

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

Kniha vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-87672-30-3

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	vii
POZNÁMKA AUTORKY	xi
PŘEDMLUVA: KDYSI JSEM VLÁDL SVĚTU	15
ZMIZELÝ VIZIONÁŘ	21
PŘEKRUČOVÁNÍ 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 DÉŠŤ	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
REJSTRÍK	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 Apple 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 Apple v Japonsku podělili Nayoshi Goto a Jun Morikawa z *Diamond Weekly*. Stejně tak mi s mým výzkumem o japonských dodavateli 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, Loretě 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.

Nebýt 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 Stephanie 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 nepohlítí, 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-kuchaře 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 vyrážejí 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 Cupertinu, 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 plynne 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 předčasného 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 vzka-zy 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 přílehlých 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, natočené 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 změní 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 odvalu 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 blázny, solitéry, rebely, potíživisty, 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 skromných obytných domů, velkých krabicovitých prodejen a restaurací velkých řetězců, jako například T. G. I. Friday's. Co se týče Cupertina 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 zřídka. 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 přípravu.

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 spasil 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 vmlouvavým 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 mály 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 nezavidelná 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 vtípkoval 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 Amelia 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 Ameliův porcelán nahradil obyčejným kantýnským nádobím. Zbavil se všeho, co vnímal jako korporátní, a nastolil meritokracii, která odměňovala aktivitu, ctižádost a odvahu.

„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 jeurčitě 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 nepříjemné události: Steve'd (*stevován, postižen Stevem*).

Jobs současně zpřísnil utajení. Sledovaly se odchodzí 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 obecenstva ještě neviděl.

Prvních pár měsíců, co byl Jobs zpátky, se někteří zaměstnanci vzpouzeli. Nějaký recesista zfalšoval Jobsovu e-mailovou adresu a poslal oběžník: „Všichni jste zlenivěli a jen se podílte 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 zlovyk.

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. Obklopol 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 ovšemudržena 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 Stanfordově 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 fuknutím prstu. Jednoduché rozhraní bylo zárukou příjemného přístupu i pro ty technicky nejméně smělé spotřebitele. Stejně jako u dalších produktů posunul iPhone latku 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 kratasech. 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 dolarů 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 střizlivě 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.