svého vizionářského leadera odsouzena k zániku. Nikdo netušil, jak bude Cook fungovat jako stálý CEO, protože ve skutečnosti se nikdy na veřejnosti neobjeoval.

Zpočátku Cookova pověst působila proti němu – rozhodně byl mistrem provozních operací, ale spousta lidí ho vnímala jako neslaného a nemastného dříče bez fantazie. Neměl nic z charismatické a směr udávající osobnosti svého bývalého šéfa, který naplňoval představu veřejnosti, jak by měl CEO Applu vypadat. A co hůř: neměl Jobsovu představitivost. Odkud bude Apple brát

[33] Lashinsky, „Apple’s Tim Cook: Genius Behind Steve Jobs“ (*Tim Cook z Applu: Génius za Stevem Jobsem*).

příští generaci šíleně skvělých produktů? Jobs byl základním pilířem obrovských úspěchů výrobků Applu a specialisté z branže se obávali, že série úspěšných produktů Applu se nachýlila ke svému konci.

Dokonce ještě před oficiálním Jobsovým odstoupením se experti nezdřáhali poukazovat na skutečnost, že bez Steva u kormidla je Apple odsouzen k zániku. A to nepřeháním, jeden titulek v úvodníku z května 2011 v *Huffington Post* zněl: „Proč je Apple odsouzen k záhubě“. Ty Fujimura zde předpovídal, že Apple se z Jobsovy smrti nikdy nevzpamatuje. „Jeho management, dokonce i jeho vize^[34] jsou nahraditelné. Ovšem jeho brilantnímu citu pro produkt, jemuž Apple vděčí za své úspěchy, příští vedení nebude schopno konkurovat. Jeho smrt vystaví Apple napospas smečce nepřátel víc, než tomu kdy bylo. ... Bez výrazně špičkových produktů bude i arogantní marketing zbytečný. Spotřebitelé se mnohem ochotněji uchýlí k alternativám.“

Spousta dalších se s tímto názorem shodovala. Jobs byl jedinečným leaderem a produkty Applu se k němu úzce vázaly, takže představit si Apple bez něj bylo téměř nemožné. George F. Colony, CEO výzkumné a poradenské firmy Forrester, předpovídal, že společnost bez něj zkolabuje. „Když odešel Steve Jobs, odnesl si s sebou tři věci:^[35] 1) individuální charismatické vůdčovství, které stmelovalo firmu a vybuzovalo v zaměstnancích touhu

[34] Ty Fujimura, „Why Apple Is Doomed“ (*Proč je Apple odsouzen k záhubě*), *Huffington Post*, 31. května 2011, zobrazeno 10. září 2018, www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed-b-866579.html.

[35] George Colony, „Apple = Sony“, Forrester, 4. srpna 2017, zobrazeno 10. září 2018, go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony.