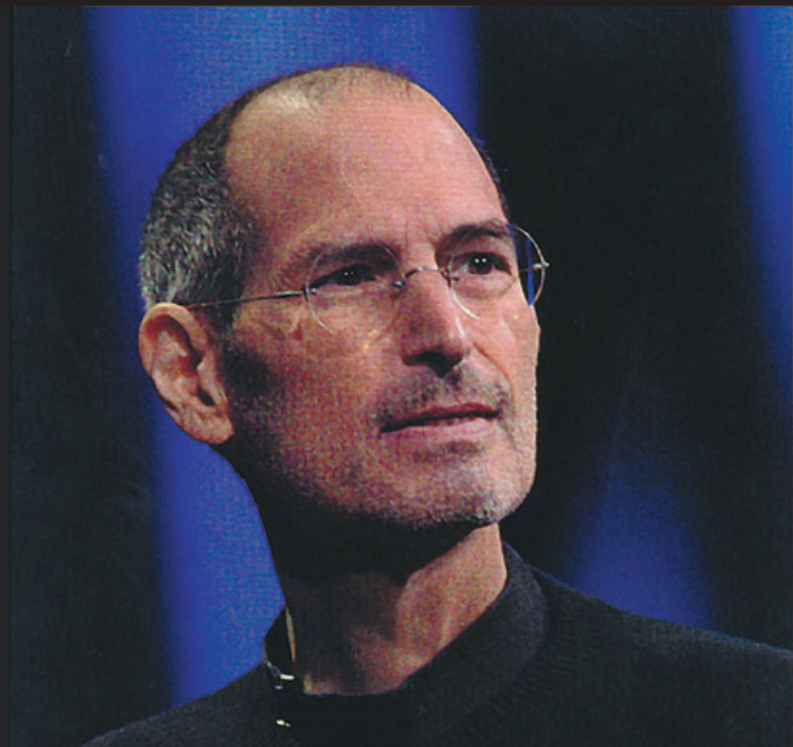


NEW YORK TIMES BESTSELLER



JÁ, STEVE

Steve Jobs svými vlastními slovy

EDITOR GEORGE BEAHM

JÁ, STEVE

JÁ, STEVE

Steve Jobs
svými vlastními slovy

EDITOR GEORGE BEAHM

PRAGMA
HODKOVIČKY

Kniha *Já, Steve* nebyla v žádném ohledu autorizována, připravována, odsouhlasena ani schválena Stevem Jobsem a není podpořena ani spojena s žádnou z jeho organizací.

Já, Steve

Steve Jobs svými vlastními slovy

Z anglického originálu I, Steve přeložil Adam Pumpr
PRAGMA, V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4

© 2011 by George Beahm

© PRAGMA, 2012

ISBN 978-80-7349-310-3

Obsah

Úvod: Steve Jobs a „otázka vize“ . . .	15
--	----

Citáty

Nervozita před uvedením iPadu	17
Jádro Apple: Zaměstnanci	18
DNA Apple	18
Existence Apple	19
Získávání pozornosti	19
Být nejlepší	19
Víc než jen nábor zaměstnanců	20
Vytváření značky	21
Široce pojaté vzdělání	22
Význam životních zkušeností	22
Zaměření společnosti	23
Konkurence	23
Počítače	24
Počítače pro všechny	24
Počítače jako nástroje	24
Matoucí produktové řady	25
Konzumerismus	25
Design spotřebního zboží	27
Přispění	27

Přibližování	28
Vytváření nových nástrojů	28
Kreativita a technologie	29
Krédo	29
Stížnosti zákazníků	30
Věrnost zákazníků	31
David a Goliáš	31
Termíny	32
Smrt	32
Rozhodování	33
Zánik	34
Stopa ve vesmíru	34
Design	35
Rozdíl je znát	36
Disneyho animované filmy na pokračování	36
Čtenáři elektronických knih	37
Motivace pro zaměstnance	37
Potenciál zaměstnanců	37
Dokonalost	38
Propouštění zaměstnanců	38
Vzrušení	39
Problémy s Flashem	39
Soustředění	40
Soustředit se na produkt	40
Prosadit nápad silou	41
Dívat se dopředu	42
Dělat věci správně	42
Cíle	43
Pod tlakem s grácií	43

Skvělé nápady	44
Design skvělých výrobků	44
Skvělé výrobky	45
Těžká práce	46
Spekulace o zdravotním stavu	46
Zdraví, kvůli kterému si беру volno	47
IBM	47
iGenerální ředitel	48
Dopad – v projevu k zaměstnancům Apple	48
Inovace	49
Vhled	50
Inspirace	51
Integrace	52
Mezioborové nadání	52
Internetové pirátství a motivace	53
iPad a neodvratná změna	54
iPad inspiruje iPhone	54
iPhone	55
iPod Nano	55
iPod Touch	55
iTunes	56
Jobsův životopis (shrnutí)	57
Jobsův odkaz pro Apple	57
Jobsova jednodolarová roční výplata	58
Zapomenout na minulost	58
Složitost života	58
Ztráta podílu na trhu	59
Ztráta peněz	59
Ztráta příležitostí	60

Mac Cube	60
Mac se představuje	61
Odvážná prohlášení	61
Odkaz Macu	62
Marketing	62
Nedostatek inovací Microsoft	63
Mikropohled Microsoftu	64
Chybně nastavené hodnoty	64
Omyly	65
Peníze	65
Motivování zaměstnanců	66
Motivace	67
Potřeba týmové práce	68
Netbooky	68
Nové produkty	68
Žádné usínání na vavřínech	69
Hlásit se ke zkušenostem uživatelů	70
Obal	70
Grafické rozhraní PARCu	71
Inovace PARCu	71
Provinční myšlení	72
Partnerství	72
Vášeň	73
Pasivní a aktivní myšlení	74
PC jako digitální hub	74
Chápání	75
Vytrvalost	75
Pixar	76
Lidé v Pixaru	77

Porno aplikace pro Android	77
Být hrdý na svůj výrobek	78
Nastavení priorit	78
Postup	78
Produkty	79
Vytváření produktů	79
Design výrobků	79
Představitost potřebná k vytváření produktů ...	80
Inovace produktů	80
Integrace produktů	81
Tajné informace o produktech	83
Atraktivita produktů	83
Dělit se o zisk, nevyplácet zálohy	83
Kvalita	84
Umístění nemovitostí	85
Spolehlivost	85
Opakování úspěchu	85
Risikovat neúspěch	86
Společná vize	87
Jednoduchost	87
Slogan pro první generaci iPod	89
Software	90
Duše nového stroje	91
Chytlavost	91
Nebezpečí stagnace	92
Opce na akcie	92
Význam příběhu	93
Strategie	93
Úspěch	93

Dostat ránu pod pás	94
Přežití	94
Nepřátelské převzetí	94
Akciový podíl v Apple	95
Týmová práce	95
Technologie z hlediska vývoje	96
Reklamní kampaň „Think Different“ (Mysli jinak)	96
Přemítání o problému	97
Být či nebýt	98
Toy Story 2	98
Provokace	99
Všudypřítomnost Macu	99
Uživatelské zkušenosti	100
Hodnoty	100
Vize	101
Moudrost	101
Tvrdá práce a stárnutí	102
Zen	102
 Milníky	 103
 Dopis oznamující rezignaci Steva Jobse na funkci generálního ředitele Apple	 123
 Prameny	 124
 O editorovi	 157

Tuto knihu věnuji Brittonu Edwardsovi.

Apple disponuje jistými základními předpoklady, kterými jsou: Vytváříme, myslím si, velmi dobrý hardwarový design; vytváříme velmi dobré průmyslové vzory a programujeme velice dobře systém a softwarové aplikace. A jsme toto všechno schopni velmi dobře spojit v jeden produkt. Jsme poslední v počítačovém průmyslu, kteří to takto dělají.

– Steve Jobs
Rolling Stone, 25. *prosince* 2003

Úvod

Steve Jobs a „otázka vize“

Mám oči stále otevřené a vyhlížím další velkou příležitost, ale v dnešním světě by bylo zapotřebí obrovského množství peněz a technického nadání, aby se něco takového podařilo. Nevím, jak přesně by ta velká příležitost měla vypadat, ale několik nápadů bych měl.

– Steve Jobs
Fortune, 24. ledna 2000

Kradosti svých zastánců a nelibosti pomlouvačů hovořil od roku 1976 Steve Jobs o svých názorech na veřejnosti a využíval k tomu všech příležitostí – tiskových prohlášení, webových stránek společnosti Apple, setkání pořádaných při příležitosti uvedení na trh nového výrobku a rozhovorů poskytovaných tisku i elektronickým médiím.

Názory na Jobse se různí, on mimochodem ve svém životopisu dvakrát zmiňuje „otázku vize“, o jednom však není pochyb: zanechal po sobě pozoruhodná prohlášení o tom, jak v dnešní době podnikat.

Mezi podnikatelskou komunitou zaujímal Steve Jobs jedinečné, záviděníhodné postavení. Časopis *Fortune* jej zvolil „generálním ředitelem desetiletí“, *Harvard Business Review* jej zvolil „nejvýkonnějším generálním ředitelem na světě“ a *Wall Street Journal* „osobností desetiletí“, a to nejsou zdaleka všechna ocenění.

15. srpna 2011 se objevila zpráva, že jediný životopis, který Steve Jobs autorizoval a jehož autorem je Walter Isaacson, nevyjde v březnu 2012, ale v listopadu 2011 – hned se vyrojily otázky po příčině tohoto kroku. Velká nakladatelství neposunují data vydání o čtyři měsíce jen tak. *Bylo jasné, že hodiny tikají.*

24. srpna, o devět dní později, *se čas nachýlil ještě víc*: Steve Jobs oznámil, že odstupuje z pozice ředitele a požádal představenstvo Apple, aby „jmenovalo dohodnutého následníka“. Tak se dostal do vedení Timothy Cook.

5. října, jeden den poté, co nový ředitel Apple poprvé vystoupil v médiích, aby uvedl na trh iPhone 4S, oznámilo představenstvo Apple, že Steve Jobs ve svých 56 letech zemřel.

Představenstvo vydalo prohlášení: „Výjimečnost, nadšení a energie Steva Jobse byly zdrojem bezpočtu inovací, které obohatily a vylepšily život nás všech. Díky Stevovi je svět o veliký kus lepší.“

Citáty

Nervozita před uvedením iPadu

I přes to, že jsme je nějakou dobu interně používali a pracovali na nich několik let, stejně se nezbavíte té nervozity v žaludku týden před... večer před uvedením... v danou chvíli... Dokud ho nedržíte v ruce zákazníci a neřeknou vám, co si myslí, nevíte. Zpětná vazba, kterou jsme měli, byla vyčtená z grafů. Myslíme si, že to změnilo budoucnost. Myslíme si, že až se za pár let lidé podívají zpět, uvidí to jako zásadní proměnu ve vývoji osobních výpočetních zařízení. Co pro mě bylo úžasné – jak rychle to lidé přijali. Víte, obdržel jsem několik tisíc e-mailů od lidí, se kterými jsem nikdy předtím nemluvil a kteří hovořili o tom, jak si myslí, jak zásadně jim tento výrobek změnil život a to, čím se zabývají. Lidé to chápou velice rychle.

*– setkání uspořádané firmou Apple
na téma software iPhone 4.0, 8. dubna 2010*

Jádro Apple: Zaměstnanci

Vše, čím jsme, jsou naše nápady a naši lidé. To je to, proč ráno chodíme do práce, abychom mohli být s těmi skvělými bystrými lidmi. Vždy jsem byl toho názoru, že nábor je srdcem i duší toho, co děláme.

– *konference D5: All Things Digital,*
30. května 2007

~~~~~

## DNA Apple

Většina z nás se ráno strašně těší do práce. Ale není to tak, že by se Apple změnil v nějakou společnost na výrobu masové spotřební elektroniky. Naše DNA se nezměnilo. Jenže masová spotřební elektronika se mění v Apple.

– *Fortune, 21. února 2005*

## Existence Apple

Co kdyby Apple neexistoval? Zamyslete se nad tím. *Time* by příští týden nevyšel. Asi 70 % novin v USA by zítra ráno nevyšlo. Přibližně 60 % mladých lidí by nemělo počítač; 64 % učitelů by nemělo počítač. Více než polovina webových stránek, které vznikly na Macu, by neexistovala. To už je něco, co stojí za zachování. Chápete?

– *Time*, 18. srpna 1997

~~~~~

Získávání pozornosti

A ještě jedna věc...

– *často používaná fráze ke konci setkání Apple*

~~~~~

## Být nejlepší

Nejsme prvními, kdo do téhle hry vstoupili, ale budeme těmi nejlepšími.

– *setkání uspořádané firmou Apple  
na téma software iPhone 4.0, 8. dubna 2010*

## Víc než jen nábor zaměstnanců

Není to jen o náboru zaměstnanců. Po nástupu je důležité vytvořit prostředí, ve kterém se budou lidé cítit obklopeni stejně talentovanými spolupracovníky, a že práce, kterou dělají, je samotné přesahuje. Pocit, že jejich práce bude mít obrovský vliv, že jsou součástí silné, jasné vize – všechny tyto věci. Nabírání zaměstnanců je většinou složitější, než co jsme schopni zvládnout jako jedinci, takže jsem přišel na to, že kolektivní rozhodování o náboru zaměstnanců a politika nabírání špiček v oboru je tou nejlepší cestou. Každý, kdo přijde na pohovor, bude mluvit nejméně s tuctem lidí z různých částí naší společnosti, ne pouze s lidmi, se kterými bude přímo pracovat. Touto cestou bude mnoho vašich nejlepších zaměstnanců představeno širokému okruhu lidí ze společnosti a tím, že praktikujeme podnikovou kulturu, která je podpoří, pokud mají dostatečně silné přesvědčení – naši stávající zaměstnanci mohou přijetí případného kandidáta vetovat.

– *kniha In the Company of Giants, 1997*

## Vytváření značky

Nemáme šanci uspět s inzerováním našich předností, výhod, rychlostí operační paměti, grafů a srovnání. Naší jedinou šancí v komunikaci je spolehnout se na emoce.

– *kniha Return to the Little Kingdom, 2009*

~~~~~

Co jsou ty největší značky? Levi's, Coca-Cola, Disney, Nike. Většina lidí by mezi ně zařadila i Apple. Můžete vynaložit miliardy dolarů na vybudování značky, která nebude tak dobrá jako Apple. A přitom Apple s touto úžasnou předností nic nedělá. Co je nakonec Apple? Je to skupina lidí, která přemýšlí jiným způsobem než ostatní, lidí, kteří chtějí využít počítače k tomu, aby změnili svět, k tomu, aby jim pomohly vytvářet věci, které něco dokážou, a ne pouze k tomu, aby jim pomohly splnit pracovní zadání.

– *Time, 18. srpna 1997*

Široce pojaté vzdělání

Reed College vypisovala v té době zřejmě nejlepší kurzy kaligrafie u nás. Rozhodl jsem se na ně zapsat, abych se kaligrafii naučil. Bylo to překrásné, historické, umělecky jemné, jak to věda nikdy nedokáže zachytit, mě to fascinovalo. Nic z toho mi za žádných okolností nemohlo být v praktickém životě k užitku. Ale o deset let později, když jsme vytvářeli první počítač Macintosh, jsem se na to všechno rozpomněl.

– zahajovací projev, Stanford University,
12. června 2005

~~~~~

## Význam životních zkušeností

Mnoha lidem pracujícím v našem oboru chybí bohaté životní zkušenosti. Tím pádem nemají na čem stavět a přicházejí s velice lineárními řešeními, neumějí se na problém podívat z více úhlů. Čím hlouběji dokážeme pochopit lidský prožitek, tím lepšího designu docílíme.

– Wired, únor 1996

### **Zaměření společnosti**

Neprovádíme žádný průzkum trhu. Nenajímáme si žádné konzultanty... Chceme jen vytvářet skvělé produkty.

– *CNNMoney/Fortune, únor 2008*

~~~~~

Konkurence

V odpovědi na otázku týkající se konkurenčního boje s Apple při práci pro NeXT: Nepřišlo mi, že mě Apple vlastní. Nemyslím si to. Myslím, že sebe vlastním jen já sám. A pro mě je nemít možnost nadále v životě uplatňovat své dovednosti něco divného. Nebudeme vynášet z Apple žádné technologie ani jejich autorské nápady. A jsme ochotni to dát i písemně. Beztak by to bylo protizákonné. Navíc není nikde psáno, že nám nemůže Apple konkurovat, pokud jim bude připadat, že to, co děláme, je tak dobrý nápad. Je těžké si představit, že firma o hodnotě 2 miliardy dolarů a s více než 4300 zaměstnanci nemůže konkurovat šesti lidem v džínách.

– *Newsweek, 30. září 1985*

Počítače

Problém je v tom, že dnes nemůžete postavit počítač, který by byl hardwarově dvakrát lepší než cizí počítače. Je příliš mnoho lidí, kteří vědí, jak na to. Budete mít štěstí, pokud se vám podaří postavit o jednu třetinu nebo o jednu polovinu lepší. A půl roku na to vás stejně ostatní doženou.

– Rolling Stone, 16. června 1994

~~~~~

## Počítače pro všechny

Ve svých počátcích chtěl Apple vytvářet počítače pro lidi, ne pro korporace. Svět nepotřebuje další Dell nebo Compaq.

– Time, 18. října 1999

~~~~~

Počítače jako nástroje

Co pro mě znamená počítač je... ten nejpozoruhodnější nástroj, který jsme kdy vytvořili. Jako byste dali mozku křídla.

– Memory & Imagination, 1990