

A high-contrast, black and white close-up portrait of Steve Jobs, shown in profile from the nose up. He is wearing his signature round glasses and has a slight smile. The background is dark, making his face the central focus.

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 **trestně stíháno**.

Brent Schlender, Rick Tetzeli

Steve Jobs: Zrození vizionáře

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

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

Copyright © 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5992. publikaci

Překlad Dan Helekal, Martin Antonín

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 488

První vydání, Praha 2015

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

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

Cover Photo © Getty Images

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

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

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

Obsah

Prolog	9
Kapitola 1 Steve Jobs v Zahradě Alláhově	25
Kapitola 2 „Nechtěl jsem být podnikatelem“	55
Kapitola 3 Průlom a pád	75
Kapitola 4 Co dál?	111
Kapitola 5 Bokovka	153
Kapitola 6 Návštěva Billa Gatese	173
Kapitola 7 Štěstí	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 vyříd', 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 řešeršemi, 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 dítko 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 rozbouřené 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 právnické kanceláře Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Ze všeho nejdřív jsem ale natrefil na univerzitní Stanfordův výzkumný park s hájky nízkých budov ukrývajících vědecké a vývojové laboratoře řady renomovaných firem a zajišťujících spoustu šťavnatého volného pole působnosti. Právě tady sídlí i známé výzkumné středisko Palo Alto Research Center (PARC) společnosti Xerox, kde Steve poprvé spatřil počítač s myší a grafickým „bitmapovým“ rozhraním. Právě tohle místo si vybral jako sídlo NeXTu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Teď už na moje otázky reagoval, i když ne vždycky odpovídal přímo. Zajímal jsem 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 pultu 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 hlтал každické 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 vyumělkovanou brožuru, která pompézně líčila kreativní proces zrodu okázalého firemního symbolu z dílny Paula Randa. Ten také osobně navrhl celou informační brožuru, kterou jsem držel

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

Z NAŠEHO PRVNÍHO setkání nakonec žádný článek nevzešel. Ani sebe-načančanější logo firmy, která se zatím jen batolí v plenkách, jsem nepovažoval za zprávu hodnou zveřejnění. Bez ohledu na to, kdo si ho objednal nebo kdo za ním stál. (Krom toho *Wall Street Journal* v té době zásadně 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 lemující 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 chvilku 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 nejpočetnější. Steve si vždycky naprosto jasně uvědomoval taktickou hodnotu mediální pozornosti. Byla to jedna součást toho, co Regis McKenna,

asi nejvlivnější 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 vyplísnit 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 načas, 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 prázáklad 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 blížícím 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 sahali 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 projevoval 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 historky 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 nastrádaly v hlavě. Po několika týdnech pročitání těchhle osobních reliktní minulosti jsem dospěl k názoru, že mi prostě nestačí jen v duchu láteřit nad tím, jak povrchní obrázek Steva zjevně zkostnatěl 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 rozpitvát. 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.“

Skutečná odpověď by musela zohledňovat zásadní proměnu, kterou si postupem času prošel, to, kdo tyto změny ovlivnil, i jak to, co se naučil, využil při vedení firmy působící v segmentu špičkových elektronických zařízení. Při procházení svých starých dokumentů jsem se neustále vracel do období dvanácti let mezi Stevovým prvním působením v Applu a jeho návratem, dobou, již mnozí popisují jako léta „v divočině“. Tahle éra mezi lety 1985–1997 přitom svádí k tomu, aby ji člověk přehlížel. Její strasti a pády nejsou tak dramatické jako výbuchy z dob Stevova prvního působení v Applu a úspěchy, které si během ní připsal, zdaleka nedosahují mamutích rozměrů těch, jež následovaly v první dekádě nového tisíciletí. Tahle doba byla dobou nadmíru komplikovanou a plnou všelijakých zmatků, žádným materiálem pro jednořádkové titulky. Jenomže právě tyhle roky nakonec ve Stevově kariéře sehrály stěžejní roli. Tehdy se naučil všechno, co vedlo k jeho budoucím úspěchům, tehdy se začal zklidňovat a usměrňovat své chování. Přehlížet tyto roky by bylo velkou chybou. Znamenalo by to oslavovat jen úspěchy. Mnohem přínosnější však obvykle bývá pohled na selhání a nadějně cesty končící zničením ve slepé uličce. Vize, pochopení, trpělivost a moudrost, jež charakterizovaly poslední desetiletí Stevova života, byly výsledkem zkoušek, které jej zocelily během tohoto mezidobí. Selhání, bolestivé zvraty, nedorozumění, neuvážené telefonáty, lpění na špatných hodnotách, celá tahle Pandořina skříňka jeho nevyzrálosti byla nezbytným předpokladem pro jasnou mysl, umírněnost, reflexi a pevnost názorů, jež mu byly vlastní v letech pozdějších.

Na konci téhle dekády strávené v lesní divočině Steve navzdory plejádě všech svých dřívějších přehmatů překvapivě zachránil jak NeXT, tak Pixar. Dědictví první z obou společností mu zajistilo profesní budoucnost a triumf té druhé finanční blahobyť. Jeho zkušenosti z obou těchto firem pro něj byly lekcí, která, zpětně vzato, předurčila budoucnost Applu a pomohla vtisknout ráz dnešnímu světu. Není pochyb o tom, že Steve byl pořádný paličák a nic z toho, co si nakonec odnesl, se nenaučil lehce a bezbolestně. Ale naučil se to. I v těch nejtěžších chvílích si přitom udržoval spoustu elánu a zvědavosti. Během celé téhle přechodné doby byl vlastně strojem na učení a všechny střípky poznání, které se mu podařilo shromáždit, si bral k srdci.

Nikdo na světě nepracuje ve vzduchoprázdnu. I pro Steva tak sňatek a založení rodiny představovaly velkou změnu – změnu s nesmírně příznivým dopadem na jeho práci. Během naší dlouholeté spolupráce se mi mnohokrát naskytla možnost nahlédnout do Stevova osobního života a několikrát jsem se setkal s Laurene i jejich dětmi. Rozhodně jsem však nikdy nebyl blízkým rodinným přítelem. Když jsem koncem roku 2012 začal pracovat na téhle knize, zpočátku se zdálo, že se o jeho osobním životě možná nedozvím nic moc nového. Mnoho Stevových nejbližších kolegů a přátel se mnou prostě odmítalo hovořit – stále byli plni jak smutku ze Stevovy smrti, tak i rozhořčení z některých článků a publikací, které po ní vyšly. Postupem času se to však změnilo a hovory s jeho nejbližšími přáteli a kolegy, včetně pouhých čtyř zaměstnanců Applu pozvaných na jeho soukromý pohřeb, začaly postupně odhalovat Stevovu stránku, jejíž existenci jsem vždycky tak nějak předpokládal, ale nikdy ji zcela nepochopil – a o níž jsem se rozhodně zatím nikde nedočel. Steve měl mimořádné nadání pro oddělování a rozlišování věcí. Právě takhle dovednost mu po návratu umožnila zvládnout a mít pod kontrolou všechny části organizace tak spletité, jako je Apple. Právě takhle dovednost mu umožňovala udržovat si koncentraci navzdory kakofonii obav a starostí pramenících z vědomí, že trpí rakovinou. Dovolovala mu také vést hluboký a smysluplný mimopracovní život, ačkoliv toho o něm lidem nespádajícím do jeho nejužšího kruhu mnoho neprozrazoval.

Samozřejmě i ke konci života s ním občas bylo setsakramentsky těžké vyjít. Pro některé byl prototypem šéfa z hororu. Jeho neochvějná víra v hodnotu vlastního poslání mu umožňovala odůvodnit si jednání, které by většině z nás nejspíše připadalo zavrženíhodné. Ale dokázal být také věrným přítelem a povzbudivým mentorem. Uměl projevovat mimořádnou dobrosrdečnost i opravdovou účast a byl pozorným a milujícím otcem. Hluboce věřil v nesmírnou hodnotu toho, co se rozhodl v životě dělat, a doufal, že stejně se na svou práci dívají i lidé kolem něj. Buď jak buď, na člověka, který se „naprosto vymykal veškerému průměru“, jak to formuloval jeho přítel a kolega Ed Catmull, prezident společnosti Pixar, měl rozhodně velmi lidské pocity, přednosti i nedostatky.

Ekonomická žurnalistika se vyznačuje jedním aspektem, který jsem pochopil od nejlepších kolegů, s nimiž jsem měl tu čest spolupracovat, a který jsem na své práci vždycky miloval. I když svět firem a průmyslu často vypadá jako jeden velký a předem přesně vyměřený kalkul, vždycky je tu lidská stránka. U Steva jsem o tom za jeho života ani na okamžik nepochyboval – u nikoho z těch, o nichž jsem psal, jsem totiž neviděl větší zaujetí a nadšení pro výtvary jejich firmy. Teprve při psaní téhle knihy jsem si ale naplno uvědomil, nakolik se osobní a pracovní život Steva Jobse překrývaly a prolínaly. Člověk nikdy nemůže pochopit, jak se Steve stal Edisonem, Fordem, Disneyem a Elvisem naší generace, aniž by si to uvědomoval. I proto je příběh jeho přerodu tak skvělý.

NA KONCI NAŠEHO prvního rozhovoru mě Steve doprovodil upravenými a třpytícími se chodbami centrály NeXTu až k východu. Obešlo se to bez jakékoli společenské konverzace. Co se jeho týkalo, byl náš rozhovor u konce. Když jsem odcházel, ani se se mnou nerozloučil. Jen tam stál a skleněnými dveřmi hleděl ven směrem k vjezdu na parkoviště z Deer Creek Road, kde skupina dělníků právě instalovala 3-D verzi loga NeXTu. Když jsem odjížděl, pořád stál ve dveřích a zíral na svoje logo, za které bez mrknutí oka vysolil sto tisíc. Naprosto zřetelně *cítil v kostech*, jak s oblibou říkával, že brzy udělá něco velkého. Ve skutečnosti samozřejmě neměl ani ponětí, co ho čeká.

Steve Jobs v Zahradě Alláhově

Jednoho chladného prosincového odpoledne roku 1979 zabočil Steve Jobs na parkoviště Zahrady Alláhovy, resortu a konferenčního centra na úbočí hory Mount Tamalpais v Marin County, ležící severně od San Franciska. Byl unavený, frustrovaný, našťvaný a měl zpoždění. Jak dvěstěosmdesátka, tak stojednička byly úplně ucpané a většinu cesty z Cupertino na jihu v Silicon Valley, kde sídlila firma Apple Computer, jejímž byl spoluzakladatelem, strávil popojížděním v koloně. Navíc musel právě protřpět jednání správní rady Applu vedené ctihodným Arthurem Rockem. Jen těžko by se hledaly věci, na které měli s Rockem stejný názor. Rock s ním jednal jako s dítětem. Miloval pořádek, procesy, byl přesvědčen, že technologické firmy rostou určitým způsobem a podle určitých pravidel. Co hůř, nenechal si tyhle své představy vymluvit, protože už je v minulosti viděl fungovat v praxi, hlavně v případě Intelu, velkého výrobce čipů ze Santa Clary, kterého v jeho začátcích podpořil. Rock byl v oboru asi nejznámějším investorem své doby, ale s podporou Applu nejdřív váhal, protože mu Steve a jeho partner Steve Wozniak nepadli do oka. Apple neviděl tak, jak ho bral Jobs – jako mimořádnou společnost, která z počítačů udělá součást každodenního života běžných lidí a naschvál to provede rebelsky, bez ohledu na společenskou hierarchii. Pro Rocka byl Apple prostě další v řadě investic. Steve zjistil, že místo aby ho jednání s Rockem nabíjela energií, jsou pro něj nesmírně vyčerpávající. Těšil

se tak, že stáhne střechu a dlouhou a rychlou jízdu do Marinu si pořádně užije. Čerstvým vzduchem se hodlal zbavit pachu zatuchliny, kterým načichl během zdánlivě nekonečných diskusí.

Jenže zrovna toho dne se celá oblast Sanfranciského zálivu topila v mlžném oparu a přšelo, takže střecha musela zůstat zatažená. Kvůli kluzkým silnicím byl navíc provoz naprosto otupující, takže mu ani jízda ve zbrusu novém Mercedesu Benz 450SL nepřinášela žádnou radost. Steve tohle auto zbožňoval; miloval ho stejně jako svůj gramofon Linn Sondek pro audiofilů a platinové tisky Ansela Adamse. Ten vůz pro něj byl ve skutečnosti vzorem toho, jak si představoval počítače: výkonný, elegantní, intuitivní a účinný. Nikde žádné plýtvání. Jenže toho odpoledne se jeho vůz musel sklonit před provozem a počasím. Kvůli tomu měl zhruba půlhodinové zpoždění na ustavujícím zasedání Seva Foundation, nadace založené jeho přítelem Larrym Brilliantem, který působil jako ztělesnění Buddhy – jen poněkud menšího a s tretrami na nohou. Cíl nadace byl příjemně ambiciózní: vymýtit chorobu, která v Indii zapříčiňovala slepotu milionů lidí.

Steve zaparkoval a vystoupil z vozu. Už jen díky své výšce přes 180 centimetrů, váze sotva 75 kilo, hnědým vlasům splývajícím až na ramena a hlubokému pronikavému pohledu by upoutal pozornost kdekoliv. Ovšem v trojdílném obleku, který si vzal na jednání správní rady, vypadal obzvlášť velkolepě. Sám vlastně pořádně nevěděl, co si o tom obleku má myslet. V Applu každý normálně nosil, co mu vyhovovalo. Třeba Steve do práce často chodil bos.

Zahrada Alláhova byla sídlem osobitého charakteru, vystavěným na jakémsi pahorku, který je součástí hory Mount Tamalpais, zeleného vrcholku tyčícího se nad Sanfranciským zálivem. Stavení umístěné uprostřed malé skupinky sekvojí a cypríšu v sobě spojovalo rysy klasického kalifornského stylu Arts and Crafts s atmosférou švýcarské horské chaty. Roku 1916 ho nechal postavit bohatý Kalifornňan jménem Ralston Love White a od roku 1957 resort provozovala Sjednocená církev Kristova jako místo zasvěcené odpočinku a setkáním. Steve přeběhl přes trávník příjezdové cesty ve tvaru srdce, vystoupal po několika schodech a vstoupil do budovy.

Už při prvním letmém pohledu na skupinu lidí u konferenčního stolu by každému náhodnému přihlížejícímu bylo hned jasné, že tohle není žádné klasické církevní shromáždění. Na jedné straně stolu postával Ram Dass, hinduistický jogín židovského původu, který v roce 1971 vydal knihu *Bud'tady a ted'*, bestseller o cestě k meditaci, józe a spirituálnímu hledání a jednu ze Stevových nejoblíbenějších knížek. Vedle něj seděl Bob Weir, zpěvák a kytarista skupiny Grateful Dead; ta měla zahrát 26. prosince v Oakland Coliseu benefiční koncert pro nadaci Seva. Dále byli přítomni Stephen Jones, epidemiolog z Center pro kontrolu chorob, a Nicole Grassetová. Brilliant a Jones pod Grassetovou pracovali v Indii a Bangladéši v rámci smělých – a nakonec úspěšných – snah Světové zdravotnické organizace vymýtít neštovice. Dostal se i Wavy Gravy, oblíbený komik, hlasatel míru a zastánce alternativního hnutí. Se svou manželkou seděl hned vedle dr. Govindappy Venkataswamyho, zakladatele indické Aravindovy oční kliniky, díky níž nakonec miliony lidí mohly podstoupit operaci a zbavit se slepoty způsobované šedým zákallem, chorobou, která tehdy region sužovala ve velkém. Brilliant doufal, že se mu podaří dosáhnout podobně velkého úspěchu, jakým bylo vyhlazení neštovic. Jeho cílem byla podpora lidí jako dr. V. (jak Brilliant Venkataswamyho obvykle oslovoval) při budování sítě „očních táborů“ po celé jižní Asii, jež měly vracet zrak lidem postižených kataraktou, kteří pocházejí z chudých venkovských oblastí.

S několika přítomnými se Steve znal nebo alespoň věděl, o koho jde. Po jeho příchodu se s ním přišel přivítat Robert Friedland, člověk, který ho v roce 1974 přemluvil, aby podnikl pouť do Indie. Poznal samozřejmě i Weira; Grateful Dead patřili mezi jeho oblíbence, i když podle něj postrádali citovou a intelektuální hloubku Boba Dylana. Steva pozval na setkání Larry Brilliant, s nímž se seznámil před pěti lety v Indii. Když Steve v roce 1978 dostal od Friedlanda článek pojednávající o úspěšném tažení proti neštovicím a o Brilliantových dalších plánech, poslal mu pět tisíc dolarů, aby mohl nadaci Seva rozjet.

Osazenstvo místnosti tvořila vpravdě podivuhodná všehochuť lidí: hinduisté a buddhisté, rockeři a lékaři, bez výjimky špičky ve svém oboru, všichni na setkání v Zahradě Alláhově provozované Sjednocenou církví Kristovou. Šéfa korporace vyrábějící moderní elektroniku by tu člověk hledal jen stěží, ale Steve sem patřil. Často se oddával meditaci. Hledání duchovního naplnění mu nebylo cizí – ve skutečnosti do Indie původně jel učit se od Brilliantova gurua jménem Ním Karóli Bába, který byl mezi svými stoupenci znám také jako Maharádž-dží. Ten ale jen několik dní před Stevovým příjezdem zemřel. Jobs ve svém nitru pociťoval hluboký neklid a potřebu změnit svět, ne jen vybudovat tuctovou firmu. Ikonoklasmus, křížení různých oborů, a humanismus přítomný v oné místnosti byly přesně tím, oč usiloval. A přesto sem z jakéhosi nepochopitelného důvodu nedokázal zapadnout.

V místnosti bylo alespoň dvacet lidí, které nepoznával, a konverzace se nijak znatelněji neztišila a nezpomalila ani poté, co se představil. Připadalo mu, že spousta těch lidí vlastně ani netuší, kdo je – což bylo poněkud překvapivé, zejména v oblasti Sanfranciského zálivu. Apple byl touhle dobou už menší fenomén – společnost měsíčně prodávala víc než tři tisíce počítačů, což byl ve srovnání se sedmdesáti kusy za měsíc v roce 1977 skokový nárůst. Žádná jiná počítačová firma v minulosti nevzkvétala podobným způsobem a Steve si byl jistý, že příští rok bude ještě velkolepější.

Posadil se a zaposlouchal se do probíhajícího hovoru. Rozhodnutí založit nadaci bylo přijato už před jeho příchodem; aktuálně se hledal nejlepší způsob, jak o existenci nadace Seva, jejích plánech i mužích a ženách, kteří je budou realizovat v praxi, informovat okolní svět. Většina předkládaných návrhů Stevovi připadala až trapně naivní. Aktuální úroveň diskuse odpovídala spíše rodičovskému sdružení. V jednu chvíli všichni kromě Steva zapáleně debatovali o dílčích nuancích propagační brožury, kterou hodlali vydat. Brožura? To tihle lidé vážně nedokážou přijít s ničím lepším? Tihle takzvaní experti možná ve své zemi dosáhli nemalých úspěchů, ale v tomhle případě se evidentně pustili do zápasu naprosto mimo svou ligu. Mít skvělý a odvážný plán je k ničemu, když nedokážete přijít s lákavým příběhem popisujícím cestu k cíli. To je přece jasné jako facka.

Postupem času se diskuse začala rozměňovat a Steve se přistihl, že nedokáže udržet pozornost. „Vkráčet k nám do místnosti, jako by pořád byl na správním radě Applu,“ vybavuje si Brilliant, „jenže projekty, jako je boj se slepotou nebo vymýcení neštovic, mají úplně jiná pravidla.“ Čas od času o sobě dal vědět, většinou ale jen proto, aby utrousil jízlivou poznámku, proč ta či ona myšlenka nikdy nemůže fungovat. „Všem nám začínal lézt na nervy,“ konstatuje Brilliant.

V jednu chvíli už to Steve prostě nemohl dále snášet. Odsunul židli a postavil se. „Podívejte,“ začal, „tohle vám říkám jako člověk, který o marketingu pár věcí ví. Apple Computer prodal skoro sto tisíc počítačů, přitom když jsme začínali, nikdo nás neznal. Seva je ve stejné situaci jako Apple před pár lety. Rozdíl je v tom, že vy, dámy a pánové, víte o marketingu starou belu. Takže jestli to vážně chcete někam dotáhnout, jestli vážně chcete dosáhnout pořádných výsledků a ne si jen tak šolichat někde v koutku jako většina podobných neziskovek, o kterých nikdo nikdy neslyšel, tak angažujte chlapíka jménem Regis McKenna – pokud jde o marketing, je to naprosté eso. Jestli budete chtít, můžu ho sem přivést. Měli byste mít to nejlepší. Nespokojte se s ničím menším.“

Místnost na okamžik ztichla. „Kdo je ten mladík?“ optal se Venkataswamy šepem Brillianta. Několik lidí z různých stran stolu začalo Stevovi oponovat. Ten se ale nedal. Nezůstal nikomu nic dlužen a poklidná akademická debata brzy přerostla v živý spor. Co na tom, že to byli lidé, kteří pomáhali zbavit svět hrozby neštovic, kteří zachraňovali slepé v Indii, kteří stáli za dojednáním mezinárodních smluv, jen aby svou bohuľibou činnost mohli vykonávat ve větším počtu zemí, někdy i vzájemně znesvářených. Jinak řečeno, tihle lidé museli vědět, jak dosáhnout svých cílů. Pro Steva ale jejich předchozí úspěchy nic neznamenaly. Ve sporech se vždycky cítil jako ryba ve vodě. Odpor, konfrontace – jeho dosavadní velmi omezené zkušenosti jasně ukazovaly, že právě *tudy* vede cesta k cíli. Tak se projeví to nejlepší.

Když se konverzace začala vyhrocovat, Brilliant se rozhodl zasáhnout: „Steve...“ Jeho snahy ale neměly kýžený účinek, a tak to zkusil o poznání hlasitěji. „Steve!“ zakřičel.

Steve se ohlédl jeho směrem, zjevně rozladěný tímhle vyrušením a odhodlaný vrátit se co nejrychleji ke svému argumentu.

„Steve,“ prohlásil Brilliant tišeji, „opravdu nás těší, že jsi tu s námi, ale teď už toho prosím nech!“

„To tedy nenechám,“ odpověděl mu Steve. „Hele, chtěli jste, abych vám pomohl, tak vám taky pomůžu. Chcete vědět, co je potřeba? Musíte zavolat Regisi McKennovi. Něco vám o něm prozradím. Regis McKenna je...“

„Steve!“ křikl na něj znovu Brilliant. „Už toho bylo dost!“

Jenže Steve si to nemyslel. Svůj názor chtěl vyložit stůj co stůj. Už kdoví pokolikáté se zase vrátil ke svému argumentu a jal se přecházet po místnosti sem a tam, jako by byla jevištěm, které si koupil za svůj pětitisícový příspěvek. Při tom prstem ukazoval přímo na ty, k nimž hovořil, jako by svým poznámkám chtěl dodat na údernosti. Zatímco epidemiologové, doktoři a Bob Weir z Grateful Dead mlčky přihlíželi, Brilliant se rozhodl, že nastal čas pro radikální řez.

„Steve,“ začal polohlasně. Snažil se zůstat klidný, ale svůj vnitřní boj nakonec prohrál. „Měl bys odejít,“ řekl a vyprovodil Steva z konferenčního sálu.

Zhruba po čtvrthodince se Friedland šel na chvíli provětrat ven. Hned byl ale zpátky a diskrétně se přitočil k Brilliantovi. „Měl bys zajít za Stevem,“ pošeptal mu do ucha, „je na parkovišti a pláče.“

„On tu ještě je?“ zeptal se Brilliant překvapeně.

„Jo a brečí na parkovišti.“

Brilliant, který jednání předsedal, požádal přítomné, aby ho na okamžik omluvili, a vyšel v rychlosti ven hledat svého mladého přítele. Seděl v autě, celý shrbený se opíral o volant svého kabrioletu značky Mercedes-Benz, stojícího uprostřed parkoviště, a vytrvale vzlykal. Děšť mezitím ustal a začala padat mlha. Střecha vozu byla dole.

„Steve,“ začal Brilliant a nahnul se přes dvířka, aby svého čtyřiaadvacetiletého přítele objal, „Steve, to je v pořádku.“

„Omlouvám se. Jsem hrozně napružený,“ odpověděl mu Steve, „žiju ve dvou naprosto odlišných světech.“

„To nic. Pojď zpátky dovnitř.“

„Ne, pojedu odsud. Víím, že jsem se choval nemožně. Ale já jen chtěl, aby mě poslouchali.“

„Vždyť se nic hrozného nestalo. Pojď zpátky.“

„Půjdu, ale jen abych se všem omluvil. Potom odjedu.“

A jak řekl, tak také udělal.

JAKO ZAČÁTEK PŘÍBĚHU o tom, jak se Steve Jobs dokázal změnit a stát se největším vizionářem naší doby, poslouží tahle historka ze zimy 1979 stejně dobře jako jiné. Mladík, který onoho památného prosincového večera tak kardinálně zbabral svou návštěvu v Zahradě Alláhově, byl klubíčko plné vnitřních rozporů. Byl spoluzakladatelem jedné z vůbec nejúspěšnějších nových firem, ale nechtěl být vnímán jako podnikatel. Dychtil po radách mentorů, ale nemohl vystát ty, kteří měli moc.

Holdoval LSD, chodil bos, nosil zašlé džíny a zamlouvala se mu myšlenka života v komunitě, zároveň mu ale nic nepřinášelo větší radost než rychlá jízda po dálnici v poctivě vyrobeném luxusním německém kabrioletu. Měl neurčitou potřebu podporovat dobré záměry, ale nesnášel neefektivitu většiny charitativních organizací. Byl až neuvěřitelně netrpělivý, ale věděl, že za pozornost mu stojí jen problémy, kterým by se musel věnovat roky. Byl zároveň praktikující buddhista i zatvrzelý kapitalista. Stylem arogantního chytráka a hejska poučoval lidi neskonale moudřejší a zkušenější, než byl on sám, a přesto měl naprostou pravdu o jejich zásadní marketingové naivitě. Dokázal být agresivně hrubý, ale za okamžik se upřímně kál. Byl neústupný, ale přesto toužil učit se. Nazlobeně odešel, ale vrátil se s omluvou. V Zahradě Alláhově se naplno projevilo všechno to neomalené a nepříjemné chování, které zakořenilo jako nedílná součást mýtu o Stevu Jobsovi. Ale prokázal tu i svou jemnější stránku, již si ostatní v následujících letech zdaleka nebyli tolik vědomi. Aby člověk dokázal naplno pochopit Steva, neuvěřitelnou cestu,

kteřá ho čekala, a onu zásadní proměnu, již během svého bohatého života prošel, musí vnímat obě tyto stránky jeho osobnosti, přijmout je a dát si je dohromady.

Ve věku čtyřiaadvaceti let a stále vlastně na samém počátku své kariéry podnikatele byl Steve vůdcem a veřejnou tvář sektoru osobních počítačů – a přesto vlastně pořád ještě dítětem. Jeho největší přednosti byly nerozlučně spjaty s nejhorsími slabínami. V roce 1979 mu tyto nedostatky zatím nestály v cestě k úspěchu.

V následujících letech se ale Stevovo klubíčko vnitřních rozporů začalo postupně rozplétat. Jeho nezlomné přednosti daly vzniknout počítači Macintosh, vlajkové lodi Applu v tomto segmentu, jejíž první verze spatřila světlo světa v roce 1984. Jeho slabé stránky ale v Applu vyvolaly chaos a jen o rok později kvůli nim musel z vlastní společnosti odejít do vyhnanství. I poté mu však vytrvale bránily v jeho snahách sestrojít druhý podobně průlomový počítač ve firmě NeXT, kterou založil krátce po svém odchodu z Applu. Dohrnaly ho tak daleko od srdce dění počítačového průmyslu, že se z něj – upřímnými slovy jednoho z jeho nejbližších přátel – stal v podstatě „odepsaný člověk“. Staly se tak hluboce zakořeněnou součástí jeho profesní pověsti, že když mu byla v roce 1997 nečekaně nabídnuta vedoucí pozice v Applu, komentátoři a kolegové z branže si ťukali na čelo a správně radu společnosti označovali za „naprosté šílence“.

Jenže světe, div se, nakonec z toho byl jeden z největších manažerských comebacků v historii. Za Stevova vedení Apple přišel s řadou dechberoucích produktů, které určily ráz celé éry a skomírajícího výrobce počítačů dovedly až na pozici nejhodnotnější a nejobdivovanější společnosti na světě. Tenhle zvrat ovšem v žádném případě nebyl dílem slepé náhody. Po svém odchodu z Applu se Steve Jobs začal učit, jak ze svých předností vytěžit maximum a jak alespoň částečně potlačit své nebezpečné slabiny. To je přitom zcela v rozporu s klasickými mýty, které o Stevovi panují. Většina veřejnosti ho vidí jako despotického génia s podivuhodným talentem vybrat ty pravé produkty, ale zároveň jako tvrdohlavého mizeru bez jediného přítele a sebemenších

náznaeků trpělivosti nebo morálních zásad. Jako člověka, který žil a zemřel stejný, jak se narodil – napůl gėnius, napůl hňup zralý na ránu pěstí.

Jenže nevyzrálý mladík ze Zahrady Alláhovy by pomalu zmírající společnost, do níž se v roce 1997 vrátil, nikdy nedokázal postavit na nohy ani zajistit její postupný a nadmíru komplikovaný přerod do podoby, která Apple přivedla k nepředstavitelným úspěchům, jichž dosahoval v poslední dekádě Stevova života.

Stejně složitý byl ale i Stevův osobní růst. Ve světě byznysu neznám člověka, který by vyrostl, dospěl a prošel větší změnou než Steve. Byl to samozřejmě proces postupný. Jak všichni „dospělí“ vědí, využívat dary i nedostatky, které jsme dostali do vínku, se učíme celý život. Je to nekonečný proces růstu. V žádném případě se z nás přitom nestávají úplně jiní lidé. Steve je zářným příkladem člověka, který se mistrně zdokonalil ve využívání svých předností a zároveň se naučil účinně potlačovat ty stránky své osobnosti, jež plnému rozvoji jeho vloh bránily. Jeho slabiny nezmizely, byly jen nahrazeny novými kladnými vlastnostmi. Ale naučil se řídit *sám sebe*, onu tíživou spleť talentu a charakterových vad. Alespoň tedy ve většině případů.

Abychom ale pochopili, jak k tomu mohlo dojít a jak tato skutečnost v pozdějších fázích jeho kariéry umožnila obrodu Applu, musíme mít jasnou představu o celé šíři Stevových vnitřních rozporů, které si s sebou onoho prosincového odpoledne přinesl do Zahrady Alláhovy.

DÍKY RODIČŮM, KTERÍ ho vychovávali tak, aby věděl, že je tak mimořádný, jak si o něm sami mysleli, cítil Steven Paul Jobs od samého začátku jakési morální právo a poslání. Na svět přišel 24. února 1955 v San Francisku, ale krátce po porodu ho matka Joanna Schiebleová, která se při studiu na Wisconsinské univerzitě v Madisonu roku 1954 romanticky zapletla s Abdulfattahem Jandalim, syrským doktorandem studujícím politologii, dala k adopci. Když otěhotněla, přestěhovala se Schiebleová do San Franciska, ovšem

Jandali zůstal ve Wisconsinu. Paul a Clara Jobsovi, bezdětný pár z pracující třídy, adoptovali Steva jen pár dní po jeho narození. Když bylo chlapci pět let, přestěhovala se rodina do města Mountain View, ležícího dvacet pět kilometrů jižně od metropole, a záhy poté adoptovala dceru jménem Patty. Ačkoliv někteří Stevovu adopci později vykládali jako hlavní zdroj pocitu „odmítnutí“, jímž vysvětlovali popudlivost, která se u něj především v počátečních fázích jeho kariéry tak často projevovala, Steve se mi opakovaně svěřil s tím, že Paul a Clara ho hluboce milovali a hýčkali. „Uvědomoval si, že mít za rodiče tyhle dva pro něj bylo opravdové požehnání,“ prozradila mi Laurene Powellová Jobsová, vdova po Stevovi.

Ani Paul ani Clara nevystudovali vysokou školu, ale Joanně Schiebleové slíbili, že svého adoptivního syna na ni pošlou. Pro rodinu z nižší střední třídy to nebyl právě malý závazek a bezděčně se stal prvním článkem později praktikovaného modelu „dejme svému jedinému synovi všechno, co mu na očích uvidíme“.

Steve byl chytrý jako liška a odmalička mu to zatraceně páliło. Šestý ročník vynechal a jeho učitelé dokonce uvažovali o tom, že by ho nechali přeskočít hned dva. Jenže bez ohledu na posun do sedmé třídy byla pro Steva školní látka pořád moc jednoduchá; zato se mu ale zdálo, že jeho obliba u spolužáků tímhle krokem klesla hluboko pod bod mrazu. Proto naléhal na rodiče, aby ho přehlásili na lepší školu – a ti se mu rozhodli vyjít vstříc, navzdory značným nákladům, které to pro ně znamenalo. Paul a Clara se sbalili a přestěhovali do Los Altos, prosperujícího městečka, které teprve před nedávnem vzniklo na místě někdejších švestkových sadů v těsném sousedství pahorků stoupajících západním směrem k Sanfranciskému zálivu. Nová obec tehdy spadala do školního okrsku Cupertino-Sunnyvale, jednoho z nejlepších v celé Kalifornii. Po přechodu na ni začal Steve přímo rozkvétat před očima.

Paul a Clara nechávali ve Stevovi růst pocit vlastní výjimečnosti, zároveň v něm však podněcovali i jeho perfekcionismus, zejména pak v otázkách kvality řemeslné práce. Paul Jobs se v životě věnoval mnoha zaměstnáním;

dělal mimo jiné exekučního agenta, obráběče nebo opraváře aut. Byl tělem i duší kutil, který většinu víkendů strávil výrobou nábytku nebo opravováním automobilů. Svému synovi neustále kladl na srdce, jak důležité je dělat věci pomalu a pořádně, věnovat pozornost maličkostem a – jelikož Paul byl všechno, jen ne boháč – nebát se vyrazit do okolí na lov kvalitních náhradních dílů za dobrou cenu. „V garáži měl velký ponk,“ vzpomínal Steve při jednom rozhovoru pro Smithsonův institut. „Když mi bylo pět nebo šest, kousek ho vyčlenil a povídá mi: ‚Steve, tohle je teď tvůj pracovní stůl.‘ Zároveň mi věnoval některé ze svých menších nástrojů, ukázal mi, jak se používá kladivo a pilka a jak se staví věci. Byla to pro mě skvělá škola. Strávil se mnou spoustu času... učil mě věci stavět, rozmontovat a dát znovu dohromady.“

Když mi Steve v pozdějších fázích kariéry ukazoval nový iPod nebo notebook, vždycky vzpomínal, jak mu otec neustále připomínal, že spodní straně skříně je potřeba věnovat stejnou péči jako povrchu dveří a že brzdové pedály Chevroletu Impala si zaslouží stejnou pozornost jako lak kapoty. Steve měl velmi sentimentální sklony, které se jasně projevovaly právě ve chvílích, kdy vyprávěl podobné historky o svém otci. Ještě dojemněji pak působily v kontextu toho, jak velké zásluhy Steve svému otci připisoval na vlastní estetické zdatnosti v digitální elektronice – oboru, jemuž by Paul Jobs nikdy nemohl naplno rozumět.

Tato kombinace přesvědčení o vlastní výjimečnosti a snahy dělat věci co možná nejlépe byla v kontextu celkového prostředí, ve kterém Steve vyrůstal, nanejvýš účinným katalyzátorem. Dospívání v místě, které na konci šedesátých a na začátku sedmdesátých let minulého století ještě ani náznakem nepřipomínalo Silicon Valley tak, jak ho známe dnes, bylo naprosto jedinečnou zkušeností. Oblast mezi Palo Alto a San Jose zažívala bouřlivý rozvoj zcela nového druhu; jejímu vábení podléhaly tisíce špičkově vzdělaných elektroinženýrů, chemiků, specialistů na optiku, počítačových programátorů a fyziků, jež sem táhly čile se rozvíjející sektory výroby polovodičů, telekomunikací a elektroniky. Byla to doba, kdy se výrobci špičkové moderní elektroniky místo na armádu a vládní instituce postupně začínali

přeorientoval na korporátní a průmyslovou sféru, čímž došlo k dramatickému nárůstu množství potenciálních zájemců o novou elektroniku všeho druhu. Otcové spousty dětí kolem Steva byli inženýři dojíždějící do centrál nově vznikajících technologických gigantů v širším okolí jako Lockheed, Intel, Hewlett-Packard nebo Applied Materials.

Zvědavé dítě žijící v této oblasti, které mělo zájem o matematiku a přírodní vědy, mohlo snadno získat mnohem lepší cit pro špičkové moderní technologie než jeho vrstevníci z jiných částí země. Byla to doba, kdy se zájem mladých kutilů pomalu přesouval od ladění aut k hrátkám s elektronikou. Nadšenci dnem i nocí dýchali výpary z pájek a jako svátost si vyměňovali osahané výtisky časopisů *Popular Science* a *Popular Electronics* s oslíma ušima. Ze stavebnicových systémů nabízených zásilkovými službami jako Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries nebo Radio Shack si stavěli tranzistorová rádia, hi-fi stereo systémy, amatérské vysílačky, osciloskopy, rakety, lasery a Teslovy transformátory. V Silicon Valley nebyla elektronika jen hobby, ale rychle rostoucí nové odvětví, přinejmenším stejně vzrušující jako rock-and-roll.

Základní motto dětí stejně mimořádně nadaných jako Steve v téhle době znělo: Všechno se dá vykoumat. A když se dá všechno vykoumat, dá se taky všechno postavit. „Člověk získával pocit, že dokáže sám postavit všechny ty věci, které vídal ve světě kolem sebe,“ prozradil mi při jednom setkání. „Přestávaly pro vás být tajemstvím. Člověk se podíval třeba na stavebnici televize a pomyslel si: ‚Tak tu jsem si zatím nepostavil, ale mohl bych. Heathkit je má v katalogu a dvě z jejich stavebnic už mám za sebou, takže tohle by šlo levou zadní.‘ Když člověk věděl, že všechny tyhle věci jsou prostě výsledek lidské práce a ne nějaké záhadné předměty, které se vzaly kdovíodkud, aniž byste měli sebemenší tušení, co se skrývá uvnitř, začalo být všechno mnohem jasnější.“

Steve začal chodit do Klubu průzkumníků, skupiny patnácti klučinů, kteří se pravidelně stýkali v areálu firmy Hewlett-Packard v Palo Alto, aby společně pracovali na elektronických projektech a hltali vědomosti od inženýrů

pracujících pro HP. Tady Steve poprvé přišel do styku s počítači. Zde také dozrál jeho výstřední nápad navázat sice kratinký, ale fascinující kontakt s jedním ze dvou zakladatelů společnosti HP, prvního slavného dynama Silicon Valley, které vzniklo v garáži. Když bylo Stevovi čtrnáct, zavolal Billu Hewlettovi do jeho domu v Palo Alto, aby ho osobně požádal o nějaké součástky na jakýsi projekt Klubu průzkumníků. A taky je dostal – zčásti nepochybně i proto, že už tehdy dokázal přijít s dobrým příběhem. V mnoha ohledech byl Steve prototypem náctiletého fandy elektroniky. Zároveň byl ale zvědavým studentem humanitních věd, kterého dokázal okouzlit Shakespeare, Melville a Bob Dylan. Obratnou přesvědčivost, s níž jednal s rodiči, dokázal využívat i během hovorů se svými přáteli, učiteli, mentory a později i s bohatými a mocnými lidmi své doby. Už od útlého věku si vnitřně naprosto jasně uvědomoval, že ta správná slova a ty správné příběhy mu pomohou získat pozornost, kterou potřebuje, aby dostal, co chce.

V TÉHLE SKUPINCE místních mladíků zapálených pro techniku Steve rozhodně nepatřil mezi kdovíjaké hvězdy. Ale v roce 1969 ho kamarád jménem Bill Fernandez seznámil s hvězdou první kategorie: Stephenem Wozniakem, který bydlel v nedalekém Sunnyvale. „Woz“, syn inženýra pracujícího pro Lockheed, byl ve všech ohledech technický génius. A jak se časem ukázalo, Steve uměl být skvělým katalyzátorem geniality. Tohle měla být první ze skvělých spoluprací jeho kariéry.

Woz byl o pět let starší, ale měl nesmělé chování vědátora a ani zdaleka nebyl tak asertivní jako Steve. Stejně jako on se i Woz s elektronikou seznamoval prostřednictvím svého otce a ostatních tátů z okolí. Na rozdíl od jiných se jí ale věnoval mnohem usilovněji a hlouběji, a to ve škole i mimo ni. Už na začátku puberty dokázal pomocí tranzistorů, rezistorů a diod sestavit jednoduchou kalkulačku se základními funkcemi. V roce 1971, ještě před rozšířením jednočipového mikroprocesoru, navrhl Woz desku plošných

spojů osazenou čipy a elektronickými komponentami, kterou nazval Cream Soda Computer – prostě proto, že jeho nejoblíbenějším nápojem tehdy byla cream soda, limonáda s vanilkovou příchutí. Postupem času se z Woze vyklubal nadmíru talentovaný konstruktér hardwaru, u něhož se až nadpřirozené instinkty při navrhování elektroniky snoubily s abnormálně vyvinutou programátorskou představivostí. Jak v elektrických obvodech, tak v počítačovém kódu dokázal najít zkratky, o jejichž existenci druzí neměli ani ponětí.

Steve sice neměl Wozův neuvěřitelný dar od přírody, zato jej ale hnala vrozená touha dostat opravdu skvělé věci mezi co nejvíc lidí. Právě tímhle osobitým cílem se zásadně odlišoval od ostatních nadšenců, kteří se ve volném čase šťourali v počítačích. Od samého začátku měl přirozené sklony fungovat jako impresário, přesvědčovat druhé, aby se vydali za určitým cílem, který často viděl jen on sám, a potom je koordinovat a postrkávat k jeho dosažení. První náznaky fungování tohoto přístupu se projevíly roku 1972, kdy Steve a Woz zahájili netradiční obchodní spolupráci.

Se Stevovou pomocí Woz vyvinul první *digitální* „blue box“ – přístroj, který dokázal napodobovat tóny používané ústřednami telefonních operátorů a připojit se k libovolnému aparátu kdekoli na světě. Šprýmaři, majícímu po ruce jedno z těchto chytrých (a netřeba zdůrazňovat, že zcela nezákonných) udělatek napájených baterií, stačilo přidržet ho u mluvítko libovolného telefonu a pak mohl telefonní ústředny snadno přimět k vytočení mezinárodního nebo klidně i mezinárodního hovoru za nulovou cenu.

Sestrojit potřebný obvod a dát ho k dispozici druhým – to by Wozovi na-prosto stačilo ke štěstí. Stejný přístup ostatně pozdějirazil i u desky, která se nakonec stala srdcem i duší počítače Apple 1. Steve ale navrhl, aby zkusili vydělat pár dolarů prodáváním kompletně sestavených přístrojů. A tak zatímco Woz vyladoval návrh obvodů, Steve sháněl potřebné materiály a hotové krabice označoval cenou. Společně s Wozem tyhle ilegální hračky prodávali po 150 dolarech za kus zákazníkům rekrutujícím se hlavně z řad studentů, a nakonec si tak přišli asi na 6000 dolarů. Chodili po studentských kolejích, klepali na dveře ložnic a ubytovaných se ptali, jestli tu bydlí George – naprosto

fiktivní George, který měl být na slovo vzatý machr přes telefony. Když téma telefonování a možných úspor vzbudilo zájem, předvedli dotyčnému či dotyčné, co jejich blue box dokáže – a leckdy odcházeli o 150 dolarů bohatší. Úspěšnost obchodů však kolísala, a když to zkusili ve větším, celý podnik zkrachoval. Aktivitu na poli výhodného telefonování se rozhodli definitivně pověsit na hřebík poté, co jeden předpokládaný zákazník na Steva místo peněženky vytáhl pistoli. Ale na první pokus to rozhodně nebylo zlé.

POČÍTAT MEZI FAKTORY, které ovlivnily Stevovu kariéru, i jeho duchovní život, může na první pohled působit zvláště. V mladém věku však Steve věnoval mnoho energie hledání hlubší reality, rovině vědomí pod zjevným povrchem. Zkoušel ji nalézt jak pomocí psychedelických látek, tak i náboženským zkoumáním. Tato duchovní vnímavost pak velkou měrou přispěla k abnormální šíři jeho intelektuálního periferního vidění, které mu umožnilo vnímat příležitosti, jež valně většině ostatních unikaly – skvělými novými produkty počínaje a radikálně přepracovanými obchodními modely konče.

Stejně jako Silicon Valley bylo prostředím, které stálo u zrodu Stevova technologického optimismu a dále jej rozvíjelo, podněcovala šedesátá léta ve zvědavých adolescentech přirozenou potřebu hledání hlubší pravdy. Stejně jako mnoha jiným mladým lidem této doby přirostly i Stevovi k srdci myšlenky nového alternativního kulturního hnutí a touha hledat odpovědi. Patřil k velmi silným ročníkům, experimentoval s drogami, plnými doušky hltal buřičské texty hudebníků, jako byli Dylan, Beatles, Grateful Dead, the Band nebo Janis Joplinová – oddával se dokonce i radikálním a abstraktnějším hudebním úvahám Milese Davise –, a zaobíral se pracemi lidí, jež považoval za krále filozofie a spirituální myslitele, jako byli Suzuki Roši, Ram Dass nebo Paramahansa Jógánanda. Atmosféra doby byla jasná: zpochybňovat úplně všechno a především authority, experimentovat, vydat se na cestu, nebát se a pracovat na utváření lepšího světa.

Stevova vlastní velká výprava začala hned po dokončení Homestead High School, střední školy v Cupertino, z níž se vydal na Reed College v oregonském Portlandu. Netrvalo dlouho a tvrdohlavý prvak začal chodit jen na přednášky, které ho bavily, a po pouhopouhém jednom semestru studium ukončil úplně. Ani o tom neřekl rodičům. Druhý semestr strávil tím, že jen tak obcházel přednášky a semináře všeho druhu, mimo jiné i kurz kaligrafie, který ho podle jeho slov inspiroval k tomu, aby po letech při vývoji Macintoshu kladl důraz na dostupnost co nejvíce typografických funkcí a pestře škály písem. Rovněž se intenzivně věnoval asijské filozofii a mysticismu a častěji se oddával vlivu LSD, které někdy vnímal téměř jako duchovní svátost.

V létě následujícího roku, když se naprosto bez prostředků vrátil ke svým rodičům do Cupertino, strávil dlouhou dobu dojížděním tam a zpět do jablonového sadu v Oregonu, který zároveň fungoval jako komunita spřízněných duší. Nakonec získal místo doma – jako technik v Atari, firmě zabývající se vývojem videoher, kterou založil Nolan Bushnell, vynálezce Pongu. Ukázalo se, že má talent na opravy stávkujících herních automatů. I díky tomu dokázal Bushnella přesvědčit, aby ho nechal dát do kupy pár herních terminálů na mince, které se porouchaly v Německu. Šlo o součást dohody, jež měla Stevovi zaplatit cestu do Indie, kde se chtěl přidat k svému kamarádovi Robertu Friedlandovi, charismatickému majiteli onoho oregonského sadu.

To všechno bylo součástí romantického hledání života, který má opravdový smysl, v době, jež byla podobným dobrodružstvím příznivě nakloněna. „Musíte Steva vidět v kontextu dané doby,“ vysvětluje Larry Brilliant. „Co jsme všichni hledali? Tehdy jsme byli svědky generačního rozkolu, rozkolu mnohem hlubšího, než jsou dnešní pŕtky mezi levicí a pravicí nebo mezi fundamentalismem a sekulárním přístupem. A i když adoptivní rodiče Steva úžasným způsobem podporovali, dostával taky dopisy od Roberta Friedlanda a dalších známých, kteří se vydali hledat mír do Indie a kteří byli přesvědčeni, že ho tam našli. A po tom toužil i Steve.“

Steve odjel do Indie v naději, že se tam setká s Nímem Karóli Bábou, známým též pod jménem Mahárádž-dží, proslaveným guruem, který byl zdrojem inspirace pro Brillianta, Friedmana a mnohé další. Jenže ke Stevovu nemalému zklamání Mahárádž-dží krátce před jeho příjezdem do Indie zemřel. Stevův pobyt v Indii se pak naprosto roztříštil. Byl stejně neurčitý jako snahy mnoha mladých lidí prahnoucích po širším pohledu na svět, než je ten, kterého se jim dostalo v dětském věku. Vydal se na náboženský festival, jehož se účastnilo deset milionů poutníků. Nosil splývavá bavlněná roucha, jedl prapodivná jídla a hlavu si nechal oholit tajemným guruem. Někde chytil úplavici. Poprvé si také přečetl Jógánandův *Životopis jógina*, knihu, k níž se během života několikrát vrátil a kterou dostali všichni účastníci recepcce po Stevově zádušní mši v Pamětním kostele Stanfordovy univerzity 16. října 2011.

Na počátku svého pobytu v Indii Steve podle Brillianta „uvažoval o myšlence stát se sádhuem“. Většina indických sádhuů žije asketický život plný chudoby a strádání, aby se mohli plně věnovat duchovnu. Ale Steve byl na podobný styl existence příliš hladový, motivovaný a ambiciózní. „Bylo to jen takové laškování,“ vysvětluje Brilliant, „úvahy o tom, jaké by asi bylo vzdát se všeho světského a stát se žebravým mnichem.“

To ale neznamená, že by se ze svého indického dobrodružství do Spojených států vrátil rozčarován nebo že by východní spiritismus nadobro zavrhl. Jeho pozornost se začala upínat směrem k buddhismu, který povoluje větší angažovanost ve světě než asketický hinduismus. Ten umožňoval spojit hledání osobního osvícení s ambicí vytvořit firmu, jejíž produkty by měnily svět. Mladému muži, který se snažil nalézt sám sebe, se tahle možnost zamlouvala – a stejně se později zamlouvala i muži nekonečného duševního neklidu. Některé prvky buddhismu Stevovi vyhovovaly dokonce natolik, že posléze sloužily jako filozofické základy jeho kariérních rozhodnutí – a také jako východisko jeho estetických očekávání. Mimo jiné ho buddhismus utvrzoval v tom, že má vždy právo požadovat to, co sám považuje za „dokonalé“ – a to od druhých, od produktů, na nichž pracoval, i sám od sebe.

Buddhistická filozofie život často přirovnává k plynoucí a neustále se proměňující řece. Buddhisté jsou přesvědčeni, že všechno a všichni jsou neustále v procesu proměny. Při tomto pohledu na svět je i dosažení dokonalosti postupným procesem a cílem, k němuž vlastně nikdy nemůžeme naplno dospět. Čas ukázal, že tenhle přístup je Stevově náročné povaze velmi blízký. S naprostou přirozeností dokázal hledět vpřed a vidět zatím neexistující výrobek i to, co čekalo za nejbližším rohem – a ještě za dvěma či třemi dalšími. Nikdy naopak neviděl limity možného, dokonalý konečný stav, po jehož dosažení by jeho práce byla u konce. A přestože Steve neměl ve zvyku zaobírat se analyzováním vlastní osoby, platilo vlastně totéž i pro jeho život. Ačkoliv čas od času dokázal být až nepochopitelně tvrdohlavý a umíněný, neustále se učil, přizpůsoboval, naslouchal své intuici a zkoušel se vydávat novými směry. Neustále byl v procesu proměny, nového zrodu.

Nic z toho nebylo vidět navenek a Stevův buddhismus dokázal zmást i jeho nejbližší přátele a spolupracovníky. „Vždycky měl svou spirituální stránku, u které člověk prostě nedokázal pochopit, jak může zapadat do zbytku toho, co dělá,“ popisuje Mike Slade, marketingový ředitel, který se Stevem spolupracoval v pozdějších fázích jeho kariéry. Než se s Laurene stali rodiči a požadavky na jeho čas narostly víc, než čekal, věnoval se Steve pravidelně meditaci. Několikrát přečetl Suzukiho knihu *Zenová mysl, mysl začátečníka* a průniky prvků asijského spiritualismu s obchodním a profesním životem se staly pravidelnou součástí konverzací, které během svého života vedl s Larrym Brilliantem. Dlouhá léta za ním do kanceláře docházel buddhistický mnich jménem Kobun Čino Ootogawa a radil mu, jak najít rovnováhu mezi duchovním smyslem a obchodními cíli. Přestože z lidí, kteří Steva znali v pozdějších letech jeho života, by ho jen stěží někdo označil za „oddaného“ buddhistu, měla duchovní kázeň na jeho život nemalý vliv.

KDYŽ SE STEVE na podzim roku 1974 vrátil do Ameriky, skončil opět v Atari. V průkopnické – a prachmizerně vedené – společnosti Nolana Bushnella se věnoval převážně odstraňování hardwarových problémů. Atari byla tehdy tak uvolněná a prazvláštní organizace, že Steve mohl bez problémů na pár týdnů zmizet a sbírat jablka v sadu Roberta Friedlanda, aniž by za to dostal padáka – nebo aniž by ho za tu dobu alespoň někdo postrádal. Woz mezitím pracoval pro Hewlett-Packard na teplém, dobře placeném, ale nijak zvlášť zajímavém místě. Žádný aspekt Stevova života v téhle době nenapovídal tomu, že by měl dosáhnout mimořádných úspěchů v podnikání, informatice nebo, popravdě řečeno, v čemkoliv jiném. Ačkoliv to ale zatím sám netušil, čekaly na něho už brzy velké změny a usilovná práce, která mu celý život postavila na hlavu. Ze zanedbaného devatenáctiletého výrostka, který se bezcílně nechával unášet proudem okolního dění, se během následujících tří let měl stát spoluzakladatel a vůdčí postava nové a revoluční firmy.

Steve měl to obrovské štěstí, že žil v okamžiku, který doslova volal po někom s jeho schopnostmi. Byla to doba, kdy mnoho oblastí procházelo zásadními změnami – a pro svět informatiky to platilo dvojnásob. V sedmdesátých letech minulého století se k výpočetním operacím používaly velké stroje označované jako „mainframy“ – sálové počítače. Mainframy byly obří počítačové systémy velikosti celé místnosti, určené zákazníkům z řad aerolinek, bank, pojišťoven a velkých univerzit. Programátorská práce nutná k tomu, aby člověk získal požadovaný výstup – například výpočet splátek hypotéky – byla víc než zdlouhavá a úmorně těžkopádná. Alespoň takový dojem získávali na vysokých školách studenti informatiky, kde se většina z nás s mainframy poprvé seznámila a kde jsme si procházeli prvními pokusy přemluvit je, aby z nich také něco vypadlo.

Když jste chtěli, aby vám stroj pomohl s nějakým problémem, museli jste si v programovacím jazyku jako COBOL nebo Fortran složitě, krok za krokem a řádku za řádkou sepsat potřebné povely. Dodržovat přitom bylo třeba přesný logický postup výpočtu nebo analytické úlohy. Pomocí hlučné

mechanické konzole jste pak ručně připravený program „přeložili“ do podoby obdélníkového děrného štítku, na němž byl program zaznamenán jako série otvorů. Poté bylo potřeba štítky pečlivě seřadit v tom správném pořadí – jednodušší programy si vystačily s několika desítkami štítků spojených gumičkou, programy delší ale bylo nutné obezřetně ukládat do speciálních kartonových krabic. Svůj výtvar jste pak museli předat „obsluze“ počítače a ta ho umístila na konec obvykle značně dlouhé fronty programů čekajících na „nahrání“ do mainframu. Po nekonečném čekání stroj výsledky programu vyplivl na širokých listech zeleno-bíle linkovaného nekonečného papíru, složeného jako harmonika. Abyste získali požadované výsledky, bylo ve většině případů potřeba program třikrát, čtyřikrát nebo i desetkrát poladit a přepsat.

Jinými slovy, práce na počítači v roce 1975 byla leccos, jen ne osobní. Psaní softwaru byla náročná a nesmírně pomalá práce. Obří, drahé a na údržbu nákladné počítače poměrně příznačně nabízela a vyráběla pouhá hrstka velkých a byrokracií zkostnatělých molochů. Stejně jako po celá padesátá léta i v roce 1975 počítačovému trhu jasně vévodila společnost International Business Machines (IBM), která prodávala víc mainframů než všichni její konkurenti dohromady. V šedesátých letech se pro tuhle skupinku vžilo označení „sedm trpaslíků“; General Electric a RCA ovšem v průběhu sedmdesátých let snahy vydobýt si místo na slunci v tomhle segmentu zabalily a IBM nadále konkurovalo jen pět vytrvalých, známých pod zkratkou BUNCH, tvořenou prvními písmeny jmen Burroughs, Univac, NCR, Control Data Corporation a Honeywell. Segmentu o něco levnějších a méně výkonných strojů, které se označovaly jako „minipočítače“ a využívaly je menší firmy nebo jednotlivá oddělení velkých korporací, začala dominovat společnost Digital Equipment Corporation (DEC). Na obou koncích spektra byl pak jeden extrém. V oblasti výkonných strojů jím byla společnost Cray Research, založená v roce 1972 a nabízející takzvané superpočítače určené především pro vědecký výzkum a matematické modelování. Tohle byly vůbec nejdražší dostupné počítače, přičemž cena jednoho kusu se pohybovala

výrazně nad třemi miliony dolarů. Na opačném konci pomyslné cenové osy se nacházela společnost Wang. Ta vznikla začátkem sedmdesátých let a vyráběla specializované systémy určené výhradně k psaní a upravování textů, pro něž se používalo označení „textový procesor“. Takle zařízení byla ve své době nejbližší konceptu „osobního“ počítače, jak jej známe dnes; byla určena pro přípravu textových zpráv a dokumentů jedním uživatelem. Počítačový průmysl byl v téhle době víceméně písečkem pro pár vyvolených z východních částí USA. IBM sídlilo ve venkovských předměstích severně od New Yorku, společnosti DEC a Wang v Bostonu. Sídlo Burroughs se nacházelo v Detroitu, Univac si ho postavil ve Filadelfii, NCR v Daytonu (Ohio) a Cray, Honeywell a Control Data pocházely z Minneapolisu. Jediným významnějším raným výrobcem počítačů v Silicon Valley byl Hewlett-Packard, ale ten se zaměřoval hlavně na kalkulačky a vědecké zkušební a měřicí vybavení.

Podnikání v tomhle segmentu bylo jen málo podobné dnešnímu konkurenčnímu, inovativnímu a rychle se vyvíjejícímu světu techniky. Připomínalo spíš usedlý obor typu investičního majetku. Cílovou skupinu tvořilo pár stovek potenciálních zákazníků; bez výjimky se přitom jednalo o společnosti, které byly finančně víc než za vodou, a spíš než na ceně jim proto záleželo na výkonu a spolehlivosti. Není proto divu, že dodavatelé začali být příliš spokojeni sami se sebou, a ztratili tak kontakt s okolním světem.

V tomhle podhoubí v Kalifornii vznikl spolek jménem Homebrew Computer Club; v něm se začala pravidelně scházet nemalá skupina lidí, kteří zanedlouho do zatuchlého prostředí tehdejšího počítačového průmyslu měli vnést pořádně svěží vítr. Jejich první setkání proběhlo krátce poté, co se v roce 1975 na stánky dostalo lednové číslo *Populární elektroniky*, v němž vyšel článek o „mikropočítači“ Altair 8800. Gordon French, inženýr pracující v Silicon Valley, sezval zájemce k sobě do garáže, aby jim ukázal Altair, který spolu s kamarádem sestavili ze stavebnice prodávané za 495 dolarů firmou Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Šlo o tajemně vypadající bednu velkou asi jako hudební zesilovač, na jejíž přední straně byly dvě řady páčkových přepínačů a spousta červeně blikajících kontrollek. Tenhle

drobeček toho ve skutečnosti moc neuměl; zároveň byl ale důkazem toho, že člověk může mít svůj vlastní počítač, mít ho jen sám pro sebe a programovat na něm třeba čtyřiaadvacet hodin denně, když na to bude mít náladu – aniž by pokaždé musel vystát dlouhou frontu nebo zdlouhavě připravovat děrné štítky. Tenhle článek si přečetl i Bill Gates – a krátce poté, jak známo, odešel z Harvardu a rozjel firmičku jménem Microsoft, která se věnovala navrhování programovacích jazyků pro Altair.

Woz věděl, že výtvar MITS toho neumí o moc víc než jeho Cream Soda Computer, který dal dohromady před čtyřmi lety – tak trochu na koleni a pomocí mnohem méně sofistikovaných součástek. Hnán přirozenou soutěživostí zapáleného nadšence připravil hrubé nákresy nového mikropočítače, který byl výrazně lepší, snadněji se programoval, ovládal i obsluhoval. Byl přesvědčen, že přecvakávat přepínače a počítat blikající kontrolky je v počítačovém světě totéž jako komunikovat pomocí vlajkové abecedy a morseovky. Proč by se příkazy a data nemohly zadávat přímo pomocí klávesnice podobné psacímu stroji? A proč by počítač zadávané povely a jejich výsledky nemohl ukazovat na připojené televizní obrazovce? A když už jsme u toho, proč by se k počítači nedal připojit kazeťák, na který by se ukládaly programy a data? Altair žádnou z těchto funkcí, jež by práci na počítači výrazně usnadnily a zpříjemnily, neměl. To byla výzva, kterou Woz hodlal přijmout. Ve skrytu duše doufal, že Hewlett-Packard, pro nějž pracoval, bude ochotný pustit se do výroby nějaké verze jeho konceptu.

V tu chvíli na scénu vstupuje Steve Jobs, nadějný impresário bažící po nových příležitostech. Ten byl přesvědčen, že Woz zázemí HP nepotřebuje. Byl si jistý, že spolu s Wozem dokážou vybudovat společnost vlastní. Steve věděl, že Woz má tak jedinečný talent, že když navrhne nějaký počítač, bude levný, funkční a snadno programovatelný – a to natolik, že by si ho ostatní nadšenci z klubu Homebrew taky mohli chtít pořídit. Během podzimu a zimy roku 1975 a začátku roku 1976, kdy Woz doladoval návrh počítače, začal Steve plánovat, jak by mohli dát dohromady své zdroje a nakoupit součástky, které potřebovali ke zhotovení funkčního prototypu. Vždycky po pár

týdnech pak poslední pracovní verzi prototypu vzali s sebou na setkání klubu Homebrew, aby tu či onu novou funkci představili nejnáročnějšímu publiku ve městě. Steve Woze přesvědčil, že členové klubu by se mohli stát jejich zákazníky a koupit si výkresy a třeba i hotové desky plošných spojů. Potom by členům stačilo jen dokoupit si čipy a další součástky a mohli by si sestavit úplně vlastní funkční mikropočítač. Aby získali peníze pro společného přítele, který jim měl nakreslit „referenční návrh“ tištěných spojů, musel Steve prodat svůj milovaný minibus značky Volkswagen a Woz se zbavil ceněné programovatelné kalkulačky HP-65. Společně utratili tisíc dolarů za návrh desky a výrobu několika desítek kusů. Hotové desky prodávali členům klubu Homebrew po padesáti dolarech a na každém kousku vydělali příjemných třicet dolarů. Vložené peníze tak rychle získali zpět i s úroky.

Nebyl to bůhvíjaký byznys, ale dvěma mladým mužům čím dál tím více přesvědčeným o tom, že tyhle mikropočítače můžou naprosto změnit zavedené pořádky, to stačilo. „Měli jsme pocit, že naše práce ovlivní každou domácnost v zemi,“ vzpomínal Woz o mnoho let později, „ale měli jsme ho z naprosto nesprávných důvodů. Mysleli jsme si, že každý je tak technicky zdatný, že bude počítače opravdu používat, psát vlastní programy a řešit pomocí nich své problémy.“ Steve rozhodl, že jejich nová společnost se bude jmenovat Apple. O původu jména koluje řada různých historek. Jisté je na každý pád jedno – rozhodnutí to bylo geniální. O řadu let později mi Lee Clow, Stevův dlouholetý spolupracovník na osobitě propagaci značky, prozradil: „Jsem naprosto přesvědčen, že Steve se instinktivně rozhodl změnit lidem život tím, že jim dá technické vymoženosti, o kterých ani nevěděli, že je potřebují, a které budou úplně jiné než všechno, co doposud znali. A tak potřeboval něco přátelského, přístupného a příjemného. V tomhle ohledu se inspiroval příkladem Sony – to se původně jmenovalo Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, ale jeho spoluzakladatel Akio Morita postupně dospěl k přesvědčení, že k úspěšnému marketingu potřebují jméno mnohem přístupnější.“

Přijetí názvu Apple bylo předzvěstí uvolněnosti a originality, kterou Steve nakonec přispěl k tvorbě těchto nových strojů. Evokuje množství rozličných obrazů: Rajskou zahradu a lidství s jeho dobrými i stinnými stránkami, jež jsou důsledkem Eviny touhy okusit ovoce stromu poznání; Johnnynho Apple-seeda, symbol hojnosti z amerických mýtů; skupinu Beatles a jejich vlastní nahrávací společnost, která se v pozdějších letech stala zdrojem soudních sporů; Isaaca Newtona, jablko, jež nepadá daleko od stromu, a první záblesk myšlenky rodící se v hlavě; jablkový koláč, symbol Ameriky na pekáči; legendu o Vilému Tellovi, který dokázal zachránit život sobě i svému synovi tím, že šípem z kuše trefil jablko položené na jeho hlavě; blahodárnost, plodnost a v neposlední řadě též přírodu. Apple není slovo, jehož význam zná jen úzká skupina zasvěcených nadšenců, jako jsou třeba Asus, Compaq, Control Data, Data General, DEC, IBM, Sperry Rand, Texas Instruments nebo Wipro, abychom namátkou vybrali pár jmen počítačových společností, která jsou v tomhle směru méně vhodná. Samotný název jako by napovídal, že takhle firma do vývoje a výroby počítačů vnese kreativitu a lidský rozměr – což se nakonec skutečně stalo. Podle Clowa bylo rozhodnutí pojmenovat nově zakládanou firmu slovem Apple dílem geniálního a zcela intuitivního nápadu. Steve odjakživa důvěřoval svému vnitřnímu hlasu, svému šestému smyslu. Právě takhle vlastnost je nezbytným předpokladem úspěchu těch nejlepších podnikatelů – lidí, kteří chtějí žít vyvíjením věcí, jež si dosud nikdo nedokázal ani představit.

I Steva ale intuice tu a tam zradila. Jeden z těchto případů nastal, když se naprosto zamiloval do prvního firemního loga společnosti Apple Computer. Jednalo se o detailní perokresbu připomínající lept a zobrazovala Isaaca Newtona sedícího pod jabloní. Byl to přesně ten typ přehnaně propracovaného a vumělkovaného obrazu, v němž se mohl zhlédnout mladý student kaligrafie, ale který u společnosti mířící na zákazníky z hlavního proudu působil až příliš ezotericky. Autorem grafiky byl Ronald Wayne, někdejší inženýr u Atari, jehož Steve osobně přetáhl do svého týmu. Plán byl takový, že když se později Steve a Woz tu a tam nedokážou na něčem dohodnout,

bude Wayne fungovat jako ten starší a moudřejší, který je rozsoudí. Společně podepsali smlouvu o partnerství, podle níž Stevovi a Wozovi připadlo každému 45 procent kapitálu nové společnosti a Wayneovi zbývajících 10 procent. Jenže Wayne se záhy rozhodl, že není ochoten vsadit svou budoucnost na tuhle dvojku noviců, a v červnu 1976 svůj podíl v hodnotě 800 dolarů prodal Jobsovi a Wozniakovi. Ti si také o rok později nechali vytvořit nové firemní logo. Aniž to tehdy tušil, připravil se tak Wayne v duchu nejlepší tradice Peta Besta z Beatles o nejdivočejší jízdu svého života.

NA APRÍLA ROKU 1976 si Steve a Woz značku Apple zaregistrovali jako kalifornskou obchodní společnost a krátce poté se znovu vydali do počítačového klubu Homebrew, aby se předvedli s dokončenou a plně sestavenou verzí svého nového počítače. Woz odvedl prvotřídní práci. Na desku o velikosti $9 \times 15,5$ palce (necelých $23 \times 39,5$ cm) dokázal dostat mikroprocesor, čipy dynamické paměti s přímým přístupem (RAM), centrální procesorovou jednotku, zdroj a další potřebné součástky způsobem, který uživateli po připojení klávesnice a monitoru umožňoval dosud nevídané: psát programy na vlastním počítači. Doma a bez nutnosti vázat se na vzdálený obří mainframe. Vůbec poprvé bylo na mikropočítači možné psát povely pomocí klávesnice a vidět je před sebou na černobílé televizní obrazovce, díky čemuž se daly upravovat tak snadno jako nikdy dřív. Obě tyto novinky představovaly radikální odklon od dosud zaběhnuté praxe. Už dříve Woz vytvořil verzi nejjednoduššího a nejvýznamnějšího amatérského programovacího jazyka známého jako BASIC pro mikroprocesor Motorola 6800, který zpočátku hodlali použít jako mozek toho, čemu se Stevem začínali říkat Apple 1. Woz si to úplně neuvědomoval, ale tehdy se mu podařilo vytvořit první skutečně *osobní* počítač. Zato Steve moc dobře věděl, o jak průlomový počín se jedná a jaké změny pojem *osobní počítač* vyvolá v oboru, který byl v minulosti všechno, jen ne osobní. Proto přesně tenhle termín použil pokaždé, když se ho někdo zeptal, s čímže to Woz vyrukoval.

Reakce většiny členů klubu byla ovšem překvapivě vlažná. Mnozí z nich byli kutilové přesvědčení o tom, že co se počítačů týče, spočívá půlka zábavy ve vymýšlení vlastních návrhů a jejich sestavování. Proto si také říkali Homebrew Computer Club – členové si počítače „vařili“ podomácku. Apple 1 přitom stačilo postavit na stůl, připojit ke klávesnici a monitoru, zapojit do zásuvky a zapnout. Mnozí remcali, že chtějí po nich, aby si koupili už sestavený počítač, je od Steva výsměch komunitnímu duchu klubu a jeho historii bezplatného sdílení nápadů a idejí.

Neschopnost vnímat podobné projevy skupinového myšlení byla nedílnou součástí Stevovy nátury. Byl to jedinečný volnomyšlenkář, jehož neotřelé nápady často kolidovaly s konvenčními názory komunity, v níž se právě pohyboval. On a členové klubu Homebrew byli z úplně jiného těsta. Jejich živé debaty Steva často nudily. I když někteří členové měli jisté podnikatelské ambice a nakonec si založili vlastní firmu působící v segmentu mikropočítačů, většina jich byla posedlá jenom elektronickými „vychytávkami“, jako bylo hledání ideálního způsobu propojení paměťových čipů s mikroprocesorem nebo vymýšlení způsobů, jak by se levný počítač dal použít k hraní her podobných těm, co znali ze školních mainframů. Steve usiloval o to, aby se vyznal v elektronice a navrhování počítačů; v pozdějších letech se dokonce holedbal svými údajnými programátorskými schopnostmi. Ani v roce 1975 se ale rozhodně nedalo mluvit o tom, že by mu taje počítačů nějak zásadně učarovaly a že by byl vášnivý technik. Byl posedlý jinou myšlenkou – co by se asi stalo, kdyby se tahle výkonná technika dostala do rukou opravdu mnoha lidí.

Během následujících let se na Steva mnohokrát usmála Štěstěna. Důsledky její přízně byly různé – jednou mu neuvěřitelně pomohly, podruhé strašlivě uškodily. Ed Catmull, současný prezident společnosti Pixar, v téhle souvislosti rád říká, že štěstí člověk neovlivní: „Čas od času na vás prostě sedne a vždycky to může dopadnout tak i tak; záleží jen na tom, jak je člověk připraven s ním naložit.“ Steve byl mimořádně vnímavý k dění ve svém okolí, což mu umožnilo vidět příležitosti, které se otvíraly, a popadnout je