



Apple
după
Steve
Jobs



Apple

după

YUKARI IWATANI KANE

IMPERIUL BÂNTUIT

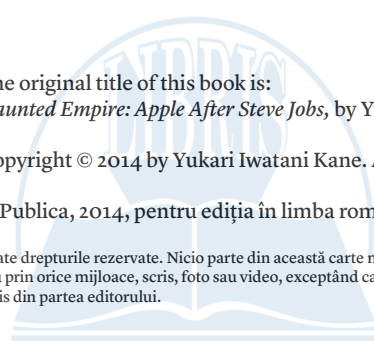
Steve

Jobs

Traducere din engleză de Monica Mitarca



PUBLICA



The original title of this book is:
Haunted Empire: Apple After Steve Jobs, by Yukari Iwatani Kane

Copyright © 2014 by Yukari Iwatani Kane. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

ISBN 978-606-722-008-7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

KANE, YUKARI IWATANI

Apple după Steve Jobs : Imperiul băntuit / Yukari Iwatani Kane ;
trad.: Monica Mitarcă. - București : Publica, 2014

ISBN 978-606-722-008-7

I. Mitarca, Monica (trad.)

061.5:004(73) Apple

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ruxandra Tudor

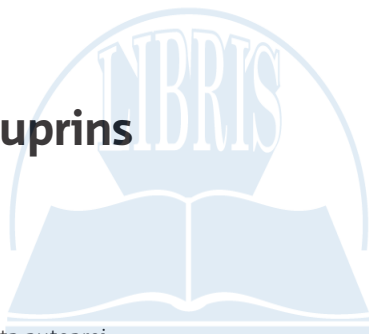
CORECTURĂ: Silvia Dumitrache, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea



lui Patrick

Cuprins



Nota autoarei	9
Prolog: Cândva, conduceam lumea	13
1. Vizionarul care se stinge	19
2. Distorsionarea realității	39
3. Vertical	63
4. Attila hunul, regele acțiunilor	89
5. Următorul nivel: iluminarea	109
6. Fantoma și misteriosul	137
7. Joy City	167
8. Botezul focului	197
9. Pare că plouă	217
10. Termonuclear	243
11. Dilema inovatorului	279
12. Oceane nemărginite, cer infinit	295
13. Fight Club	313
14. Taifunul	343
15. Revolta	369
16. Velvin	391
17. Masa critică	405
18. Sfântul Graal	427
19. Fotoliul roșu	447
20. Manifestul	465
Epilog	479
Mulțumiri	491
Note	497



Nota autoarei

Aceasta este o lucrare de nonficțiune, bazată pe cinci ani de jurnalism, dintre care trei au fost petrecuți scriind despre Apple pentru *Wall Street Journal*. Toate numele și detaliile descrise în această carte sunt reale.

Când am început acest proiect, chiar înainte de moartea lui Steve Jobs, plănuisem să realizez o cronică a modului în care directorul executiv și echipa sa au reușit să salveze Apple din ghearele falimentului și să o transforme într-un imperiu cu un succes amețitor. Totuși, la aproape un an după ce m-am apucat să scriu despre acest subiect, am realizat că, în fața ochilor, se desfășura o poveste mult mai convingătoare, despre conducerea de tranziție a companiei. Întrucât scrisesem anterior despre Sony și fusesem martora declinului acesteia, produs odată cu plecarea de la conducere a fondatorului său, eram interesată, în mod special, de felul în care Apple urma să facă față provocărilor din primii ani, într-un mediu de afaceri tot mai complex. Am luat-o, așadar, de la capăt, având în minte, de data asta, o singură întrebare – ar fi putut o companie de top să rămână de top fără liderul ei vizionar? Știam că, dacă o astfel de organizație exista, aceea nu putea fi decât Apple.

Deși avusesem acces la evenimentele de presă ale companiei și mă întâlnisem cu câțiva dintre directorii acesteia în perioada în care scriam despre ei pentru ziar, Apple a decis să-mi restricționeze accesul, cu excepția unei singure întâlniri a acționarilor. Chiar și în aceste condiții, am fost în stare să

obțin informații din cele peste 200 de interviuri realizate cu aproape 200 de persoane din Statele Unite, Europa și Asia, care aveau informații de prima mână despre Apple. Printre acestea se numărau foști și actuali directori și angajați ai companiei, precum și parteneri de afaceri, prieteni și cunoștințe ale unor persoane din interiorul organizației. Am interviewat, de asemenea, foști angajați, directori, consultanți și parteneri de afaceri ai Foxconn și Samsung. Din cauza politicilor de confidențialitate ale acestor trei giganți corporatiști, majoritatea surselor au cerut să nu fie nominalizate, de teama repercursiunilor. Câteva dintre acestea s-au temut de represalii din partea guvernului chinez.

Încercând să scriu această poveste, am călătorit în toată lumea, începând cu sediul Apple, din Cupertino, California, și continuând cu Chicago, Boston, Londra, Frankfurt, Beijing, Hong Kong, Seul și Tokyo. Am vizitat și orașul de baștină al lui Tim Cook* – Robertsdale, Alabama. Am interviewat foști profesori ai acestuia, am trecut cu mașina pe lângă școala la care a învățat și am mâncat cartofi prăjiți la restaurantul Mama Lou. Am participat la procesul Apple *versus* Samsung din San Jose, am vizitat piața neagră din Shenzhen și am privit mulțimile de lucrători care intrau pe poarta uriașului complex din Longhua al firmei Foxconn. În Taipei, am mers la sediul companiei Hon Hai, din districtul industrial Tucheng, unde niște paznici cu priviri dure mi-au interzis să fotografiez clădirea de pe partea lor de drum. Am scotocit arhivele publice ale afacerilor corporatiste ale Apple și am trecut prin mii de pagini de transcrieri ale procesului cu Samsung, documente interne, e-mailuri primite și trimise de companie, precum și alte documente care m-au ajutat să pun cap la cap această poveste.

* Director executiv al companiei Apple din 24 august 2011 și membru în consiliul de administrație (n.r.).

La unele dintre scenele și dialogurile din carte fie am participat direct, fie le-am văzut pe înregistrări. Alte secțiuni sunt reconstituite însă din interviuri, transcrieri și cercetări. Dat fiind că altfel nu a fost posibil, unele detalii se bazează pe ce și-au amintit sursele mele. Atentă la capriciile memoriei umane, am făcut tot posibilul să mi se confirme acuratețea acestora. Chiar dacă menționez numele cuiva, cititorul nu trebuie să presupună automat că persoana respectivă mi-a acordat un interviu mie personal. Multe dintre declarații și întâmplări s-au petrecut în public sau au ajuns cunoscute rapid, după ce s-au petrecut în interiorul Apple.

Pentru multe dintre secțiunile acestei cărți m-am consultat cu experți din diferite domenii, care mi-au oferit explicații exacte ale unor subiecte tehnice, cum ar fi legea mărcilor înregistrate, managementul corporatist și designul de software. M-am folosit, de asemenea, și de cunoștințele, observațiile și relatările unor prestigioși colegi jurnaliști, din toată lumea, care au avut amabilitatea de a-mi pune la dispoziție materiale pe care le-am folosit în povestea mea. Aceștia sunt nominalizați la capitolul de mulțumiri.

Pentru a spune o poveste cât mai completă, am folosit și articole din ziare, reviste și cărți scrise nu doar în engleză, ci și în chineză, coreeană și japoneză. Întrucât am urmat câțiva ani de studii și în Japonia, nu am avut dificultăți în lecturarea articolelor în japoneză. Pentru materialele în limbile chineză și coreeană, le-am cerut ajutorul unor asistenți care cunosc aceste limbi în profunzime.

Pentru detalii precise referitoare la realizarea fiecărui capitol, consultați notele de la finalul cărții.

Prolog

CÂNDVA, CONDUCEAM LUMEA

În acea zi de miercuri, imperiul a amuțit.

De-a lungul și de-a latul țării, din Boston până în San Francisco, magazinele Apple și-au gonit cumpărătorii în miezul zilei și și-au încuiat porțile. În Chicago, angajații au atârnat un lițoliu alb peste fațada de sticlă. În Washington, D.C., un agent de pază a stat planton în fața intrării în magazin. În Manhattan, luminile magazinului erau aprinse, la fel și computerele, dar etajul unde se afla era tulburător de pustiu.

În toate aceste puncte, angajații se adunaseră în jurul monitoarelor video, în așteptarea ceremoniei funerare, care avea să aducă un ultim omagiu liderului vizionar, decedat prematur. Steve Jobs luptase ani întregi cu cancerul, așa încât moartea sa, la începutul lui octombrie 2011, nu fusese chiar o surpriză, dar, cu toate acestea, era la fel de devastatoare. În magazinul Apple din Tokyo, angajații au plâns de-a dreptul. Deși era miezul nopții, oamenii veniseră la locul de muncă special pentru acel moment. Fuseseră prezenți și când Jobs se retrăsese, cu câțiva ani înainte, așa că li se părea de neconceput să nu fie prezenți tocmai la acea ultimă întâlnire cu el.

De cealaltă parte a lumii, în California de Nord, la sediul One Infinite Loop al Apple, era dimineață. Fanii, indiferent că erau din zonă sau că veneau de mai departe, sosiseră în pelerinaj la campusul Apple, cu flori, baloane și bilețele, toate adunate pe trotuarul din fața clădirii de birouri a lui Jobs, în memoria acestuia. În timp ce angajații se îndreptau spre

ceremonia care urma să aibă loc în curte, au văzut, într-un copac, o ghirlandă colorată, formată dintr-o mie de cocori de hârtie – simbolul japonez al păcii. Drapelele american, californian și steagul Apple, de la intrare, erau coborâte în bernă. Câteva afișe îi rugau pe angajați să nu posteze fotografii online. Confidențialitatea era literă de lege la Apple, cu atât mai mult în această zi. Compania dorea ca pierderea directorului său executiv să fie deplănsă în liniște, departe de privirile publicului.

Un post de televiziune mai întreprinzător a trimis un elicopter care a survolat campusul cu o cameră video, pentru a înregistra ceremonia. Filmarea live a arătat mase mari de oameni, înghesuite în jurul amfiteatrului în aer liber, din campus. Se apropia toamna, iar frunzele din copaci rugineau. Curtea era plină de mii de angajați, în timp ce mulți alții se aliniau afară, pe măsură ce autocarele tot veneau cu angajații de la reprezentanțele Apple din alte orașe. Văduva lui Jobs, Laurene, stătea discret în partea stângă a scenei. Îmbrăcată în negru, cu ochii ascunși după ochelarii de soare, încerca să schițeze un zâmbet chinuit.

Angajații Apple, ale căror birouri dădeau spre curte, priveau de la balcoane. Alături de ei, câteva gigantice fotografii alb-negru, cu Jobs, acopereau clădirea pe înălțimea a două etaje. Începea zeificarea împăratului înfrânt. Într-una dintre fotografii, un Jobs tânăr stătea în poziția lotusului, având în poală un computer original Macintosh. În celălalt cadru, din 2004, Jobs, cu brațele încrucișate, schița un zâmbet ce trăda o încredere taciturnă, anticipând parcă ascensiunea Apple. Cea de-a treia imagine, folosită pe coperta biografiei sale* – un Jobs cu barbă, cu mâna adusă la bărbie –, reprezenta portretul unui om care știa că schimbase lumea.

* Walter Isaacson – *Steve Jobs – biografia autorizată*, Publica, 2012 (n.r.).

În apropiere, se găseau teancuri de broșuri-program, cu titlul *Remembering Steve*, în care se găsea o copie a discursului lui Jobs, rostit la ceremonia de inaugurare a anului universitar 2005-2006, al Universității Stanford:

„Timpul vostru e limitat, așa că nu-l irosiți trăind viețile altora. Nu cădeți în capcana dogmelor care ne învață să trăim conform gândurilor celorlalți. Nu lăsați zgomotul produs de părerea celorlalți să vă acopere vocea voastră interioară. Și, cel mai important, aveți curajul de a vă urma inima și intuiția.“

În aceste mesaje inspiraționale se disipase latura insolentă a celui Jobs arogant și obsedat de control, un tiran obsesiv-compulsiv. Iar acum, că se dusesse, acele aspecte paradoxale nu făceau altceva decât să crească și mai puternic mitul creat în jurul lui.

Deși împătimitii Apple se adunaseră pentru a celebra viața extraordinară a lui Steve Jobs, mulți dintre cei prezenți erau dornici să demonstreze că Apple avea să supraviețuiască și fără el. Cu toate că echipa de directori formată în urma retragerii lui Jobs conducea compania de ceva vreme, aceasta era extrem de conștientă de provocarea imensă care o aștepta. Lumea stătea cu ochii pe ei, așteptând cel mai mic semn de șovăială. Fostul vicepreședinte american, Al Gore, membru în consiliul director al Apple, a transmis mulțimii să aibă încredere. Jobs îi pregătise pentru acest moment, insuflându-le pasiunea și dorința de a născoci produse inovatoare.

„Continuă să patinezi în direcția pucului, spunea el, citându-l pe Wayne Gretzky”, o replică pe care obișnuia să o folosească și Jobs.“

* Titlu în engleză, în original, care se traduce „Să ne amintim de Steve” (n.t.).

** Fost jucător profesionist și antrenor canadian de hochei pe gheață, considerat „cel mai bun jucător de hochei al tuturor timpurilor” de nenumărați comentatori sportivi, jucători și reprezentanți ai Ligii Profesioniste de Hochei (n.r.).

Mulțimea s-a consolată când Jonathan Ive, principalul designer de produs de la Apple, a apărut pe scenă. El și Jobs creaseră minunatul design al produselor Apple și era cel mai apropiat coleg al lui Jobs.

„Steve, mai mult ca oricine, înțelegea că, deși ideile pot ajunge, în cele din urmă, să prindă un contur foarte accentuat, ele sunt, inițial, doar niște gânduri fragile, care abia prind formă și care pot fi atât de ușor ratate, compromise, strivite..., a spus Ive. Victoria sa, cred eu, a fost o victorie a frumuseții, a purității, a sentimentului că-ți pasă.“

Acum era de datoria lui Ive să păstreze aceste idealuri, să nu se abată de la ele. Același lucru era valabil pentru fiecare dintre ceilalți locotenenți ai lui Jobs – fiecare avea o parte din responsabilitatea pentru continuarea succesului companiei Apple.

Tim Cook, noul CEO* al companiei, era cunoscut drept un stoic, dar, când a pășit spre microfon, pentru a vorbi despre pierderea suferită de Apple, vocea i-a tremurat: „Ultimele două săptămâni au fost cele mai triste din viața mea, a admis Cook. Jobs a fost denumit un vizionar, un geniu creativ, un rebel, un nonconformist, un original, cel mai tare CEO din toate vremurile, cel mai bun inventator al tuturor timpurilor, întreprinzătorul absolut. Avea curiozitatea unui copil și mintea unui geniu. Toate acestea sunt adevărate, iar faptul că toate s-au regăsit într-un singur om e fantastic. Dar pentru aceia dintre noi care l-au cunoscut și l-au iubit, niciunul dintre aceste cuvinte, rostit ca atare sau împreună cu celelalte, nu va putea vreodată să descrie cu acuratețe cine a fost, de fapt, Steve.“

Cook a rezumat în mod elocvent esența gândirii lui Jobs, citând unul dintre crezurile faimoase ale acestuia: „Simplu poate fi mai dificil decât complicat... Trebuie să muncești mai

* Acronim pentru *chief executive officer*, care înseamnă director executiv (n.r.).

mult pentru a-ți limpezi gândurile, pentru a face un lucru simplu... Trebuie doar să-ți fie clar ce urmează.“

Una e să știi exact care este următorul lucru pe care trebuie să-l faci și alta este să-l faci cu adevărat. Compania Apple din trecut devenise, în ultimii ani, mult mai complexă. Mai mare, mai globală, mai proeminentă, aceasta avea, acum, mult de pierdut. Apple era angajată într-o bătălie mondială strașnică, împotriva rivalilor de pe piețele de smartphone-uri și tablete, și era și în vizorul guvernului. Cook trebuia să gestioneze un vast lanț de aprovizionare în Asia, satisfăcând, în același timp, apetitul insașiabil al publicului pentru produse „incredibil de tari“. Uimitoarele performanțe ale lui Jobs făcuseră ca așteptările acestui public să ajungă la cote uriașe, iar fiecare succes făcea ca următorul să devină și mai dificil de atins.

Jobs nu aștepta de la Cook să facă ce-ar fi făcut el și nici măcar nu-și dorea să-l audă pe Cook întrebându-l asta.

„Fă doar ce trebuie făcut“, îl sfătuiseră.

După ce lucrase cot la cot cu Jobs vreo cincisprezece ani, lui Cook i se părea de neconceput absența acestuia. Cum avea el să-și lase amprenta asupra unei companii în care influența lui Jobs era atât de puternică, încât până și sticla de apă folosită în companie era Glacéau Smartwater (marca preferată a acestuia)?! Apple era Jobs și Jobs era Apple. De-a lungul istoriei, multe imperii au căzut pradă haosului ori s-au stins încet, după moartea unui lider iubit, dar temut. Cum avea oare Cook să țină cârma Apple astfel încât să nu aibă aceeași soartă?

La sfârșitul discursului său, Cook a pus o înregistrare audio puțin cunoscută: mesajul faimoasei campanii Apple *Think Different**, în lectura lui Jobs. Vocea sa decorporalizată plutea asupra mulțimii care venise să-i aducă un ultim omagiu.

* Titlu în engleză, în original, care se traduce „Gândește diferit“ (n.t.).

„Dedic acest discurs celor nebuni, inadaptați, rebeli, scandalagii, nonconformiști, celor care văd lucrurile altfel.“

Pe măsură ce se derulau vorbele lui Jobs, nu se mai auzea niciun alt sunet. Nu era de mirare că se identifica cu această reclamă. Îl descria foarte precis.

„Celor care nu țin la reguli și nu au niciun respect față de statu-quo.“

Jobs schimbase nu doar regulile jocului, ci și întreg adevărul. Își crease propria realitate.

„Puteți să-i citați, să nu fiți de acord cu ei, să-i glorificați sau să-i defăimați. Dar singurul lucru pe care nu-l puteți face este să-i ignorați.“

Ceremonia s-a sfârșit cu un concert Coldplay – una dintre trupele preferate ale lui Jobs. Versurile piesei „Viva la Vida“, care vorbeau despre un împărat ce conducea lumea, au plutit deasupra curții campusului Apple.

Pe măsură ce mulțimea pleca, împăratul lor veghea, privindu-i de sus, de la înălțimea posterelor. Fără să clipească. O siluetă care aștepta să vadă cum îi vor păstori creația, în viitor, locotenenții săi.

1

Vizionarul care se stinge



Iunie 2008

Pentru o companie situată în vârtoarea mediului de afaceri și a culturii americane, sediul Apple nici că se putea afla într-un loc mai discret decât Cupertino, un oraș imposibil de definit. Aflat la o oră de condus spre sud de San Francisco, campusul era situat în inima Silicon Valley, în Cupertino, o suburbie liniștită unde se aflau, deopotrivă, companii din domeniul tehnologiei, locuințe modeste, centre comerciale și lanțuri de restaurante precum T.G.I. Friday.

Cupertino nu avea un centru propriu-zis sau vreun mall faimos. Mulți dintre angajații Apple preferau să locuiască în San Francisco, motiv pentru care compania le pune la dispoziție autocare de lux, cu internet wireless și scaune de piele, cu care puteau face naveta. În fiecare dimineață din timpul săptămânii de lucru, autocarele rula de-a lungul autostrăzii interstatale 280, construită paralel cu Munții Santa Cruz, pentru a ajunge pe bulevardul De Anza, unde se afla sediul Apple. Și Jobs putea fi zărit ocazional cum depășea alți șoferi și li se băga în față, în Mercedesul său decapotabil argintiu, care se diferenția de celelalte mașini prin faptul că nu avea plăcuțe de înmatriculare.

Nenumărate birouri ale companiei erau împrăștiate ici-colo, în toată regiunea. Echipa iTunes, de exemplu, lucra în niște clădiri situate pe Valley Green Drive, iar departamentul de

marketing și comunicare ocupa câteva birouri mari de pe Mariani Avenue. Trecătorii nu știau că acele clădiri aparțineau companiei Apple decât dacă se întâmpla să zărească micuța siglă Apple, amplasată discret la intrarea în clădire. De multe ori însă, acea siglă lipsea cu desăvârșire.

Abia după ce intrai pe una dintre străzile laterale care dădeau în bulevardul De Anza, din spatele Braseriei BJ's, începeai să vezi un ansamblu de șase clădiri, dispuse într-o formă ovală, care alcătuiau principalul campus al Apple. One Infinite Loop era cea mai cunoscută adresă din tot orașul Cupertino. Din afară, clădirile cu patru etaje, numerotate de la IL1 la IL6, arătau toate la fel – niște cutii mari de beton, cu o mulțime de ferestre care îți dădeau senzația de mult spațiu. Interioarele însă fuseseră concepute fiecare de un alt arhitect, pentru ca toate cele șase clădiri să aibă propria personalitate. IL2, de exemplu, unde lucra echipa de software pentru iPhone-uri, avea un aspect postmodern, tipic pentru anii 1990, și era formată numai unghiuri și linii curbe. Studioul de design, care ocupa o altă parte a aceleiași clădiri, avea un interior elegant, construit numai pe bază de sticlă givrată* și oțel. IL6, sediul administrativ, era mai clasic și mai discret. Denumirile sălilor de ședință din fiecare dintre cele șase clădiri reflectă natura ludică a companiei. Echipa de relații cu dezvoltatorii din IL3 și-a denumit sălile după predicatori celebri, cum ar fi Tammy Faye și Pat Robertson. Echipa de marketing își ținea ședințele în sălile „Aici“, „Acolo“ și „La nord, prin nord-vest“**. Sălile echipei de software pentru iPhone aveau nume cu dublu sens.

* Sticlă cu suprafață mată și neregulată. Din fr. *givre* (n.r.).

** Expresia în engleză, în original, este *North by Northwest*. Acesta este și titlul unui celebru thriller regizat de Alfred Hitchcock și nominalizat la Oscar pentru scenariu, regie artistică și montaj. Filmul spune povestea unui bărbat suspectat că ar fi asasin și agent sub acoperire și vânat de Serviciile Secrete și de poliție (n.r.).

Încăperea „Între“, de exemplu, era flancată de alte două care se numeau „Ciocan“ și „Nicovală“.

Clădirile aveau totuși și ceva în comun – îi obligau pe oameni să interacționeze. Birourile aveau pereți de sticlă, holurile se deschideau în spații comune, iar compartimentarea etajelor fusese făcută astfel încât echipele să se întâlnească mereu unele cu celelalte. Angajații Apple erau convinși că aceste întâlniri informale erau parte din secretul succesului acestei companii, pentru că încurajau colaborarea dintre diversele departamente.

Prima clădire care se vede când conduci spre campus este IL1, cunoscută și sub denumirea „clădirea lui Steve“. Magazinul companiei ocupa o parte din parter și fanii Apple puteau cum-păra de acolo tricouri cu mesajul „Am vizitat corabia-mamă“*. Dacă priveau dincolo de semnul verde-brotac „Numărul 1“ și de peluza veșnic verde și atent întreținută, puteau să-i vadă pe angajații companiei povestind într-un atrium spațios, din sticlă. Birourile directorilor executivi erau la etajul superior al clădirii, unde accesul vizitatorilor era restricționat. Jobs avea un birou pe colț, cu vedere spre curtea interioară. Înăuntru se aflau o masă de lucru imensă, două scaune, o canapea, o măsuță de cafea și o servantă. Teancuri de cărți, acte și diverse alte obiecte pe care oamenii i le trimiseseră erau risipite peste tot. Era un loc prea mult concentrat pe funcționalitate și prea puțin pe design, încât nici chiar directorii care petrecuseră ceva vreme acolo nu prea reușeau să-l descrie.

Lui Jobs nu-i păsa cum arăta biroul lui. De fapt, nici nu prea era de găsit pe-acolo. Majoritatea întâlnirilor pe care le avea se desfășurau în camera de consiliu, aflată la intrarea pe etaj, sau

* Numele sălilor în engleză, în original, sunt „Between“, „Rock“ și „A Hard Place“. Expresia *between a rock and a hard place* se traduce „între ciocan și nicovală“ (n.t.).

** Mesaj în engleză, în original, „I visited the mothership“ (n.t.).

în sala de conferințe de lângă biroul său. Dacă nu era în niciunul dintre aceste locuri, însemna că se plimba – fie era cu Ive, fie vizita atelierul de design de produs, unde mereu existau proiecte și prototipuri interesante la care se putea uita. Lui Jobs îi plăcea tare mult acel atelier, motiv pentru care îl și mutase, cu câțiva ani în urmă, din clădirea IL2, de pe cealaltă parte a bulevardului De Anza, cât mai aproape de el.

Într-o dimineață de vară a lui 2008, Jobs stătea în primul rând de scaune din Town Hall* – auditoriumul Apple – și făcea unul dintre lucrurile la care se pricepea cel mai bine: îi teroriza pe ceilalți pentru a-i face să se depășească. Se apropia evenimentul anual organizat de compania Apple și destinat dezvoltatorilor – *The Worldwide Developers Conference (WWDC)* –, iar el stătea acolo și urmărea pregătirile.

Fiecare dintre aceste conferințe a avut importanța ei, dar cea din 2008 a fost cu atât mai specială, cu cât Apple se pregătea să lanseze App Store[™]. Compania trebuia să-i stimuleze pe dezvoltatori să trimită aplicații. Mai bine de 5 000 de oameni aveau să participe și încă și mai mulți aveau să urmărească evenimentul prin intermediul blogurilor de specialitate și al consemnărilor din mass-media. Jobs avea mare nevoie să-i câștige pe toți de partea sa. În timpul discursului de deschidere, a invitat câțiva dezvoltatori pe scenă pentru a-și prezenta aplicațiile, lucru care avea să-l ajute.

Înainte de acest moment însă, Jobs a avut grijă să verifice personal prezentările, pentru a evita ca imaginea Apple, minuios construită, să fie afectată de vreo scăpare de natură tehnică sau de vreun dezvoltator care s-ar fi împiedicat în propriile-i cuvinte. Echipa de relații cu dezvoltatorii își petrecuse ultimele săptămâni selectând candidații finali. După două zile petrecute

* Denumire în engleză, în original, care înseamnă primărie (n.t.).

** Denumire în engleză, în original, care înseamnă magazin de aplicații (n.r.).

în spatele ușilor închise, cu finisarea aplicațiilor și îmbunătățirea prezentărilor demo de câte două minute fiecare, venise vremea ca dezvoltatorii să-i arate lui Jobs ce puteau. Persoanele care urmau să susțină prezentările își repetaseră discursurile de zeci de ori, însă adevăratul test abia acum începea.

Toată lumea știa că Jobs era un perfecționist cu un temperament de temut. Să susții o prezentare în fața lui era o mare provocare, chiar și pentru veteranii obișnuiți cu limba lui ascuțită.

— Ce dracu-i asta? întrebă Jobs când vedea ceva ce nu-i plăcea.

Rar se întâmpla să ajungă cineva la finele prezentării fără ca Jobs să nu-l întrerupă și să se grăbească să tragă concluzii sau să se lanseze într-o tiradă.

— Prezentarea dvs. este atât de slabă, că nici nu-mi dau seama despre ce vorbești, i-a spus odată unei persoane care-i prezenta ceva în privat. Până nu vă dumiriți cum se comunică, nu prea știu dacă avem ce vorbi.

Cu ochii căprui-închis ai lui Jobs ațintiți asupra lor, vorbitorii de pe scenă își repetau discursul. Să-ți aștepți rândul pentru a repeta în fața lui Jobs era chinuitor. Unul dintre angajați încerca să-i facă pe vorbitori să se liniștească:

— Nu trebuie să vă fie teamă, le-a spus acesta. Steve e un tip normal. Își pune pantalonii pe el ca noi, toți ceilalți – bagă mai întâi un picior, apoi pe celălalt.

Aceste cuvinte nu linișteau însă pe nimeni. O greșeală de orice natură putea să-l coste pe vorbitor inclusiv șansa de a-și susține prezentarea. Când le venea rândul, prezentatorii intrau în auditorium și coborau pe culoarul dintre rândurile de scaune, spre scenă, trecând pe lângă Jobs. În aer, tensiunea aproape că se auzea cum explodează.

— Este cumva galbenul marca eBay?, l-a întrebat Jobs pe unul dintre vorbitori, după ce acesta și-a terminat expunerea.

Deși nu-i plăcuse culoarea folosită în aplicația care tocmai fusese prezentată, când vorbitorul a răspuns pozitiv, Jobs a bătut în retragere. Pe măsură ce prezentările se derulau, le mai dădea acestora mici sugestii, rugându-i să explice mai pe larg anumite aspecte sau să schimbe ceva la aplicația lor.

Majoritatea vorbitorilor s-au prezentat foarte bine, mulțumită pregătirilor intense pe care le făcuseră cu echipa Apple. După ce au terminat, Jobs, care avusese o atitudine binevoitoare în acea zi, a zâmbit și le-a spus că făcuseră o treabă bună. La auzul acestor vorbe, vorbitorii au simțit cum li s-a ridicat o greutate de pe umeri. Înainte de premieră, mai urmau încă două repetiții, de data aceasta și cu costume, dar acum, că supraviețuiseră întâlnirii cu Jobs, vorbitorii erau euforici.

În acea zi, dezvoltatorii au fost prea preocupați de problemele lor ca să observe că Jobs era slăbit și arăta bolnăvicios.

La doar 53 de ani, salvatorul Apple cucerise deja o mare parte a lumii moderne, depășind industria computerelor și redefinind diverse alte domenii, precum comerțul, industria muzicală și pe cea a telefoniei mobile. Era greu să-l privești pe Jobs ca pe un simplu muritor. Până și în viața de zi cu zi sfida legile firii. Faptul că mașina sa nu avea plăcuțe de înmatriculare demonstra că Jobs nu făcea parte din tagma oamenilor de rând. Reușea că conducă astfel pentru că, o dată la șase luni – intervalul legal stabilit de statul California în care un șofer era obligat să-și pună numere de înmatriculare –, își cumpăra în leasing o mașină identică.

Compania Apple n-ar fi fost niciodată înființată sau readusă pe linia de plutire fără Jobs, așa că era dificil de imaginat cum avea să prospere în lipsa acestuia. De-a lungul anilor, planurile companiei ajunseseră să depindă total de succesul constant al lui Jobs.

Apple fusese fondată oficial pe 1 aprilie 1976, de Ziua Păcăleliilor. Un tânăr de numai 21 de ani, Steve Jobs, și prietenul său de 25 de ani, Steve Wozniak^{*}, începuseră o afacere cu computere în garajul părinților lui Jobs, din Los Altos, California.

Pentru Jobs, computerele erau asemenea unor biciclete pentru minte – un instrument care îl ajuta pe utilizator să-și folosească la maximum intelectul, așa cum bicicleta îl ajuta să-și folosească la maximum aptitudinile fizice. Consiliul director l-a considerat însă prea neexperimentat pentru a conduce compania și i-a cerut să angajeze un CEO. Când Jobs l-a găsit pe John Sculley^{**}, unul dintre foștii președinți ai PepsiCo, l-a angajat imediat, iar cuvintele pe care le-a folosit pentru a-l convinge să se alăture echipei au rămas celebre:

— Chiar vrei să vinzi apă cu zahăr tot restul vieții tale sau vrei să vii cu mine și să schimbăm lumea?

În anul care a urmat, Apple a lansat Macintosh. O reclamă notorie, de 60 de secunde, difuzată la televizor în duminica Super Bowl-ului, anunța intențiile companiei – o femeie dădea buzna într-o încăpere mohorâtă și arunca un baros într-un un ecran pe care era proiectată imaginea lui Big Brother^{***}. Făcând referire la monopolul IBM dintr-o perspectivă orwelliană, o voce de bărbat declama:

* Stephen Gary Wozniak („The Woz”), inginer american de origine poloneză, specialist în calculatoare și programator. Invențiile și mașinile sale au contribuit semnificativ la revoluția calculatoarelor personale din anii 1970. Wozniak a contribuit, în acel deceniu, la crearea calculatoarelor Apple I și Apple II (n.r.).

** John Sculley III, CEO al companiei Apple între 1983 și 1993. În mai 1987, a fost declarat cel mai bine plătit CEO din Silicon Valley, cu un venit anual de 2,2 milioane de dolari americani (n.r.).

*** Personaj fictiv din romanul lui George Orwell, 1984, dictatorul enigmatic al unui stat totalitar numit Oceania, ai cărui cetățeni sunt în permanență supravegheați și terorizați de autorități. De la publicarea romanului, termenul Big Brother a intrat în uz ca sinonim al încălcării libertăților civile, al abuzului politic și al supravegherii în masă (n.r.).

— Pe 24 ianuarie, compania Apple va lansa computerul MacIntosh. Și atunci o să vedeți de ce 1984 nu va semăna cu 1984.

În următoarea săptămână, un Jobs mândru, într-un costum de culoare închisă și cu papion, se pregătea să-și prezinte produsul în fața participanților la ședința anuală a acționarilor. Și-a scos noul său computer dintr-o servietă, l-a deschis și a arătat audienței tot ce putea să facă, în timp ce, pe fundal, se auzea tema muzicală a filmului *Chariots of Fire*. Apoi mașinăria a-nceput să vorbească:

— Bună, eu sunt Macintosh. E o bucurie pentru mine să ies din această servietă.

În acel moment, audiența a luat-o pur și simplu razna; se năște un cult.

Din păcate, acesta avea să fie ultimul moment de glorie al lui Jobs pentru o bună bucată de vreme. Comportamentul său perturbator și obsesia pentru perfecțiune au făcut ravagii în companie, determinând echipa de conducere să-l dea afară, lucru care s-a întâmplat la mai puțin de un an.

Sub conducerea lui Sculley, Apple a avut succes ani la rând, cât timp consumatorii plăteau lunar rate pentru interfața unică la acel moment a Mac-ului, bazată pe mouse-ul cu ajutorul căruia utilizatorii puteau face clic direct pe pictograma care îi interesa. Dar când Windows, software-ul celor de la Microsoft, a venit tare din urmă și a surclasat Mac-ul, imperiul s-a prăbușit. Computerele personale pe care rula sistemul de operare Windows au proliferat repede, ceea ce a dus la o micșorare a cotei de piață a Apple.

Pe la mijlocul anilor 1990, la mult timp după ce Sculley a plecat din companie – și, asemenea lui, și succesul său* –,

* Michael Spindler, CEO al Apple între 1993 și 1996. Sub conducerea sa, Apple a derulat proiecte de succes, cum ar fi Power PC sau sistemele de operare Newton și Copland (n.r.).

Apple ajunsese în pragul falimentului, fiind forțată să reducă prețurile și să scoată noi și noi linii de produse pentru a-și susține creșterea. Compania vindea zeci de modele de computere între care nu exista aproape nicio diferență și care aveau sisteme de operare incompatibile. În consecință, angajații începuseră să părăsească corabia. La trei zile după ce fostul CEO al National Semiconductor, Gil Amelio, a preluat conducerea Apple, revista *BusinessWeek* a publicat un articol cu titlul „The Fall of an American Icon”^{*}.

Pentru Amelio, postul de conducere la Apple era mai mult decât putea duce. Compania avea nevoie de un lider care să poată lua măsuri extreme cu o viteză amețitoare, iar Amelio era genul de director general convențional care, în loc să-și suflece mânecele și să se apuce de treabă, prefera doar să supervizeze. A angajat, așadar, consultanți de imagine, a creat noi acronime pentru a descrie conceptele de business ale companiei și a înjghebat o cartă albă. În plus, Amelio nici nu a știut să se adapteze genului de cultură corporatistă a Apple. El se bucura de avantajele materiale pe care i le conferea funcția și îi plăceau formalitățile. Conducea un Cadillac Seville și lua întotdeauna masa în vase de porțelan pe care directorii din subordinea sa le denumeau, în glumă, „porțelanurile speciale ale lui Gil”. Potrivit zvonurilor, ar fi fost vorba despre marca Wedgwood^{**}. În fiecare zi, unul dintre asistenții săi avea sarcina deloc de invidiat de a-i aranja artistic pe farfuriile sale speciale mâncarea venită în banalele caserole de plastic.

Ca o consecință a tuturor criticilor referitoare la directoratul său, Amelio a luat, în decembrie 1996, una dintre cele mai

* Titlu în engleză, în original, care se traduce „Prăbușirea unui simbol al Americii” (n.t.).

** Cea mai apreciată marcă englezească de porțelan de lux, furnizorul oficial al Casei Regale a Marii Britanii de peste 253 de ani. Impusă pe piață prin tradiție, rafinament, calitate și stil, marca Wedgwood a fost propusă să intre în patrimoniul universal (n.r.).

critice decizii din istoria Apple, și anume achiziționarea NeXT, compania de computere a lui Steve Jobs, aflată în moarte clinică. Ca urmare a acestei înțelegeri, Jobs a devenit consilierul lui Amelio, al cărui mandat s-a terminat însă repede, decizie grăbită, în mare parte, și de atitudinea disprețuitoare a lui Jobs. Acesta avea o mulțime de lucruri de comentat pe la spate cu privire la deciziile de management ale lui Amelio și nu-l consilia mai deloc. Jobs a participat la o singură ședință a directorilor executivi, dar s-a ridicat, a ieșit în mijlocul discuțiilor și nici că s-a mai întors vreodată. La dineul organizat cu ocazia preluării NeXT de Apple, Jobs a făcut o glumă despre un „Gilometru“ inventat de el, care măsura prostia. Dacă o persoană avea doi „gili“ însemna că era de două ori mai proastă decât Amelio.

După discursul dezastruos din ianuarie 1997, de la Macworld, când Amelio a fost eclipsat de Jobs, viitorul fost CEO al Apple și-a pierdut votul de încredere al consiliului director. În perioada scurtă în care compania fost condusă de el, pierderile Apple ajunseseră la mai bine de 1,6 miliarde de dolari. Compania era pe butuci și nimeni nu-și mai dorea să o achiziționeze. Poate că numai tranzacționarea brandului Apple ar mai fi adus în bugetul companiei o jumătate de miliard de dolari.

După ce consiliul director l-a implorat să se întoarcă, Jobs a schimbat total cultura companiei care, cât timp lipsise el, se complăcuse într-o situație deloc onorabilă – angajații erau mai degrabă interesați de celebrarea realizărilor din trecut decât de lansarea unor produse noi. Existau tricouri cu mesaje care laudau noile proiecte, o grădină de sculpturi simbolice cu Macintosh-uri și un monitor de la un Apple I care să le amintească de trecutul glorios al companiei angajaților care își luau concedii sabatice și de șase săptămâni o dată la cinci ani.

Toate acele lucruri s-au schimbat însă aproape peste noapte. Jobs a dat ordin ca mementourile să fie înlăturate, iar angajații

aflați în concediu sabatic să fie chemați la lucru. A interzis consumul de alcool tare, fumatul și animalele de companie și a înlocuit vesela de porțelan a lui Amelio cu vase obișnuite, de cantină. A înlăturat toate lucrurile pe care el pe percepea ca făcând parte dintr-o cultură corporatistă și a instaurat o meritocrație care recompensa agilitatea, ambiția și îndrăzneala.

„Nebunii au preluat controlul azilului, așa că putem face tot ce ne dorim, a glumit Jobs, la scurtă vreme după întoarcerea sa.“

Obișnuți cu un mediu de lucru ceva mai relaxat decât cel impus de Jobs, mulți angajați au părăsit de bunăvoie compania. Alții însă au fost concediați. Circulau povești cum că Jobs intra la ședințe și-i executa pe loc. Apăruse chiar și un zvon conform căruia ar fi concediat pe cineva chiar în lift. Cât s-au executat în zonă lucrări de construcție, liftul din clădirea IL1 a fost acoperit cu o folie de protecție, iar angajații au început să glumească pe această temă:

— Probabil că e liftul lui Steve, de vreme ce e așa camuflat, a sugerat un angajat, la care un coleg de-al său a răspuns:

— O fi camuflat pentru el sau pentru noi?

La un moment dat, cineva chiar a inventat un verb pentru a descrie acel gen de evenimente nefericite: „stivat“.

Jobs era foarte strict când venea vorba despre confidențialitate. Toate e-mailurile trimise erau monitorizate și oricine era prins că expediază un mesaj etichetat drept „confidențial“ primea un avertisment. Angajații obișnuți până de curând să bântuie peste tot, ușile fiind mereu deschise, s-au trezit, deodată, că accesul în multe zone le fusese restricționat. Geamurile birourilor au fost acoperite fără știrea lor, iar inginerilor li s-a cerut să lucreze la proiecte fără să li se dea însăși și detalii despre produsele pentru care fuseseră puși să lucreze. Angajații aflau numai ce trebuiau neapărat să știe.

Era o răsturnare totală de situație. Într-o vreme, Jobs dăduse din casă foarte multe secrete, așa că un coleg l-a tachinat spunându-i:

— N-am mai văzut până acum o corabie care să ia apă începând de sus, de pe punte.

Jobs își învățase însă lecția. Dacă Apple nutrea vreo speranță de a se redresa, trebuia să revină în formă și să-și modifice strategia fără să se împiedice de opinia publică. Acum, că nimeni nu mai știa la ce să se aștepte, lansările de produse deveniseră tot mai spectaculoase, iar publicitatea gratuită care se făcea prin intermediul aparițiilor în mass-media valora milioane de dolari. Lui Jobs îi plăcea la nebunie momentul lansării și prezentării unui produs nou, pe care nimeni din public nu-l mai văzuse până atunci.

În primele luni de la întoarcerea lui Jobs, câțiva angajați și-au exprimat nemulțumirea printr-o serie de glume la adresa acestuia. De exemplu, un angajat a falsificat adresa de e-mail a lui Jobs și a trimis de pe ea un memo în care, conform unor relatări, scria: „V-ați lenevit cu toții și nu faceți decât să contribuiți la declinul actual al Apple. De-acum va trebui să plătiți și apa de băut. Pe fluturașul de salariu va apărea că vi s-a reținut o taxă pentru oxigenul pe care-l consumați în cele opt ore pe care le petreceți la serviciu“. În mesaj mai scria că angajaților urma să li se rețină și 3 dolari pe zi pentru parcare și că „numai mie mi se permite să parchez pe locurile pentru handicapați“, aluzie la prostul obicei al lui Jobs.

Douăzeci de minute mai târziu, adevăratul Jobs trimitea și el un e-mail: „Sunt mereu adeptul distracției, dar ar trebui să ne concentrăm, pe viitor, să facem din această companie un loc mai bun. Numai bine, Steve“. Și vinovatul a fost concediat.

În septembrie 1997, Jobs a acceptat, în cele din urmă, să treacă de la statutul de consilier la cel de CEO interimar. Deși

nu se simțea pregătit să se dedice din nou companiei doar pentru alți doi ani și jumătate, s-a apucat totuși de dificila reconstrucție a Apple, eliminând din schemă proiectele neprofitabile și scăpând compania de toate pierderile. S-a înconjurat de locotenenți străluciți, dintre care doi fuseseră alături de el încă de pe vremea NeXT, iar alți doi lucrau deja la Apple și îl impresionaseră pe Jobs prin dorința lor de a transforma compania. Printre nou-veniți se afla și Tim Cook, pe care Jobs l-a însărcinat cu eficientizarea și coordonarea zonei de operațiuni a companiei.

Înainte ca Apple să poată ieși pe piață cu vreun produs nou, trebuia totuși să-și reabiliteze imaginea teribil de șifonată. Pentru aceasta, Jobs i-a angajat pe cei care creaseră reclama „1984“, anume agenția TBWA\Chiat\Day care, de data aceasta, a venit cu „Think Different“, ce avea să intre în istoria publicității ca o campanie fără egal. În loc să prezinte produsele, reclama asocia compania Apple cu geniile istoriei, punând accentul pe spiritul său inovator. Dacă viziunea companiei fusese, până în acel moment, nu foarte exact definită, campania de promovare avea să o clarifice: Apple inventa produse pentru oamenii care abia așteptau să schimbe lumea.

Odată ce compania și-a reabilitat imaginea și a oferit o perspectivă vizionară a următoarelor sale produse, Jobs a redus, treptat, liniile de produse Apple de la câteva zeci la doar patru: un set de desktopuri și laptopuri pentru profesioniști și altul pentru consumatorii obișnuiți.

iMac-ul parțial translucid, în formă de pernuță de gumă de mestecat, a fost primul produs ce avea să dovedească schimbarea în bine a companiei. Designul său unic, la modă, a readus Apple printre numele importante din industrie. În 2001, compania a deschis și primul Apple Store*, creând totodată un mod

* Termen în engleză, în original, care înseamnă magazin (n.r.).