



STEVE
JOBS

**Zrození
vizionáře**

Brent Schlender
Rick Tetzeli

STEVE
JOBS
Zrození vizionáře Brent Schlender
Rick Tetzeli

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Brent Schlender, Rick Tetzeli

Steve Jobs: Zrození vizionáře

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

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

Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5992. publikaci

Překlad Dan Helekal, Martin Antonín

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 488

První vydání, Praha 2015

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

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

Cover Photo © Getty Images

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

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

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

Obsah

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

Lorně, která byla tolikrát mou záchránkyní

– BS

Pro Mari, navždy

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

– RT

Autorská poznámka

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

Prolog

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

toužili mí čtenáři a který jsem já chtěl vypovědět líp a dřív než kolegové z branže. Obvykle po mně chtěl, abych psal o nějakém jeho novém produktu – mé čtenáře ale přinejmenším stejně jako údaje o výrobcích zajímaly i informace o něm. Ty druhé možná ještě víc. On si přál vyzdvihovat velkolepost produktu spolu s genialitou a krásou procesu jeho vzniku – já se snažil proniknout za kulisy a psát i o šťastných a krušných etapách jeho příběhu. Tahle červená nit se táhla napříč většinou našich kontaktů. Ve skrytu duše jsme oba doufali, že se nám toho druhého podaří nějak přechytračit a přimět ho k výhodné dohodě. Se Stevem tahle nikdy nekončící hra připomínala partii karet. Jednou mi přišlo, že jsme se Stevem partneři v bridži, vzápětí jsem si ale připadal jako trouba, co ho v pokeru zkouší dostat na eight-high. Obvykle jsem z něj ale míval pocit, že většinu trumfů drží v ruce on – ať už to tak ve skutečnosti bylo nebo ne.

Přestože *Journal* po našem prvním setkání žádný článek neotiskl, svěřil se Steve Cathy Cookové, protřelé harcovnici ze Silicon Valley, která tehdy pracovala pro firmu Allison Thomas, že rozhovor proběhl dobře a „ten pisálek celkem ujde“. Čas od času pak Cathy pověřil, aby mě do NeXTu pozvala pro příděl porce posledních aktualit. Upřímně řečeno, psát nebylo moc o čem, alespoň tedy z pohledu *Journalu*. Svůj první článek o NeXTu jsem publikoval teprve v roce 1988, když Steve konečně odhalil první pracovní stanici s logem NeXT. Ale všechny ty návštěvy byly bez výjimky nesmírně zajímavé a osvěžující.

Jednou si mě pozval, aby se mohl blýsknout, že se mu podařilo přesvědčit Rosse Perota k investici do NeXTu. Šlo o 20 milionů dolarů. Ti dva na první pohled působili jako nanejvýš nesourodá dvojka: Perot, nesmlouvavě konzervativní ultrapatriot s vojenským sestřihem a veterán od námořnictva, financoval někdejšího hipika, který nejraději chodil naboso, byl vegetarián a zásadně neuznával používání deodorantu. A přesto jsem Steva poznal už natolik dobře, abych věděl, že on i Perot, s nímž jsem několikrát dělal rozhovor, měli ve skutečnosti mnoho společného. Oba dva byli hodně osobití samouci a nenapravitelní idealisté. Když mi Steve prozradil tuhle novinku,

řekl jsem mu, že Perota rozhodně musí navštívit v jeho kanceláři v dallaském sídle Electronic Data Systems (EDS) – třeba jen proto, aby si prohlédl jeho šílenou sbírku historických soch orlů a kolonádu amerických vlajek lemuující příjezdovou cestu do centrály firmy. Steve se rozesmál a pobaveně přimhouřil oči: „Už se stalo.“ Pak se zeptal, jestli je podle mě blázen, když se mu Perot zamlouval. „Jak by po osobním setkání někdo Perota mohl *nemít* alespoň trochu rád?“ odvětil jsem. „Pravda, je *legrační*,“ rozchechtal se Steve souhlasně, „vážně, myslím, že se toho od něj můžu hodně naučit.“

Postupem času náš podobný věk začal být spíš mostem než překážkou. Oba jsme se Stevem procházeli podobnými rituály dospívání. Totéž do určité míry platilo i o Billu Gatesovi, kterému jsem se pracovně též intenzivně věnoval, ale ten na rozdíl ode mě a Steva nebyl produktem výchovy rodičů z dělnické třídy a státních škol. Všichni tři jsme se vyhnuli povinnosti služby ve Vietnamu, protože odvody byly ukončeny dřív, než jsme dosáhli 18 let věku. Ale u Steva i u mě se mnohem silněji než u Billa projevovalo dospívání v éře protiválečné květinové generace míru a lásky. Milovali jsme hudbu, užížděli jsme na technických vychytávkách a nebáli jsme se experimentovat s nezvyklými novými nápady a zkušenostmi. Steve byl jako dítě adoptován a někdy jsme spolu rozmlouvali o tom, jaké to pro něj bylo; ani na chvíli mi ale nepřišlo, že by tahle zkušenost měla na jeho duševní a kulturní rozvoj alespoň trochu srovnatelný vliv jako celkové společenské a politické prostředí, v němž jsme vyrůstali, ono obrovské pískoviště se spoustou báboviček špičkových technologií.

V tomhle raném období našeho vztahu měl Steve pádný důvod, aby pracoval na jeho udržování a dalším rozvíjení. V neustále se proměňujícím počítačovém světě konce osmdesátých let bylo udržování atmosféry napjatého očekávání jeho další *Velké Věci* klíčové, aby přilákal potenciální zákazníky a investory – a vzhledem k tomu, že NeXT na uvedení svého prvního funkčního počítače potřeboval bezmála pět let, musela být skupina těch druhých co nejméně. Steve si vždycky naprosto jasně uvědomoval taktickou hodnotu mediální pozornosti. Byla to jedna součást toho, co Regis McKenna,

asi nejnvlivnější mentor jeho raného období, označil jako „Stevův přirozený talent pro marketing“. „I když mu bylo jen dvaadvacet, měl zatraceně dobrou intuici,“ dodává. „Dokázal přesně poznat to dobré na Sony nebo Intelu. A chtěl, aby tímhle dojmem působilo i to, co vytvoří on.“

Jelikož Steve věděl, že při práci pro *Wall Street Journal* a později *Fortune* mám na starosti mimo jiné i Apple, občas mi během následujících let zdánlivě náhodou zavolal, aby mi nabídl „tajné informace“, které se k němu dostaly od bývalých kolegů, kteří v Applu pořád pracovali, nebo aby se se mnou podělil o svoje pocity z nekonečné mýdlové opery na nejvyšších manažerských pozicích v jeho staré společnosti z Cupertino. Postupem času jsem zjistil, že když jsme se bavili o vši té bryndě, do které se Apple dostal na začátku devadesátých let, byl Steve naprosto spolehlivým zdrojem informací. Postupně mi také došlo, že na jeho náhodných telefonátech ve skutečnosti nebylo ani zrníčko náhody. Steve měl vždycky nějaké postranní úmysly: někdy doufal, že mu prozradím pár střípků informací o konkurenci, tu a tam chtěl, abych vyzkoušel nějaký z jeho nových produktů, jindy mi prostě chtěl vyplísit za něco, co jsem si dovolil napsat. V posledním případě uměl hrát i uraženého. Jednou v devadesátých letech, po svém návratu do společnosti, kterou kdysi spoluzakládal, jsem mu poslal vzkaz, že podle mého je načase, abych pro *Fortune* napsal další článek o Applu. Předtím jsme spolu několik měsíců nemluvili, protože jsem musel na operaci srdce. Steve mi tehdy dokonce zavolal do nemocnice, aby mi popřál hodně štěstí. Teď jsem byl zpátky a celý žhavý do psaní. V e-mailu, který přišel jako odpověď na můj vzkaz, Steve rozhodně nechodil kolem horké kaše: „Brente,“ psal mi, „pokud mě paměť neklame, napsal jsi loni v létě o mně a Applu jeden dost nehezky článek. Pamatuji si, že se mě to dost dotklo. Proč jsi tuhle nestoudnost napsal?“ O několik měsíců později si ale dal říct a spolupracoval se mnou na dalším velkém článku o společnosti.

Náš vztah byl dlouhý, složitý a povětšinou naplňující. Když jsem na Steva narazil na nějakém veletrhu nebo podobné akci, představil mě vždycky jako svého přítele – což bylo označení opravdu prazvláštní. Lichotivé, podivné, pravdivé, a zároveň vlastně nepravdivé. Během krátkého období, kdy měl

Steve kancelář v Palo Alto nedaleko sídla místní pobočky časopisu *Fortune*, jsem na něj ve městě čas od času narazil. Pak jsme se pokaždé na chvíli zastavili a poklábosili o všem možném i nemožném. Jednou jsem mu pomáhal vybírat narozeninový dárek pro jeho ženu Laurene. Mnohokrát jsem ho navštívil doma. Vždycky z toho či onoho pracovního důvodu, ale pokaždé naše setkání proběhlo naprosto neformálně a způsobem, s jakým jsem se u žádného jiného šéfa firmy nesetkal. A přesto jsem ani jedinkrát nenabyl dojmu, že by se daný prazáklad našeho vztahu začal nějak měnit. Pořád platilo, že já jsem novinář a on můj zdroj a téma v jedné osobě. Některé z mých článků se mu líbily; jiné, jako ten, který vyvolal onen pohoršlivý e-mail, ho dokázaly dopálit. Moje nezávislost a hromadění informací z jeho strany ovšem zcela jasně vymezovaly hranice našeho vztahu.

V posledních letech jeho života se tenhle nezbytný odstup ještě prohloubil. V polovině první dekády nového tisíciletí jsme oba vážně onemocněli; nejprve u Steva v roce 2003 zjistili rakovinu slinivky a poté jsem se já v roce 2005 při cestě do Střední Ameriky nakazil endokarditidou v kombinaci s meningitidou. Čtrnáct dnů jsem strávil ve stavu blížším kómatu a nakonec téměř přišel o sluch. On o mé nemoci samozřejmě věděl víc než já o té jeho. Přesto mi občas něco málo prozradil – jednou jsme si dokonce porovnávali jizvy, skoro jako Quint (Robert Shaw) a Hooper (Richard Dreyfuss) v *Čelistech*. V době mé rekonvalescence po operaci mě přišel do Stanfordské nemocnice dvakrát navštívit – zastavil se, když tam byl na pravidelných kontrolách u svého onkologa. Pověděl mi pár úděsných vtipů o Billu Gatesovi a vyčínil mi, že jsem navzdory jeho dlouholetým radám pořád nepřestal kouřit. Byla to jeho klasika. Steve vždycky druhé rád poučoval, jak by měli žít svůj život.

KDYŽ STEVE ZEMŘEL, začaly se objevovat stohy analýz všemožných salónních teoretiků. Články, knihy, filmy, televizní pořady a kdovíco ještě. Jejich autoři často oživovali staré mýty o Stevovi a sahalo po stereotypech pocházejících z hlubokých osmdesátých let, z doby, kdy média objevila

záračné dítě z Cupertino. V tomto raném období byl Steve ještě náchylný k lichotkám novinářů a on i jeho společnost jim byli zcela otevření. Zároveň bylo tohle období v jeho životě etapou, během níž měl největší sklony k nedisciplinovanosti a nerudnosti. Stejně jasně, jako dokázal projevovat genialitu při vymýšlení nových produktů, uměl dávat najevo i znepokojivou zlobu a lhostejnost ve vztahu k zaměstnancům a přátelům. Když později začal novinářům omezovat přístup a spolupracoval s nimi, jen pokud potřeboval propagovat své výrobky, sloužily historiky z jeho raného období v Applu jako zažitý vzor k vyličení jeho osobnosti a uvažování. Snad také proto se k těmto stereotypům uchýlovala i lavina mediální pozornosti, které se mu dostalo po smrti. Steve byl prezentován jako génius s obdivuhodným talentem pro design, šaman, jehož vypravěčské umění dokázalo vytvářet cosi magického a zlovolného zároveň, jakési „pole pokřivující skutečnost“; byl líčen jako nafoukaný hňup, kterému v jeho zaslepené honbě za dokonalostí nezáleželo na nikom, kdo ho v tomhle směru neposouval dál; jako ten, kdo si myslel, že je chytřejší než všichni ostatní, kdo nikdy neposlouchal rady druhých a celý život byl napůl génius a napůl pitomec, jemuž měl člověk sto chutí jednu vrazit.

Nic z toho ovšem ani v nejmenším neladilo s tím, jak jsem Steva poznal já. Pro mě byl vždycky člověkem mnohem složitějším, lidštějším, sentimentálnějším a ještě mnohem inteligentnějším, než jak o něm psali druzí. Několik měsíců po jeho smrti jsem začal procházet staré poznámky, nahrávky a složky z dob naší spolupráce. Narazil jsem na spoustu materiálů, jež se mi postupem času vykouřily z hlavy. Narychlo psané poznámky, co jsem si o něm dělal. Příběhy, které mi vyprávěl během našich rozhovorů a které jsem původně nemohl použít, jelikož byly z toho či onoho důvodu citlivé. Staré e-mailové konverzace. A dokonce i pár nahrávek, které jsem nikdy nepřepsal. Byla tam i audiokazeta, již mi kdysi věnoval – kopie pásku, který dostal od Yoko Ono, vdovy po Johnu Lennonovi, a který obsahoval všechny možné verze písničky *Strawberry Fields Forever*, jak postupně vznikaly během dlouhého procesu zrodu téhle skladby. Dlouhá léta se všechny tyhle

pozůstatky válely tiše pohřbeny u mě v garáži – a když se nakonec dostaly na světlo, probudily ve mně spoustu skrytých vzpomínek na Steva, které se mi za všechny ty roky nastřádaly v hlavě. Po několika týdnech pročitání těchhle osobních relikvií minulosti jsem dospěl k názoru, že mi prostě nestačí jen v duchu láteřit nad tím, jak povrchní obrázek Steva zjevně zkosnatěl v mysli veřejnosti. Rozhodl jsem se, že těm, kdo budou mít zájem, nabídnu komplexnější pohled na člověka, jemuž jsem se tak intenzivně věnoval. Pohled, který snad vnese více světla do toho, jaký opravdu byl. Pohled, který by za Stevova života byl nemyslitelný. Psát o Stevovi byla úchvatná a dramatická práce. Jeho život je příběhem hodným Shakespeara, příběhem plným arogance, intrik a hrdosti, příběhem zjevných padouchů a nemotorných bláznů, příběhem nehorázného štěstí, dobrých úmyslů a neviděných důsledků. V životě byl během kratičkého období tolikrát na vrcholu a hned zase na samém dně, že jakákoliv snaha zmapovat širokou trajektorii jeho úspěchů, dokud byl ještě mezi námi, byla předem odsouzena k nezdaru. Teď jsem ale dospěl k přesvědčení, že nastal čas věnovat člověku, o kterém jsem tak dlouho psal a který se označoval za mého přítele, pozornost, již si zaslouží.

ZÁKLADNÍ OTÁZKA o Stevově kariéře zní: Jak je možné, že člověk natolik vrtkavý, netaktní, zbrklý a zatvrzelý, že byl vyštván ze společnosti, kterou založil, se nakonec mohl stát jejím velebeným ředitelem, dokázal jí vdechnout zcela nový život a stál u zrodu celé řady nových produktů s obrovským dopadem na celou společnost, produktů, jež změnily každodenní život miliard lidí z nejrůznějších socioekonomických vrstev i kultur a jež Apple katapultovaly až na pozici nejhodnotnější a nejobdivovanější firmy téhle planety? Sám Steve přitom odpověď na tuhle otázku nikdy nechtěl nijak zvlášť rozpitvávat. I když hodně a často hleděl na sebe a do sebe, nikdy neměl sklony dívat se za sebe: „Jakou má cenu ohlížet se do minulosti?“ napsal mi v jednom e-mailu. „Radši se dívám dopředu na všechno to dobré, co nás ještě čeká.“