CESTA STEVA JOBSE

Člověk, který změnil způsob, jakým navazujeme spojení, spotřebováváme a komunikujeme

iLeadership
pro novou generaci

Jay Elliot,
bývalý viceprezident Applu,
ve spolupráci
s Williamem L. Simonem

PRÁH

CESTA STEVA JOBSE

iLeadership
pro novou generaci

Jay Elliot, bývalý viceprezident Applu,
ve spolupráci s Williamem L. Simonem

PRÁH

Original English langure edition Publisher by Vanguard, divison of Persus.
Copyright © 2011 by Jay Elliot with William L. Simon.
Czech edition copyright © Práh, 2012
Translation © Jana Novotná, 2012
All rights reserved.
Cover photo © Isifa, 2012

ISBN 978-80-7252-369-6

Manželce Lilianě
a synům Jayi-Alexandrovi
a Federicovi
za jejich láskyplnou podporu

A také Arynne, Victorii,
Charlotte, Sheldonovi,
Vincentovi a Eleně

OBSAH

AUTOROVA POZNÁMKA 9
PŘEDMLUVA 11

PRVNÍ ČÁST PRODUKTOVÝ CAR
1. Vášeň pro produkt 16
2. Úspěch je v detailech 29

DRUHÁ ČÁST PRAVIDLA TALENTU
3. Stmelování týmu: „piráti! Ne námořnictvo“ 46
4. Získávání talentů 62
5. Odměny pro piráty 79

TŘETÍ ČÁST TÝMOVÉ SPORTY 89
6. Organizace orientovaná na produkt 90
7. Udržování hnací síly 110
8. Obnova 130
9. Holistický přístup k vývoji produktu 142
10. Propagování inovace 159

ČTVRTÁ ČÁST STÁT SE ŽIVOU SENZACÍ:
ODLIŠNÝ POHLED NA PRODEJ
11. Otvírač dveří 176
12. Jízda na maloobchodním tiráku 182
13. Dosažení definice „senzace“: „Na to je apple“ 192

PÁTÁ ČÁST JAK SE PODOBAT STEVU JOBSOVI 209
14. V jeho stopách 210
Dopis Stevovi 219
Poděkování 225
Poznámky 228

AUTOROVA POZNÁMKA

Někdy se dějí věci…

…které dopadnou tak dobře, že ani se schopností přesně naplánovat svůj život předem bychom na něm neměli co zlepšit.

Ovšem to, čemu se říká „atraktivní" povolání – ve filmu, televizi, hudebním podnikání, módě –, často vypadá atraktivně jen zvenčí. Práce v kterémkoli z těchto oborů staví člověka neustále před náročné úkoly a přináší mnohá zklamání.

Jen málokdo považuje technologii za atraktivní obor, ale mně práce nikdy nepřinášela víc uspokojení a neuvěřitelného vzrušení, než když jsem pracoval se Stevem Jobsem.

Poznámka pod čarou

Vzhledem k tomu, že by v knize neznělo dobře, kdybych stále opakoval výraz „produkty a služby", budu raději používat pouze „produkt" – spoléhám na to, že je zřejmé, že se tento pojem vztahuje i na služby.

Seznámil jsem se s lídry IBM a Intelu a pracoval jsem s nimi. Poznal jsem skvělé lídry a myslitele včetně Jacka Welche, Buckminstera Fullera a Josepha Campbella a diskutoval jsem o příští změně paradigmat v organizační struktuře s Johnem Druckerem.

Steve představoval samostatnou třídu.

Významné časopisy zabývající se byznysem často nemají stejný názor, ale shodnou se v tom, že Steve Jobs byl lídrem zcela mimořádné společnosti v historii podnikání. Steve dělal denně zdánlivě nemožné věci.

Co tedy učinilo ze Steva člověka tak jedinečných způsobů, jakými řídil organizaci, která přináší tolika lidem na světě spoustu vymožeností, úsporu času a radost? To je otázka, na kterou hodlám v této knize odpovědět.

Nejde jen o to, změnit svoje vlastní paradigma, ale také o způsob, jak přimějete svou organizaci, aby se měnila s vámi. Zásady iLeadershipu, které zde představuji, se týkají hlavních prvků vašeho podnikání zahrnujících váš produkt nebo službu, lidi a týmy, samotnou organizaci a inovační nástroj propojující to, co děláte a čeho chcete dosáhnout u zákazníků, které se snažíte získat. Steve Jobs je pravděpodobně nejlepším možným příkladem, jak může lídr tyto změny zavádět a řídit značně velkou organizaci tak, jako by byla ve spouštěcím modu.

Některé z následujících rad se vám nebudou zdát snadné ani příjemné. Budu po vás chtít, abyste přemýšleli tak, jak nejste zvyklí. Ale budete-li dost odvážní a začnete se řídit principy iLeadershipu, které najdete na těchto stránkách, dokážete zlepšit své podnikání i svůj život.

Jay Elliot

PŘEDMLUVA

Seděl jsem v restauraci mezi čekajícími na volné místo...

...což je jistě jedno z nejméně pravděpodobných míst na světě pro setkání, které člověku změní život.

Titulek článku v obchodní části novin, které jsem četl, hovořil o nešťastném konci spouštění Eagle Computer. Mladý muž, rovněž čekající, četl stejný článek. Dali jsme se do řeči a já jsem mu pověděl o svém spojení s oním příběhem. Teprve nedávno jsem řekl svému šéfovi, prezidentovi Intelu Andymu Groveovi, že opustím své místo v jeho společnosti a přidám se k lidem, kteří spouštějí Eagle Computer. Ta se právě chystala zařadit mezi společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi.

V den veřejné nabídky se výkonný ředitel stal okamžitě multimilionářem a oslavoval popíjením se spoluzakladateli společnosti. Odtud si jel rovnou koupit ferrari, vyzvedl auto z prodejny, aby podnikl šťastnou testovací jízdu, ale havaroval. Zemřel, zemřela společnost, a práce, kvůli které jsem opustil Intel, skončila ještě dříve, než jsem se přihlásil do služby.

Mladý muž, kterému jsem tento příběh vyprávěl, mi začal klást otázky ohledně mé osoby a mého zázemí. Představovali jsme zcela opačné typy. On byl hippie ve věku něco přes dvacet v džínech a teniskách. Ve mně asi viděl vysokého sportovce kolem čtyřicítky ve společenském obleku s vázankou. Zdálo se, že máme společnou jen jednu věc. V té době jsme oba nosili bradku.

Brzy jsme však objevili společnou vášeň pro počítače. Ten člověk plál takovým nadšením a překypoval energií, že mi připadal jako polykač, vlastně chrlič ohně. Moje slova o tom, že jsem v IBM zastával vysoká postavení v technologii, ale tuto společnost jsem opustil, když jsem zjistil, že pomalu přejímá nové myšlenky, mu rozzářila tvář.

Představil se jako Steve Jobs, předseda správní rady společnosti Apple Computer. O Applu jsem tehdy slyšel jen velmi málo, ale neuměl jsem si tohoto mladíka představit jako šéfa počítačové firmy.

Potom mě přímo šokoval. Řekl mi, že by byl rád, kdybych pro něj pracoval. Odpověděl jsem: „Nemyslím si, že byste si mě mohl dovolit." V té době bylo Stevovi pětadvacet let a později téhož roku, když se akcie Applu staly veřejně obchodovatelnými, představoval hodnotu kolem 250 milionů USD. On a jeho společnost si mě dovolit mohli.

V pátek dva týdny nato jsem začal pracovat pro Apple – za trochu vyšší plat a s mnohem větším počtem akciových opcí, než jsem měl v Intelu, a se vzkazem od Andyho Grovea na rozloučenou, v němž stálo, že „dělám velkou chybu – Apple díru do světa neudělá".

Steve rád překvapuje lidi tím, že jim sděluje informace až v poslední chvíli. Možná to je jeho způsob, jak druhé poněkud vyvést z rovnováhy a udržet pod kontrolou. V můj první pracovní den, na konci odpoledního rozhovoru, během něhož jsme se měli vzájemně lépe poznat, mi řekl: „Trochu se zítra projeďme. Přijďte ke mně v deset. Chci vám něco ukázat." Neměl jsem tušení, co mohu očekávat, ani jestli bych se měl nějak připravit.

V sobotu dopoledne jsme nasedli do Stevova mercedesu a vyjeli. Hudba skupin Police a Beatles vyřvávala z reproduktorů auta nepříjemně hlasitě. O tom, kam jedeme, však zatím nepadlo ani slovo.

Steve zajel na parkoviště u PARCu – Palo Alto Research Center společnosti Xerox. Zavedli nás tam do místnosti s počítačovým vybavením, které mě naprosto ohromilo. Měsíc předtím Steve navštívil toto centrum se skupinou inženýrů z Applu, a ti se pak neshodli v názoru, zda by to, co tam viděli, mohlo mít nějaké využití v osobních počítačích.

Teď se tam Steve vrátil, aby se na vše znovu podíval, a celý hořel. Jeho hlas se mění, když vidí něco „šíleně skvělého", a já jsem byl tehdy této jeho proměny svědkem. Viděli jsme syrovou verzi nástroje – později jsme ho nazvali myš –, počítačovou tiskárnu a počítačový displej, který se neome-

zoval na text a číslice, ale dokázal zobrazovat i kresby a grafické obrázky, a nabídky v menu, které jste mohli volit pomocí myši. Steve potom mluvil o návštěvách PARCu jako „apokalyptických". Byl přesvědčený o tom, že tam viděl budoucnost práce s počítačem.

PARC se zabýval vývojem přístroje pro podnik, střediskového počítače, kterým by mohl soupeřit s IBM. Předpokládaná cena měla činit 10 000 až 20 000 USD. Steve viděl něco jiného: počítač pro každého.

Ale neviděl jen počítačovou technologii. Steve podobně jako chlapec ve středověké Itálii, který vstoupil do kláštera a našel Ježíše, právě objevil náboženství „uživatelsky optimálního". Nebo v něm možná už doutnala silná touha a teď přišel na způsob, jak ji uspokojit. Steve, nejnáročnější spotřebitel, Steve, vizionář dokonalosti produktu, uviděl jasnou cestu k zářivé budoucnosti.

Rozhodně to nebyla cesta hladká. Dopustil se na ní mnoha politováníhodných, nákladných, téměř zkázonosných chyb – mnohé zavinil pocit vlastní neomylnosti, jakási tvrdohlavá jistota, která dala vzniknout klišé „moje cesta neboli přímá cesta".

Pro mě, jeho nového společníka, bylo úžasné vidět, jak je otevřený všem možnostem, do jakého vzrušení ho přivádějí nové nápady, jak chápe jejich hodnotu a osvojuje si je. A jeho nadšení je nakažlivé. Rozumí myšlenkovému rozpoložení lidí, pro které chce vytvářet produkty, neboť je jedním z nich. A protože uvažuje jako jeho budoucí zákazníci, pozná budoucnost, když ji zahlédne.

Díval jsem se na Steva jako na neuvěřitelně bystrého člověka překypujícího nadšením, poháněného vizí budoucnosti, ale také velice mladého a divoce impulzivního. Jak se on díval na mě? Myslím si, že jako na někoho, koho hledal, ale dosud nenašel. Ve mně konečně měl staršího kamaráda, který se dobře vyzná v podnikání. Přestože mou novou funkcí byl viceprezident Apple Computer, Inc., práce přinášela i neoficiální povinnosti, byl jsem totiž současně Stevův kumpán, učitel a stařík (bylo mi čtyřiačtyřicet

let). Zanedlouho začal lidem říkat: „Nedůvěřujte nikomu nad čtyřicet s výjimkou Jaye."

I když Steve nebyl počítačový maniak, hořel touhou mít vlastní produkt. Získával sice kupce a uzavíral obchody, zatímco Woz vytvářel první počítače společnosti, ale toužil dokázat, že pochopil podstatu věci, vytvořením přístroje, který by nesl jeho vlastní stopu. Když se snažil vtisknout svou vizi budoucnosti inženýrům navrhujícím počítač Lisa společnosti Apple, ti ho neustále odbývali replikami jako: „Když si myslíte, že vaše nápady jsou tak dobré, postavte svůj vlastní počítač."

Ne, Steve neměl křišťálovou kouli, která by mu řekla, že bude tvořit jeden senzační produkt za druhým. A nikdy nebyl natolik introspektivní, aby se zastavil a hloubal nad tím, jak se to všechno stalo. Mohli byste říct, že získal důvěryhodnost, aniž by si toho vůbec všiml.

Pro mě však v té době bylo úžasné vidět, jak je otevřený novým možnostem, jak je vzrušený, jakmile narazí na nové myšlenkové přístupy, poznává jejich hodnotu a osvojuje si je. Zkušenosti z PARCu, pro Steva tak překvapivé, se měly stát jednou z nejznámějších a nejpopisovanějších událostí v historii technologie. Na základě návštěv v PARCu se Steve Jobs vydal změnit svět.

A přesně to také udělal.

PRVNÍ ČÁST

PRODUKTOVÝ CAR

1. VÁŠEŇ PRO PRODUKT

Někteří lidé si volí životní dráhu sami. Jiným je přímo vnucena. A pak jsou ještě další, kteří nalézají své poslání téměř náhodou, aniž by je kdy hledali.

Steve Paul Jobs nezačínal svou kariéru s úmyslem stát se „produktovým carem". Kdybych mu tehdy řekl, že jím bude, možná by ani nevěděl, o čem mluvím. Asi by se mi i vysmál.

Dobrá, nebudu tvrdit, že jsem to v té době poznal. To nepoznal nikdo. Určitě ne Paul a Clara Jobsovi, oddaný pár, který protrpěl Stevova první školská léta, kdy jejich syn byl tak vzpurný a obtížně zvladatelný, že se, jak sám říká, mohl docela dobře dostat do vězení.

Tím víc se zdá neuvěřitelné a úžasné, že se stal jedním z nejlepších výkonných ředitelů světových společností a tvůrcem produktů nejvyšší úrovně. V každém případě však člověk, s nímž jsem se setkal na začátku naší spolupráce, byl bezesporu rozhodný a plný energie. A jako všichni velcí lídři, které jsem poznal a s nimiž jsem pracoval, měl své vlastní osobní, téměř iracionální zaměření zájmu – a právě to způsobilo, že se svět stal lepším místem k životu. Jeho posedlostí je *vášeň pro produkt… vášeň pro dokonalost produktu*.

Jakou podobu má tato posedlost? Prostou. Steve je *nejnáročnějším spotřebitelem na světě*. Všímal jsem si toho ode dne, kdy jsem nastoupil u Applu. Steve vdechl život do Macintoshe jako do „počítače pro nás ostatní". Uvedl do života iTunes Store a iPod kvůli své lásce k hudbě a touze, aby hudba byla všude s ním. Miloval vymoženosti mobilního telefonu, ale nenáviděl těžké, neohrabané telefony na trhu, s nimiž se obtížně pracovalo. Tato nespokojenost vedla k daru, který věnoval sobě a nám ostatním – iPhonu.

Díky své vášnivé posedlosti Steve Jobs působí dál, prosperuje a mění společnost.

Poprvé jsem se s náhlým projevem jeho vášně setkal při naší návštěvě v PARCu. Ve zbytku onoho víkendu jsem se k této zkušenosti opakovaně vracel. Každý detail těch dvou hodin mi stále procházel myslí. Uvědomil jsem si, že jsem byl svědkem něčeho zcela mimořádného. Steve byl silně vzrušený, naprosto posedlý nespoutaným nadšením. Šlo o vášeň v té nejsyrovější podobě, vášeň pro nápad. U Steva se už formovala ve vášeň pro konkrétní produkt.

Ze všeho, co mi řekl tam a pak cestou domů, vyplývaly dvě věci: Steve měl už tehdy vizi, že počítače mohou změnit život lidí, a uvědomil si, že se právě setkal tváří v tvář s koncepcemi, které to umožní. Zvlášť ho fascinovala představa ikony na obrazovce – kurzoru – řízeného pohybem ruky. Stevovi ve zlomku vteřiny bleskla hlavou vize budoucnosti práce s počítačem.

V PARCu na něj neudělala dojem jen technologie, zaujali ho také lidé. A obdiv byl oboustranný. O několik let později se vědecký pracovník společnosti PARC Larry Tesler svěřil novináři a spisovateli Jeffreymu Youngovi se svou vzpomínkou na návštěvu Steva a jeho týmu z Applu. „Zaujalo mě, že jejich otázky byly lepší, než jaké jsem slyšel za sedm let svého působení v Xeroxu. Od kohokoli – zaměstnance Xeroxu, návštěvníka, univerzitního profesora, studenta. Dokazovaly, že tito lidé rozumí všem souvislostem a chápou také jemné detaily. Nikdo jiný, kdo kdy viděl naši prezentaci, se do takové míry nezajímal o podrobnosti. Proč jsou v titulu okna ikony? Proč vypadá překryvné menu tak, jak vypadá?“

Na Teslera toto setkání zapůsobilo tak silně, že brzy opustil PARC a nastoupil u Applu. Stal se viceprezidentem a současně prvním hlavním vědeckým pracovníkem společnosti Apple.

Během deseti let práce v IBM jsem se důvěrně seznámil s mnoha skvělými vědci s titulem PhD, kteří vykonávali výjimečnou práci, a přesto byli frustrováni, protože jen málokterý jejich příspěvek byl přijat a stal se produktem. I v PARCu jsem cítil zatuchlý pach frustrace. Nepřekvapilo mě proto, když jsem se dozvěděl, že v této společnosti je pětadvacetiprocentní fluktuace, jedna z nejvyšších v daném oboru.

V době, kdy jsem začal pracovat v Applu, byla hlavním zdrojem pracovního nadšení vývojová skupina zabývající se tím, co se mělo stát převratným produktem, počítačem s budoucím názvem Lisa. Mělo jít o naprostý odklon od technologie Applu II a orientování společnosti na zcela nový směr při využití některých z inovací, které inženýři Applu viděli v PARCu. Steve mi řekl, že Lisa bude průkopnickým činem, který „udělá díru do vesmíru". Když někdo říká něco takového, nedokážete si pomoci, musíte pociťovat posvátnou úctu. Stevův výrok je pro mě od té doby inspirací, připomínkou, že nepřinutíte lidi, kteří pro vás pracují, aby pláli nadšením, pokud jím sami nehoříte… a nedáte jim to všem najevo.

Vývoj Lisy probíhal už dva roky, ale to nebylo důležité. Technologie, kterou Steve viděl v PARCu, měla změnit svět, a práce na Lise proto musely být upraveny v souladu s novým myšlenkovým přístupem. Steve se pokusil nadchnout tým pracující na Lise pro to, co viděl v PARCu. „Musíte změnit směr," stále tvrdošíjně naléhal. Inženýři a programátoři Lisy uctívali Woze a nechtěli, aby je Steve přesměroval jinam.

Apple v té době připomínal loď brázdící vody plnou rychlostí s mnoha lidmi na můstku, ale bez opravdového vedení. Přestože společnosti byly sotva čtyři roky, těšila se z ročních výnosů z prodeje ve výši kolem 300 milionů USD. Steve, spoluzakladatel společnosti, už neměl takový vliv jako zpočátku, kdy byli jen dva Stevové, z nichž Woz tíhl k technologii a SJ se staral o všechno ostatní. Výkonný ředitel odešel, první velký investor Mike Markkula působil jako prozatímní výkonný ředitel a Michael Scott („Scotty") zastával funkci prezidenta. Oba byli víc než schopní, ale ani jeden neměl na to, aby řídil prudce se rozvíjející technologickou společnost. Domnívám se, že Mike, druhý největší akcionář, projevoval větší zájem o odchod z firmy než o každodenní problémy rychle rostoucí technologické firmy. Tyto dvě osoby s právem rozhodovat nechtěly odkládat uvedení Lisy na trh, což by Stevovy změny způsobily. Projekt už měl zpoždění a představa, že by se měla vyhodit už hotová práce a nastoupit nová cesta, byla pro ně jednoduše nepřijatelná.

Aby Steve mohl vnutit své požadavky týmu, který pracoval na Lise, a mužům řídícím společnost, připravil si v duchu plán. Získá funkci viceprezidenta pro vývoj nového produktu, a tím se stane vrchním velitelem týmu Lisy s mocí nařídit změnu směru podle svého.

Markkula a Scott však změnili organizační schéma a dali Stevovi formální funkci předsedy správní rady s vysvětlením, že to z něj udělá čelného představitele společnosti pro nadcházející zahájení veřejného obchodování s akciemi Applu. Argumentovali, že pětadvacetiletý charismatický člověk jako mluvčí pomůže společnosti Apple zvyšovat cenu akcií a získávat stále větší bohatství.

Steve opravdu trpěl. Byl nešťastný z toho, že na něj Scotty ušil boudu, aniž by ho informoval nebo se s ním poradil – byla to koneckonců jeho společnost! Znechutila ho nemožnost přímo se zapojovat do práce na Lise. Popravdě ho to velmi pobouřilo.

Podraz znamenal dokonce ještě víc. Nový vedoucí skupiny zabývající se Lisou John Couch požádal Steva, aby přestal navštěvovat jeho inženýry a zneklidňovat je. Měl zůstat stranou a nechat je být.

Steve Jobs nikdy neslyšel na slovo „ne“ a byl hluchý k „nemůžeme“ nebo „nesmíte“.

Co děláte, když máte v hlavě převratný produkt, ale vaše společnost o něj neprojevuje žádný zájem? Všiml jsem si, že Steve je za takových situací plně soustředěný. Nejednal jako dítě, kterému sebrali hračku, stal se ukázněným a rozhodným.

Nikdy předtím nezažil, že by mu někdo v jeho vlastní společnosti řekl: „Ruce pryč!“ Stává se to málokomu. Na jedné straně jsem na schůzích správní rady, kam mě Steve s sebou bral, viděl, že umí řídit taková sezení ve funkci předsedy inteligentněji než starší, moudřejší a mnohem zkušenější výkonní ředitelé, kteří sedí kolem stolu. Měl v hlavě množství aktuálních údajů o finančním postavení Applu – o zisku, hotovostním toku, prodejích Applu II v různých tržních segmentech a odbytových oblastech

– a o řadě dalších obchodních detailů. Dnes ho každý považuje za neuvěřitelného technologa, mimořádného tvůrce produktů, ale on je někým mnohem větším, a byl takovým od samého začátku.

Přesto mu vzali možnost uplatnit se jako člověk s bystrým mozkem a tvůrce nových produktů. Stevovi v hlavě bušila jasná vize budoucnosti práce s počítačem, ale neměl s ní kam jít. Dveře do Lisiny skupiny mu zabouchli před nosem a pevně uzamkli.

Co teď?

Byla to doba, kdy Apple oplýval penězi, miliony dolarů v bance z rostoucích prodejů Applu II. Hotové peníze podnítily v celé společnosti vznik malých inovačních projektů. Z takové duševní atmosféry má prospěch každá společnost, i taková, jejímž mottem je snaha vytvářet odvážný nový svět vymýšlením něčeho zcela nového, něčeho, co tu dosud nebylo.

Od prvního týdne v Applu jsem vnímal vášeň a elán, které dodávaly energii každému. Představoval jsem si dva inženýry, kteří se setkají na chodbě, jeden z nich popisuje nápad, s nímž si pohrává, a jeho společník říká něco jako: „To je báječné, měl bys s tím něco udělat." A ten první se vrací do laboratoře, svolává tým a tráví měsíce rozvíjením svého nápadu. Neváhal bych se vsadit, že se to v té době dělo v celé společnosti. Většina projektů nikam nedospěla a nepřinesla žádný zisk, některé kopírovaly to, na čem už pracovala jiná skupina. Ale to nevadilo, dost nápadů bylo úspěšných a přinesly významný výsledek. Společnost byla plná peněz a hemžila se tvůrčími nápady.

V Applu běžel jeden konkrétní projekt v raném stadiu vývoje, projekt, který se Steve nedlouho předtím pokoušel zničit, protože podle jeho mínění by mohl konkurovat Lise. Teď se k němu vrátil, aby se podíval, jak projektový tým funguje. Našel pár lidí při práci v budově, které všichni říkali Texaco