



# Steve Jobs

Zrodenie vizionára

Brent **Schlender**

Rick **Tetzeli**

# Steve Jobs

Zrodenie vizionára



eastone BOOKS  
*Business Class*

BECOMING STEVE JOBS  
Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli  
All rights reserved.

Slovak edition © 2015 by Eastone Group, a. s.  
Translation © 2015 Martin Krankus  
Z anglického originálu *Becoming Steve Jobs*, vydaného vydavateľstvom Random House  
v roku 2015, do slovenčiny preložil Martin Krankus.

V roku 2015 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.  
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová  
Korektorka: Anetta Letková  
Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.

*www.eastonebooks.com*

ISBN 978-80-8109-285-5

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak, bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv, s výnimkou citácií v rámci recenzií.

Lorne, ktorá mi veľakrát zachránila život.

— BS

Mojej Mari, navždy  
„Nestáva sa často, že človek natrafí na skutočného priateľa,  
ktorý je zároveň výborným spisovateľom.“

— RT

# Obsah

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <i>Autorská poznámka</i>       | IX  |
| <i>Predslov</i>                | XI  |
| PRVÁ KAPITOLA                  |     |
| Steve Jobs v Záhrade Alláhovej | 1   |
| DRUHÁ KAPITOLA                 |     |
| Nechcel som byť biznismen      | 27  |
| TRETIA KAPITOLA                |     |
| Prelom a zlom                  | 45  |
| ŠTVRTÁ KAPITOLA                |     |
| Čo bude nasledovať?            | 75  |
| PIATA KAPITOLA                 |     |
| Bokovka                        | 112 |
| ŠIESTA KAPITOLA                |     |
| Návšteva Billa Gatesa          | 128 |
| SIEDMA KAPITOLA                |     |
| Šťastie                        | 144 |
| ÔSMA KAPITOLA                  |     |
| Bozovia, bastardi a machri     | 162 |

|  |     |
|--|-----|
| DEVIATA KAPITOLA<br>Zachráňte Apple                                | 193 |
| DESIATA KAPITOLA<br>Rovno za nosom                                 | 226 |
| JEDENÁSTA KAPITOLA<br>Vydať zo seba to najlepšie                   | 251 |
| DVANÁSTA KAPITOLA<br>Dve rozhodnutia                               | 269 |
| TRINÁSTA KAPITOLA<br>Stanford                                      | 287 |
| ŠTRNÁSTA KAPITOLA<br>Domov pre Pixar                               | 301 |
| PÄTNÁSTA KAPITOLA<br>Kompletná štýlová hračka                      | 319 |
| ŠESTNÁSTA KAPITOLA<br>Slepé body, nevraživci a ostré lakte         | 337 |
| SEDEMŇASTA KAPITOLA<br>Len im povedz, že som sa zachoval ako idiot | 356 |
| <i>Poznámky k zdrojom</i>  | 383 |
| <i>Bibliografia</i>  | 401 |
| <i>Poďakovania</i>   | 407 |
| <i>Index</i>   | 411 |

## Autorská poznámka

Novinárska práca a písanie tejto knihy je dielom dvoch autorov. Pracujeme spolu už veľa rokov, odkedy sme boli kolegami v časopise *Fortune*. Spoločným prieskumom pre knihu *Steve Jobs: Zrodienie vizionára* sme strávili tri roky, robili sme rozhovory, reportáže, písali sme a napísané texty opravovali. Aby sa vám náš spoločný príbeh o Stevovi Jobsovi čítal lepšie, rozhodli sme sa ho rozprávať v prvej osobe jednotného čísla, ktorá sa všade vzťahuje na Brenta. Brent je ten, kto sa so Stevom poznal takmer štvrtstoročie, a tak je vďaka slovu „ja“ tento príbeh oveľa prehľadnejší.

## Predslov

**T**y si tu nový, však?“ boli jeho prvé slová na moju adresu. (Tie posledné o dvadsaťpäť rokov neskôr boli: „Prepáč mi.“) Začal sa na mňa pozerat' inými očami. Nakoniec, ja som bol novinár. Ten, ktorý sa mal pýtať.

Dopredu ma varovali o skrytých hrozbách, ktoré súviseli zo spovedania Steva Jobsa. Počas predchádzajúcej noci mi moji noví kolegovia z kancelárie *Wall Street Journal* v San Franciscu povedali, aby som si na naše prvé stretnutie obliekol nepriestrelnú vestu. Jeden z nich napoly vtipom povedal, že interview so Stevom Jobsom je skôr súboj než rozhovor. Písal sa apríl roku 1986 a Jobs bol vo *Wall Street Journal* v tom čase už legendárny. V kancelárii sa tradovalo, že svojho času zrušil jedného ich reportéra priamou otázkou: „Rozumiete vôbec niečomu,“ opýtal sa, „vôbec niečomu, o čom sa tu bavíme?“

S nosením skutočnej nepriestrelnej vesty som mal bohaté skúsenosti z čias môjho novinárskeho pôsobenia v Strednej Amerike začiatkom osemdesiatych rokov. Veľa času som trávil v El Salvadore a Nikarague, kde som robil rozhovory so všetkými od vodičov kamiónov, ktorí jazdili do vojnových oblastí, cez amerických vojenských poradcov v džungli, *commandantes* povstaleckých skupín Contra v ich úkrytoch až po prezidentov v ich palácoch. Pri iných príležitostiach som sa stretával s hlučnými



miliardármí, ako boli T. Boone Pickens, H. Ross Perot či Li Ka-shing, laureátmi Nobelovej ceny ako Jack Kilby, s rockovými hviezdami a filmovými idolmi, zatracovanými polygamistami, ba dokonca babičkami budúcich zabijakov. Takže som sa nedal len tak rozhodíť. Napriek tomu som však počas dvadsiatich minút jazdy z môjho domu v San Mateo v Kalifornii do centrály NeXT v Palo Alto húževnato dumal nad tým, ako najlepšie urobiť rozhovor so Stevom Jobsom.

Čiastočne som bol rozrušený z toho, že po prvýkrát v mojej novinárskej kariére som mal osloviť prominentného biznismena, ktorý bol mladší ako ja. Mal som tridsaťdva rokov, Jobs tridsaťjeden a spolu s Billom Gatesom boli už svetovými celebritami velebenými za to, že položili základy priemyslu s osobnými počítačmi. Už dve dekády predtým, než sa začala internetová mánia prinášať takmer každý týždeň zázračné mladé talenty, bol Jobs vo svete technológií už dávno superstar, skutočným majstrom s ohromujúcim a nezmazateľným zárezom. Obvodové dosky, ktoré spolu so Stevom Wozniakom vytvoril v garáži v Los Altos, dali vzniknúť miliardovej spoločnosti. Zdalo sa, že osobný počítač má neobmedzený potenciál a Steve Jobs bol ako spoluzakladateľ Apple Computer tvárou všetkých týchto možností. Lenže potom, v septembri predchádzajúceho roku, pod tlakom rezignoval. Tesne po tom, ako oznámil správnej rade, že verbuje niektorých kľúčových zamestnancov Apple do svojho nového projektu, ktorý spočíval v tvorbe počítačových „pracovných staníc“. Fascinované médiá jeho odchod detailne rozpitvali. *Fortune* aj *Newsweek* dali túto potupnú ságu rovno na svoju obálku.

Počas nasledujúcich šiestich mesiacov sa o detailoch jeho nového startupu len šuškalo, čiastočne pre žaloby, ktoré Apple podával v snahe zabrániť Jobsovi odlákať zamestnancov. Nakoniec však Apple svoje žaloby stiahol. Nastal čas, keď bol podľa človeka z Jobsovej PR agentúry, ktorý volal môjmu šéfovi v *Journale*, Steve ochotný urobiť zopár rozhovorov s veľkými časopismi z oblasti biznisu. Bol pripravený začať svoj tanec pre verejnosť, ktorý mal poodhaliť detaily toho, čo konkrétne má NeXT za lubom. Bol som tým úplne fascinovaný, a rovnakou mierou aj obozretný; nechcel som sa dať uniesť povestne charizmatickým pánom Jobsom.



Cesta do Palo Alto je prehliadkou histórie Silicon Valley. Z Route 92 v San Mateo na Interstate 280 lemuje „bukolická“ osemprúdovka jazero San Andreas a nádrž Crystal Springs, ktorá zásobuje vodou San Francisco rúrami vedenými zo Sierras. Do Palo Alto sa vchádza okolo sídiel nápadne uhladených investičných kapitalistov, pozdĺž Sand Hill Road v Menlo Parku, popri zahnutom laboratóriu stanfordského lineárneho urýchľovača častíc, ktorý ako vlas pretína krajinu až dolu k diaľnici, a okolo „stanfordského taniera“, ako sa zvykne hovoriť anténe stanfordského rádiového teleskopu, bielohlavých herefordských kráv a krásnych dubov roztrúsených po širokom zelenom páse za areálom univerzity. Zima a jarné dažde oživilí na kopcoch préríjnu trávu, takže oproti ich obvyklej zažltnutej farbe vyzerali ako golfové ihrisko, popretkávané prúžkami oranžových, fialových a žltých divých kvetov. Pobrežie Sanfranciského zálivu som poriadne nepoznal, takže som si ešte nestihol uvedomiť, že je pre takúto jazdu práve najkrajšie obdobie v roku.

Moja odbočka Page Mill Road bola domovskou adresou firmiem Hewlett-Packard, ALZA Corporation, raných priekopníkov biotechnológie, „katalizátorov“ Silicon Valley ako Accenture (ktorí sa vtedy volali Andersen Consulting) či právnickej firmy Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Najprv však vstúpite do Stanfordského výskumného parku, patriaceho univerzite, v ktorom sú po klukatých trávnikoch rozhádzané množstvá výskumných a vývojárskych laboratórií. Leží tu slávne výskumné stredisko firmy Xerox (Palo Alto Research Centre – PARC), kde Steve prvýkrát videl počítač s myšou a grafické „bitmapové“ rozhranie na obrazovke. Na tomto mieste sa rozhodol založiť centrálu NeXT.

Slečna z PR firmy Allison Thomas Associates, ktorá sa starala o NeXT, ma odprevadila cez hranatú dvojposchodovú administratívnu budovu z betónu a zo skla do malej konferenčnej miestnosti s výhľadom na polo-prázdne parkovisko. Steve tam čakal. Pozdravil ma kývnutím hlavy, posunul sa kúsok nabok, a ešte kým som sa stihol posadiť, položil mi svoju prvú otázku.

Nebol som si istý, či Steve chcel jednoslabičnú odpoveď, alebo či bol skutočne zvedavý na to, kto som a odkiaľ som prišiel. Predpokladal som,

že to druhé, tak som začal vymenovávať miesta a oblasti, o ktorých som písal pre *Journal*. Hneď po promócií na Kansaskej univerzite som sa za prácou pre noviny presťahoval do Dallasu, kde som písal o letectve, aerolinkách a elektronike, keďže tam sídlili firmy Texas Instruments a Radio Shack. Popritom som si získal určitú pozornosť za profil Johna Hinckleya, privilegovaného syna texaského ropného magnáta, ktorý v roku 1981 postrelil prezidenta Reagana.

„V ktorom roku si maturoval?“ prerušil ma.

„V roku 1972,“ odpovedal som, „a sedem rokov som študoval na vysokej škole, ale nikdy som nezískal titul.“ „V tom roku som maturoval aj ja,“ znova ma prerušil. „Takže sme zhruba rovnako starí.“ (Neskôr som zistil, že Steve preskočil jeden ročník.)

Potom som mu vysvetlil, že som strávil rok v Strednej Amerike a rok v Hongkongu, kde som písal a prinášal správy o geopolitickej situácii pre *Journal*, a rok v Los Angeles, kým som konečne dostal svoju vysnívanú prácu v San Franciscu. V tej chvíli som sa už skutočne začínal cítiť ako na pracovnom pohovore. Až na to, že Jobs na nijakú z mojich odpovedí prí veľmi nereagoval.

„Takže vieš *vôbec niečo* o počítačoch?“ prerušil ma znova svojou otázkou. „Všetci, ktorí píšu pre všetky veľké americké noviny, nevedia o nich ani prd,“ povedal skúsene a povýšenecky pokrútil hlavou. „Ten, kto o mne písal naposledy pre *Wall Street Journal*, ani nevedel, aký je rozdiel medzi operačnou pamäťou a disketou!“

Vtedy som sa začal cítiť na o niečo pevnejšej pôde. „Formálne som študoval angličtinu, ale naprogramoval som zopár jednoduchých hier a na vysokej škole som navrhol relačné databázy pre centrálny server.“ Steve zagúľal očami. „Zopár rokov som pracoval po nociach ako počítačový operátor a spracovával som denné transakcie pre štyri banky na minipočítači NCR.“ Teraz sa pozeral z okna. „A kúpil som si osobný počítač IBM, hneď ten prvý, ktorý sa objavil na trhu. V Businesslande v Dallase. Jeho sériové číslo sa začínalo ôsmimi nulami. Najprv som

---

\* National Cash Register

si nainštaloval CPM\*. MS-DOS som nainštaloval až vtedy, keď som ho predával pred sťahovaním sa do Hongkongu, pretože to tak chcel kupujúci.“

Pri zmienke o raných operačných systémoch a konkurenčných produktoch trochu ožil. „Prečo si si nekúpil Apple II?“ opýtal sa.

Dobrá otázka, ale vážne... prečo som dovolil tomu chlapíkovi, aby on spovedal mňa?

„Nikdy som ho nemal,“ priznal som sa, „ale teraz, keď som tu, som prinútil *Journal*, aby mi kúpili Fat Mac.“ Presvedčil som šéfov v New Yorku, že ak mám písať o Apple, mal by som sa s ich prístrojmi radšej najprv dobre oboznámiť. „Používam ho už niekoľko týždňov. Zatiaľ sa mi páči viac ako PC.“

Trafil som klinec po hlavičke. „Počkaj, až uvidíš, čo postavíme tu,“ povedal. „Budeš sa chcieť zbaviť svojho Fat Macu.“ Konečne som si už mohol robiť svoju robotu, lebo sme sa dostali do fázy, po ktorej Steve túžil celý čas, a mohol mi už rozprávať o tom, ako sa chystá prekonať firmu, ktorú založil, a pomstiť sa ľuďom, hlavne generálnemu riaditeľovi Johnovi Sculleymu, ktorý ho z jeho kráľovstva v podstate vyhostil.

Teraz už bol pripravený odpovedať na moje otázky, aj keď som sa na ne nikdy nedočkal priamej odpovede. Bol som napríklad zvedavý na jeho záhadne vyprázdnenú centrálu. Skutočne sa tu chystali montovať počítače? Rozhodne to nevyzeralo ako továreň. Financoval to celé sám alebo si pripravoval nejakých investorov? Predal všetky svoje akcie Apple, čo mu vyneslo 70 miliónov dolárov, ale nestačilo to na to, aby založil firmu s takýmito ambíciami. Občas zabúrnil do celkom nečakaných oblastí. Kým sme sa rozprávali, pil z pollitrového pohára na pivo horúcu vodu, z ktorej stúpala para. Objasnil mi, že keď sa mu jedného dňa minul čaj, chutila mu aj obyčajná horúca voda. „Upokojuje to úplne rovnako,“ povedal. Nakoniec zaviedol rozhovor späť k hlavnej téme: vyššie vzdelávanie potrebuje lepšie počítače a dodať ich dokáže jedine NeXT. Firma úzko spolupracovala so Stanfordom a Carnegie Mellon – univerzitami, ktoré boli

---

\* operačný systém Control Program for Microcomputers

domovom vysokouznávaných katedier informatiky. „Ony budú naši prví zákazníci.“

Napriek svojej vyhýbavosti a odhodlaniu naplniť svojimi výrokmi jediné posolstvo bol Jobs čulý a duchom prítomný. Jeho sebavedomie bolo také intenzívne, že som visel na každom jeho slove. Hovoril v starostlivo poskladaných vetách, aj keď odpovedal na nečakané otázky. O dvadsaťšesť rokov neskôr na jeho pohrebe hovorila jeho vdova Laurene o „dokonale vycibrenej estetike“, ktorou disponoval už od mladosti. Jeho odpovede prekypovali týmto sebavedomím, vlastným úsudkom a vkusom. V priebehu nášho rozhovoru sa zároveň ukázalo, že rozhovor skutočne robí *on so mnou*, testoval ma, či sa „chytám“, či rozumiem tomu, čo je zvláštne na jeho práci a čo plánuje s NeXTom. Neskôr som si uvedomil, že to bolo aj preto, že Steve chcel, aby všetko, čo o ňom a jeho práci kto kedy napísal, splňalo všetky jeho vlastné vysoké kritériá kvality. Zistil som, že v tejto fáze života si myslel, že by pravdepodobne vedel robiť prácu kohokoľvek iného lepšie ako dotýčny, čo bol zároveň postoj, ktorým rozleptával svojich podriadených, samozrejme...

Náš rozhovor trval štyridsaťpäť minút. Plány, ktoré si vytýčil pre NeXT, boli veľmi prchavé a ako sa ukázalo, bolo to náznakom problémov, ktorými mala firma prejsť počas nasledujúcich rokov. Bolo mi však jasné, že chce hovoriť o jednej už veľmi konkrétnej veci: o logu NeXT. Podal mi krásnu brožúrku, v ktorej sa písalo o kreatívnom vývoji prudko elegantného firemného symbolu. Vymyslel ho Paul Rand. Rand dokonca navrhol aj prebal brožúrky s drahými prehľadnými listami, ktoré oddeľovali hrubé smotanovobiele stránky s vyrazeným opisom, ako sa krok za krokom vytváral obraz, ktorý hovorí „mnohými vizuálnymi jazykmi“. Logo predstavovala jednoduchá kocka s nápisom NeXT v „rumelke proti čerešňovej červeni a zelenej a žltej proti čiernej (najintenzívnejší možný kontrast),“ uvádzalo sa v knižke, „a položená pod dvadsaťosemstupňovým uhlom“. V tom čase bol Rand jedným z najznámejších amerických grafických dizajnérov. Preslávil sa tým, že okrem iného vymyslel vizuálne identity IBM, televízie ABC, UPS a Westinghouse. Jobs za tento pamflet a za jediné firemné logo, ktoré si mohol vziať alebo ho zahodiť, s radosťou obetoval stotisíc dolárov zo svojich vlastných zdrojov. Táto extravagancia, čo

priam v rámci honby za dokonalosťou, bola vlastnosťou, ktorá neposlúžila ani jemu, ani firme NeXT.



Po našom prvom stretnutí som článok ešte nenapísal. Pekné logo pre začínajúcu firmu sa nedalo považovať za správy bez ohľadu na to, kto si ho objednal alebo kto ho navrhol. (Okrem toho v tom čase *Wall Street Journal* nepublikoval fotografie, vlastne nikdy nevytlačil nič vo farbe. Takže aj keby som chcel písať o Stevovej novej ligotavej hračke, jej prenikavá a nepraktická krása by sa k našim čitateľom aj tak nikdy nedostala.)

To, že som o tom nenapísal, bola prvá z výhrad v rámci dvadsiatich piatich rokov trvajúcej diskusie, ktorá formovala náš vzťah. Tak ako je to vo väčšine vzťahov medzi novinárom a jeho zdrojom, existoval jeden hlavný dôvod, prečo sme sa ja a Steve chceli zbližiť. Obaja sme mali niečo, čo ten druhý potreboval. Ja som mu mohol poskytnúť prvú stranu denníka *Wall Street Journal* a neskôr prebal časopisu *Fortune*, on mal príbeh, ktorý chceli moji čitatelia a ktorý som chcel vyrozprávať lepšie a skôr ako hociktorý iný novinár. Obvykle chcel, aby som písal o niektorom z jeho produktov, ale moji čitatelia sa okrem toho túžili v rovnakej miere zoznámiť aj s ním samotným – pokiaľ nie viac. On si želal vyzdvihnúť všetky prednosti svojho produktu, génia a krásu jeho stvorenia, ja zasa nazrieť do zákulisia a písať o vzostupoch a pádoch jeho spoločnosti. Viac ako dve dekády to bol podtext väčšiny našich interakcií: transakcia, v rámci ktorej sme sa obaja snažili vymámiť z toho druhého niečo výhodné. So Stevom to bolo ako kartová hra, v ktorej sme boli jeden deň partneri, ktorí hrajú spolu bridž, a na druhý deň som sa cítil ako idiot, ktorý hrá v pokeri s osmičkou ako so svojou najvyššou kartou. Vo väčšine prípadov ma úspešne presvedčil o tom, že má navrch, či už to bola pravda, alebo nie.

Steve bol (obzvlášť postupom času) taký skvelý vyjednávač čiastočne vďaka tomu, že každá dohoda, ku ktorej dospel, mala jasný zmysel v rámci jeho dlhodobých priorít. Takže napriek tomu, že *Journal* v tom čase nezverejnil nič, informoval Cathy Cookovú, ostrieľanú pracovníčku v agentúre Allison Thomas, že rozhovor prebehol v poriadku a že si myslí, že som „okej“. Občas jej tiež povedal, aby ma zavolala do NeXTu pozrieť sa, čo je nové. Nebolo príliš o čom písať, aspoň nie z pohľadu *Journalu*

– svoj prvý veľký článok o NeXTe som vytvoril až v roku 1988, keď Steve konečne odhalil ich prvý počítač. Tieto návštevy však boli vždy pútavé a osviežujúce.

Raz mi však zavolať, aby mi vykotkodákal bombastickú správu, že presvedčil Rossa Perota, aby investoval do NeXTu 20 miliónov dolárov. Na prvý pohľad tvorili ten najpodivuhodnejší pár: Perot s vlasmi ostrihanými na ježka, pozapínaný zhora dolu, dokonalý patriot, námornícky veterán, financoval bývalého hipisáka, ktorý chodil stále radšej bosý, bol vegetarián a neuznával používanie dezodorantu. Napriek tomu som už však vtedy poznal Steva dosť dobre na to, aby som rozumel, prečo mali s Perotom, s ktorým som robil rozhovor už párkrát, k sebe blízko. Obaja boli výstrední, idealistickí samoukovia. Povedal som mu, že určite musí navštíviť Perota v jeho kancelárii v Electronic Data Systems (EDS) v Dallase. Ak už nie z iného dôvodu, tak aby aspoň videl jeho neuveriteľnú zbierku sôch naštylizovaných orlov a kolonádu amerických vlajok, ktoré lemovali cestu k jeho centrále. Steve sa zasmial a pobavené zagúľal očami: „Tam som už bol, mám to za sebou.“ Opýtal sa ma, či si myslím, že mu šibe, keď sa s Perotom majú radi. „Veď komu by sa Perot nemohol aspoň trochu páčiť, keď sa s ním stretne?“ Odpovedal som: „Je vtipný.“ Steve sa súhlasne zachichotal a potom dodal: „Vážne, myslím si, že je toho veľa, čo sa od neho môžeme priučiť.“

Časom nás náš podobný vek viac spájala, než rozdeľoval. Obaja sme v mladosti prešli podobnými vývinovými prechodmi. To isté by som mohol povedať o Billovi Gatesovi, o ktorom som taktiež písal pomerne dosť, ale on nebol produktom výchovy pracujúcej triedy alebo verejných škôl ako Steve a ja. Všetci traja sme sa úspešne vyhlili službe vo Vietname, pretože kým sme dosiahli osemnásť rokov, boli už zrušené armádne odvody. Steve a ja sme oproti Billovi boli skutočnejšími produktmi protivojnového hnutia, mieru a lásky. Boli sme deti kvetín a blázni do muziky a rôznych zlepšovákov, a nebáli sme sa experimentovať s neznámymi novými nápadmi a zážitkami. Steve bol adoptované dieťa a občas sme sa bavili o tom, aké to je. Nebola to však jeho výchova, ktorá výrazne určovala jeho intelektuálny a kultúrny vývin, ale vtedajšie sociálno-politické prostredie a „high-tech ihrisko“, na ktorom sme vyrastali.

Na začiatku mal Steve veľmi dobrý dôvod pestovať si náš vzťah. V neustále sa vyvíjajúcom svete počítačov osemdesiatych rokov bolo stupňovanie intenzívneho očakávania jeho nasledujúceho prevratného vynálezu životne dôležité. Prostredníctvom novin získaval Steve pozornosť potenciálnych zákazníkov aj investorov, ktorej potreboval skutočne veľa, keďže firme NeXT trvalo takmer päť rokov, kým prišla s funkčným počítačom. Steve mal v živote dokonalý zmysel pre taktiku pokrytia mediálneho priestoru, čo však bola len malá časť z toho, čo Regis McKenna, možno najdôležitejší Jobsov mentor v jeho začiatkoch, nazýval „Steveov prirodzený marketingový talent“. Okrem toho mi McKenna povedal: „Túto intuíciu mal už ako dvadsaťdvaročný. Rozumel tomu, čo bolo úžasné na Sony, na Inteli. Chcel takýto imidž aj pre to, čo mal vytvoriť on sám.“

Steve vedel, že Apple bol tiež medzi firmami, o ktorých som písal pre *Journal* a neskôr pre *Fortune*, a občas mi zavolať v zdanlivo náhodných chvíľach, aby mi ponúkol „rozumy“, ktoré sa dopyčul od bývalých kolegov, ktorí tam stále pracovali, alebo len aby sa podelil o svoje názory na nekonečnú telenovelu o striedaní šéfov v jeho bývalej firme v Cupertine. Postupne som zistil, že bol celkom dôveryhodným zdrojom informácií o tom, v akom chaose sa ocitla firma Apple začiatkom deväťdesiatych rokov. Ja som si zároveň uvedomil, že na jeho telefonátoch nebolo nič náhodné. Steve mal vždy nejaký postranný úmysel. Občas dúfal, že získa nejaké informácie o konkurencii, inokedy mal zasa nejaký produkt a chcel, aby som sa naň pozrel, a občas ma chcel pokarhať za niečo, čo som napísal. V tom poslednom prípade dokázal aj hrať hru na zapieranie. Koncom deväťdesiatych rokov, keď sa vrátil do firmy, ktorú pomáhal zakladať, som mu poslal e-mail, v ktorom som mu napísal, že si myslím, že už nastal čas, aby som vytvoril pre *Fortune* ďalší článok o Apple. Bol som zopár mesiacov mimo novinárčiny, pretože som sa musel podrobiť operácii srdca. Steve mi vtedy zavolať do nemocnice, aby mi zaželel skoré uzdravenie, ale ja som už bol pripravený vrátiť sa do práce. Potom mi na môj e-mail stručne odpovedal: „Brent,“ začal, „ak si správne spomínam, minulé leto si o mne a o Apple napísal dosť špinavý článok. Pamätám si, ako ma to ranilo. Prečo si dal na papier taký nechutný článok?“ Trvalo niekoľko mesiacov, kým poľavil a spolupracoval na ďalšom veľkom článku o firme.



Mali sme dlhý, komplikovaný, a zväčša obojstranne prospešný vzťah. Keď som na Steva natrafil na rôznych akciách súvisiacich s počítačmi, predstavil ma kolegom a ďalším ľuďom z technologického prostredia ako svojho priateľa, čo mi veľmi lichotilo. Bolo to nezvyklé, skutočné, a zároveň neskutočné. Počas toho krátkeho času, keď mal kanceláriu v Palo Alto neďaleko redakcie *Fortune*, som naňho občas v meste narazil a na chvíľu sme o všetkom možnom podebatovali. Pri jednej príležitosti som mu pomohol kúpiť darček pre Laurene k jej narodeninám. Veľakrát som ho z toho či onoho dôvodu navštívil aj doma, ale vždy sa ku mne správal s neformálnosťou, akú som nezažil u nijakého iného šéfa veľkej firmy. A napriek tomu nebol ani moment, kedy by základné podmienky nášho vzájomného vzťahu neboli dokonale jasné: ja som bol reportér, on zdroj a objekt. Niektoré moje články sa mu páčili, iné, ako to bolo pri tom, ktorý spomenul vo svojom e-maile, ho vedeli rozzúriť. Moja nezávislosť a jeho informácie formovali celý náš vzťah.

Tento nutný odstup sa zväčšil v posledných rokoch jeho života. Uprostred prvej dekády 21. storočia sme obaja ťažko ochoreli. Jemu v roku 2003 po prvýkrát diagnostikovali rakovinu pankreasu a mne v roku 2005 počas cesty po Strednej Amerike endokarditídu a meningitídu. Na štrnásť dní som vtedy skoro upadol do kómy a takmer úplne ohlušol. Samozrejme, on o mojej chorobe vedel viac než ja o jeho. Napriek tomu sa mi občas zveril s niektorými detailmi – raz sme si dokonca porovnávali jazvy po operácii, podobne ako Quint (Robert Shaw) a Hooper (Richard Dreyfuss) vo filme *Čeluste*. Navštevoval ma v stanfordskej nemocnici dvakrát týždenne, kým som sa dával dohromady. Vždy sa zastavil, keď chodil na pravidelné prehliadky k onkológovi. Rozprával mi hrozné vtipy o Billovi Gatesovi a zdieral ma z kože za to, že som za celé roky jeho napomínania neprestal fajčiť. Steve vždy miloval hovoriť ľuďom, ako majú viesť svoje osobné životy. Keď zomrel, roztrhlo sa vreco s najrôznejšími posmrtnými amatérskymi analýzami: články, knihy, filmy a televízne programy. Väčšinou chrlili staré mýty o Stevovi, prepierali stereotypy, ktoré o ňom vznikali v osemdesiatych rokoch, keď tlač objavila zázračné dieťa z Cupertino. Steve podľahol lichôtkam médií a otvoril seba aj svoju firmu novinárom. Vtedy bol vôbec najviac nedisciplinovaný a prchký za

celý svoj život. V rovnakej miere, v akej ukazoval svojho génia pre predstavovanie prelomových produktov, dokázal predvídať aj znepokojivú zákernosť a nezájum o zamestnancov a priateľov. Takže keď sa začal uztvárať a spolupracovať s tlačou len vtedy, keď potreboval predvídať svoje produkty, príbehy z raných čias Apple začali formovať aj to, ako vo všeobecnosti vnímame jeho osobnosť a štýl uvažovania dnes. Možno preto posmrtné materiály o Stevovi odrážali pretrvávajúce stereotypy, že bol géniom s talentom pre dizajn, šamanom, ktorého silné príbehy dokázali stvoriť čosi magické a čarovné, takzvané „pole skreslenej reality“, alebo že to bol pompézny chrapúň, ktorý pohrdal každým, na koho natrafil počas svojej egoistickej honby za dokonalosťou a ktorý si myslel, že je chytřejší ako všetci ostatní, preto nikdy nepočúval rady a od narodenia bol neustále z jednej polovice génius a z tej druhej pekný hajzel.

Nič z toho sa s mojou skúsenosťou so Stevom nezhodovalo. Mne sa vždy zdal komplexnejší, ľudskejší, citlivejší aj inteligentnejší než ten človek, o ktorom som všade čítal. Niekoľko mesiacov po jeho smrti som sa začal prehrabávať vo svojich starých poznámkach, páskach a súboroch s mojimi článkami o ňom. Bolo v nich veľa vecí, na ktoré som úplne zabudol: spontánne poznámky, ktoré som si o ňom zapísal, historiky, ktoré mi rozprával počas rozhovorov a ktoré som v tom čase z jedného alebo druhého citlivého dôvodu nemohol použiť, staré e-mailové konverzácie, ktoré sme viedli, ba aj niekoľko kaziet, ktoré som nikdy neprepísal do textu. Našiel som aj jednu audiokazetu, ktorú pre mňa vyrobil. Bola to kópia kazety, ktorú dal vdove po Johnovi Lennonovi, Yoko Ono, so všetkými najrôznejšími verziami „Strawberry Fields Forever“, ktoré vznikali pri jej dlhom skladaní a nahrávaní. Všetky tieto veci ležali uložené v mojej garáži a to, že som ich znovu vyniesol na svetlo sveta, oprášilo veľa spomienok na Steva, ktoré som za všetky roky pozbieral. Po tom, ako som sa zopár týždňov v týchto osobných relikviách z minulosti prehrabával, som dospel k názoru, že toho nie je dosť na to, aby som mohol frflať na jednostranne ladené mýty, kolujúce medzi ľuďmi. Chcel som ponúknuť ucelenejší obraz a hlbšie porozumenie človeka, o ktorom som toho toľko popísal, ale takým spôsobom, akým by to nebolo možné za jeho života. Písanie o Stevovi bolo vždy fascinujúce a dramatické. Jeho príbeh bol skutočne shakespearovský, plný arogancie,

intríg a pýchy, jasných zloduchov, nemotorných šašov, nesmierneho šťastia, dobrých úmyslov a nepredstaviteľných následkov. V takom krátkom čase sa objavilo toľko rôznych vzostupov a pádov, že bolo nemožné nakresliť rovnú čiaru jeho úspechu, ešte kým žil. Teraz som sa chcel s odstupom času zamerať na muža, o ktorom som dennodenne písal, na muža, ktorý ma nazýval svojím priateľom.



Najzákladnejšia otázka týkajúca sa Stevovej kariéry je táto: Ako je možné, že sa človek, ktorý bol taký nestály, nerozvážny, prudký a tvrdohlavý biznismen, ktorého vyhodili z jeho vlastnej firmy, mohol stať uctievaným šéfom, ktorý oživil Apple a vytvoril úplne novú líniu produktov, ktoré definovali určitú kultúru, premenili firmu na najhodnotnejší a najobdivovanejší podnik na svete a zmenili každodenné životy miliárd ľudí zo všetkých socioekonomických vrstiev a kultúr? Odpoveď na túto otázku bola niečím, o čom sa Stevovi nikdy nechcelo priveľmi diskutovať. Aj keď to bol celkom introspektívny chlapík, nikdy ho to veľmi neťahalo k retrospektíve. „Aký má zmysel pozeráť sa späť,“ písal mi v jednom e-maile. „Radšej sa pozerám dopredu na všetko dobré, čo príde.“

Skutočná odpoveď by musela ukázať, ako sa zmenil, kto mal vplyv na tieto zmeny a ako aplikoval to, čo sa naučil, do biznisu, v ktorom sa vyrábali všetky tie skvelé technologické hračky. Ako som sa tak prehrabával svojimi starými dokumentmi, stále som sa vracal do obdobia, ktoré mnohí opisujú ako roky „divočiny“, dekády medzi jeho odchodom z Apple a jeho návratom. Táto éra medzi rokmi 1987 a 1997 sa dá ľahko prehliadnuť. Neúspechy nie sú až také dramatické ako jeho výbuchy počas jeho prvého pôsobenia v Apple a úspechy, pravdaže, nie sú až také úchvatné ako tie, ktoré režíroval počas prvej dekády 21. storočia. Boli to neprehľadné, komplikované roky a nepísalo sa o nich práve ľahko. V skutočnosti to však boli kritické roky jeho kariéry. Počas nich sa naučil takmer všetko, čo umožnilo jeho budúci úspech, a práve počas nich začal krotiť a usmerňovať svoje správanie. Prehliadať tieto roky by znamenalo dať sa chytiť do pasce výhradného oslavovania jeho úspechu. Z neúspechov a sľubných začiatkov, ktoré sa premenia na slepé uličky, sa môžeme naučiť práve toľko ako z úspechov, pokiaľ nie viac. Vízia, porozumenie, trpezlivosť

a múdrosť, ktoré formovali Stevovo posledné desaťročie, vznikli počas skúšok, ktoré podstúpil práve v tomto medziobdobí. Pády, bolestivé obraty, nedorozumenia, zlé úsudky, zameranie sa na nesprávne hodnoty – celá Pandorina skrinka nezrelosti – boli všetko nutné predpoklady na jasnosť, umiernenosť, reflexiu a pripravenosť, ktorú predviedol v nasledujúcich rokoch.

Na konci týchto rokov v divočine sa Steve napriek všetkým prešľapom dosť výrazne zaslúžil o úspech NeXTu a Pixaru. Posolstvo prvej firmy mu zaistilo jeho profesionálnu budúcnosť, zatiaľ čo triumf v druhej ho zaistil finančne. Jeho skúsenosti v oboch firmách ho naučili veci, ktoré pri spätnom pohľade rozhodli o budúcom smerovaní Apple a pomohli určiť svet, v ktorom teraz žijeme. Steve bol možno neústupčivý a nič sa nenaučil ľahko alebo povrchno, ale učil sa. Neustále ho to hnalo dopredu a bol zvedavý, aj keď to mal práve ťažké. Počas tých rokov sa učil ako stroj a vzal si k srdcu všetko, čo pozbieral.

Nikto nepracuje vo vákuu. Svadba a založenie rodiny zmenili Steva od základu spôsobom, ktorý mal na jeho prácu mimoriadne pozitívny vplyv. Počas rokov som do Stevovho osobného života nahliadol mnohokrát a zopárkrát som sa stretol aj s Laurene a ich deťmi. Lenže nebol som blízky rodinný priateľ. Keď som začal v roku 2012 dávať dokopy túto knihu, zdalo sa mi, že som toho o jeho osobnom živote veľa nevedel. Veľa jeho najbližších kolegov a priateľov sa so mnou spočiatku pre smútok z jeho smrti a z toho, čo sa o ňom po jeho smrti popísalo, nerozprávalo. To sa však časom zmenilo a práve tieto rozhovory s jeho najbližšími priateľmi a kolegami – vrátane jediných štyroch zamestnancov Apple, ktorí sa zúčastnili na jeho súkromnom pohrebe – odhalili Stevovu stránku, ktorú som cítil, ale nikdy jej celkom neporozumel, a o ktorej som celkom určite nikdy nikde nečítal. Steve mal výnimočnú schopnosť škatuľkovať. Práve talent mu umožnil ovládnuť a mapovať rôzne kúsky tak komplexného celku, ako bola firma Apple pri jeho návrate. Umožnil mu zamerať sa na určitý cieľ napriek kakofónii z obáv, ktoré súviseli s tým, že sa dozvedel o svojej chorobe. Bol to zároveň talent, ktorý mu umožnil hlboký a zmysluplný život mimo kancelárie, a pritom neodhaľovať príliš veľa ľuďom, ktorí neboli súčasťou jeho blízkeho okolia.