



Jak **NAPRAWDĘ** działa najbardziej podziwiana
i **NAJBARDZIEJ** **TAJEMNICZA** firma Ameryki

Adam Lashinsky

SEKRETY APPLE'A

Kim jest Tim Cook – nowy szef Apple'a?
Co chce ukryć? Czego możemy się od niego
nauczyć?



„Fascynujące spojrzenie za kuliszy Apple'a i jego przemiany w erze po Jobsie.
Żywy reportaż i błyskotliwe analizy składają się nie tylko na wiedzę o Apple,
ale na prawdziwą **lekcję kreatywnego przywództwa w biznesie**”

Walter Isaacson, autor biografii Steve'a Jobsa

ZIMA Wiedza
dla każdego

Adam Lashinsky

SEKRETY APPLE'A

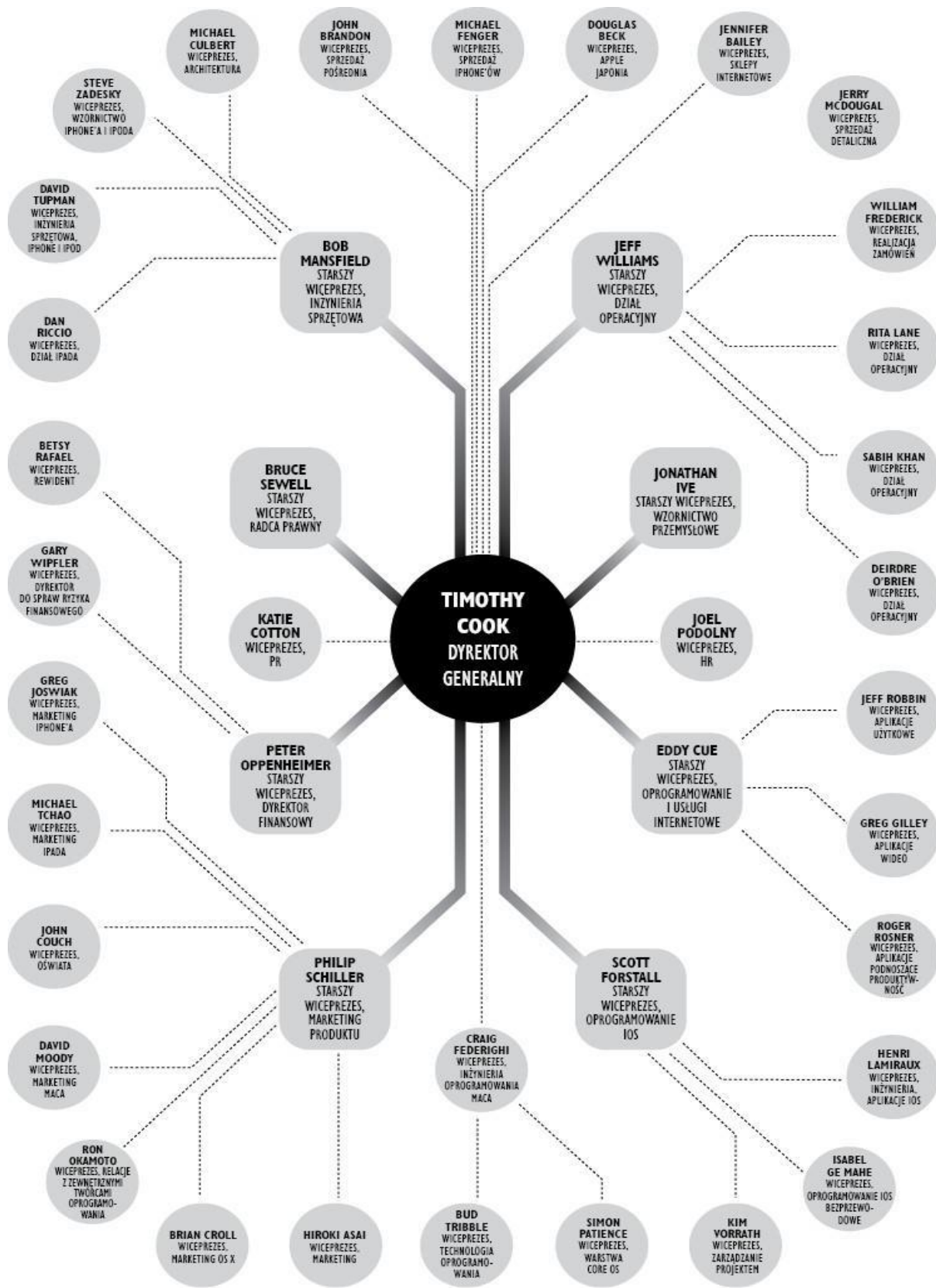
Jak naprawdę działa najbardziej podziwiana
i najbardziej tajemnicza firma Ameryki

tłumaczenie
Agnieszka Sobolewska

znak *litera
nova*

Dla Marcii, Ruth i Leah Trzon Apple'a

Niekonwencjonalny schemat organizacyjny niekonwencjonalnej organizacji. W samym środku znajduje się dyrektor generalny Tim Cook, a struktura zależności służbowych to tylko jeden z wielu przykładów na różnice między Apple'em a innymi korporacjami. Przedstawiony tu schemat, opracowany przez grafika Davida Fostera, powstał na podstawie materiału zebranego przez autora oraz pewnych ograniczonych informacji, które Apple podaje do publicznej wiadomości.



ROZDZIAŁ 1

Przedefiniowanie przywództwa

24 SIERPANIA 2011 ROKU, w dniu, kiedy zrezygnował z funkcji dyrektora generalnego Apple'a, Steve Jobs wziął udział w posiedzeniu zarządu firmy. Był poważnie chory i doszedł do wniosku, że pora zrzec się stanowiska. Został tego dnia prezesem zarządu, dając zarówno pracownikom Apple'a, jak i klientom oraz inwestorom pewną nadzieję, że będzie nadal wywierał wpływ na firmę i jeszcze przez jakiś czas trzymał rękę na pulsie.

Jobs najbardziej kochał produkty. Chociaż tego dnia przyszedł na posiedzenie, aby osobiście powiedzieć członkom zarządu o swojej rezygnacji, wiedział także, że będzie mógł obejrzeć najświeższe propozycje Apple'a. Już za kilka tygodni na rynek miał wejść najnowszy iPhone, po raz pierwszy wyposażony w elektronicznego asystenta osobistego - program zwany Siri, oparty na sztucznej inteligencji. Wzorem komputera HAL w *Odysei kosmicznej 2001* Stanleya Kubricka Siri odpowiadał na pytania. Rozmawiał ze swoim właścicielem. Zaczynał spełniać jedną z obietnic rewolucji komputerowej, którą Steve Jobs pomógł zapoczątkować 25 lat wcześniej, by wykorzystać moc komputerów do poprawy jakości ludzkiego życia.

Scott Forstall, starszy wiceprezes Apple'a do spraw oprogramowania dla urządzeń mobilnych, demonstrował Siri zarządowi, kiedy Jobs mu przerwał.

- Podaj mi telefon - powiedział, dając do zrozumienia, że chce sam wypróbować tę technologię.

Forstall, który pracował z Jobsem przez całą karierę, najpierw w NeXT, a potem w Apple, zawahał się. Był inżynierem z teatralnym wyczuciem, dorównującym ambicją, charyzmą i inteligencją samemu Jobsowi. Jego wahanie miało jednak swoje uzasadnienie: cały urok Siri polegał na tym, że program z czasem uczył się głosu swojego pana, przystosowując się do specyficznych cech i zapamiętując osobiste szczegóły. Urządzenie przypominało rękawicę baseballową, która dopasowuje się do kształtu dłoni właściciela, a ten konkretny aparat znał Forstalla. Z najróżniejszych powodów - znanej wybuchowości Jobsa połączonej z faktem, że już był to dzień pełen emocji oraz stresu związanego z oddaniem do rąk twórcy Apple'a niedokończonego produktu tak blisko daty wprowadzenia go na rynek - Forstall nie chciał dać telefonu Jobsowi.

- Ostrożnie - powiedział do człowieka, który nigdy w życiu nie był ostrożny. - Jest właściwie dostrojony do mojego głosu.

Jobs, jak to miał w zwyczaju, nie przyjmował odmowy do wiadomości.

- Daj mi telefon - warknął, na co Forstall obszedł stół dookoła i wręczył mu aparat. Niedomagający Jobs, który nadzorował kupno start-upu będącego wynalazcą wykorzystanej w Siri technologii, rzucił komputerowi kilka prostych piłek. Następnie przeszedł do kwestii egzystencjalnych, pytając: „Jesteś mężczyzną czy kobietą?”. Siri odparł: „Nie przypisano mi płci, proszę pana”. Nastąpił wybuch śmiechu, a wraz z nim pojawiła się ulga.

Problemy Siri z tożsamością płciową mogły na chwilę rozładować atmosferę podczas trudnego posiedzenia zarządu, ale kiedy Jobs wziął do ręki prototyp iPhone'a, Forstall niewątpliwie poczuł ukłucie niepokoju. Scena ta ilustruje wiele zasad, które decydują o wielkości Apple'a - ale także odróżniają go od większości firm przedstawianych jako wzory dobrego zarządzania. Ogromne przedsiębiorstwo skoncentrowało swoje najlepsze zasoby ludzkie na jednym produkcie. Powstawał on w najgłębszej tajemnicy, a jego mechanizm i design odzwierciedlały obsesyjną dbałość o szczegóły. Można też było oglądać w akcji, po raz ostatni, specyficzny typ dyrektora generalnego, zdradzający cechy osobowości - narcyzm, kapryśność, brak poszanowania dla uczuć innych ludzi - które społeczeństwo normalnie odrzuca jako negatywne. Ale czy są takie w istocie? To, jak działa Apple i jak jest zarządzany przez swoich menedżerów, kłóci się bowiem z naukami, jakie od lat wpajają studentom szkoły biznesu. Stąd nasuwa się pytanie: czy sukces Apple'a jest czymś wyjątkowym, czy też Apple wpadł na coś, co reszta biznesowego świata powinna naśladować?

To, że Jobs zakończył swoje urzędowanie oceną nowego iPhone'a, wydaje się stosowne, zważywszy, iż przedefiniowanie i zdominowanie przez Apple'a kategorii smartfonów cztery lata wcześniej zaprezentowało wyjątkowe atuty jego i jego firmy. Jobs postawił Apple'a na głowie, żeby móc wprowadzić iPhone'a na rynek w 2007 roku. Miał wizję rewolucyjnego urządzenia, łączącego wygodę smartfonu z możliwościami iPod'a w zakresie przechowywania i odsłuchiwanie muzyki. Jakby pożenienie tych dwóch wynalazków nie było wystarczającym wyzwaniem, wywierał jeszcze dodatkową presję: nowe urządzenie musiało mieć styl, który przemówi do snobów designu, przyjazny użytkownikowi interfejs oraz „coś ekstra”, co wprawi wszystkich w zachwyt (ktoś reflektuje na szklany ekran dotykowy?).

Przygotowującemu iPhone'a zespołowi już brakowało czasu i ludzi. Samo jego istnienie wystawiało resztę firmy na ciężką próbę. Podbieranie pracowników z innych zespołów Apple'a, szczególnie twórców oprogramowania Macintosa, doprowadziło do

wstrzymania pozostałych projektów; najnowsza wersja systemu operacyjnego Maca miała opóźnienie, bo piszących kod inżynierów przeniesiono do pracy nad iPhone'em. Wśród pracowników, którzy nie zostali wybrani do tego projektu, wzbierała uraza, bo nagle ich elektroniczne identyfikatory przestawały działać w strefach, które zostały odgrodzone i zarezerwowane dla osób pracujących nad iPhone'em. Wszystkie produkty Apple'a rodzą się równe; niektóre są jednak równiejsze.

Powstała elita w obrębie elity, a nacisk na dokończenie iPhone'a przypominał powszechną mobilizację w czasie wojny. Inżynierowie w Apple'u określali fazę przygotowywania produktu tuż przed zbliżającą się datą wprowadzenia go na rynek makabrycznym wojskowym terminem: „marsz śmierci”.

Nie każdy dyrektor generalny mógł oczekiwać od swoich najzdolniejszych ludzi pracy w święta, tak jak to przez wiele lat miał w zwyczaju Jobs, kiedy coroczne targi Macworld odbywały się zaraz po Nowym Roku. Ale dla pracowników Apple'a Jobs był kimś wyjątkowym - był bohaterem. Założył firmę w 1976 roku ze swoim kumplem Stephenem Wozniakiem. Na początku lat osiemdziesiątych zainicjował powstanie komputerów Mac, w 1985 roku odszedł zniesmaczony, kiedy dyrektor generalny, którego wybrał, by pokierował Apple'em, ograniczył jego władzę, zaś w 1997 triumfalnie powrócił, aby uratować borykającą się z poważnymi trudnościami firmę. Niespełna dziesięć lat później Apple świecił najjaśniej w konstelacji przedsiębiorstw technologicznych, a jego niekwestionowaną gwiazdą przewodnią był Steve Jobs.

Nawet kiedy nie chodził po korytarzach Apple'a, Jobs był dyrektorem generalnym, który rzucał się w oczy. Oczywiście do jego gabinetu w budynku przy Infinite Loop 1 większość pracowników nie miała wstępu. Jednak obecność Jobsa w życiu Apple'a zdecydowanie dawała się odczuć. Pracownicy wszelkiego sortu widywali go w firmowej stołówce, zwykle gawędzącego z szefem działu wzornictwa i swoim *alter ego*, Jonathanem Ive'em. Natykali się na niego, kiedy przemierzał kampus, i widzieli jego samochód zaparkowany przed siedzibą Apple'a. Oglądali jego prezentacje z równym przejęciem co reszta publiczności, chcąc zrozumieć, dokąd zmierza ich firma. Jobs może był nieprzystępny, a przeciętni pracownicy mieli niewielkie szanse na udział w zebraniu, w którym by uczestniczył, wierzyli jednak, że to, nad czym pracują, kiedyś, w końcu, obejrzy „Steve”. Wszyscy bowiem do niego lgnęli, a każde istotne dzieło Apple'a nosiło jego odciski palców.

W przededniu premiery pierwszego iPhone'a Jobs był u szczytu swoich możliwości i miał za sobą pasmo sukcesów. Jak się wydawało, pokonał raka, przeżywszy dwa lata wcześniej usunięcie złośliwego guza z trzustki. Ujawnił niewiele szczegółów na temat swojej

choroby, poza tym że nie był to najczęstszy rodzaj atakującego ten narząd raka, który szybko zabija. W swoim „uniformie” złożonym z czarnego półgolfu, niebieskich lewisów, ciemnych skarpetek, tenisówek New Balance i okularów w okrągłych oprawkach w stylu lat sześćdziesiątych, z całkiem gęstą szpakowatą brodą, Jobs wyglądał na zdrowego i w formie. Dwa lata wcześniej skończył 50 lat, a jego dobra passa trwała. Apple, za pomocą iPoda i internetowego sklepu muzycznego iTunes, zrewolucjonizował branżę muzyczną. W tym samym roku Jobs sprzedał swój poboczny projekt, studio Pixar, Disneyowi za 7,5 miliarda dolarów, zostając w ten sposób największym akcjonariuszem tego słynnego medialnego koncernu, członkiem jego zarządu i multimiliarderem.

Nikt w branży technologicznej nie potrafił wybiegać myślą w przyszłość tak daleko jak Jobs. Jednak cztery lata później, po wszystkim, co jego firma osiągnęła między pierwszym iPhone’em a nowym modelem, który właśnie trzymał w dłoni, Jobs powstrzymał się od zadania Siri egzystencjalnego pytania, które leżało poza zasięgiem możliwości tej sztucznej inteligencji, choć miało kapitalne znaczenie: „Jaką firmą stanie się Apple po moim odejściu?”.

Marsz śmierci, który prowadził do premiery iPhone’a, był podręcznikowym przykładem stylu działania Apple’a - faworyzowano jednych kosztem drugich, skierowano kluczowe zasoby na produkt, który zainteresował dyrektora generalnego, siedziało się po nocach, ale z poczuciem, że to praca nad czymś ważnym. Czy inny koncern o rocznej sprzedaży wartości 108 miliardów dolarów mógłby dokonać podobnego wyczynu w takich samych ramach czasowych? Prawdopodobnie nie, chyba że miałby dyrektora generalnego, który wierzy, że może zmienić świat, a jego firma - „odcisnąć swój ślad we wszechświecie”.

Po śmierci Steve’a Jobsa w wieku 56 lat 5 października 2011 roku słusznie wychwalano go za niezwykle wkład, jaki wniósł w rozwój wielu różnych branży. Zrewolucjonizował aż cztery: komputerową, muzyczną (poprzez iTunes i iPod), filmową (poprzez studio Pixar, pioniera animacji komputerowej) oraz telekomunikacyjną (poprzez iPhone’a). Jako młody człowiek przyczynił się do zdefiniowania branży komputerowej, a teraz był na najlepszej drodze do zapoczątkowania jej następcy. Kilka miesięcy przed śmiercią, podczas premiery drugiego iPada Apple’a, Jobs triumfalnie ogłosił początek „ery postpepetowej” - co miało oznaczać, że komputery nie będą się już ograniczać do modeli biurkowych i laptopów. Kierował koncernem, którego produkty były słynne na cały świat, ale metody - ściśle tajne.

Gdyby fani i przeciwnicy Apple’a lepiej rozumieli firmę, dostrzegliby w niej

gigantyczną płataninę sprzeczności, przedsiębiorstwo, którego metody działania kłócą się z wypracowanymi przez dziesięciolecia, ugruntowanymi maksymami zarządzania. Jak gdyby Apple nie zwracał uwagi na to, czego uczą w szkołach biznesu. I rzeczywiście nie zwraca.

Apple to firma skryta, podczas gdy w biznesie dominuje trend zmierzający ku przejrzystości. Pracownicy nie mają wcale dużej samodzielności, przeciwnie - działają w wąskim zakresie obowiązków. W słynnym przemówieniu z 2005 roku Jobs radził absolwentom Uniwersytetu Stanforda, aby nie pozwolili, „by szum opinii innych ludzi zagłuszył [ich] wewnętrzny głos, serce i intuicję”. Ale od pracowników Apple’a oczekuje się wykonywania poleceń, nie przedstawiania swojego zdania. Dobrzy menedżerowie, jak nas uczono, potrafią delegować - przekazywać część zadań innym. Ale dyrektor generalny Apple’a hołdował mikrozarządzaniu w pełnym tego słowa znaczeniu, od zatwierdzania każdej reklamy firmy do decydowania, kto będzie uczestniczył w ściśle tajnych spotkaniach wyjazdowych, a kto nie.

Apple lekceważy jeszcze jeden aspekt wydajności, który współczesne zarządzanie faworyzuje: konsekwentnie odsuwa na bok kwestie finansowe w czasach, kiedy rządzą zyski, a inne spółki notowane na giełdzie ulegają tyranii kwartalnych dochodów. Apple wykazuje w istocie stosunkowo niewielkie zainteresowanie Wall Street, traktując inwestorów w najgorszym razie jako źródło irytacji, a w najlepszym jako zło konieczne. Stara się zachować energię start-upu, podczas gdy wiele niegdyś dziarskich firm technologicznych (przychodzą tu na myśl Microsoft, Yahoo!, AOL, a nawet Cisco) uznaje kosztowne za nieuchronny efekt uboczny rozwoju.

Apple nie jest szczególnie przyjemnym miejscem pracy w epoce, w której rzesze firm rywalizują o znalezienie się w corocznym rankingu magazynu „Fortune” obejmującym najbardziej upragnionych pracodawców. (Apple w ogóle wypisuje się z rywalizacji, nie zgłaszając swojej kandydatury). A jednak firma wyraźnie robi coś tak, jak trzeba. Od powrotu Steve’a Jobsa do Cupertino w 1997 właściwie nie popełnia błędów. W drugiej połowie 2011 roku Apple i ExxonMobil zaciekle walczyły o tytuł największego koncernu na świecie pod względem kapitalizacji giełdowej.

Skoro Apple jest taki dobry w tym, co robi, to jak właściwie to robi? Środowisko pracy w Google’u trafiło do kultury popularnej. „Hej, mogę przychodzić do pracy w piżamie, jeść płatki śniadaniowe i odgrywać z innymi inżynierami walkę na kopie na hulajnodze - super!” Mało kto ma jakiegokolwiek pojęcie o tym, co się dzieje w Apple’u, kiedy kamera akurat nie jest wycelowana w menedżera prowadzącego starannie przygotowaną prezentację nowego produktu.

Właśnie o to koncernowi chodzi. To, jak naprawdę Apple funkcjonuje, jest tematem tabu. Taktykę firmy menedżerowie prywatnie nazywają „sekretnym sosem” Apple’a. Tim Cook, długoletni dyrektor operacyjny, który w sierpniu 2011 roku, sześć tygodni przed śmiercią Steve’a Jobsa, został dyrektorem generalnym, raz poruszył tę kwestię publicznie. „To część magii Apple’a - powiedział, kiedy analityk z Wall Street poprosił go o komentarz dotyczący procesu planowania w firmie. - A ja nie chcę zdradzać nikomu sekretu naszej magii, bo nie chcę, żeby ktokolwiek ją kopiował”.

Chociaż cały świat kocha i podziwia gadzety z logo nadgryzionego jabłka, mało kto rozumie, jak dokładnie Apple je wytwarza i wprowadza na rynek. Tę kwestię najbardziej rozjaśniłoby poznanie konkretnych procesów związanych z pracą w Apple’u: sposobu, w jaki funkcjonują jego liderzy, tego, jak antagonizuje się zespoły technologiczne, oraz jedyne w swoim rodzaju podejścia - lub braku podejścia - do rozwoju zawodowego. Podczas gdy wielu pracowników średniego szczebla przez lata haruje dokładnie na tym samym stanowisku - to kolejna różnica między Apple’em a resztą stale pnącego się w górę korporacyjnego świata - garstka zaufanych wybrańców wybiła się na następne pokolenie przywódców koncernu.

Ta książka jest próbą włamania się do zamkniętego świata Apple’a i zdekodowania jego tajnych systemów, aby umożliwić ambitnym początkującym przedsiębiorcom, ciekawym menedżerom średniego szczebla, zazdrosnym dyrektorom generalnym z konkurencji oraz twórczym typom marzącym o przekształceniu pomysłów w wynalazki zrozumienie procesów i zwyczajów koncernu. Gdyby naśladowanie Apple’a było możliwe - a nie jest to wcale pewne - kto by nie chciał spróbować? Najlogiczniej byłoby zacząć to skomplikowane zadanie od Jobsa. Chociaż zmarł w 2011 roku w swoim domu w Palo Alto, jego duch będzie unosić się nad Apple’em jeszcze przez wiele lat. Żeby zrozumieć, jak działa ta firma, trzeba mieć świadomość, że jego styl zarządzania przeczył powszechnemu przekonaniu o tym, jaki powinien być dyrektor generalny.

Steven Paul Jobs zmienił świat, ale był uosobieniem „chłopaka stąd”. Tak jak w jego firmie, w nim samym można odnaleźć liczne paradoksy. Jobs był wyrafinowanym estetą, a mimo to prowadził życie zatwardziałego drobnomieszczanina. Wyrażał się z pogardą o centrach handlowych, a jednak pierwszy firmowy sklep założył właśnie w takim miejscu. Przez całe dorosłe życie codziennie dojeżdżał do pracy samochodem, niczym modelowy mieszkaniec przedmieść, bardziej zadowolony na autostradzie niż w centrum miasta.

Urodził się w San Francisco w 1955 roku. Przybrani rodzice przeprowadzili się wraz

z nim najpierw do Mountain View, a następnie do Los Altos - oba te miasteczka leżą w dolinie, którą wówczas zwano Santa Clara. Chodził do liceum w pobliskim Cupertino i w pewnym sensie nigdy stamtąd nie wyjechał. Na krótkie okresy opuszczał słoneczną, suchą okolicę między San Francisco a San Jose, region, skąd rodzące się przedsiębiorstwa technologiczne wypierały morelowe i śliwkowe sady, którymi usiany był krajobraz, kiedy Jobs był chłopcem. Zabawił chwilę w Reed College w Oregonie, liberalnej uczelni, w której atmosfera lat sześćdziesiątych przeciągnęła się aż do późnych lat siedemdziesiątych. Przez jakiś czas koczował na farmie znajomych w Oregonie, ale kiedy potrzebował pieniędzy, wrócił do domu i zaczął pracować w Atari. W tych młodych latach przeszedł na ścisły wegetarianizm, chodził na kurs kaligrafii - wczesne dowody jego trwającej całe życie obsesji na punkcie designu - i wyjechał w poszukiwaniu siebie do Indii. Ponownie wrócił do domu. Wiele lat później Jobs kupił mieszkanie w ekskluzywnym apartamentowcu San Remo z widokiem na nowojorski Central Park. Jednak siła przyciągania kalifornijskich domów z jednospadowymi dachami i przedsiębiorców, którzy tworzyli w nich firmy, okazała się nieodparta: nigdy nie zamieszkał na Upper West Side.

Jako zagorzały zwolennik regionu, który zaczęto nazywać Doliną Krzemową, Jobs kwestionował opinię przedsiębiorczych ludzi opowiadających się za zakładaniem firm czy rozwijaniem kariery zawodowej gdziekolwiek indziej. Na początku odnowy Apple'a, w 1999 roku, wyraził się lekceważąco o byłym menedżerze z Disneya Jeffie Jordanie, który, chociaż skończył Uniwersytet Stanforda, opuścił to „epicentrum przedsiębiorczości”, aby obejmować różne stanowiska. Dziesięć lat później Andy Miller, dyrektor generalny i współzałożyciel Quattro Wireless, firmy z branży reklam na telefony komórkowe, którą Apple kupił i której technologię przekształcił w apple'owski iAd, rozmawiał z Jobsem o geografii, kiedy spotkali się, żeby dobić targu. „Wasza firma mieści się w Waltham - powiedział Jobs, błędnie wymawiając nazwę miasta w Massachusetts, w którym spółka Quattro miała swoją siedzibę. Miller próbował go poprawić, ale Jobs mu przerwał: - Mam to gdzieś. Wiesz, co jest w Waltham? - zapytał, nadal przekręcając nazwę. - Absolutnie nic”.

Inni tytani branży technologicznej wyemigrowali do miejsca, w którym Jobs był tubylcem. Andy Grove z Intela urodził się na Węgrzech, współzałożyciel Oracle Larry Ellison - w Chicago. Imigrantami są tu także twórcy Google'a: Larry Page pochodzi z Michigan, a Sergey Brin z Rosji. Mark Zuckerberg, najnowsza supergwiazda Doliny Krzemowej, urodził się na przedmieściach Nowego Jorku i założył Facebooka w pokoju harwardzkiego akademika. Wszyscy ciągnęli do doliny, w której krajobraz Jobs wrósł już w młodym wieku. Uwielbiał opowiadać, jak zadzwonił do swojego sąsiada Williama

Hewletta, żeby poprosić go o części do konstruowanego przez siebie urządzenia - miernika częstotliwości. Miał 13 lat. Hewlett, współzałożyciel koncernu Hewlett-Packard, prototypowej firmy z Doliny Krzemowej założonej w garażu, dał Jobsowi te części - i wakacyjną pracę.

Jobs pochodził z Doliny, ale nie zawsze odpowiadał jej stereotypom. Był bystry i znał się na technice, ale nie miał formalnego technicznego wykształcenia. Siedział w subkulturze komputerowców na tyle głęboko, żeby chodzić na spotkania Homebrew Computer Club ze swoim przyjacielem Steve'em Wozniakiem, uosobieniem maniaka komputerowego z lat siedemdziesiątych. Ale przy tym był zaprzeczeniem „nerda”, nieprzystosowanego społecznie komputerowca-introwertyka: śmiały wobec kobiet, szykownie ubrany, kiedy już dorobił się pewnego majątku (i zanim zaczął codziennie chodzić w takich samych ciuchach), sprytny i wymagający biznesmen. Reprezentował sobą wszystko, czego brakowało inżynierom z Doliny Krzemowej, ale rozumiał technologię na tyle dobrze, żeby móc im przekazać, jakie produkty mają konstruować dla konsumentów, którzy będą jego klientami.

Firma Apple powstała w 1976 roku, kiedy Wozniak stworzył komputer Apple I. Jobs miał łeb na karku i zdał sobie sprawę, że istnieje szerszy rynek na to urządzenie, które Wozniak skonstruował głównie po to, by zrobić wrażenie na kolegach z klubu komputerowego. Apple II, wyprodukowany w 1977 roku, sprzedął się tak szybko, że w 1980 roku firma weszła na giełdę Nasdaq, a dwaj młodzi założyciele spółki zostali milionerami. W miarę rozwoju Apple'a „Woz” szybko stracił zainteresowanie firmą i zdominował ją Jobs. Zatrudnił starszych od siebie ludzi, w tym doświadczonych wyjadaczy z Doliny, Mike'a Markkule i Mike'a Scotta, a w 1983 roku prezesa Pepsi Johna Sculleya, żeby zapewnić sobie „nadzór dorosłych”, jak mawiali inwestorzy w Dolinie Krzemowej.

Jobs kierował pracami nad powstaniem Macintosha, komputera w swoim czasie rewolucyjnego, gdyż wykorzystano w nim nowatorską technologię, którą Jobs podpatrzył w pobliskim Xerox PARC, laboratorium badawczym producenta fotokopiarek w Palo Alto. Za pomocą „myszy” i „interfejsu graficznego”, pozwalającego zwykłemu użytkownikowi zmieniać rozmiary, czcionki i kolory na monitorze, Mac zrewolucjonizował branżę komputerową. Kiedy jednak interesy zaczęły iść gorzej, Sculley dał Jobsowi „kopa w górę”, mianując go wiceprzewodniczącym i *de facto* pozbawiając wpływu na firmę. Jobs wybrał wygnanie zamiast synekury i w 1985 roku odszedł z Apple'a.

Lata, kiedy pozostawał w cieniu, należały do najważniejszych dla niego okresów, jeśli chodzi o rozwój, zawodowy i osobisty. Założył NeXT, firmę produkującą komputery wysokiej klasy, początkowo przeznaczone na rynki oświatowe. Nigdy nie osiągnęła

oszałamiającego sukcesu, ale dała mu pierwsze doświadczenie w roli dyrektora generalnego. Zmienił się z wybuchowego krzykacza w subtelniejszego promotora talentów: kilku członków wyższej kadry zarządzającej w NeXT stanowiło później trzon przeprowadzonej przez niego reanimacji Apple'a. W 1986 roku zainwestował 10 milionów dolarów w studio grafiki komputerowej należące do filmowca George'a Lucasa, które później będzie nosić nazwę Pixar. Po 10 latach majstrowania przy różnych modelach biznesowych - Pixar przez pewien czas sprzedawał kosztowne stacje robocze - firma postawiła na niszę w postaci animacji komputerowej. W 1995 roku, po premierze *Toy Story*, Pixar odniósł „natychmiastowy” sukces i szybko wszedł na giełdę, a Jobs zbił na nim swoją drugą fortunę.

To także w okresie kiedy nie był związany z Apple'em, Jobs przeobraził się z rozchwytywanego, choć ascetycznego, kawalera - przez pewien czas umawiał się z piosenkarką Joan Baez i pisarką Jennifer Egan - w dobrego męża i ojca. Po wystąpieniu na Stanfordzie w 1990 roku przedstawił się studentce, która wpadła mu w oko, Laurene Powell. Rok później wzięli ślub, a w końcu wychowywali troje dzieci w domu przy cichej uliczce w Palo Alto, niedaleko stanfordzkiego kampusu. Jobs znów prowadził paradoksalne życie. Słynny na cały świat biznesmen mieszkał w budynku bez ochrony, bramy i trawnika: przed jego domem, jakby przeniesionym z angielskiej wsi, rosły kalifornijskie maki i jabłonie. Sąsiedzi wiedzieli, kiedy Jobs jest u siebie, bo jego srebrny mercedes SL55 AMG coupe parkował na podjeździe. Jobsowi udało się ochronić prywatność swoich dzieci, a także żony. Laurene Powell Jobs prowadziła organizację dobroczynną zajmującą się oświatą i była członkiem zarządu Teach for America (razem z biografem męża Walterem Isaacsonem). Wcześniej pracowała w bankowości inwestycyjnej. Rzadko wypowiadała się publicznie. W chwili śmierci Jobsa ich syn Reed, student Stanfordu, mieszkał po sąsiedzku z kilkoma przyjaciółmi, w domu, który jego rodzice kupili, przekonawszy poprzedniego właściciela, żeby przeprowadził się kawałek dalej. Dzięki temu Reed mógł być bliżej niedomagającego ojca, a także swoich młodszych sióstr,

Erin i Eve.

Znany z tego, że pracowników na zmianę czarował i tyranizował, Jobs serwował sąsiadom tę samą mieszankę. Evelyn Richards, która mieszkała obok, wysłała kiedyś swoją córkę skautkę z ciastkami na sprzedaż do domu Jobsów. „Otworzył Jobs we własnej osobie - wspominała Richards. - Ale powiedział jej, że nic nie kupi, bo ciastka zawierają cukier i są niezdrowe”. Sąsiedzi często widywali Jobsa spacerującego po okolicy albo z żoną, albo, często, ze swoim przyjacielem i członkiem zarządu Apple'a Billem Campbellem. Jobs przychodził też na lokalne spotkania, tak jak wszyscy. Richards przypomina imprezę

plenerową z okazji Dnia Niepodległości czwartego lipca 2007 roku, kilka dni po premierze iPhone'a, podczas której Jobs pokazywał telefon każdemu, kto był zainteresowany. Na zrobionym tego dnia zdjęciu widać Jobsa po cywilnemu: ma na sobie czapkę baseballową, białą bluzę z długim rękawem i niebieskie dżinsy, a w pasie zawiązaną flanelową koszulę. Stoi obok innego mężczyzny, pokazując mu iPhone'a, i wygląda jak każdy tata z Palo Alto chwalcący się nowym gadżetem.

O ile władza demoralizuje, o tyle sukces uwydatnia: ukazuje cechy przywódcy w ostrym świetle. Kiedy Jobs wkroczył w ostatnią i oszałamiająco owocną fazę swojej kariery, liczne paradoksy jego osobowości znalazły odzwierciedlenie w systemach zarządzania firmą. Ta jobsowska transformacja zaczęła się na dobre w 1997 roku.

W grudniu poprzedniego roku kulejący Apple kupił firmę NeXT. Współzałożyciel marnotrawny wrócił jako doradca techniczny, a oprogramowanie NeXT-a stało się podstawą nowego systemu operacyjnego na komputery Macintosh. W lipcu 1997 roku Apple zwolnił dyrektora generalnego Gila Amelio, byłego szefa National Semiconductor, któremu nie udało się zatrzymać odpływu gotówki, jaki zaczął się za dwóch poprzednich dyrektorów generalnych, Johna Sculleya i Michaela Spindlera.

Nawet dobre wiadomości w Apple'u podkreślały słabość tej podupadłej legendy. 6 sierpnia 1997 roku firma ogłosiła, że 150 milionów dolarów zainwestuje w nią Microsoft. Pieniądze na pewno pomogły, ale najcenniejsze dla Apple'a było zobowiązanie Microsoftu do kontynuacji tworzenia oprogramowania Office na Macintosha przez następne pięć lat. Apple miał tego lata tak nadwątloną pozycję, że wiele programów nie wyszło w wersji na Maca. Serwis internetowy CNET wyraził wówczas opinię, że posunięcie Microsoftu „sprowadza się do dobrego PR-u”. W końcu Microsoft nie chciał, żeby Apple padł - wyeliminowanie konkurenta zaszkodziłoby mu w oczach organów antymonopolowych. Ten sam obserwator, autor biuletynu koncentrującego się na produktach Windows, zauważył: „Ta inwestycja nadal nie daje Apple'owi spójnej strategii uzdrowienia firmy”.

Jednak za kulisami reformatorski plan Jobsa był już zaawansowany. Miesiąc później ogłoszono, że Jobs zostanie tymczasowym dyrektorem generalnym Apple'a, dopóki nie zostanie znaleziona odpowiednia osoba na to stanowisko. Miną trzy lata, zanim zarząd mianuje go dyrektorem na stałe. Do tego czasu w centrali firmy nazywano go „iCEO” (i-dyrektorem generalnym, od angielskiego *interim* - tymczasowy), co stanowiło zapowiedź „i-nazewnictwa”, które stanie się wszechobecne wśród produktów Apple'a, od iMaca do iPada. Tymczasowy czy nie, Jobs nie zwlekał z przygotowaniem do odrodzenia firmy.

Docenił znaczenie tego, co robił Jonathan Ive w laboratorium wzornictwa Apple'a, i zlecił mu pracę nad nowymi komputerami, tak zwanymi kompletnymi (*all-in-one*), które przybiorą postać półprzezroczystych, landrynkowych iMaców, wyglądających jak telewizory podłączone do klawiatury. Na stanowisku dyrektora operacyjnego zatrudnił Tima Cooka z Compaq, a wcześniej IBM-a - żeby zreorganizował nadmiernie rozrośnięty i porwany łańcuch dostaw Apple'a.

Kiedy firma stanęła na nogi dzięki sukcesowi iMaca i pozbyciu się licznych nieprzynoszących zysków dodatkowych produktów, takich jak palmtop Newton i drukarki nieróżniące się specjalnie od wyrobów konkurencji, Jobs skierował Apple'a na kurs, który miał przeobrazić go z niszowego pioniera w globalnego czempiona. Pierwsze firmowe sklepy Apple otworzył w 2001 roku, początkowo po to by sprzedawać maki. Następnie zaczął je zaopatrywać: jeszcze w tym samym roku w pierwsze iPody, a później w kolejne wersje, czyli Mini, Nano, Shuffle i Touch. Konsumenci korzystali z internetowego sklepu iTunes Store, powstałego w 2003 roku, żeby zapełnić te urządzenia muzyką, a później także filmami i serialami. W 2010 roku, kiedy Apple wprowadził na rynek rewolucyjnego iPada, półki jego firmowych sklepów ugięły się od produktów Apple'a i dziesiątków akcesoriów innych producentów.

To podczas tego przyływu twórczej energii dyrektor generalny firmy po raz pierwszy zachorował. W 2003 roku dowiedział się, że cierpi na rzadką, początkowo poddającą się leczeniu, formę raka trzustki, ale guz usunięto mu dopiero w 2004 roku, kiedy wziął pierwszy urlop zdrowotny. Następnie powrócił do zdrowia - to wtedy narodził się iPhone i skryzalizowała się idea iPada - ale obserwatorzy Apple'a wiedzieli, że coś jest nie tak, kiedy Jobs pokazał się na konferencji twórców oprogramowania w czerwcu 2008 roku i wyglądał na wymizerowanego. Na początku 2009 roku ogłosił drugi urlop. Latem wrócił do pracy, ale nigdy nie odzyskał kilogramów, które stracił w poprzednim roku.

Ostatnia publiczna prezentacja Jobsa odbyła się 7 czerwca 2011 przed Radą Miasta Cupertino. Przyszedł pokazać radnym plany nowej siedziby i kampusu Apple'a dla 12 000 pracowników, które miały powstać częściowo na ziemi kupionej od kurczącej się firmy Hewlett-Packard. Chłopak stąd wystąpił przed zachwyconą publicznością, wyrażając pragnienie, by jego koncern nadal płacił podatki w Cupertino, a także wykazując się znajomością historii branych pod uwagę terenów. (Apple jest największym podatnikiem w Cupertino, zauważył, i byłoby szkoda, gdyby firma była zmuszona przenieść się do Mountain View). Prezentacja zawierała wszystkie typowe dla Jobsa fajerwerki: przejrzyste slajdy, wymowne argumenty mające przekonać Radę, że jego plan ma solidne podstawy, oraz

szczyptę chwytających za serce emocji. Zwrócił uwagę, że na tych 60 hektarach, gdzie Hewlett-Packard wybudował swój dział systemów komputerowych, rosły kiedyś morele. Wiedział to oczywiście dlatego, że wychował się w okolicy. Teraz zieleń porastała tylko 20 procent terenu, a resztę w zbyt dużej mierze pokrywał asfalt. Plany Apple'a zakładały zdecydowane rozszerzenie terenów zielonych, w tym zwiększenie liczby drzew z 3700 do 6000. „Zatrudniłmy arborystę ze Stanfordu - oznajmił Radzie Jobs - eksperta od autochtonicznych drzew”. Autochtoniczny dyrektor Apple'a, który miał pełną świadomość, że nie dożyje powstania nowej siedziby, powiedział: „Chcemy zasadzić trochę moreli”.

Kiedy umarł, dużo mówiono o tym, jakim był wyjątkowym człowiekiem. W porównaniach trzeba było sięgać do mitycznych wynalazców i showmanów z minionych epok - przywoływano szczególnie Thomasa Edisona i Walta Disneya. Jobs na pewno był wyjątkowy. Ale należał także do pewnego typu. Typu, który psychoterapeuta i trener biznesu Michael Maccoby nazwał „produktywnym narcyzem”.

W 2000 roku Maccoby opublikował wnikliwy artykuł w „Harvard Business Review”, w którym za pomocą freudowskiej terminologii opisał trzy kategorie menedżerów, jakie zaobserwował w świecie biznesu. „Typ erotyczny” czuje potrzebę, żeby być kochanym, ceni konsensus i w efekcie nie jest urodzonym przywódcą. Takim ludziom menedżer powinien przydzielać zadania - a potem nie szczędzić pochwał za dobrze wykonaną pracę. „Typ obsesyjny” to trzymający się ściśle przepisów taktyk, z talentem do pilnowania, by pociągi jeździły zgodnie z rozkładem. Klasycznym przykładem będzie efektywny szef logistyki albo nastawiony na „zrobienie” wyniku finansowego analityk. Jednak znakomitościami w historii biznesu zostają „produktywni narcyzi”, wizjonerzy ryzykanci mający palące pragnienie zmieniania świata. Korporacyjni narcyzi to charyzmatyczni przywódcy, którzy dla zwycięstwa są gotowi na wszystko i mają w nosie, czy są lubiani czy nie.

Steve Jobs był podręcznikowym przykładem produktywnego narcyza. Słynął z tego, że inne firmy, o których nie miał dobrego zdania, nazywał „bucami”. Nie oszczędzał własnych menedżerów, którzy musieli znosić „jздę na rollercoasterze od buca do bohatera”, jak to określił jeden z nich, miesznani z błotem i wychwalani pod niebiosa często w ciągu jednego prawdziwie maratońskiego zebrania. Jobs wprowadził spojrzenie artysty do naukowego świata komputerów. Jego paranoja stworzyła firmę strzegącą swoich sekretów równie pilnie jak CIA. Jobs, jak chyba nikt inny w świecie biznesu w minionym stuleciu, tworzył przyszłość, której inni nie potrafili dostrzec.

Sposób sprawowania przez niego przywództwa to tylko pierwszy z wielu przykładów tego, jak metody Apple'a odstają od wypracowanych przez dziesięciolecia powszechnych przekonań dotyczących świata korporacji. W swojej najnowszej książce *Great by Choice* (Wielcy z wyboru) ekspert zarządzania Jim Collins, wraz ze współautorem Mortenem T. Hansenem za wzór firmy przynoszącej ogromne zyski akcjonariuszom stawiają raczej Microsoft niż Apple'a. (Ich analizie nie wyszło na dobre to, że dane dotyczące badanych firm kończyły się na 2002 roku - krótko po tym jak gwiazda Microsoftu zaczęła blednąć, a Apple'a lśnić jaśniej). Od lat obowiązywała w biznesie tendencja do usamodzielniania i wzmacniania pozycji pracowników. W swojej wcześniejszej, klasycznej książce *Od dobrego do wielkiego* Collins rozplywa się nad pełnym pokory „liderem piątego poziomu”, który dzieli się zasługami z podwładnymi i deleguje obowiązki. W kosmologii korporacyjnego świata według Collinsa miało to działać także w drugą stronę. Wielcy przywódcy mieli nie być tyranami. Mieli okazywać empatię tym pod sobą.

Jobs postępował dokładnie na odwrót. Był mikromenedżerem kontrolującym wszystko, aż do zdumiewająco drobnych szczegółów i zadziwiająco niskiego szczebla organizacji. Jeden z byłych pracowników wspominał, że był odpowiedzialny za e-mail, który miał zostać wysłany do klientów Apple'a równocześnie z wprowadzeniem na rynek nowej wersji pewnego produktu. Przed tą premierą Jobs wdał się z nim w e-mailową dyskusję dotyczącą interpunkcji w przygotowanym komunikacie. „Żadna pierwsza wersja nigdy go nie zadowalała” - stwierdził ów były pracownik. U szczytu swojej potęgi Jobs osobiście kierował marketingiem, nadzorował tworzenie nowych produktów, zajmował się szczegółami każdego przejścia innej spółki i co tydzień spotykał się z agencją reklamową. Zanim choroba kazała mu zwolnić obroty, był jedynym członkiem kadry zarządzającej, który odgrywał istotną rolę podczas wydarzeń publicznych Apple'a, czy była to premiera produktu czy przemówienie programowe. Kiedy koncert godził się na rozmowy z prasą, żeby promować nadchodzącą premierę, Jobs był jego głównym - a czasem jedynym - rzecznikiem.

Niewiele jest firm, w których taki styl przywództwa by przeszedł. Ale czy powinno być ich więcej? Dyrektor generalny nie powinien być świnią i draniem. Nie powinien doprowadzać pracowników do płaczu ani przypisywać sobie wszystkich zasług za dobrze wykonaną robotę całego zespołu. Jednak nawet wyższa kadra zarządzająca musiała pogodzić się z tym, że na forum publicznym nie może się wychylać z cienia Steve'a. Avie Tevianian, jeden z menedżerów wyższego szczebla do spraw oprogramowania od końca lat dziewięćdziesiątych do 2006 roku, wspominał, jak w 2004 roku wypowiedział się publicznie na temat spodziewanego okresu wprowadzania nowej ulepszonej wersji systemu

operacyjnego Maca. Zdaniem Tevaniana w jego słowach nie było nic kontrowersyjnego. Potwierdzał tylko to, co już było powszechnie wiadome - że potrwa to nieco dłużej niż w przypadku poprzednich wersji. „Zadzwoił do mnie Steve, pełen jadu - opowiadał Tevanian. - Zapytał: »Dlaczego powiedziałaś coś takiego? Nie mamy żadnych nowych informacji; nie powinieneś być tego mówić«,». Do tamtej pory Tevanian rzadko wypowiadał się publicznie, mimo że był jednym z najwyższych rangą członków kierownictwa Apple'a. Po tym incydencie niemal całkowicie zamilkł, czego wyraźnie życzył sobie Jobs.

Monopolizowanie uwagi mediów było źródłem uraz, ale także wpisywało się w reprezentowany przez Jobsa typ przywódcy. W swojej książce *The No Asshole Rule. Building a Civilized Workplace and Surviving One that Isn't* (Bez dupków. Jak stworzyć przyzwoite miejsce pracy i przetrwać w takim, w którym przyzwoitości brakuje) profesor zarządzania ze Stanfordu Robert Sutton nazywa Jobsa „dowodem rzeczowym numer jeden”, jaki można dołączyć do rozdziału 6, zatytułowanego *Zalety dupków* - rozdziału, którego Sutton, jak sam twierdzi, wolałby nie pisać: „Czasem może się wydawać, że jego pełne nazwisko brzmi: »Steve Jobs, ten dupek«. Wpisałem »Steve Jobs« i »dupek« w Google'a i wyskoczyło 89 400 wyników”.

Przybierając już poważny ton, Sutton przedstawia argumentację zgodną z freudowską analizą Maccoby'ego. Być może, twierdzi, lekceważenie cech, za którymi opowiadają się zwolennicy „upodmiotowienia pracowników”, jest dziś możliwym do przyjęcia modelem przywództwa. Jobs był może dupkiem, sugeruje Sutton, ale dupkiem efektywnym. Jak pisze, ludzie, którzy pracowali z Jobsem, twierdzą, że:

[Jobs] należy do najbardziej pełnych polotu, stanowczych i przekonujących osób, z jakimi się spotkali. Przyznają, że inspiruje swoich pracowników do niesłychanego wysiłku i kreatywności. Wszyscy sugerują też - chociaż jego napady złości i złośliwe krytyki doprowadzały ludzi w jego otoczeniu do szału i wielu do niego zniechęciły - że oni sami stanowią istotną składową jego sukcesu, zwłaszcza jego dążenia do doskonałości i niepohamowanego pragnienia tworzenia rzeczy pięknych. Nawet ci, którzy najbardziej nim gardzą, pytają mnie: „Czyż Jobs nie dowodzi, że niektórych dupków warto znosić?”

Uporczywość, z jaką Jobs angażował się w najdrobniejsze sprawy firmy, nie zmieniła się od jej powstania. W swojej wpływowej książce o początkach Apple'a *The Little Kingdom* (Małe królestwo) Michael Moritz opisuje, ile trudu zadawał sobie Jobs, żeby postawić na swoim. „Kiedy sprzedawca z IBM-a dostarczył maszynę do pisania Selectric w kolorze niebieskim,

a nie neutralnym, którego sobie zażyczył Jobs, ten wybuchnął - napisał Mortiz w 1984 roku. - Kiedy firma telefoniczna nie zainstalowała aparatów w kolorze kości słoniowej, które zamówił Jobs, składał reklamacje, aż telefony zmieniono". Na początku istnienia Apple'a Jobs targował się nawet z najmniejszymi dostawcami, zazwyczaj w bynajmniej nie sympatyczny i pełen szacunku sposób. „Był dla nich bardzo przykry - powiedział Mortizowi Gary Martin, jeden z pierwszych księgowych Apple'a. - Musiał wydębić najniższą cenę. Dzwonił do nich i mówił: »To za dużo, nie dam tyle. Zejdźcie na ziemię«. Wszyscy pytaliśmy: »Jak można tak traktować drugiego człowieka?«,„.

Jobs z pewnością był narcyzem, ale miał także cechy obsesyjne i dokładał starań, aby podwładni podzielali jego obsesję na punkcie szczegółów. W istocie wymagania Jobsa, by wszystko robić tak, jak on sobie życzy - oraz wytrwale sprawdzanie, czy jego wola zostaje spełniona - wytworzyły obsesyjną kulturę Apple'a i przywołały na myśl dominującego dyrygenta. „To właśnie struktura przywództwa w Apple'u pozwala firmie rozkwitać - stwierdził Michael Hailey, były menedżer marketingu. - Mieliliśmy przywódcę wizjonera oraz ludzi, którym bezgranicznie ufał i którzy mieli smykałkę do realizacji jego wizji. Jobs trzymał rękę na pulsie od początku do końca, żeby dopilnować, czy wszystko pasuje do jego wizji. Sprawdzał najdrobniejsze szczegóły. W ten sposób wprowadza się dyscyplinę”.

Jobsa nazywano redaktorem, a także kustoszem Apple'a. Przebierał wśród pomysłów swoich ludzi, które ci drobiazgowo sprawdzali, zanim mu je przedstawili. Niejednokrotnie pracownicy, którzy mieli okazję poznać proces decyzyjny w wykonaniu Jobsa, wyrażali zdumienie i podziw dla niezwykłego talentu dyrektora generalnego do „posiadania racji”. Frederick Van Johnson, marketingowiec w Apple'u w połowie pierwszej dekady XXI wieku, opisał typowy schemat reakcji Jobsa na plan wprowadzenia nowego produktu. „Spojrzy na niego i powie: »Dobra, super. Jedziesz z tym koksem«. Może też stwierdzić: »Do dupy, wracaj do punktu wyjścia. Dlaczego ty tu w ogóle pracujesz?« Albo: »Świetnie. Ale zrób to, to i to«. Bo on ma wyczucie. No wiecie, to Steve. Może powiedziec: »Ludzie naprawdę chcą coś takiego zobaczyć«. A ty sobie myślisz: »Skąd on to może wiedzieć?«. Masz absolutną rację, no bo skąd? Ale to nawet nie jest ściema. On ma jakąś niesamowitą intuicję i po prostu wie”.

Zachowanie Jobsa w roli dyrektora generalnego jeszcze przez wiele lat będzie miało dla Apple'a znaczenie, gdyż firma została na wskroś przepojona jego specyficznymi cechami. Niechęć Jobsa do przestrzegania reguł innych ludzi dała pracownikom licencję na lekceważenie zasad tych, z którymi prowadzili interesy. Ostre traktowanie podwładnych przez Jobsa usankcjonowało przerażająco surową, brutalną i wymagającą kulturę koncernu.

Pod jego rządami w całej organizacji zakorzeniła się kultura lęku i zastraszania. Jeśli narcystyczny przywódca nie dbał o sympatię innych i był gotowy podejmować nadzwyczajne ryzyko, żeby wygrać, to podwładni postępowali podobnie. „Bardzo wydajne, osiągające znakomite wyniki zespoły powinny rzucać się sobie do gardeł - tak tę kulturę podsumowała osoba mająca kontakt z wieloma członkami kadry zarządzającej Apple'a. - Nie dochodzi się do właściwego kompromisu, jeśli każdy nie broni agresywnie własnego zdania”. Spory w Apple'u mają charakter personalny i konfrontacyjny. Przykład szedł z góry i wpisało się to w kulturę firmy.

Dostawało się każdemu, kogo Jobs chciał przyjąć w swoje progi. Jeff Jordan, inwestor *venture capital* (dostarczający kapitału wysokiego ryzyka), który piastował wysokie stanowiska w eBayu, PayPalu i start-upie OpenTable, poznał styl prowadzenia przez Jobsa rozmowy kwalifikacyjnej, kiedy w 1999 roku rozmawiał z nim o pracy w Pixarze. Jobs zaprosił Jordana, który odszedł z Disneya do sieci wypożyczalni i sklepów wideo Hollywood Entertainment, na śniadanie do Il Fornaio, włoskiej restauracji w stylu rustykalnym przy ekskluzywnym hotelu Garden Court w śródmieściu Palo Alto. Jordan siedział sam w zupełnie pustej sali na zapleczu i czekał na Jobsa, który przyszedł spóźniony, w podkoszulku i spranych obciętych dżinsach. „Obsługa wskazała mu miejsce przy stoliku i natychmiast postawiła przed nim trzy szklanki soku pomarańczowego” - opowiadał Jordan po ponad 10 latach od tej rozmowy, opisując ją jako najbardziej pamiętną w swojej karierze. Jobs zaczął od zjechania osiągnięć zawodowych Jordana. „Sklepy Disneya są do dupy - stwierdził. - Cały czas źle eksponują moje produkty Pixara”.

Jordan zaczął się bronić, wyjaśniając, dlaczego jego zdaniem sklepy Disneya wcale nie są do dupy. W tym momencie Jobs raptownie zmienił temat. „Po chwili pochylił się do przodu i powiedział: »Pozwól, że opowiem ci o tym stanowisku w Pixarze«,.. (Jobs słynął z gry na kilka frontów; zadzwonił do Jordana z propozycją dotyczącą Pixara, ale szukał też kogoś do prowadzenia sklepów Apple'a, których powstania jeszcze wtedy nie ogłoszono). Jordan zaczynał rozumieć, że jest świadkiem scenki, która była częściowo zagrana, a częściowo opierała się na autentycznych emocjach. „W tym momencie całkowicie zmienił ton - stwierdził Jordan. - Uświadomiłem sobie, że to test na stres, bardzo efektywny proces odsiewu”.

Ostre traktowanie było znakiem firmowym Jobsa. Inny menedżer, który spotkał się z nim na rozmowie kwalifikacyjnej, wspominał, jak Jobs protekcyjnie kwestionował stwierdzenie, że Apple powinien sprzedawać muzykę. Działo się to w okresie, kiedy iPod odniósł już pewien sukces, ale użytkownikom brakowało łatwego sposobu kupowania

piosenek. Podczas rozmowy z tym menedżerem Jobs odrzucił pomysł dystrybucji muzyki, ale kilka miesięcy później ogłosił powstanie internetowego sklepu iTunes. Dzięki konfrontacyjnym pytaniom podczas rozmowy kwalifikacyjnej, czy były one planowane, czy po prostu leżały w jego naturze, Jobs dowiadywał się, czy kandydat poradzi sobie z brutalną kulturą Apple'a. Nie był to ostatni wypadek, kiedy nowy pracownik spotkał się z miazdzącą krytyką swoich pomysłów.

Nawet w swoim okresie ascetycznym, jako palący trawkę hipis, któremu przydałby się prysznic, Steve Jobs emanował charyzmą, skłaniającą do porównań nie z narcyzem, ale z postacią mesjańską. Współpracownicy mówili o nim po prostu „SJ”. Już w 1986 roku magazyn „Esquire” zatytułował artykuł o nim i jego nowej firmie NeXT *Powtórne przyjście Steve'a Jobsa*. Dziennikarz Alan Deutschman wykorzystał ten sam trop w tytule swojej książki z 2000 roku, będącej kroniką początków odrodzenia Apple'a. Metafora zakorzeniła się jeszcze bardziej w późniejszych latach. W 2009 roku tak niecierpliwie wyczekiwano na pojawienie się na rynku iPada, że blogerzy zaczęli nazywać go „tabletem Jezusa”. Po premierze urządzenia „Economist” zamieścił na okładce ilustrację przedstawiającą karykaturę Jobsa jako Chrystusa ze złotą aureolą, pod nagłówkiem: *Book of Jobs. Hope, Hype and Apple's iPad* (Księga Jobsa*. Nadzieja, rozgłos i apple'owski iPad).

Duch Jobsa przenikał Apple'a. Większość dużych koncernów technologicznych opiera swój rozwój na masowych przejęciach innych spółek. Najlepszymi przykładami są Cisco, IBM i Oracle. Wszystkie to prawdziwe „maszyny do przejęć”. Apple natomiast w ciągu ostatnich dziesięciu lat ogłosił ich 12, a żadne nie przekraczało wartości 300 milionów dolarów. Dzieje się tak między innymi dlatego, że personel dołączający do firmy w wyniku przejęcia nie ma wpojonych tych samych wartości co starannie dobierani pracownicy. Z uwagi na wyzwania związane z wcieleniem apostatów i agnostyków do kultury wiernych wyznawców dyrektor generalny Apple'a bardzo się interesował każdą transakcją, do której doszło, nawet jeśli nie miała większego znaczenia z punktu widzenia finansowego. Lars Albright, współzałożyciel i starszy wiceprezes Quattro Wireless, odpowiedzialny za rozwój działalności firmy, którą Apple kupił za 275 milionów dolarów w grudniu 2009 roku, opowiadał o roli Jobsa w tej stosunkowo niewielkiej dla koncernu z Cupertino transakcji. „Z czasem stało się zupełnie jasne, że Steve jest głosem firmy - stwierdził Albright. - Zawsze myśleliśmy, że to taka taktyka negocjacyjna, kiedy często mówili: »Zapytamy Steve'a« albo »Steve musi się wypowiedzieć«. Ale okazało się, że na każdym poważniejszym etapie on był informowany, wyrażał swoje zdanie i nadawał ton dyskusji”.

Wstępem do zawarcia transakcji z Apple'em było zazwyczaj długie spotkanie dyrektora danej firmy z Jobsem. Rozmowa dotyczyła nie tyle strategicznych kwestii przejęcia, co prób wysondowania przez Jobsa, jakie talenty przejmuje razem z kupowaną spółką. „W firmie panuje kult Steve'a - powiedział były pracownik Apple'a, który dołączył do koncernu w wyniku przejęcia. - Ludzie mówią: »Steve chce tego, Steve chce tamtego«. W codziennym życiu tutaj jest mnóstwo odniesień do Steve'a. Nie zawsze mających sens i związek z tematem”.

Niektórzy menedżerowie formalizowali proces umieszczania imienia współzałożyciela Apple'a w pismach wewnętrznych. „Jeśli komuś zależało, żeby coś zostało zrobione, najłatwiej było napisać e-mail i dodać w temacie: »Prośba Steve'a« - stwierdził jeden z byłych pracowników. - Gdybyś zobaczył e-mail z »prośbą Steve'a« w tytule, to na pewno zwróciłbyś na niego uwagę”. W efekcie powstała firma, która ślepo podążała za charyzmatycznym i wszechobecnym liderem. Jak powiedział jeszcze jeden były menedżer, który znalazł się w Apple'u za sprawą przejęcia i został przez pewien czas w jego szeregach: „Możesz zapytać dowolną osobę w firmie, czego chce Steve, i otrzymasz odpowiedź, chociaż 90 procent tych ludzi nigdy się z nim nawet nie spotkało”.

Pracownicy Apple'a lubili opowiadać sobie „historie o Stevie”,

na przykład o przyprawiającej ich o drżenie wspólnej jeździe windą albo niewchodzeniu mu w drogę, kiedy pojawiał się w firmowej stołówce. Sam Jobs potrafił po mistrzowsku wykorzystać sztukę opowiadania i przez lata serwował wielu słuchaczom pewną przypowieść - ponownie przywołując na myśl wspomnianego już innego gościa, który „zmienił świat” - żeby dobitnie podkreślić kwestię odpowiedzialności w Apple'u. Jak wynika z licznych relacji, Jobs miał w zwyczaju przytaczać tę przypowieść nowo mianowanym wiceprezesom. Zaczynał od odegrania dialogu między sobą a woźnym, który sprzątał jego gabinet.

Najpierw Jobs odkrywa niezręczną sytuację: kosz na śmieci w jego gabinecie w siedzibie Apple'a nie jest opróżniany. Pewnego dnia akurat pracuje do późna i staje oko w oko z woźnym. „Dlaczego z mojego gabinetu nie są wyrzucane śmieci?” - pyta potężny dyrektor generalny. „No bo, panie dyrektorze - odpowiada woźny drżącym głosem - zmieniono zamki i nikt mi nie dał nowego klucza”.

W przypowieści Jobs czuje ulgę, kiedy dowiaduje się, że zagadka gnijących śmieci ma wyjaśnienie i że istnieje proste rozwiązanie: dać woźnemu klucz.

Tu Jobs przechodził do morału, który świeżo upieczony wiceprezes - albo, czasami,

wiceprezes, któremu trzeba o pewnych sprawach przypomnieć - miał wynieść z przypowieści. „Kiedy jest się woźnym - ciągnął Jobs, teraz zwracając się bezpośrednio do wiceprezesa, a nie teatralnie do wyimaginowanego woźnego - powody mają znaczenie. Gdzieś pomiędzy woźnym a dyrektorem generalnym powody przestają się liczyć, a ten Rubikon zostaje przekroczony, kiedy zostaje się wiceprezesem”.

Jobs zwracał także uwagę, że gdyby Apple ciągle prezentował słabe wyniki finansowe - co oczywiście od lat się nie zdarzyło - on zebrałby cięgi od Wall Street. Wiceprezesa z kolei zebrałoby baty od niego, gdyby ucierpiały ich wyniki. Na koniec, przywołując Yodę z *Gwiezdnych wojen*, mówił wiceprezesowi: „Rób albo nie rób. Prób nie ma”.

Po śmierci Jobsa tematem numer jeden w mediach było to, jak długo utrzyma się wpływ nieżyjącego narcystycznego współzałożyciela i wieloletniego dyrektora generalnego Apple'a, który był w firmie wszechobecny, na jej kulturę korporacyjną. „Jakaś część mnie znalazła się w DNA firmy. Ale organizmy jednokomórkowe nie są szczególnie interesujące - powiedział Jobs kilka miesięcy przed śmiercią. - Apple jest złożonym organizmem wielokomórkowym”. Cały styl i atmosfera firmy oraz jej produktów odzwierciedlają jego osobistą estetykę: prostą, wręcz surową, czasem dowcipną, i brutalnie efektywną. Czy jednak organizacja może przetrwać bez swojej narcystycznej siły napędowej? Maccoby podaje przykłady firm, które doznały zapaści, jak Disney po śmierci Walta, i takich, które dalej prosperowały, jak IBM, kiedy przestał być kierowany przez rodzinę Watsonów.

Pytanie, czy Steve Jobs jest niezastąpiony, można rozważać dwutorowo. Pierwszym tropem będzie przeanalizowanie sytuacji Disneya po śmierci założyciela (czym zajmuję się w rozdziale 8). Drugim (który bardziej szczegółowo omówię w rozdziale 9) - przyjrzenie się temu, jak radzą sobie wychowankowie Apple'a, którzy odeszli, żeby założyć własne firmy.

Disney jest pouczającym przykładem przy rozważaniu wpływu, jaki Steve Jobs będzie nadal, zza grobu, wywierał na Apple'a. Przez wiele lat po śmierci Disneya szefowie koncernu pytali: „Co by zrobił Walt?”. Jego gabinet przez lata pozostawał nietknięty, a w 1984 roku, kiedy nowym dyrektorem generalnym został Michael Eisner, sekretarka Walta wciąż tam pracowała. Biorąc pod uwagę wszechobecność Jobsa w firmie, kiedy był dyrektorem generalnym, nie sposób wyobrazić sobie, że pytanie: „Co by zrobił Steve?”, przez dłuższy czas nie będzie powracało w Apple'u jak bumerang. To, na ile kadra zarządzająca koncernu będzie kierować się własną interpretacją odpowiedzi na to pytanie, zamiast robić to, czego Jobs ją nauczył, będzie w niemałym stopniu decydowało o przyszłym sukcesie firmy. Nieobecność Jobsa stanie się sprawdzianem dla kultury korporacyjnej, którą przez swoje

ostatnie lata próbował zinstytucjonalizować. Muszą minąć lata, ale w końcu świat dowie się, czy Steve Jobs był Apple'em, czy też udało mu się stworzyć złożony organizm, na tyle silny, by przetrwać jego śmierć.

* Angielski tytuł nawiązuje do biblijnej Księgi Hioba (Book of Job). (przyp. tłum.).

ROZDZIAŁ 2

Zachowanie tajemnicy

PRACOWNICY APPLE'A WIEDZĄ, że szykuje się coś dużego, kiedy w ich biurowcu pojawiają się stolarze. Szybko stawiane są nowe ściany. Powstają kolejne drzwi i wprowadza się nowe protokoły bezpieczeństwa. Szyby w oknach, które kiedyś były przezroczyste, zmienia się na matowe. Niektóre pomieszczenia w ogóle nie mają okien. Nazywa się je strefą zamkniętą. Żadne informacje nie dostają się do środka ani nie wychodzą na zewnątrz bez powodu.

Jeśli jesteś pracownikiem, całe to zamieszenie cię niepokoi. Nie masz właściwie pojęcia, co się dzieje, i raczej o to nie zapytasz. Jeśli ci tego nie ujawniono, to dosłownie nie jest to twoja sprawa. W dodatku twój identyfikator, który dawał ci dostęp do określonych miejsc, zanim rozpoczęto nową budowę, już w tych miejscach nie działa. Możesz się tylko domyślać, że rozpoczęto nowy, ściśle tajny projekt, a ty nie jesteś wtajemniczony. Koniec, kropka.

Tajność przyjmuje w Apple'u dwie podstawowe formy - zewnętrzną i wewnętrzną. Ta pierwsza jest dość oczywista - dzięki niej koncern ukrywa swoje produkty i praktyki przed konkurencją i resztą świata. Ten mechanizm łatwiej zrozumieć szeregowym pracownikom, bo wiele firm stara się trzymać swoje innowacje w sekrecie. Natomiast tajność wewnętrzną, o której świadczą owe zagadkowe ściany i strefy zamknięte, trudniej przełknąć. Jednak poprzez związek między tajnością a produktywnością Apple po raz kolejny podważa stare prawdy o zarządzaniu oraz koncepcję jawności jako korporacyjnej cnoty.

Każda firma oczywiście ma swoje sekrety. Różnica polega na tym, że w Apple'u tajne jest wszystko. Koncern, nawiasem mówiąc, rozumie, że może trochę przesadza, bo ma odrobinę poczucia humoru w stosunku do swojej mentalności spod znaku „cicho sza, wróg czuwa”: w firmowym sklepie przy Infinite Loop 1, otwartym dla wszystkich, można kupić koszulkę z napisem: „Byłem na kampusie Apple'a. Ale nic więcej nie wolno mi powiedzieć”.

Otwarte, rozległe tereny, na których mieści się siedziba koncernu, kontrastują z jego pełnym tajemnic wnętrzem. Z lotu ptaka wydaje się, że wewnątrz Infinite Loop można by postawić owalny stadion futbolowy. Centrali Apple'a niewprawne oko jednak nie dostrzeże. Wzdłuż północnego krańca kampusu biegnie autostrada międzystanowa numer 280, ale

mnący nią z prędkością 100 kilometrów na godzinę kierowcy nawet by go nie zauważyli. (Nie zawsze tak było. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Apple zwracał na siebie uwagę, wywieszając gigantyczne fotografie z podobiznami Alberta Einsteina i Amelii Earhart na tyłach Infinite Loop 3 w ramach kampanii *Think Different* [Pomyśl inaczej]. Goście odwiedzający pulsujące centrum kampusu Apple'a mogą przejechać po „obwodnicy” okalającej sześć głównych budynków, połączonych murami i ogrodzeniami tak, że tworzą zamknięty kompleks. Naprzeciwko każdego budynku, od zewnątrz, znajduje się parking, natomiast wewnątrz kompleksu - słoneczny zielony dziedziniec z boiskami do siatkówki, trawnikami i stołami, przy których można zjeść lunch. Wspaniała główna stołówka, Caffè Macs, w której roi się od pracowników Apple'a, ma oddzielne stanowiska wydające świeże sushi, sałatki i desery. Nawiasem mówiąc, za posiłki się płaci, nie tak jak w Google'u, ale jedzenie jest niezłe, a ceny przystępne. Przykładowe danie główne to grillowany halibut ze szpinakiem *sauté* i słodkimi ziemniakami za 7 dolarów. Pozostałe budynki rozrzucone po należącym do Apple'a terenie w Cupertino mają własne stołówki, jakością bliższe restauracjom.

Wyglądem przypomina to kampus uczelni, ale spróbuj tylko wejść gdzieś na zajęcia jako wolny słuchacz. W przeciwieństwie do siedziby Google'a, o słynnej i śmiesznie brzmiącej nazwie „Googleplex”, gdzie gość może błądzić po wewnętrznych dziedzińcach i wślizgnąć się gdzieś przez otwarte drzwi w ślad za pracownikami, obiekty Apple'a są szczelnie zamknięte. Pracowników można czasem zobaczyć na boiskach do siatkówki. Częściej jednak zaglądający na dziedziniec goście ujrzą kampus w ciągłym ruchu. Personel przemyka z jednego budynku do drugiego na zebrania, które zaczynają się i kończą o czasie.

Wystrój wewnątrz w Apple'u jest utrzymany w biurowych szarościach. Gabinet dyrektora generalnego i sala posiedzeń zarządu mieszczą się na czwartym piętrze Infinite Loop 1. Pozostałe obiekty - niektóre koncern wynajmuje, inne stanowią jego własność - są nierównomiernie rozrzucone wokół kompleksu przy Infinite Loop, bo Apple nie kontroluje każdego budynku w okolicy. Te pozostałe budynki noszą nazwy ulic, przy których stoją, na przykład Mariani 1 lub DeAnza 12.

Nowo przyjęci natykają się na sekrety, jeszcze zanim dowiedzą się, w którym z tych budynków będą pracować. Chociaż przeszli przez wiele etapów wnikliwych rozmów kwalifikacyjnych, wielu z nich zostaje zatrudnionych na tak zwanych stanowiskach pozorowanych, w rolach, które zostają im szczegółowo wyjaśnione, dopiero kiedy już znajdują się w szeregach firmy. Nowi pracownicy zostali zaakceptowani, ale nie są jeszcze

zindoktrynowani, więc niekoniecznie należy im powierzać informacje tak poufne jak to, na czym polega ich misja. „Nie chcieli mi powiedzieć, co będę robił - wspominał były inżynier w Apple’u, który przyszedł do firmy po studiach. - Wiedziałem, że będzie to coś związanego z iPodem, ale nie poinformowano mnie, na czym konkretnie ma polegać moja praca”. Inni wiedzą, ale nie powiedzą - co nowicjusze uświadamiają sobie pierwszego dnia pracy podczas szkolenia wprowadzającego.

„Siadamy i zaczynamy, jak to zwykle bywa, od powiedzenia po kolei, kto się czym zajmuje - opowiadał Bob Borchers, dyrektor marketingu, pracujący nad iPhone’em w jego początkach. - A tu połowa ludzi nie może się przyznać, co robi, bo zatrudniono ich przy jakimś tajnym projekcie”.

Nowi pracownicy dowiadują się tego pierwszego dnia, że znaleźli się w zupełnie innej firmie niż wszystkie, w których dotychczas byli zatrudnieni. Na zewnątrz Apple jest otoczony czcią. Wewnątrz przypomina sektę i neofitom powierza się tylko ograniczoną ilość informacji. Wszyscy nowo zatrudnieni biorą udział w trwającym pół dnia wstępnym szkoleniu, zawsze w poniedziałki - chyba że wypada wtedy święto. Pod wieloma względami wygląda ono tak jak w każdym dużym koncernie: dostaje się pakiet powitalny z naklejkami obwieszczającymi, że zaczynasz pracę w Apple’u, formularzami dla działu HR i tym podobne, a także koszulkę ozdobioną napisem „Rocznik...” z podanym bieżącym rokiem. Korporacja stara się, żeby pracownicy tych stosunkowo niewielu firm, które przejmuje, szybko zrozumieli, że są teraz częścią rodziny Apple’a. Lars Albright, który został dyrektorem do spraw partnerstwa i współpracy w iAd, dziale Apple’a zajmującym się reklamą w telefonach komórkowych, kiedy koncern kupił jego start-upa, Quattro Wireless, wspominał radość, jaką poczuł, kiedy niemal natychmiast po zakończeniu transakcji pojawiło się u niego stadko nowych, lśniących iMaców: „Ludzie bardzo szybko poczuli się częścią czegoś wyjątkowego” - stwierdził. Poniedziałkowe wprowadzenie do pracy wiąże się z jeszcze jedną gratką. „W Apple’u dostaje się tylko jeden darmowy lunch - pierwszego dnia” - mówi były pracownik.

Gwoździem programu podczas inauguracji pracy w firmie jest uświadomienie sobie przez nowo zatrudnionego, że nie ma mu kto pomóc podłączyć jego nowego komputera. Wychodzi się z założenia, że osoby na tyle inteligentne i otrzaskane z techniką, żeby dostać angaż w Apple’u, potrafią same podłączyć się do sieci. „Od większości pracowników oczekuje się, że będą w stanie podłączyć się do serwerów - twierdzi obserwator Apple’a. - Ludzie mówią: »Było ciężko, ale zorientowałem się, z kim pogadać«. To bardzo mądry ruch. Sprytny sposób, żeby skłonić pracowników do nawiązywania wzajemnych kontaktów”.

Apple zdobywa się na pewien gest wobec nowo przyjętych. W ramach nieoficjalnego systemu iBuddy (iKumpel) dostają oni nazwisko kolegi na równorzędnym stanowisku, poza swoim zespołem, z którym oszołomiony nowy pracownik może porozmawiać i o różne sprawy go poprosić. Wielu twierdzi, że spotkali się ze swoim iKumplem raz czy dwa razy na początku pracy - a potem byli już zbyt zajęci, żeby zobaczyć się z nim ponownie.

Twarde lądowanie podczas tego pierwszego dnia przybiera postać instruktazu bezpieczeństwa - tego elementu szkolenia żaden pracownik nie zapomina. Można by to nazwać „zaniemówieniem ze strachu”. Borchers, dyrektor marketingu iPhone'a, który wcześniej pracował w Nike'u i Nokii, wspomina taką scenę: „Kobieta, która był szefem do spraw bezpieczeństwa, weszła i powiedziała: »Dobra, wszyscy rozumieją, że tajemność i bezpieczeństwo są tu niezmiernie istotne. Wyjaśnię teraz dlaczego«. Przedstawiła taką logikę: kiedy Apple wprowadza na rynek nowy produkt, to jeśli aż do momentu premiery był on trzymany w tajemnicy, zainteresowanie prasy i szum medialny, jaki się wtedy uzyska, ma ogromną wartość dla firmy. Pamiętam, że powiedziała: »To jest warte miliony dolarów«, „Żeby nie było wątpliwości, kara za ujawnienie sekretów Apple'a, umyślnie czy nie, jest jasna: szybkie zakończenie współpracy.

Awersja do przedpremierowego rozgłosu jest w koncernie stała. Phil Schiller, potężny starszy wiceprezes do spraw marketingu, porównuje debiut produktu Apple'a do premiery hollywoodzkiego hitu. Ogromną wagę przywiązuje się do pierwszych kilku dni obecności produktu na rynku, co przypomina pierwszy weekend wyświetlania filmu w kinach. Ujawnienie szczegółów przed czasem ostudziłoby gorączkę oczekiwania. Najbardziej zagorzali fani Apple'a koczują przed firmowymi sklepami przed premierą nowego produktu, tworząc kolejki podobne do tych, które kiedyś witały kolejną część *Władcy Pierścieni* albo *Gwiezdnych wojen*.

Właśnie taki efekt pragnie osiągnąć Schiller, stawiając na zryw Pierwszego Dnia. „Nadal pamiętam, jak rysował ten wzrost na wykresie, przeciągając go w nieskończoność” - mówi menedżer, który pracował kiedyś w dziale Schillera. Nie jest to oczywiście idealna analogia. Hollywood wytrwale wyświetla zwiastuny w wielu różnych miejscach, żeby podsyć popyt. Apple'owskim odpowiednikiem jest plotka, która poprzedza pojawienie się nowości, zapewniając w ten sposób koncernowi darmową reklamę przed premierą.

Apple chce, żeby nowe produkty pozostały utajnione aż do dnia premiery, także po to, by nie zaszkodziły sprzedaży tych już istniejących. Jeśli konsumenci wiedzą dokładnie, co się za chwilę pojawi na rynku, mogą się wstrzymać z zakupem w obawie, że dane urządzenie zostanie wyparte przez modele następnej generacji. Takie osłabienie popytu sprawia, że

produkty już czekające na nabywców na sklepowych półkach lub w magazynach stają się bezwartościowe. (W istocie nawet niepełne informacje mogą zaszkodzić sprzedaży: Apple stwierdził, że oczekiwanie na nowego iPhone'a latem 2011 roku wpłynęło niekorzystnie na sprzedaż istniejącego iPhone'a 4).

Co jednak najważniejsze, ogłaszanie produktów, zanim są one gotowe, daje konkurencji czas na reakcję, podnosi oczekiwania klientów i czyni firmę podatną na ataki krytyków, którzy czepiają się raczej idei niż konkretnego produktu. Firmy, które nie doceniają siły tajności, przekonują się o niej własnym kosztem. Hewlett-Packard popełnił ten marketingowy grzech na początku 2011 roku, kiedy ogłosił, że niebawem zaproponuje bliżej nieokreśloną ofertę „przetwarzania w chmurze”. Z niezgłębionych powodów HP następnie zapowiedział, że sprzeda swój dział komputerów osobistych, co przyniosło ogromne szkody pionowi, który odpowiadał za niemal jedną trzecią wartości sprzedaży koncernu. (Zarząd HP zwolnił dyrektora generalnego, Léo Apothekera, niedługo po ogłoszeniu tego).

Tajemnicę, w jakiej Apple trzyma swoje nowe produkty, traktuje się jako coś nadzwyczajnego w dużej mierze dlatego, że tak niewiele innych firm potrafi równie dobrze strzec swoich sekretów. Matt Drance pracował w Apple'u przez pięć lat, najpierw jako inżynier, a później „apostoł” koncernu, pomagający zewnętrznym dostawcom projektować produkty dla platformy Apple'a. Ze zdumieniem patrzył na nieapple'owskie podejście. „Szokujące” - napisał na swoim blogu *Apple Outsider*, kiedy koreański producent telefonów LG w żenujący sposób zawałił ogłoszony wcześniej termin premiery nowego smartfonu.

Produkt, który wypuścisz, prawdopodobnie wejdzie na rynek z opóźnieniem i mniejszą liczbą funkcji, niż było to zamierzone. Czas ucieka. Pojawiają się niespodziewane komplikacje. Zespół nie radzi sobie z defektami. Twój wspólnik unieważnia wasze plany. Gdzieś trzeba pójść na ustępstwo. Musisz albo z czegoś okroić produkt, albo poczekać dłużej. Ale jeśli miesiącami koloryzowałeś, teraz wszyscy czekają dłużej. Problem z mówieniem otwarcie o przygotowywanych nowościach polega na tym, że kiedy to zrobisz, zegar tyka. Niemal gwarantujesz sobie publiczne rozczarowanie, jeśli produkt nie wejdzie na rynek w takim kształcie (albo terminie), jak obiecywano. Jeśli po prostu będziesz siedzieć cicho i pozwolisz, żeby produkt mówił sam za siebie - kiedy już będziesz go naprawdę mieć - to są znacznie większe szanse, że ludzie będą mile zaskoczeni. Niektóre firmy to rozumieją. Inne najwyraźniej nie.

Tajność w Apple'u jest narzucona od wewnątrz. Inżynierowie z Doliny Krzemowej

uwielbiają wymieniać się opowieściami o swojej pracy, ale ci z Apple'a są znani z tego, że trzymają się z dala od innych. „Miałem znajomych, którzy dostali reprimendę za to, że za dużo mówią - relacjonował inżynier, który kiedyś pracował w koncernie. - Najlepiej w ogóle nie rozmawiać o pracy”. Taka mentalność wyróżnia Apple'a na tle innych firm technologicznych. „Strach jest tam namacalny, także wśród partnerów - stwierdziła Gina Bianchini, wytrawny przedsiębiorca z Doliny i długoletnia obserwatorka Apple'a, która jest dyrektorką generalną Mightybell.com, internetowego start-upu. (Strona główna firmy obwieszcza z ironią: „*Handmade in California*” - wykonane ręcznie w Kalifornii, w nawiązaniu do hasła koncernu z Cupertino: „*Designed by Apple in California*” - zaprojektowane przez Apple'a w Kalifornii). - W żadnej firmie nie ma takiego poziomu lęku”. W 2011 Bianchini wyjaśniała, z czego wynika status Apple'a jako branżowego outsidera, doznawszy olśnienia podczas TED (Technology, Entertainment, Design), dorocznej konferencji branży technologicznej w Long Beach w Kalifornii, w której uczestniczy śmietanka menedżerów wyższego szczebla i inwestorów: „Tego roku na TED zaobserwowałam jedną rzecz: populacja pracowników Apple'a nie wchodzi do ekosystemu Doliny Krzemowej. Nikt nie zna nikogo z Apple'a. W branży internetowej wszyscy się znają, ale Apple żyje we własnym świecie. Wszyscy z tej firmy tak się boją rozmawiać, że łatwiej im poprzestawać wyłącznie na własnym towarzystwie”.

Inny inżynier z Doliny Krzemowej regularnie grywa w pokera z kilkoma pracownikami Apple'a. Mają umowę, że kiedy w rozmowie przy karcianym stoliku pojawi się wzmianka o tej firmie, gracze zmieniają temat. Zwolnienie za paplanie to całkiem uzasadniona obawa. Na przykład osoby pracujące przy przygotowaniu wydarzeń związanych z premierą dostają wydrukowane na papierze ze znakiem wodnym egzemplarze broszurki zatytułowanej *Rules of the Road* (dosłownie: „Kodeks drogowy”), zawierającej szczegółowy opis poszczególnych kamieni milowych prowadzących do dnia premiery. W broszurce znajduje się klauzula prawna o jasnym przekazie: jeśli ten egzemplarz trafi do rąk osób niepowołanych, strona za to odpowiedzialna zostanie zwolniona.

Apple zadaje sobie wiele trudu, by utrzymać dyscyplinę. „Niektóre rzeczy trzymano w ścisłej tajemnicy - powiedział były menedżer wyższego szczebla. - Kiedy pracowaliśmy nad pewnym projektem, na jednym z pięter założyliśmy specjalne zamki i zamontowaliśmy dodatkowe drzwi, żeby ukryć zespół, który zajmował się pewnymi rozwiązaniami. Trzeba było podpisać specjalne umowy, stwierdzające, że pracujesz przy supertajnym projekcie i nie będziesz z nikim o tym rozmawiać - nawet ze swoją żoną czy dziećmi”.

Niektórych stres wynikający z takiego utajnienia pracy przerasta. Jobs miał

w zwyczaju osobiście uświadamiać personelowi poufność firmowych komunikatów. Jak wspomina jeden z byłych pracowników: „Mówił: »Konsekwencją ujawnienia czegokolwiek, o czym była mowa na tym zebraniu, będzie nie tylko rozwiązanie umowy o pracę, ale także sprawa sądowa wytoczona przez naszych prawników, którzy w pełni wykorzystają swoje możliwości«. Poczuję się bardzo nieswojo. Trzeba było się pilnować na każdym kroku. Miałem koszmary”.

Goście mają wstęp do biur Apple'a, ale nie spuszcza się ich z oka. Niektórzy z odwiedzających byli zaszokowani niechęcią pracowników do zostawienia ich bez opieki nawet na kilka chwil w stołówce. Pewnego menedżera z branży technologicznej, który w połowie 2011 roku odwiedzał tu znajomego, poproszono, by nie pisał nic o swojej wizycie na Twitterze i nie logował się na popularnej stronie Foursquare, która pokazuje lokalizację użytkownika. W prezentowanej przez Apple'a wizji świata już samo to, że ktoś odwiedził siedzibę firmy w nieokreślonej sprawie, może prowadzić do ujawnienia czegoś dotyczącego jej planów. (Ciekawe, czy Apple będzie zniechęcać pracowników do korzystania z funkcji „*Find My Friends*” - znajdowania znajomych - którą firma sama dodała do oprogramowania iPhone'a pod koniec 2011 roku i opisywała jako usługę „udostępniania tymczasowej lokalizacji”).

Zazwyczaj Apple liczy na autocenzurę pracowników. W niektórych przypadkach zwraca jednak uwagę na to, co mówią poza biurem - nawet jeśli tylko przeszli na drugą stronę ulicy na piwo. Restauracja i piwiarnia BJ mieści się tak blisko kampusu koncernu w Cupertino, że wtajemniczeni nazywają ją żartobliwie „IL-7”, czyli „Infinite Loop 7” - adresem nieistniejącego, „dodatkowego” budynku Apple'a. Firmowa legenda głosi, że przy barze w BJ czają się tajni agenci z ochrony koncernu i że zdarzały się zwolnienia za nieprzemyślane słowa, które tam padły. Właściwie nie ma znaczenia, czy ta historia to prawda czy mit. To, że pracownicy ją sobie powtarzają, spełnia swoją funkcję.

Steve Jobs powiedział kiedyś, że zasadę milczenia o wewnętrznych sprawach firmy zapożyczył od Walta Disneya. Twórca pierwszego parku rozrywki Magic Kingdom uważał, że nadmierne zainteresowanie tym, co się dzieje za kulisami, umniejszyłoby kojarzoną z Disneyem magię. Co więcej, koncern Disneya wprowadził zasadę ścisłej wewnętrznej tajności. Kiedy na przykład w latach sześćdziesiątych planowano park Walt Disney World na Florydzie, powstał komitet pracujący nad „Projektem X”. Wewnętrzne notatki służbowe dotyczące planów nowego parku były numerowane, tak aby można je było prześledzić, jak pisze Neal Gabler w wyczerpującej biografii *Walt Disney. The Triumph of the American*

Imagination (Walt Disney. Triumf amerykańskiej wyobraźni).

Naciskanie na pracowników, by chronili informacje o działaniach firmy przed trafieniem w niepowołane ręce, to jedno. Apple idzie dalej, uznając, że te niepowołane ręce mogą należeć także do kolegów z pracy. Jak mówi jeden z byłych pracowników, jest to kultura, w której „wie się tylko tyle, ile jest konieczne”. Poszczególne zespoły są od siebie celowo odseparowywane, czasem dlatego że nieświadomie rywalizują ze sobą, ale częściej dlatego że w Apple’u obowiązuje zasada pilnowania własnego nosa. Ma to pewną korzyść uboczną, uderzającą w swojej prostocie: pracownicy, którzy nie mają możliwości wtrącania się w sprawy kolegów, będą mieć więcej czasu, żeby skupić się na swojej robocie. Poniżej pewnego szczebla trudno się tu bawić w biurowe intrygi, bo przeciętny pracownik nie wie na tyle dużo, żeby wziąć w takiej grze udział. Jak koń z klapkami na oczach, pracownik Apple’a prze naprzód, nie zważając na nic innego.

Koncern stworzył misterny i niepokojący system, by wprowadzić zasadę wewnętrznej tajności. Koncentruje się on na koncepcji wtajemniczenia. Aby omówić dany temat na zebraniu, trzeba się upewnić, że wszyscy obecni należą do wtajemniczonych, którym ujawniono dotyczące tej kwestii sekrety. „Nie można mówić o żadnej sekretnej sprawie, dopóki nie ma się pewności, że wszyscy są w nią wtajemniczeni” - stwierdził jeden z byłych pracowników. W rezultacie zatrudnione w Apple’u osoby i ich projekty są jak kawałki układanki. To, jak ma wyglądać cały obrazek, wiadomo tylko na najwyższych szczeblach hierarchii. Przywodzi to na myśl komórki ruchu oporu tworzone za linią wroga, których członkom nie udziela się informacji mogących pogrzyżić innych towarzyszy. Jon Rubinstein, były menedżer wyższego szczebla do spraw sprzętu w Apple’u, użył kiedyś podobnego, choć mniej pochlebnego porównania: „Mamy komórki, jak organizacja terrorystyczna - powiedział w wywiadzie dla »Businessweek« w 2000 roku. - Każdy ma tylko te informacje, które są mu potrzebne do działania”.

Jak we wszystkich tajnych stowarzyszeniach, nie zakłada się z góry wiarygodności członków. Nowych w grupie przez pewien czas nie informuje się o wszystkim, przynajmniej dopóki nie zaskarbią sobie zaufania swojego menedżera. Pracownicy opowiadają raczej o zajmowaniu się „kluczową technologią” niż konkretnymi produktami albo o tym, że nie pozwalano im siadać koło reszty grupy przez trwający kilka miesięcy okres próbny. Schematy organizacyjne, które w większości dużych firm są na porządku dziennym, w Apple’u nie istnieją. Zawartych w nich informacji pracownicy nie muszą - a osoby z zewnątrz nie powinny - posiadać. (Kiedy pismo „Fortune” wydrukowało w maju 2011 roku schemat organizacyjny Apple’a własnej produkcji, goście koncernu opowiadali, że pracownicy

reagowali nerwowo na sam fakt, że ktoś ich widział z egzemplarzem czasopisma na biurku). Zatrudnieni w koncernie dysponują jednak jednym ważnym źródłem informacji: wewnętrzną „książką telefoniczną” (Apple Directory). Ten elektroniczny przewodnik podaje nazwiska wszystkich pracowników, wraz z ich zespołem, menedżerem, służbowym adresem, adresem e-mailowym i numerem telefonu, a czasem także zdjęciem.

Personel Apple’a nie potrzebuje oczywiście schematu organizacyjnego, żeby wiedzieć, kto ma władzę i wpływy. Zespół wykonawczy, niewielka grupa doradców dyrektora generalnego, kieruje firmą w asyście kadry zarządzającej złożonej z niecałej setki wiceprezesów. Ale stanowisko nie zawsze jest w Apple’u równoznaczne ze statusem. Wszyscy mają świadomość istnienia niepisanego systemu kastowego. Projektanci wzornictwa przemysłowego są nietykalni. Podobną pozycję miało aż do śmierci Steva’a Jobsa wąskie grono inżynierów, którzy z nim od lat współpracowali, czasem od jego pierwszej kadencji w Apple’u. Inna niewielka grupa inżynierów ma tytuł DEST: *distinguished engineer, scientist, technologist* (wybitny inżynier, naukowiec, specjalista technologii). Są to jednostki mające wpływy w firmie, ale bez obowiązków w zakresie zarządzania. Poza tym status pracownika zmienia się wraz z pozycją produktów, którymi się on zajmuje. Kiedy iPhone i iPad odnosiły coraz większe sukcesy, najbardziej *cool* w firmie byli inżynierowie oprogramowania pracujący nad systemem operacyjnym na urządzenia mobilne, zwanym iOS. Wysoko w porządku dziobania stali też związani z tymi produktami inżynierowie sprzętowi oraz marketingowcy (tych ostatnich zaliczano do „najfajniejszych” niechętnie), za nimi znaleźli się ludzie z działów iTunes, iCloud i innych usług internetowych. Pracownicy związani głównie z Macintoshem, kiedyś uznawani za śmietankę koncernu, w tym czasie spadli już do drugiej ligi. Natomiast takie działy, jak sprzedaż, zasoby ludzkie i obsługa klienta, w ogóle się w tym rankingu korporacyjnej fajności nie liczyły.

Silosy organizacyjne to w tej firmie norma, zaskoczeniem są jednak silosy wewnątrz silosów. „W Apple’u nie ma żadnych otwartych drzwi” - stwierdził jeden z byłych pracowników. Identyfikator daje dostęp tylko do pewnych obszarów, a niejednokrotnie zdarza się, że pracownicy mają wstęp do miejsc, gdzie ich szef wejść nie może. Niektóre strefy są jeszcze tajniejsze od innych i nie ma to nic wspólnego z projektami specjalnymi. Przykładem może być słynne laboratorium wzornictwa przemysłowego, gdzie pracują projektanci Apple’a. Dostęp do niego jest tak ograniczony, że mało która z zatrudnionych w koncernie osób, niebędąca projektantem, kiedykolwiek zajrzała do środka.

W swojej bestsellerowej książce *Incognito* neurobiolog David Eagleman pisze o szkodliwych

efektach kultury tajności. „O sekretach trzeba wiedzieć przede wszystkim to - twierdzi - że są one niezdrowe dla mózgu”. Jak wyjaśnia, ludzie chcą wyjawiać tajemnice i mają ku temu silną naturalną skłonność. Apple rozwiązuje ów problem w ten sposób, że stara się utrzymywać swoich pracowników w jak największej nieświadomości. Pojawia się tu jednak pytanie, na ile pracownicy ci są szczęśliwi i zadowoleni.

Apple tworzy środowisko, w którym w zasadzie panuje atmosfera współpracy, pozbawione jawnej walki o władzę. Powodem tej kooperacyjności jest, zdaniem byłych pracowników, scentralizowana struktura zarządzania. „Wszyscy wiedzą, że idealna integracja pomiędzy poszczególnymi częściami jest kluczem do sukcesu - twierdził Rob Schoeben, były wiceprezes, który nadzorował marketing aplikacji *software*'owych. - W Apple'u zespoły cały czas współpracują ze sobą. Steve urwałby nam jaja, gdyby nie współpracowały” - powiedział, kiedy Jobs jeszcze żył. Microsoft pod rządami Billa Gatesa miał opinię środowiska rozdieranego wewnętrznymi politycznymi konfliktami, z czego miało wynikać, że Gatesowi podobają się efekty mentalności „niech przetrwa najsilniejszy”.

W Apple'u panuje może atmosfera współpracy, ale zwykle nie jest ona przyjemna, a już na pewno nie luźna. „Kiedy jesteś na kampusie, nigdy nie masz wrażenia, że ludzie się objijają - stwierdził obserwator mający kontakt z wyższym szczeblem koncernu. - Konflikty mogą przybierać charakter personalny i kończyć się paskudnie. Panuje taka mentalność, że można kogoś poświęcić na ołtarzu wytwarzania najlepszych produktów”. W grę wchodzi wysokie standardy Apple'a. „Głównym problemem jest presja na osiągnięcie perfekcji - powiedział jeden z byłych menedżerów. - A trudno jest być doskonałym”. Inny były pracownik przytoczył historie, jakie aż nazbyt często opowiadali członkowie kadry zarządzającej, o tym, jak pilna „prośba od Steve'a” zepsuła im urlop: „Te opowieści brzmiały mniej więcej tak: »Kiedy byłem na wakacjach, mój produkt miał się pojawić na prezentacji programowej, więc musiałem wskoczyć w samolot i przez cały weekend ćwiczyć swoje wystąpienie«,,.

Kultura Apple'a zmusza także do rywalizacji. „Každy dzień w pracy jest jak walka na ringu - stwierdził Steve Doil, kiedyś dyrektor w dziale koordynującym łańcuch dostaw Apple'a. - Jeśli jesteś chociaż odrobinę zdekoncentrowany, spowalniasz cały zespół”. Inny były menedżer opisał kulturę koncernu w podobny sposób: „Panuje tu kult perfekcji. Ma się poczucie, że trzeba dawać z siebie wszystko. Nikt nie chce być słabym ogniwem. Každy stara się z całych sił, by nie zawieść firmy. Bo przecież wszyscy tak pilnie pracują, z takim zaangażowaniem”.

Kultura korporacyjna Apple'a stanowi diametralne przeciwieństwo Google'a,

w którego siedzibie wszędzie wiszą ulotki ogłaszające najróżniejsze zajęcia dodatkowe - od wyjazdów na narty po spotkania ze znanymi pisarzami. W Apple'u zespół iTunes sponsoruje czasem jakąś kapelę, jest też firmowy fitness klub (nie za darmo), ale w zasadzie przychodzi się do pracy po to, żeby pracować. „Na zebraniach nie ma gadania o weekendzie w domku nad jeziorem, z którego właśnie wróciłeś - wspominał jeden z inżynierów. - Od razu przechodzi się do rzeczy”. Kontrast ze światem poza Apple'em jest uderzający. „Kiedy kontaktujesz się z ludźmi z innych firm, widać, że ich podejście jest mniej intensywne. W Apple'u wszyscy są tak zaangażowani w pracę, że kiedy idą wieczorem do domu, nie zostawiają firmy za sobą. To, co tu robią, traktują jak religię”.

Ten stosunek do pracy w koncernie z Cupertino nie zmienił się od kilkadziesiąt lat. Tak o spojrzeniu Jobsa na środowisko pracy pisał w 1986 roku w "Esquire" Joe Nocera:

Mówił, na przykład, o tym, żeby Apple stał się „absolutnie wspaniałym” miejscem pracy, ale nie chodziło mu o hojne dodatki i świadczenia, którym nie będzie można się oprzeć. Miał na myśli stworzenie środowiska, w którym człowiek będzie pracować tak ciężko i po tyle godzin jak jeszcze nigdy w życiu, pod miazdzącą presją goniących go terminów, obarczony tak dużą odpowiedzialnością, z jaką nigdy nie sądził, że sobie poradzi, nie biorąc urlopu, rzadko mając choćby wolny weekend (...) i nie będzie mu to przeszkadzać! Będzie wniebowzięty! Dojdzie do etapu, w którym nie będzie mógł żyć bez pracy, odpowiedzialności i miazdzącej presji terminów. Wszystkim obecnym tu osobom takie odczucia względem życia zawodowego - porywające, osobiste, a wręcz intymne - nie były obce, a doświadczyli ich, pracując dla Steve'a Jobsa. Wszystkich łączyła wspólna praca w Apple'u. Więż, której nikt, kto tego nie przeżył, nie potrafił w pełni zrozumieć.

Prawie nikt nie opisuje pracy w Apple'u jako fajnej. Odpowiedzi na pytanie, czy Apple to „fajne” miejsce, są zadziwiająco zgodne. „Ludzie traktują te wspaniałe rzeczy, nad którymi pracują, z niesamowitą pasją - oświadczył jeden z byłych pracowników. - Nie jest to kultura nastawiona na celebrowanie sukcesów. Chodzi tu przede wszystkim o pracę”. Inny natomiast stwierdził: „Dla zagorzałego fana Apple'a jest to magiczne doświadczenie. Praca tutaj jest też bardzo ciężka. Zajmujemy się produktami od fazy pomysłów aż do wprowadzenia ich na rynek, co oznacza, że siedzi się w robocie naprawdę do późna”. Trzeci odpowiedział w podobnie dyplomatyczny sposób: „Dla pracowników Apple to prawdziwa pasja, więc identyfikują się z misją firmy”.

Jeśli magnesem nie jest dobra zabawa, nie są nim też pieniądze. Oczywiście dzięki

opcjom na akcje niejeden z pracowników Apple'a został milionerem, zwłaszcza jeśli miał refleks i zatrudnił się w koncernie w ciągu mniej więcej pięciu pierwszych lat od powrotu Jobsa. „W większości firm tu, w Dolinie Krzemowej, można dużo zarobić - powiedział Frederick Van Johnson, były pracownik marketingu w Apple'u. - Pieniądze nie są kryterium wyboru”.

Apple znany jest z tego, że zapewnia wynagrodzenie konkurencyjne na rynku - ale nie lepsze. Dyrektor wyższego szczebla może zarabiać 200 000 dolarów rocznie, z premiami sięgającymi w dobrych latach 50 procent podstawowej pensji. „Myślę, że pracowanie w takiej firmie i tworzenie z pasją fajnych urządzeń jest super - powiedział Johnson, podsumowując etos Apple'a. - Siedzisz w knajpie i widzisz, że 90 procent ludzi wokół ciebie używa urządzeń twojej firmy (...) jest w tym coś kapitalnego, czego nie da się przeliczyć na dolary”.

Steve Jobs - który słynął z tego, że nie interesowały go rozmowy o pieniądzach - mówiąc o kwestii szczęścia i zadowolenia pracowników Apple'a, starannie dobierał słowa: „Nie znam nikogo, kto by nie powiedział, że to najbardziej satysfakcjonujące doświadczenie w jego życiu, dające największe poczucie spełnienia - powiedział. - Ludzie kochają tę pracę, co różni się od stwierdzenia, że dobrze się tu bawią. Zabawa to rzecz ulotna”.

ROZDZIAŁ 3

Obsesyjna koncentracja

W ODGRODZONEJ CZĘŚCI STUDIA projektowego głównego budynku działu marketingu Apple'a znajduje się pomieszczenie przeznaczone na opakowania. W porównaniu z ważkimi i skomplikowanymi zadaniami w rodzaju projektowania oprogramowania czy produkcji sprzętu w wielu firmach opakowania byłyby sprawą drugorzędną, załatwianą niemal mimochodem. Nie w Apple'u, który wkłada olbrzymią ilość energii i zasobów w odpowiednie pakowanie swoich produktów. Pakownia jest tak pilnie strzeżona, że osoby mające do niej dostęp muszą posłużyć się identyfikatorem przy każdym wejściu i wyjściu. Pełne pojęcie o wadze, jaką menedżerowie Apple'a przywiązują do drobiazgów, może dać nam następujący fakt: projektant opakowań zaszył się w pakowni na całe miesiące, by wykonywać najbardziej prozaiczne zadanie - otwierać pudełka.

Może i prozaiczne, ale także niezwykle istotne. W strzeżonym studiu znajdowały się setki prototypów pudełek iPodów. Tak jest: setki pudełek, których jedyną funkcją było umożliwienie projektantowi doświadczenia tego momentu, kiedy klient po raz pierwszy bierze do ręki swoją nową zabawkę. Projektant stworzył i przetestował niekończący się ciąg strzałek, kolorów i taśm, aby powstało maleńkie uszko, które miało pokazać konsumentowi, gdzie pociągnąć, żeby zdjąć niewidoczną naklejkę pokrywającą od krawędzi do krawędzi wierzch przezroczystego pudełka z iPodem. Dopracowanie tego detalu stanowiło obsesję akurat tego projektanta. Co więcej, uwzględnił on nie tylko samo pudełko. Uszka umieszczono w taki sposób, że kiedy fabryka Apple'a pakowała dostawę tysięcy pudełek do sklepów, tworzył się między nimi naturalny odstęp, co chroniło uszka.

Sposób otwierania pudełka przez klienta musi być jedną z ostatnich rzeczy, jaką weźmie pod uwagę przeciętny projektant produktu. Jednak dla Apple'a niedrogie pudełko zasługuje na tyle samo uwagi co gwarantujące wysoką marżę zysku urządzenie, które znajduje się w środku. Opakowania Apple'a, ostatnia rzecz, jaką widzą klienci, zanim ujrzą swoje wyczekiwane z niecierpliwością elektroniczne cacko, stanowią zwieńczenie doprowadzonego do perfekcji i niezmiernie kosztownego procesu. Zaczyna się on od projektu prototypu, przechodzi przez fazę współpracy między ekspertami do spraw łańcucha dostaw, którzy zamawiają komponenty, a menedżerami produktu, którzy koordynują montaż sprzętu

i oprogramowania, a kończy skoordynowanym planem marketingu, wyceny i sprzedaży detalicznej, aby dostarczyć urządzenia do rąk konsumentów.

Przewidywanie, jak klient będzie się czuł, trzymając proste białe pudełko, to tylko kulminacja wielu tysięcy szczegółów, o których Apple zdążył pomyśleć po drodze. „Dbałość o szczegóły, moim zdaniem, symbolizuje, że naprawdę troszczymy się o użytkownika, przez cały czas” - powiedział członek kadry zarządzającej Google’a w początkowym okresie jego istnienia Deep Nishar, który teraz kieruje działem projektowania interfejsu użytkownika w internetowej firmie LinkedIn. Nishar opisał cześć, jaką niektórzy z pracujących dla niego projektantów otaczają pudełko swojego pierwszego iPhone’a. „Pamiętacie jego opakowanie? - zapytał. - Niektórzy projektanci postawili je sobie na półce. Było to pierwsze takie pudełko w historii. Otwierało się powoli. Cały czas wywoływało tę emocję i poczucie wyczekiwania, że zaraz zobaczymy coś pięknego, coś wspaniałego, coś, o czym czytaliśmy i słyszeliśmy, coś, o czym opowiadał i co demonstrował na prezentacji Steve. O to chodzi w dbałości o szczegóły, o to odczucie, które chcesz przywołać”.

Obsesja na punkcie szczegółów i buddyjski poziom koncentracji na wąskim asortymencie towarów wyróżniają Apple’a na tle konkurencji. Buddyzm - wyznanie, które Jobs intensywnie zgłębiał - naucza, że jeśli chcemy zaparzyć filiżankę herbaty, to jej parzenie powinno pochłonąć całą naszą uwagę; nawet to mało znaczące zadanie należy wykonywać z całą maestrią, na jaką nas stać. Ta pozornie niepraktyczna koncepcja duchowa może znakomicie zaprocentować w świecie biznesu. Dobrze zaprojektowane produkty przynoszą ich twórcom godne pozazdroszczenia korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne: produkty, które firmie wychodzą najlepiej, przyciągają środki i zdolnych pracowników.

Jeśli chodzi o korzyści zewnętrzne, dobry produkt sygnalizuje podprogowo konsumentom, że producent o nich dba. To z kolei tworzy między marką a konsumentem więź przekraczającą względy cenowe. „Nie mogę się doczekać, żeby kupić nowego iPada” zamiast: „Co się bardziej opłaca, Kindle czy Nook?”. Jak zatem Apple wykorzystuje koncentrację na szczegółach, żeby wyróżnić się na tle rywali w zakresie wzornictwa, produkcji i strategii korporacyjnej?

Wywoływanie „odczucia” to coś niezwykłego jak na producenta urządzenia, a co dopiero projektanta opakowań pracującego dla takiego producenta. (Spróbuj sobie wyobrazić, że laptop firmy Dell wywołuje jakiegokolwiek uczucie poza frustracją). Jednak właśnie na to stawiał w Apple’u Steve Jobs od dnia, kiedy założył firmę. Jobs nie chciał myśleć o urządzeniach Apple’a w sposób konwencjonalny. To nie były gadzety, tylko dzieła sztuki. „Myślę, że sztuka polega na dogłębnym rozumieniu tego, co widzimy wokół siebie” -

powiedział w przeprowadzonym w 1995 roku wywiadzie dla Computerworld Smithsonian Awards Program Oral History Project. Jobs tak mówił o ludziach, których zatrudnił w Apple'u na początku jego istnienia:

[Ich celem było] stworzenie czegoś zupełnie nowego i znalezienie sposobu przekazania tego innym ludziom, którzy nie mieli zdolności tak dogłębnego poznania, tak aby oni także mogli czerpać z tej przenikliwości korzyści, umożliwiające im robienie pewnych rzeczy albo wywołujące pewne uczucia. Jeśli przyjrzy się tym ludziom trochę dokładniej, okaże się, że w tym okresie, w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, najlepsi w branży komputerowej byli zazwyczaj poetami, pisarzami i muzykami. Prawie każdy z nich był muzykiem. Wielu było poetami na boku. Zajęli się komputerami, bo to było coś fascynującego. Świeżego, nowego. Nowe medium ekspresji ich twórczych talentów. Wkładali w komputery takie same uczucia i pasję jak poeta czy malarz w swoje dzieło.

Z perspektywy czasu porównanie przez Jobsa projektantów komputerów - albo, broń Boże, projektantów kartonowych pudełek - do artystów wydaje się niemal pyszałkowane. To kolejny przykład kwestii, która trąciłaby fałszem, a wręcz skrajnością, gdyby chodziło o jakąś inną firmę. Kiedy jednak podejście do tworzenia gadżetów trafia w kulturowy *Zeitgeist*, a świadomość tego podejścia prowadzi do takiego rozchwytywania produktów przez klientów, że firma staje się przedsiębiorstwem o największej wartości rynkowej na świecie, poezja elektroniki użytkowej urasta do rangi czegoś równie podstawowego jak elektryczne obwody tych urządzeń.

Apple jest inny, a zawsze wyróżniało go właśnie podejście do produktów. Bez względu na to, czy Jobs opisywał tu typowych pierwszych pracowników firmy, czy w zawołany sposób mówił o sobie, Apple wcześniej przybrał wizerunek buntownika. W latach osiemdziesiątych, jak wiadomo, Jobs zawiesił piracką flagę z czaszką i skrzyżowanymi piszczelami nad budynkiem, w którym pracował nadzorowany przez niego zespół Macintosha. Od początku Apple odstawał od reszty branży komputerowej. Etos Apple'a zawsze polegał na wyjątkowości firmy, a dbałość o szczegóły stanowi część tego etosu.

W branży komputerowej panował pęd ku standaryzacji. „Klony” pecetów IBM-a były jedną z jej wielkich innowacji. Apple, stawiając na komputery wyższej jakości, był przez krótki czas ikoną, ale głównie odgrywał rolę niszowego gracza. Wiele lat później, kiedy Hewlett-Packard wpadł w kolejny z licznych kryzysów, pewien wysoko postawiony dyrektor

z Doliny Krzemowej pokusił się o refleksję, dlaczego nawet zdolnemu menedżerowi z Apple'a byłoby trudno uzdrowić HP. "Kiedy Steve wrócił do Apple'a, morale było strasznie niskie, ale w firmie pozostała kultura, w której rozumiano, co to znaczy tworzyć znakomite produkty - powiedział. - W HP nie ma czegoś takiego od dawna. Nie znalazłby się nikt, kto mógłby stać się tam skutecznym przywódcą".

Genezą większości produktów Apple'a jest po prostu to, że firma chciała je zrobić. Nie grupy fokusowe. Nie sondáže. Nie analiza konkurencji. Niechęć do sprawdzania, z której strony wieje wiatr wymagań klientów, przez lata była jednym z ulubionych motywów Steve'a Jobsa. „Kiedy założyliśmy Apple'a, tak naprawdę stworzyliśmy pierwszy komputer dlatego, że sami chcieliśmy taki mieć” - powiedział Michealowi Moritzowi na początku lat osiemdziesiątych w wywiadzie do książki *The Little Kingdom*. To zdanie Jobs powtarzał w kółko przez parę dekad. 25 lat później stwierdził: „Naprawdę mamy mocne przekonanie, że tworzymy produkty dla siebie”.

Klasycznym przykładem jest iPhone. Zanim powstał, menedżerowie z Apple'a na ogół nie cierpieli swoich smartfonów. „Dlatego postanowiliśmy zrobić własny” - powiedział Jobs, a wyjaśnienie to operuje na dwóch poziomach. Niewątpliwie jest prawdziwe, ale wysłała także przekonujący komunikat klientom. „Nasza karma dla psów jest tak pyszna, że sami ją jemy. Nie rozczarujesz się”.

Filozofia Apple'a zdumiewająco niewiele się zmieniła od początków firmy. Moritz tak pisze o Jobsie: „Nie chciał pozwolić, by planowanie produktu było obarczone analizą, grupami fokusowymi, drzewami decyzyjnymi, zmianami krzywej dzwonowej ani całą tą żmudną harówką, którą kojarzył z dużymi korporacjami. Prototypowego klienta Apple'a widział w lustrze, a firma zaczęła tworzyć komputery, które Jobs sam, w tym czy innym momencie, chciał mieć”.

Koncentrację Apple'a na szczegółach najlepiej widać na przykładzie wzornictwa. Produkty firmy rodzą się w kolejnym z pilnie strzeżonych laboratoriów, do którego wstęp ma tylko mała grupka pracowników. Nosi ono nazwę studia wzornictwa przemysłowego, w skrócie ID (ang. *industrial design*). Rządzi tu projektant Jonathan Ive, najbliższy osiągnięcia statusu gwiazdy spośród wszystkich dyrektorów Apple'a, poza Steve'em Jobsem. Jobs uwielbiał przesiadywać w studiu wzornictwa i kosztować „ciast na wypieki” przygotowywanego przez Ive'a i jego zespół.

Kluczem do filozofii designu Apple'a jest to, że produkty tej firmy zaczynają się od wzornictwa. Konkurencja dziwi się wysokiej pozycji, jaką cieszą się w Apple'u projektanci.

„Większość firm przygotowuje wszystkie plany, cały marketing, całe pozycjonowanie, a potem właściwie przekazuje to projektantowi” - stwierdził Yves Behar, dyrektor generalny firmy Fuseproject zajmującej się konsultingiem w zakresie wzornictwa. W Apple’u ten proces ulega odwróceniu: to cała reszta firmy musi się podporządkować wizji projektanta. „Jeśli projektanci mówią, że materiał musi być taki a taki, wszyscy inni się zgadzają” - powiedział Behar. Innymi słowy, na ogół ludzie z działu produkcji mówią projektantowi, co ma robić i co mówić. W Apple’u jest na odwrót.

John Sculley, dyrektor generalny Apple’a w latach osiemdziesiątych, nadal uważnie obserwuje koncern, chociaż od lat nie ma z nim żadnych związków. „Wszystko w Apple’u najłatwiej zrozumieć, patrząc przez pryzmat designu - powiedział Leandrowi Kahneyowi, redaktorowi poświęconego firmie bloga *Cult of Mac*, w 2010 roku. Przytoczył historię o znajomym, który niedawno tego samego dnia brał udział w zebraniach w Apple’u i w Microsoftzie: „Na spotkaniu w Apple’u, kiedy tylko na salę weszli projektanci, wszyscy zamilkli, bo projektanci to najbardziej szanowani ludzie w całej organizacji. Tylko w Apple’u dział wzornictwa odpowiada bezpośrednio przed dyrektorem generalnym. Później tego samego dnia był w Microsoftzie. Wszedł na salę, wszyscy rozmawiali, potem zebranie się zaczyna, a żaden projektant się nie pojawia. Siedzą za to ludzie z wszystkich działów technicznych i każdy próbuje dorzucić swoje pomysły odnośnie do tego, co powinno się znaleźć w projekcie urządzenia. To prosta droga do katastrofy”.

Kiedy prace nad designem są już w toku, włącza się reszta firmy. Za produkt będą odpowiedzialne dwa działy: zespół do spraw łańcucha dostaw i pion inżynierski. Tak zaczyna się proces tworzenia nowego produktu Apple’a, czyli ANPP (*Apple new product process*). ANPP to rodzaj planu, który krok po kroku wyjaśnia, co trzeba zrobić, żeby powstał produkt. Nie zawsze była to metoda stosowana wyłącznie przez Apple’a. Xerox, HP i inne firmy korzystały z podobnych rozwiązań. Były inżynier z Apple’a opisał ANPP, który początkowo miał usprawnić produkcję Macintosha, jako połączenie nauki i sztuki. Celem ANPP jest „zautomatyzowanie części naukowej, tak aby można było skupić się na sztuce”, jak ujął to ów inżynier. Plan precyzuje, jakie będą kolejne etapy tworzenia produktu, kto go będzie dotykał, jak zostaną rozdzielone obowiązki i kiedy nastąpi realizacja wyznaczonych zadań.

Kiedy produkt jest gotowy, żeby wyjść z laboratorium, kontrolę przejmują dwie kluczowe osoby: menedżer programowy do spraw inżynierii, czyli EPM (*engineering program manager*) oraz menedżer do spraw globalnego zarządzania dostawami, czyli GSM (*global supply manager*). Ten pierwszy decyduje o kształcie produktu i koordynuje pracę

zespołów inżynierów. Menedżerowie programowi są tak potężni i budzą taki postrach, że niektórzy nazywają ich „mafią EPM”. Drugi z kluczowych menedżerów, działający w ramach pionu operacyjnego stworzonego przez Tima Cooka, zdobywa materiały potrzebne do wytworzenia produktu. Zajmuje się wszystkim od zamówień i zaopatrzenia po nadzorowanie produkcji. EPM i GSM współpracują ze sobą, czasem nie bez spieć. „Żeby uciąć każdą dyskusję w Apple’u, trzeba powiedzieć: »To dla dobra produktu«. Jeśli pokażesz dane, które tego dowodzą, wygrasz” - stwierdził inżynier pracujący w firmie około 2005 roku.

EPM i GSM mają swoją siedzibę w Cupertino, ale dużo przebywają w Chinach, gdzie mieszczą się zakłady produkcyjne, którym Apple zleca wyrób swoich komputerów i urządzeń mobilnych. Inne firmy będą próbowały doprowadzić projekt do perfekcji i dopiero potem zlecić produkcję zewnętrznym wykonawcom. To najbardziej opłacalna metoda. Apple przyjmuje podejście zdecydowanie bardziej kosztowne. Także projektuje produkty, które są wytwarzane, a następnie testowane w zewnętrznych zakładach produkcyjnych. Ale kiedy już skończy projektować, wytwarzać i testować produkt, zaczyna projektowanie, wytwarzanie i testowanie od nowa. Ten „wyraźny rytm”, jak to ujął jeden z byłych inżynierów Apple’a, zostaje co cztery do sześciu tygodni zwieńczony spotkaniem kluczowych pracowników w fabryce w Chinach. Menedżer programowy do spraw inżynierii, którego zadanie polega na skoordynowaniu pracy różnych inżynierów *software’owych* i sprzętowych, zazwyczaj zabiera najnowszą wersję beta do Cupertino, żeby pokazać ją menedżerom wyższego szczebla - po czym wsiada z powrotem w samolot do Chin, by powtórzyć cały proces.

Kluczem jest integracja. Steve Jobs podsumował apple’owskie podejście w wywiadzie opublikowanym w „Fortune” w 2008 roku. „Tego, co można zrobić w Apple’u, nie da się zrobić nigdzie indziej - powiedział. - W większości firm komputerowych inżynieria od dawna jest słaba. Producenci elektroniki użytkowej nie znają się na oprogramowaniu swoich urządzeń. I dlatego powstanie produktów, które można zrobić w Apple’u, nigdzie indziej nie byłoby możliwe. Apple to jedyna firma, która ma wszystko pod jednym dachem. Nie ma innej firmy, w której mógłby powstać MacBook Air, a to dlatego że kontrolujemy nie tylko sprzęt, ale też system operacyjny. A to właśnie ścisły związek między systemem operacyjnym a *hardware’em* pozwala nam na stworzenie takiego komputera”. Jobs mówił na poziomie ogólnym. Były inżynier z Apple’a wytłumaczył tę samą myśl na konkretnym przykładzie: „Apple stawia na integrację. Aby uzyskać prawdziwą integrację, trzeba kontrolować wszystko, od systemu operacyjnego po rodzaj piły, która zostanie zastosowana do cięcia szkła”.

Zastanówmy się nad tym przez chwilę, bo nie jest to wcale przesada. Apple nie jest

właścicielem piły ani firmy, do której ta piła należy. Nie decyduje też o tym, kto będzie pracował w fabryce, gdzie piła będzie użyta. Ale jak najbardziej ma swoje zdanie co do tego, jakiej piły użyje jego dostawca. To nowa forma integracji pionowej. Kiedyś wytwórca kontrolował każdy etap procesu produkcji, a dziś wszystkie etapy kontroluje Apple, nie będąc jednocześnie właścicielem.

Integracja w Apple'u ma także wymiar wewnętrzny. „Apple nie jest uzależniony od innych firm w kwestii przekształcenia swojej wizji w produkty - stwierdził Rob Schoeben, były dyrektor marketingu. - Microsoft zawsze się frustrował, że branża pecetów nie robi lepszych komputerów. Integracja pionowa daje Apple'owi ogromną przewagę. To szokujące, że nikt jej nie naśladuje”. Może podejście Apple'a nie znalazło naśladowców dlatego, że niewiele firm jest zorganizowanych w podobny do niego sposób.

Chociaż warto zrozumieć, dlaczego Apple decyduje się na wytwarzanie tych, a nie innych produktów, równie ciekawe jest przeanalizowanie, tego, czego postanawia nie produkować. Odmawianie stanowi jedną z podstawowych zasad opracowywania produktów w Apple'u, a także podejścia koncernu do prowadzenia interesów. Umiejętnością mówienia „nie” - odrzucania funkcji, produktów, kategorii, segmentów rynku, transakcji, a nawet pewnych partnerów - Steve Jobs tłumaczył wręcz fundamentalną siłę Apple'a. „Koncentracja ma moc - mówił. - Start-up będzie mieć bardzo wyraźny cel, na którym się skupia. Koncentracja nie polega na mówieniu »tak«. Oznacza mówienie »nie« naprawdę świetnym pomysłem”.

Jobs rozpropagował takie myślenie w firmie. Warto zauważyć, że nie on pierwszy doszedł do takiego wniosku. Podobne spostrzeżenia pochodzą raczej ze sfery estetycznej, nie biznesowej. Ludwig Mies van der Rohe, architekt ze szkoły Bauhausu, który później projektował amerykańskie drapacze chmur, między innymi Seagram Building w Nowym Jorku, powiedział o pogardzie nowoczesnej architektury dla ornamentów: „Mniej znaczy więcej”. Diana Vreeland, nestorka magazynu „Vogue” w latach 1963-1971, lubiła mawiać: „Elegancja to odmowa”. Steve Jobs pracował jednak w branży, która wszystko przyjmowała z otwartymi ramionami. Microsoft Word jest przeładowany funkcjami, których żaden przeciętny użytkownik nigdy nawet nie zobaczy. Komputery Macintosh działają od razu po wyjęciu ich z pudełka i są uosobieniem prostoty.

Jak można się spodziewać, Jobs ograniczał swoje kazania na temat sztuki mówienia „nie” do wewnętrznej publiczności w Apple'u. Raz przyjął jednak zaproszenie do wyrażenia swojej opinii poza własną firmą. W 2007 roku Jerry Yang, który właśnie wrócił na stanowisko dyrektora generalnego Yahoo!, zebrał około 200 swoich najwyższych rangą

menedżerów w hotelu Sofitel w San Francisco. Chciał omówić swoje plany wobec nękaniej kłopotami firmy. Aby podnieść słabnące morale swoich dyrektorów, poprosił o wystąpienie specjalnego gościa, Steve'a Jobsa. Między Yangiem a Jobsem było 10 lat różnicy, ale mieli ze sobą wiele wspólnego. Każdy z nich był słynnym założycielem firmy z Doliny Krzemowej, która przedefiniowała branżę i odniosła oszałamiający sukces. Obaj zrzekli się przywództwa na rzecz bardziej doświadczonych menedżerów. Obaj patrzyli, jak ich firma popada w ruinę. Teraz Yang wracał na fotel dyrektora generalnego Yahoo!, podobnie jak Jobs, który dokładnie 10 lat wcześniej przejął z powrotem stery Apple'a.

Yang przedstawił gościa publiczności, a ten opowiedział o tragicznym położeniu, w jakim był Apple w momencie jego powrotu. Przypomniął słuchaczom, że firma miała wtedy pieniądze na sfinansowanie około 90 dni działalności. Stwierdził, że inwestycja ze strony Microsoftu dała Apple'owi pewne zabezpieczenie i że dokonywał kolejnych cięć, aż do chwili kiedy iMac był gotowy do wypuszczenia na rynek. „Strategia polega na zorientowaniu się, czego nie robić” - powiedział Jobs. Wtedy, ciągnął, odrzucił prośby swoich dyrektorów, żeby stworzyć palmtopa, bo wołał skupić się na odświeżeniu serii Macintosh. Dał Yahoo! następującą radę: „Wybierzcie jedną rzecz, którą możecie robić, i wiecie, że jest świetna. My wiedzieliśmy, że w naszym przypadku to Mac”.

Następnie Jobs zaserwował Yangowi i jego menedżerom nieco szczeroci w stylu Apple'a: „Yahoo! wydaje się interesujące - powiedział. - Yahoo! może być, czym tylko chcecie. Poważnie. Macie zdolnych pracowników i nawet więcej pieniędzy, niż potrzeba - ciągnął. - Ale nie mogę się zorientować, czy jesteście dostawcą treści czy firmą technologiczną. Po prostu się na coś zdecydujcie. Wiem, co ja bym wybrał”. Były dyrektor z Yahoo!, który był wtedy na sali, stwierdził: „To było upokarzające. Wiedzieliśmy, że ma rację. Ale mieliśmy też świadomość, że jesteśmy niezdolni do dokonania wyboru”.

(Druga kadencja Yanga jako dyrektora generalnego nie trwała tak długo jak Jobsa. Ponownie zrezygnował ze stanowiska w 2009 roku, a Yahoo! dalej podupada - częściowo z powodu owej niezdolności do dokonywania wyboru).

Sam Apple wielokrotnie decydował się odmawiać. Przez wiele lat nie wyprodukował telefonu, często twierdząc - jak można wnosić, nieszczerze - że nie chce wchodzić w branżę telefoniczną. Koncern zaczął prace nad iPadem wcześniej niż nad iPhone'em, ale zmienił taktykę, dochodząc do wniosku, że nie jest to odpowiedni moment na tablet. (iPhone zadebiutował w 2007 roku, iPad trzy lata później). Po latach walki o utrzymanie znaczącej sprzedaży skierowanej do klientów biznesowych w ogóle przestano przywiązywać wagę do tego segmentu. Dziś Apple ma zespoły sprzedażowe obsługujące firmy. Ale nawet spore

przedsiębiorstwa kupują urządzenia nie bezpośrednio od Apple'a, lecz od dystrybutorów, którzy oferują nastawioną na firmy obsługę klienta.

Okrojenie sprzedaży *business-to-business* to istotne uchybienie w strategii dużego koncernu technologicznego. Jobs wyjaśnił ten ruch stwierdzeniem, że Apple woli sprzedawać swoje produkty użytkownikom, nie menedżerom IT. Ponadto dzięki popularności swoich urządzeń mobilnych Apple odnosi sukcesy w środowisku dużych korporacji, kierując ofertę raczej do pracowników niż do specjalistów od systemów informatycznych. W rezultacie, jak twierdzi Apple, 92 procent firm z listy „Fortune 500” i tak testuje lub stosuje iPady, tak jakby Apple podjął szeroko zakrojoną inicjatywę skierowanej do nich sprzedaży. W efekcie to pracownicy skłaniają pracodawców do kupowania technologii, jakiej oni, pracownicy, chcą - zjawisko to nosi nazwę „konsumeryzacji” IT i jest to trend, któremu przewodzi Apple.

Tim Cook mówił kiedyś, że cały asortyment produktów koncernu może się zmieścić na stole w sali konferencyjnej. To wynik procesu selekcji, który miał miejsce po 1997 roku. Różne modele komputerów, jakie sprzedawał wcześniej Apple, nowy zespół zastąpił czterema: dwoma komputerami biurkowymi i dwoma notebookami. Do dziś Apple oferuje w zasadzie cztery wersje swojego iMaca: dwa rozmiary monitora, dwa rozmiary procesora. (Aby docenić skąpość tego asortymentu, warto porównać obecny wybór iMaców z licznymi, noszącymi potworne nazwy komputerami typu *all-in-one*, które Hewlett-Packard oferuje na swojej stronie internetowej).

Firma ma prostotę w genach, ale widać ją także w oszczędnej strukturze organizacyjnej. „Apple nie jest w stanie dokonywać 20 niesamowitych rzeczy w ciągu roku - powiedział jeden z byłych menedżerów. - Góra trzy projekty mogą wzbudzić duże zainteresowanie na szczeblu kierowniczym. Trzeba umieć to i owo okroić. Kadra zarządzająca zawsze stara się trafić z daną technologią w odpowiedni moment. Kiedy robi się 100 rzeczy naraz, nie da się działać w stylu Apple'a. Większość firm nie chce koncentrować się na jednej rzeczy, bo mogłyby ponieść porażkę. Zawężenie pomysłów z 25 do czterech budzi przerażenie”.

Mówienie „nie” jest dużym szokiem dla nowych pracowników. Pewien menedżer, którego firma została kupiona przez Apple'a, opisał proces przyzwyczajania się do odrzucania transakcji niespełniających surowych warunków finansowych, unikania uwagi mediów i trzymania się sztywnych harmonogramów cenowych. „Ta powściągliwość zostaje ci prawdopodobnie wpojona, tak jak całe to minimalistyczne podejście: nie przepłacać przy transakcjach, nie przesadzać z PR-em, nie przesadzać z gadaniem, w ogóle z niczym nie przesadzać” - powiedział.

Sztuka odmawiania dotyczy także samych produktów. Wewnętrzni krytycy często wytykali niezdolność Jobsa do obdarzenia uwagą więcej niż garstki projektów. Ale unikanie „przebajerowania” to podstawowa cecha dobrze zaprojektowanego produktu, co w Apple’u traktuje się poważnie. Ma to tę dobrą stronę, że prowadzi do powstania odtwarzacza mp3 z jednym guzikiem albo komputera niezaśmieconego „crapwarem” („gównianym oprogramowaniem”) - ulubiona obelga Steve’a Jobsa - którym inni producenci nękają klientów. Minusem jest natomiast to, że takie skoncentrowane podejście opóźnia wprowadzenie funkcji, na których klientom zależy i które Apple ma szczerzy zamiar im zapewnić. „Ile czasu zajęło wyposażenie iOS w funkcję »wytnij i wklej«?” - pytał sfrustrowany były menedżer - i oczywiście użytkownik iPhone’a. W rzeczy samej, trwało to dwa lata; iPhone 3GS, wprowadzony na rynek w czerwcu 2009 roku, był pierwszym modelem, w którym apple’owski mobilny system operacyjny obejmował podstawową możliwość wycinania i wklejania tekstu. Pierwszy iPad nie miał kamery, co dawało klientom powód do kupienia iPada 2, kiedy ten wszedł do sprzedaży rok później.

Najbardziej może radykalnym aktem odmowy w Apple’u jest to, że najwyższej postawiona kadra menedżerska nie goni za przychodem dla samego przychodu. Nie chodzi oczywiście o to, że Apple’a nie interesuje zarobek ani że się o niego nie stara. Rzecz w tym, że kultura firmy nie wychodzi od znajdowania sposobów na zabicie kokosów. „Steve mówił o celu Apple’a i celem tym nie jest zarabianie pieniędzy, ale tworzenie naprawdę świetnych produktów - powiedział Jonathan Ive, szef działu wzornictwa, na konferencji Radical Craft zorganizowanej przez Art Center College of Design. - Taki mamy cel, a w rezultacie, jeśli te produkty będą dobre, ludzie je kupią, a my zarobimy”.

W postępowaniu Apple’a wręcz roi się od przykładów unikania przychodów. Producenci pecetów instalują na swoim sprzęcie „crapware” - oprogramowanie antywirusowe, oferty subskrypcji i tym podobne - właśnie dlatego, że to lukratywny proceder. Apple raz po raz rezygnuje z takich okazji przekonany, że produkty wysokiej jakości, koniec końców, przyniosą wyższe zyski. To klasyczne myślenie długofalowe.

Nawet sposób pobierania pieniędzy od klientów odzwierciedla minimalistyczne podejście Apple’a. Zdając sobie sprawę z tego, że czekanie w kolejce do kasy to dla klientów poważna niedogodność, która w dodatku spowalnia proces sprzedaży, firma znalazła sposób, by umożliwić „specjalistom do spraw sprzedaży” pobieranie płatności od klientów w dowolnym punkcie sklepu. Wszystko, co przyspieszało i upraszczało całą procedurę, uznawano za dobry pomysł. „Sprawdziliśmy, jak szybko możemy obsługiwać klientów w Genius Barze, bo dzięki temu ludzie się uśmiechali - wspominał George Blankenship, były

członek ścisłego kierownictwa w dziale detalicznym Apple'a. - Jak szybko możemy obsługiwać ludzi przy kasie? To może pozbadźmy się kasy. Po co nam właściwie kasa?" (W sklepach Apple'a pracownicy przyjmują od klientów karty kredytowe lub numery kont w iTunes w dowolnym punkcie placówki). Jak powiedział Rob Schoeben, były dyrektor marketingu: „Apple ma obsesję na punkcie komfortu użytkownika, a nie optymalizacji przychodów”.

ROZDZIAŁ 4

Zachowanie apetytu start-upu

KIEDY STEVE JOBS WRÓCIŁ DO APPLE'A W 1997 ROKU, firma wyglądała jak wszystkie inne duże korporacje na świecie. Właśnie takiego podobieństwa Jobs nie chciał w Apple'u widzieć.

Pod rządami profesjonalnych menedżerów, którzy zastąpili współzałożyciela, w koncernie rozrosła się biurokracja. Apple miał fabryki w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie. Namnożyło się komitetów zajmujących się różnymi korporacyjnymi sprawami. W szeregach kadry kierowniczej powstały kliki kontrolujące pewne obszary działalności, mające uprawnienia budżetowe i czasem konkurujące ze sobą. Apple'owi z połowy lat dziewięćdziesiątych brakowało między innymi spójnej misji.

Od powrotu Jobsa kultura korporacyjna zaczęła się zmieniać. Będzie teraz mówić jednym głosem, kliki zostaną zlikwidowane, a pracownicy skoncentrują się na tym, co robią najlepiej - i na niczym innym. Do dziś graficy kierują grafiką; logistycy zawiadują logistyką; dział finansów martwi się o wynik końcowy. Obecna struktura korporacyjna stanowi wyraźny kontrast z tym, co zastał Jobs po swoim powrocie z NeXT.

O tym, że firma w tamtym czasie straciła koncentrację i przedsiębiorczą ikrę start-upu, świadczyło ówczesne podejście Apple'a do reklamy. Jobs opowiadał o 16 oddziałach, z których każdy miał własny budżet na reklamę. Szybko to ukrócił, oświadczając, że odtąd budżet na reklamę będzie jeden; oddziały będą rywalizować o pieniądze na ten cel. Jobs będzie się później chwalił, że w krótkim czasie całkowite wydatki Apple'a na reklamę wzrosły. Mimo trudnej sytuacji finansowej firmy konsolidacja ta wynikała z odrodzonego zaangażowania w promowanie Apple'a i jego produktów, nie zaś z poczucia zobowiązania wobec jednego działu czy dyrektora - ani nawet z chęci oszczędzania. Najlepsze produkty zgarniały najwięcej dolarów na reklamę. Ta koncentracja wyraźnie się opłaciła, a Apple dalej stawiał na promowanie z rozmachem raczej mniejszej niż większej liczby produktów. Kiedy sytuacja zaczęła naprawdę zmieniać się na lepsze, wystąpił efekt aureoli: ostro promowane iPody przyciągnęły ludzi do sklepów, gdzie na klientów czekały też iMaki i MacBooki. Reklamy iPodów pośrednio napędziły sprzedaż komputerów - nawet jeśli Apple akurat nie

pompował olbrzymich sum w reklamę tej kategorii produktów.

Niedomagające finanse ujawniły potrzebę sprawniejszej struktury korporacyjnej. W połowie lat dziewięćdziesiątych Apple przynosił straty, mimo prowadzenia działalności w obszarach, które wydawały się zupełnie rentowne. Przykładem może być oddział drukarek, według księgowości przynoszący w tamtym czasie firmie dodatni „zysk surowy”. Jednak drukarki Apple’a nie wyróżniały się niczym na tle konkurencji, a rzetelniesze rozliczenie kosztów ogólnych wykazało, że dział cienko przędzie. Drukarki znalazły się wśród produktów przeznaczonych przez Jobsa do natychmiastowego odstrzału. (Innym słynnym przykładem był palmtop Newton).

W ciągu następnych lat, kiedy Apple przeistoczył się z upadłego idola w gwiazdę światowego formatu, stał się organizacją, która stara się, na ile to tylko możliwe w przypadku dużego koncernu, działać według etosu start-upu. Korzyści z takiego podejścia nie zawsze są oczywiste dla ludzi spoza Infinite Loop 1. Dzięki kilku śmiałym krokom, takim jak odizolowanie wszystkich pracowników, poza niewielką grupą, od bezpośredniej styczności z rachunkiem zysków i strat oraz zastosowanie posuniętej do skrajności formy odpowiedzialności, Apple stworzył środowisko pracy, w którym pracowników zachęca się do myślenia z rozmachem, a mierność szybko wychodzi na jaw.

Jobs często mówił, że w Apple’u nie ma żadnych komitetów. Byli pracownicy podważali to stwierdzenie, wskazując gremia, które wyglądały zupełnie jak komitety, między innymi międzynarodowy komitet do spraw wycen czy komitet do spraw marki. Nie kwestionują natomiast tego, że Jobs zaszczerpił w firmie kulturę, w której wystrzegano się tworzenia stałych grup zadaniowych, odwracających uwagę od zasadniczego celu, jakim była realizacja planów Apple’a. „Komitety powstają dlatego, że firma dzieli odpowiedzialność - stwierdził Jobs. - My tego nie robimy. W Apple’u wiadomo, kto dokładnie jest odpowiedzialny”.

Symbolem tego, jak Apple pojmuje odpowiedzialność, jest firmowy akronim: DRI. Oznacza „*directly responsible individual*” czyli „osobę bezpośrednio odpowiedzialną”. Jest to ten człowiek pracujący przy danym projekcie, który pójdzie na dywanik, jeśli coś nie zostanie zrobione jak należy. Co ciekawe, termin „DRI” pochodzi z czasów sprzed powrotu Steve’a Jobsa. Dla niego odpowiedzialność była częścią kultury Apple’a, a nie słowem w akronimie. Odczucia te podzielają pracownicy wielu niższych szczebli. „Kiedy rozmawiasz z ludźmi w Apple’u, potrafią ci na ogół powiedzieć, czym się zajmują - stwierdził były menedżer wyższego szczebla do spraw sprzętu. - W innych firmach zdumiewająco niewiele osób umie opisać, co dokładnie należy do ich obowiązków”.

Inny był pracownik, tym razem z działu marketingu, relacjonował: „Wiadomo, co kto ma zrobić, nie ma nieporozumień. Wszystko jest szczegółowo ustalone. Kiedy próbowałem wprowadzić takie podejście w innych firmach, ludzie byli zaskoczeni. Chcieli, żeby odpowiedzialnością podzieliły się dwie czy trzy osoby”.

DRI to potężne narzędzie zarządzania, sprawdzona praktyka biznesowa Apple’a, przekazywana ustnie nowym pokoleniom pracowników. „Każde zebranie w firmie będzie mieć listę działań, wraz z wyznaczoną DRI” - powiedział były pracownik.

Dobrym przykładem może być przygotowywanie przez zespół marketingu wydarzeń dokumentu zatytułowanego *At a Glance* (Rzut oka), szczegółowego harmonogramu przygotowywania wydarzeń i imprez. Każdy punkt, obok czasu i miejsca, obejmuje także osobę odpowiedzialną, czyli DRI. Na podobnej zasadzie, w ciągu tygodni i miesięcy poprzedzających premierę produktu, w instrukcji zwanej w firmie „Kodeksem drogowym” wymienione są DRI przydzielone nawet do najdrobniejszych czynności. „Kiedy wprowadzaliśmy produkt na rynek, do każdego zadania była przypisana DRI - stwierdził były pracownik. - To osoba, która beknie, jak coś pójdzie nie tak”.

Jobs nie tylko sprawił, że „komitet” stał się w Apple’u brzydkim słowem, ale także rozprawił się z tą ostoją władzy kierowniczej, jakim jest rachunek zysków i strat. Gdzie indziej w świecie biznesu powiedzenie, że zarządza się rachunkiem zysków i strat, jest jak ogłoszenie niepodległości. „Prowadzę własny rachunek zysków i strat, więc jestem”. Menedżer mający takie uprawnienia jest władny - i zobowiązany - generować zyski dla firmy. Decyzje dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników, strategii i alokacji zasobów należą do zarządzających rachunkiem zysków i strat menedżerów, często mających w tytule stanowiska słowo „zarządzający” obok jakiegoś wariantu „wiceprezesa”.

Za Steve’a Jobsa tylko jeden członek kadry menedżerskiej miał uprawnienia do prowadzenia rachunku zysków i strat - dyrektor finansowy. Tworząc system, w którym tylko dyrektor finansowy będzie zajmował się budżetem, Jobs zmusił menedżerów funkcyjnych do skupienia się na ich mocnych stronach. Menedżerowie wszystkich szczebli w Apple’u twierdzili, że rzadko wymagano od nich jakichkolwiek analiz finansowych albo uzasadniania swoich decyzji potencjalnym zyskiem z inwestycji. Jak powiedział jeden z byłych menedżerów w marketingu: „Nie przypominam sobie ani jednej dyskusji, która toczyłaby się wokół pieniędzy czy wydatków”. Ten refren często się powtarza w rozmowach z ludźmi, którzy pracowali kiedyś w Apple’u. Można z dużą dozą pewności założyć, że nie dyskutowali o pieniądzu dlatego, że nie robili tego także ich szefowie. Jobs zarezerwował to prawo dla siebie i monitorował tę kwestię wyłącznie poprzez dyrektora finansowego. Menedżerowie

Apple'a i ich podwładni zachowują się niemal jak zdolne bogate dzieciaki: mają dostęp do nieograniczonych środków, żeby robić ciekawe rzeczy. Nie muszą myśleć o kosztach poszczególnych pomysłów, komponentów i doświadczeń. Ogranicza ich tylko to, co dadzą im ich „rodzice”.

Poza odsunięciem od większości pracowników kwestii związanych z rachunkiem zysków i strat Apple'a odróżnia od wielu korporacji także sposób organizacji: według podziału funkcyjnego, nie grup produktowych lub innych strukturalnych fanaberii. Niewiele dużych firm jest w stanie zastosować taką organizację. Dlatego powyżej pewnej wielkości korporacje dzielą się na oddziały. Ale funkcyjny charakter kadry zarządzającej Apple'a stanowi jego klucz do sukcesu. Kiedy Ron Johnson odszedł z Targetu, żeby pokierować sprzedażą detaliczną w Apple'u, nie dano mu kontroli nad zapasami. To była działka Tima Cooka, wówczas starszego wiceprezesa do spraw operacji światowych. Johnson nie wybierał, które produkty umieścić na sklepowych półkach. Wstawiał do sklepów wszystkie produkty Apple'a. Miał oczywiście kontrolę nad wieloma sprawami, takimi jak wybór miejsca, wystrój sklepu, nabywanie nieruchomości, szkolenia i tak dalej. W większości firm menedżer zawiadujący stroną internetową firmy kontrolowałby zdjęcia, które na niej umieszczano. Nie w Apple'u, gdzie zespół do spraw grafiki wybiera fotografie dla całego koncernu.

W tej alternatywnej strukturze organizacyjnej menedżerowie mają ograniczoną władzę, ale jednocześnie nie oczekuje się od nich umiejętności supergwiazdy zarządzania. Zostają zatrudnieni i są doceniani za swoje zdolności w danej dziedzinie, a nie za umiejętności trenera czy kierownika. Jonathan Ive, ogólnie podziwiany za pomysły w zakresie wzornictwa, ma, jak się uważa, niewielkie pojęcie o finansach. Można by to było potraktować jako minus: jeden z najpotężniejszych menedżerów w Apple'u, który przez lata potrafił wpływać na Steve'a Jobsa, nie jest uznawany za człowieka ze zdolnościami biznesowymi. Ma to jednak swoją zaletę, która się znakomicie przysłużyła firmie. Ive znany jest z tego, że wymaga od zespołu produkcyjnego i operacyjnego rzeczy, wydawałoby się, niemożliwych, w pogoni za swoją wizją artystyczną. Płacenie za tę wizję to już nie jego problem, a efektem są produkty Apple'a. To, że Ive nierealistycznie upierał się na przykład przy ramce ze stali nierdzewnej do iPhone'ów i szkłe przemysłowym do iPadów, przyniosło zyski, których menedżerowie martwiący się o zmieszczenie się w budżecie nigdy by nie osiągnęli. Gdyby Ive był przykuty do arkusza kalkulacyjnego, czy naciskałby na to, by przysłać mu samolotem do Cupertino włoski marmur, który miał być wykorzystany w wystroju pierwszego sklepu Apple'a na Manhattanie, żeby mógł go zbadać?

Sama koncepcja zarządzania ogólnego - awansowania znających się na wszystkim

„zawodowych dyrektorów”, którzy potrafią przerzucać się z nieruchomości na zarządzanie łańcuchem dostaw i z marketingu na finanse - to w Apple’u temat tabu. Takie podejście przeczy temu, czego uczy się na uczelniach biznesowych w krajach uprzemysłowionych od około 100 lat, a zwłaszcza koncepcjom zarządzania ogólnego wykładanych po II wojnie światowej w Harvard Business School. Jak przystało na zwolennika atmosfery start-upu, Jobs od dawna traktował zarządzanie ogólne z pogardą. Kiedy tworzył Apple’a w latach osiemdziesiątych, krytykował takie firmy jak Polaroid i Xerox za to, że się pogubiły. „Kiedy firmy rozwijają się w wartość miliardy dolarów koncerny, jakoś tracą swoją wizję - powiedział w wywiadzie dla »Playboya« w 1985 roku. - Wprowadzają mnóstwo warstw kadry zarządzającej średniego szczebla między ludźmi prowadzącymi firmę a ludźmi wykonującymi konkretną robotę. Tracą wyczucie i pasję, z jaką wcześniej traktowały swoje produkty. Kreatywni pracownicy, ci, którzy czują pasję i którym nie jest wszystko jedno, muszą przebić się przez pięć warstw kierownictwa, żeby zrobić coś, czego słuszności są pewni”.

Kiedy Jobs wrócił do Apple’a, z niesmakiem odkrył, że firma stała się jednym z tych koncernów, o których z taką pogardą wyrażał się dziesięć lat wcześniej. „To nie poszczególni pracownicy byli zakałą Apple’a - powiedział. - Musieliśmy pozbyć się około 4000 menedżerów średniego szczebla. Dobrzy specjaliści od technologii objęli stanowiska kierownicze”. Jobs miał pełną świadomość, że podejście Apple’a odstaje od tego powszechnie stosowanego w biznesie. „Rozwój zawodowy w Apple’u nie jest taki sam jak w GE - stwierdził. - Nie wysyłamy ludzi na misje do Konga. Nie uważamy, że menedżer może zarządzać wszystkim”.

Apple stosuje w odniesieniu do zarządzania i rozwoju zawodowego podejście odgórne. Zaczynamy od wszechwiedzącego dyrektora generalnego, wspieranego przez potężny zespół wykonawczy - zwany w firmie ET (*executive team*). „Zadaniem zespołu wykonawczego jest koordynacja i nadawanie tonu działaniom firmy” - powiedział kiedyś Jobs. Do tej dziesięcioosobowej grupy oprócz dyrektora generalnego należą szefowie marketingu produktów, inżynierii sprzętowej i *software’owej*, działu operacyjnego, sprzedaży detalicznej, usług internetowych i wzornictwa - wszyscy oni mają bezpośredni wpływ na produkty Apple’a. Dołączają do nich szefowie działów finansowego i prawnego.

Zespół wykonawczy spotyka się w każdy poniedziałek, a głównym punktem obrad jest przegląd planów produktowych. Może się wydawać, że wygląda to jak typowe zebranie korporacyjne, ale niezwykła jest tu wnikliwość, z jaką traktuje się najdrobniejsze aspekty

tworzenia produktu. Ponieważ tych produktów w Apple'u jest tak niewiele, zespół wykonawczy może przyjrzeć się im wszystkim w ciągu dwóch cotygodniowych zebrań. Chociaż w firmie panuje odgórny styl zarządzania, sposób działania zespołu wykonawczego prowadzi do inicjatyw oddolnych. Zespoły w całej firmie stale przygotowują swojego szefa, albo szefa swojego szefa, do prezentacji na spotkaniu zespołu wykonawczego. Poszczególne grupy mają wręcz własne zebrania, by przygotować się do zebrania ET lub innych spotkań na wysokim szczeblu. (Kiedy Tim Cook kierował działem operacyjnym, swoje zebranie przygotowawcze odbywał telefonicznie w niedzielę wieczorem). „Wszyscy mają swój wkład w te poniedziałkowe prezentacje - stwierdził Andrew Borovsky, były projektant Apple'a. - Ścisłe kierownictwo przygląda się każdemu istotnemu projektowi”.

Ten system oddolnej komunikacji i odgórnego zarządzania wyjaśnia szybkość i przejrzystość procesu decyzyjnego w Apple'u. „Podejmowanie decyzji nigdy nie trwa dłużej niż dwa tygodnie - powiedział jeden z byłych menedżerów do spraw sprzętu. (Jobs oświadczył, że jeśli jakaś dyskusja na temat produktu nie zostanie zakończona w ciągu tygodnia, zostaje dodana do porządku obrad na następny tydzień). - Młodzi inżynierowie wiedzą, że ich prace zostaną zaprezentowane. Wiedzą, że to, co robią, się liczy”. Wiedzą też, że dyskusja nie będzie trwała w nieskończoność. „Ktoś powiedział mi kiedyś: »Nie zawsze się zgadzałem, ale wiedziałem, że jakaś decyzja zapadnie«, - zauważył ten sam inżynier.

Cotygodniowe przeglądy produktów na najwyższym szczeblu służą także jako swoiste seminaria dla niższych rangą menedżerów. Kiedy dostawali oni coraz bardziej odpowiedzialne zadania, Jobs zapraszał ich do udziału w pewnych częściach zebrań zespołu wykonawczego, które stopniowo się wydłużały.

Szybkości podejmowania decyzji w Apple'u pomaga także to, jak roztropnie przekazywane są informacje poza zespół wykonawczy. Zazwyczaj więcej informacji wpływa do tego grona, niż z niego wychodzi. Zespoły pracowników szybko dostają informacje zwrotne - ale tylko te, które uznano za potrzebne. Zasada powiadamiania wyłącznie o tym, co niezbędne, wyjaśnia istnienie wszystkich tych tajnych pomieszczeń z ograniczonym dostępem. Odgradzając część pracowników od kolegów w innych częściach gigantycznego koncernu, Apple tworzy złudzenie, że wcale nie pracują oni w korporacyjnym molochu. Pracują w start-upie. „To trochę teatr, trochę paranoja - podsumował były inżynier z Apple'a. Ale ma to swój cel. - Izolują się od wszystkiego, co złe w dużej korporacji”.

Zespół opracowujący pierwszego iPhone'a, na przykład, nie wchodził w kontakty z ludźmi pracującymi nad iPodem, będącym wówczas głównym i najszybciej się rozwijającym produktem w Apple'u. Grupa iPhone'a miała możliwość kaperowania zdolnych

inżynierów z zespołu iPoda i innych działów, bo iPhone stanowił priorytet firmy, z odgórnym poparciem. „Duża korporacja martwiłaby się ewentualną kanibalizacją iPoda - stwierdził pewien obserwator znający menedżerów w obu grupach. - Powstałoby napięcie na tle kulturowym i technicznym”. Efekty jakichkolwiek napięć zostały w Apple’u zminimalizowane, bo te dwie grupy nie rozmawiały ze sobą. Zespół start-upu mógł udawać, że nie ma bagażu w postaci dużej korporacji.

Kiedy zestawimy ze sobą podstawowe cechy firmy - jasny sposób kierowania, indywidualna odpowiedzialność, szybkość działania, ciągłe informacje zwrotne, wyraźnie sprecyzowana misja - zaczynamy rozumieć wartości Apple’a. „Wartości” brzmią może ckliwie w kontekście świata biznesu, a termin ten jest wymienny z takimi określeniami jak „kultura” i „fundamentalne zasady”. Jednak w przypadku Apple’a zdolność do oceny, jak głęboko zakorzenione są owe wartości, wiąże się z pytaniem, jak firma będzie sobie radzić bez Steve’a Jobsa. W końcu sam Jobs lamentował nad upadkiem wartości Apple’a w ciągu tych ponad 10 lat, kiedy pozostawał w cieniu, w firmach NeXT i Pixar. „To nie rozwój zrujnował Apple’a - powiedział w 1995 roku, w rozmowie ze Smithsonian Institution, kiedy patrzył, jak jego ukochane dziecko coraz bardziej się miota. - Do ruiny doprowadziły go wartości. Apple’a zrujnował John Sculley poprzez wprowadzenie do jego wyższych szeregów zbioru wartości, które zdemoralizowały część najważniejszych ludzi w firmie. Wygonili oni niektórych z tych, którzy zdemoralizować się nie dali, ściągnęli więcej ludzi zdeprawowanych, płacili sobie dziesiątki milionów dolarów i bardziej obchodziła ich własna chwała i bogactwo niż to, co od początku decydowało o sile Apple’a, czyli tworzenie świetnych komputerów, których mieli używać ludzie”. (W 2011 roku Sculley początkowo odmówił skomentowania tych uwag Jobsa sprzed dekady, a następnie przytoczył swoje osiągnięcia w Apple’u, między innymi pomoc przy wprowadzaniu Macintosha na rynek. Warto zauważyć, że użyte tu słowo *corrupt* było ulubionym pejoratywnym przymiotnikiem Jobsa. Stosował je na ogół do opisania niewłaściwego jego zdaniem sposobu postępowania, a więc w znaczeniu „zdemoralizowany”, nie zaś aby sugerować nielegalną działalność, czyli nie w sensie „skorumpowany”).

Jeśli Jobs myślał, że szefostwo w czasie interregnum miało obsesję na punkcie pieniędzy, to współczesna obsesja komfortu użytkownika stworzyła rodzaj skrótowego języka, którym porozumiewają się pracownicy Apple’a. „Czuje się tu pasję - podkreślał jeden z byłych członków ścisłego kierownictwa. - Kiedy kontaktujesz się z ludźmi w innych firmach, widać, że nie ma między nimi takiego porozumienia. Próbujesz im wytłumaczyć, czego nie robić, i czujesz się, jakbyś mówił w jakimś obcym języku. W Apple’u 13 na 15

dyskusji kończy się po jednym zdaniu. Tyle wystarczy”.

Apple’owski styl działania jest bezpośredni i nastawiony na dotrzymanie terminów. „Daty ustala się ze znacznym wyprzedzeniem - powiedział Mike Janes, który kierował sklepem internetowym Apple’a na początku XX wieku. - Cele są realizowane. Nie ma pytań. W Apple’u »dylemat innowatora« nie istnieje - stwierdził, nawiązując do popularnej książki Claya Christensena traktującej o tym, że duże firmy nie potrafią przewidzieć następnej fali, bo nie chcą poświęcać sprzedaży już istniejących produktów. - Nie ma żadnego dylematu”. Jeśli zaś chodzi o szybkość działania: „Jeśli chcesz, żeby coś zostało zrealizowane, to proszę bardzo, zebranie jest dziś po południu. Albo jutro. Nie czekasz, żeby wpisać daną rzecz do kalendarza”.

Jak na tak rozległą organizację Apple jest także firmą wyjątkowo skoncentrowaną wokół swojej centrali. Oczywiście, ma biura sprzedaży i sklepy detaliczne na całym świecie. A bazę produkcyjną założył w Chinach. Ale cała kadra zarządzająca ma siedzibę w Cupertino, a jej członkowie rozmawiają ze sobą często i osobiście. Niewielka liczba wiceprezesów, którzy na ogół podlegają bezpośrednio członkom zespołu wykonawczego, oznacza, że dyrektor generalny widzi całą firmę jak na dłoni, przez pryzmat jednego stopnia oddalenia. Pracownicy Apple’a wsiadają do samolotów na zawołanie, ale w firmie nie ma zwyczaju organizowania licznych wideo - i telekonferencji. Zebrania odbywają się na ogół w Cupertino.

Ponadto panuje poczucie, że tylko ludziom w Cupertino można naprawdę ufać. Bob Borchers, były dyrektor marketingu iPhone’a, wspominał o decyzji wysłania ponad 40 osób z centrali do Europy na premierę telefonu w Wielkiej Brytanii i Niemczech. „To była kadra z Cupertino, ci sami ludzie, którzy brali udział w premierze na Macworldzie, którzy już to przerabiali - powiedział, mając na myśli debiut iPhone’a w 2007 roku w Moscone Center w San Francisco. - Czyli zamiast próbować kogoś przeszkolić, nawet kogoś z biura regionalnego, stwierdziliśmy: »Nie, weźmy ludzi, którzy już to wcześniej robili. Niech tam polecą«. Właściwie zamknęliśmy na tydzień cały dział marketingu produktu”.

W firmie zorganizowanej według funkcji, a nie oddziałów, wyszukiwanie nowych talentów musi być jedną z podstawowych umiejętności przywódcy. Steve Jobs od dawna uważał kwestię wyławiania i szlifowania zdolnych pracowników za jeden z najważniejszych aspektów bycia przedsiębiorcą i dyrektorem generalnym. Zajmowała go ona szczególnie w 1995 roku, 10 lat po odsunięciu z Apple’a i dwa lata przed powrotem do firmy. W wywiadzie dla Smithsonian Institution mówi o wartości względnej pracowników

w sposób, w jaki menedżer funduszu hedgingowego mógłby mówić o dźwigni finansowej.

Zawsze uważałem, że do moich obowiązków należy utrzymywanie bardzo wysokiego poziomu jakości pracowników w organizacjach, z którymi pracuję. To jedna z niewielu rzeczy, na którą mam osobisty wpływ - postarać się wpoić firmie cel zatrudniania tylko graczy klasy A. Bo w tej dziedzinie, tak jak w wielu innych, różnica między najgorszym i najlepszym taksówkarzem, który ma cię zawieźć na drugi koniec Manhattanu, może wynosić dwa do jednego. Najlepszy dowiezie cię w 15 minut, najgorszy w pół godziny. Albo weźmy najlepszego i najgorszego kucharza, może będzie to trzy do jednego. W mojej dziedzinie różnica między najlepszym i najgorszym pracownikiem wynosi około 100 do jednego albo i więcej. Różnica między dobrym programistą a świetnym programistą to 50 do jednego, od 25 do 50 do jednego to ogromny zakres dynamiki. Przekonałem się więc, że nie tylko w kwestii oprogramowania, ale we wszystkim, czym się zajmuję, naprawdę oplaca się szukać najlepszych pracowników na świecie.

Mike Janes, były menedżer w Apple'u, przypomniał sobie krótsze wyłączenie filozofii Steve'a na temat polityki kadrowej: „Gracze klasy A zatrudniają graczy klasy A, natomiast gracze klasy B zatrudniają graczy klasy C. My chcemy tu tylko graczy klasy A”.

Ci, którzy już zostaną zatrudnieni, zostają w Apple'u na wiele lat, zakładając, że nauczą się akceptować pisane i niepisane warunki umowy. W momencie kiedy Steve Jobs ustępował z funkcji dyrektora generalnego, wszyscy członkowie zespołu wykonawczego, poza radcą generalnym i dyrektorem finansowym, piastowali swoje stanowiska co najmniej od 2000 roku. To samo dotyczyło pracowników średniego szczebla, zwłaszcza inżynierów, którzy marzyli o pracowaniu w Apple'u, odkąd byli na tyle duzi, żeby kupić swojego pierwszego maca. Specjaliści od rekrutacji z konkurencji twierdzą, że trudno zwerbować kogoś z Apple'a, szczególnie inżynierów. Oczywiście odnoszący sukcesy pracownicy czasem odchodzą. Pytani o powody, zazwyczaj odpowiadają zgodnie z zasadą każącą przedstawiać szklankę jako w połowie pełną - mówią o pragnieniu realizacji własnych marzeń zamiast marzeń Apple'a. „W Apple'u pracujesz nad produktami Apple'a” - tłumaczył były projektant koncernu, Borovsky, który odszedł, żeby założyć własną firmę konsultingową.

Pracownicy Apple'a niewątpliwie należą do światowej czołówki, ale biegłość w swoim fachu nie wystarcza. Żeby prosperować w tej firmie, trzeba być swego rodzaju fanatykiem pozbawionym ego. Przede wszystkim pracownicy Apple'a, czy to z samej góry, czy szeregowi, muszą mieć umiejętność „zostawiania swojej tożsamości na progu”, jak to ujął

jeden z byłych menedżerów. „W Apple’u zostajesz zatrudniony ze względu na swoją specjalizację i jest to dobre dla firmy”. Jobs chwalił się kiedyś, że w Apple’u pracują najlepsi metalurzy na świecie. Wewnątrz firmy ruch między stanowiskami jest niewielki, a ostatnio daje się dostrzec tendencja do zatrudniania ludzi z zewnątrz zamiast awansowania własnych pracowników, co jeden z zajmujących się rekrutacją specjalistów nazywa „kulturą stawiającą na zastępowanie jednych pracowników innymi zamiast na rozwój zawodowy”. Menedżer, który pracował w Apple’u dwukrotnie, stwierdził: „Znam znacznie więcej przykładów ludzi, którzy zostali zdegradowani, niż tych, co awansowali. Zostali wygonieni z jednego zespołu, znaleźli gorsze stanowisko w innej części firmy i czekają, aż nabędą prawa do realizacji opcji na akcje pracownicze”. Zdegradowany pracownik Apple’a często rzuca żarcik przywodzący na myśl stary dowcip o tym, jak nazywamy najgorszego absolwenta medycyny (lekarzem): „Nadal pracuję w Apple’u”.

Apple nie jest dla każdego. „Ta firma działa w tak szybkim tempie i ma tak szczupłe kadry, że wymaga od ludzi naprawdę ciężkiej pracy, zajmowania się wieloma zadaniami naraz i wykonywania ich w krótkim czasie - podkreślał specjalista od rekrutacji mający bliskie kontakty z pracownikami koncernu z Cupertino. - Apple otacza pewna mistyczna aura, która ludzi intryguje, więc chcą się przekonać, jak tam jest. Chcą być częścią czegoś *cool*, ale potem się tam dostają i mówią: »E, to jednak nie jest taka superfajna firma, jak myślałem«,». W Apple’u krąży wręcz takie powiedzenie: „Wszyscy w Apple’u chcą się stąd wydostać, a wszyscy poza Apple’em chcą się tu znaleźć”.

Styl działania *à la* Apple ma swoje minusy. Charles O’Reilly, profesor Graduate School of Business na Stanfordzie, który prowadzi badania nad przywództwem, kulturą organizacyjną i demografią, uważa, że Apple jest w stanie zastąpić tradycyjną strukturę organizacyjną strukturą funkcyjną tylko z jednego powodu. „Apple’owi udało się uniknąć zostania dużą organizacją ukierunkowaną na rynek, bo wszystkie decyzje podejmował Jobs - stwierdził. - Mamy skłonność do traktowania wszystkiego, co odnosi sukces, z nabożną czcią”. Profesor O’Reilly przewidywał, że bez Jobsa brak zarządzania ogólnego zmieni się z wyróżniającej tę firmę osobliwości w kulę u nogi. Rzeczywiście, mniej więcej w tym czasie kiedy Jobs złożył rezygnację, Apple poszukiwał menedżerów na najwyższe stanowiska, między innymi nowego szefa handlu detalicznego, wiceszefa marketingu produktów i nowego szefa sprzedaży, bo wcześniej ten dział podlegał Cookowi. Apple ma tak szczupłą kadrę zarządzającą - około 70 wiceprezesów w koncernie zatrudniającym nieco ponad 24 000 pracowników, nie licząc tych pracujących w sklepach detalicznych - że ławka rezerwowych jest stosunkowo krótka.

Umiejętność niewychylania się często przychodzi z trudem przebojowym i ambitnym specjalistom, których zatrudnia Apple. Przez lata jedynym menedżerem wyższego szczebla, jakiemu Jobs pozwolił zasiadać w zarządzie innej firmy, był Tim Cook - został członkiem zarządu Nike'a. Innych pracowników ostrzegano, żeby nie wiązali swoich nazwisk z celami organizacji *non profit*, a przynajmniej nie afiszowali się z zatrudnieniem w Apple'u. Firma wyraźnie nie chce, żeby poszczególni pracownicy byli jej „rzecznikami”. Jobs dawał do zrozumienia, że najbardziej niepokoi go możliwość, iż inne zajęcia będą rozpraszać jego kadry. Andy Miller, który został wiceprezesem w Apple'u, kiedy w 2009 roku koncern kupił jego firmę oferującą reklamy na urządzenia mobilne, zapytał Jobsa, czy może zasiadać w zarządzie niezależnej spółki z innej branży. „Co? - odparł Jobs. - Ledwo dajesz radę tutaj - powiedział, co Miller odebrał jako stosunkowo dużą pochwałę - i chcesz poświęcać czas na pomaganie jakiejś innej firmie? Nawet Forstalla nie wypuszczam z biura” - zakończył, mając na myśli Scotta Forstalla, szefa działu oprogramowania na urządzenia mobilne, menedżera wysokiego rangą i znacznie bardziej wpływowego od Millera. Nie trzeba dodawać, że Miller propozycję zasiadania w zarządzie odrzucił.

Brak dodatkowych zajęć prowadzi do koncentracji na zadaniach w firmie, ale także sprzyja izolacji i zaściankowości. Zwłaszcza menedżerowie pracujący w Apple'u w erze Macintosha mogli przez całą swoją kadencję nie mieć żadnych bliższych kontaktów z osobami z zewnątrz, poza garstką dostawców. W końcu rozwijali swoje kariery, zanim za sprawą iTunes i iPhone'a Apple zaczął rozmowy z wieloma nowymi branżami. „Jestem przekonany, że ludzie, którzy zostają tu za długo, nie potrafią pracować nigdzie indziej - oświadczył menedżer, który odszedł do innej firmy. - Ta praca nie przekłada się na to, co się dzieje w prawdziwym życiu”. Inny był menedżer porównał kolegę, który właśnie przeszedł na emeryturę, do świeżo wypuszczonego więźnia: „Jakby wyszedł z więzienia po 20 latach odsiadki. Nikogo nie zna”.

Przeciętni pracownicy Apple'a właściwie nie muszą wcale znać wielu osób - wystarczy garstka kolegów z zespołu. Antropolog Robin Dunbar sformułował w 1992 roku teorię głoszącą, że ludzie są zdolni do utrzymywania istotnych relacji z nie więcej niż średnio 150 osobami równocześnie. Doszedł do tego wniosku na podstawie naukowych obserwacji żyjących na wolności naczelnych i ich zachowań socjalnych - czyli tego, w jaki sposób pielęgnują i wspierają się wzajemnie przy wykonywaniu niezbędnych czynności życiowych. Steve Jobs obserwował grupę innych stworzeń - inżynierów pracujących nad pierwszym komputerem Macintosh w latach osiemdziesiątych - i doszedł do podobnej konkluzji.

Oświadczył, że nie chce, żeby oddział Macintosha kiedykolwiek liczył więcej niż 100 osób.

Grupy niewielkich rozmiarów, ze szczególnym uwzględnieniem liczby 100, są od tamtej pory integralną częścią kultury Apple'a. Nie jest on w tym odosobniony. Firmy zawsze starają się znaleźć sposoby na prowadzenie projektów w ramach odrębnych, autonomicznych grup czy przez przydzielanie dyskretnych „brygad specjalnych” do istotnych zadań. W Amazon.com obowiązywała „reguła dwóch pizz”: w zespole nie mogło być więcej osób niż tyle, ile można nakarmić dwiema pizzami, w razie gdyby zostali w pracy do późna (co zresztą było prawdopodobne) i zgłodnieli.

Apple często przydziela duże projekty małym grupom. Na przykład kod konwersji przeglądarki Safari do użytku na iPadzie napisało tylko dwóch inżynierów, choć było to potężne przedsięwzięcie. W końcu tak właśnie do istotnej sprawy podszedłby start-up, chociaż w jego przypadku wynikałoby to raczej z braku ludzi - a więc z konieczności, a nie świadomej decyzji menedżerskiej. „Jeśli dwie do czterech osób dadzą radę zrobić daną rzecz, nie potrzebujesz do niej 20 czy 30, jak miałyby to miejsce w wielu innych firmach - powiedział Andrew Borovsky, były projektant Apple'a. - W Apple'u bardzo małe zespoły pracują nad bardzo ważnymi projektami. To jedna z zalet start-upu”.

Wagę, jaką Jobs przywiązywał do małych grup, podkreślało organizowane przez niego supertajne spotkanie wyjazdowe, nazywane „Top 100” (Górna setka). Określenie to odnosi się zarówno do grupy uczestników, jak i samej imprezy, która odbywała się mniej więcej co roku, kiedy Jobs był zdrowy, i rzadziej, kiedy niedomagał. Biorącą w niej udział grupę opisywał jako ludzi, których by wybrał, gdyby miał zakładać firmę od nowa, albo tych, których chciałby mieć ze sobą w przysłowiowej szalupie, gdyby statek Apple zatonął. Uczestnictwo w Top 100 było upragnionym i wywołującym duże emocje wydarzeniem w karierze menedżera, bo Jobs, rozdając zaproszenia, kierował się raczej swoim zdaniem na temat danej osoby niż jej rangą w służbowej hierarchii. W spotkaniu brali udział inżynierowie stosunkowo niskiego szczebla, bo Jobs chciał, żeby w nim uczestniczyli, natomiast brakowało niektórych wiceprezesów. Urazy z powodu wykluczenia z imprezy były normą, co Jobsa nie dziwiło, a wręcz cieszyło.

Wszystko, co dotyczyło Top 100, było owiane nimbem tajemnicy. Przez wiele lat zjazd odbywał się w Chaminade Resort & Spa w Santa Cruz w Kalifornii, a później na ranchu Carmel Valley, po drugiej stronie zatoki Monterey. Uczestnikom nie wolno było przyjechać na miejsce własnym samochodem. Wszyscy ci ważni i zamożni menedżerowie wsiadali do autokaru w Cupertino, którym udawali się na południe. Zakazywano im wpisywania spotkania do kalendarza rozmawiania o nim w firmie. To oczywiście było szaleństwem, bo

menedżerowie wyższego szczebla potrzebowali pomocy podwładnych, żeby się do tego zebrania przygotować. „Przygotowywaliśmy materiały dla ludzi zaproszonych na Top 100 - wspominał Michael Hailey, menedżer, który nie znalazł się wśród wybrańców. - A potem, kiedy już wyjechali, robiliśmy sobie lunch Bottom 100 (Dolnej setki)”.

Szczegóły spotkania Top 100 były tak utajnione, że pomieszczenia, w których się odbywało, kazano wcześniej sprawdzić pod kątem podsłuchu. Jobs zabraniał wstępu na salę osobom podającym jedzenie, kiedy pokazywane były produkty. Kiedyś poprosił uczestników, żeby przedstawili się osobom siedzącym obok, aby upewnić się, że nie wślizgnął się wśród nich nikt niepowołany.

Kiedy już „Górna setka” zaszła się w swojej ekskluzywnej kryjówce, raczono ją dokładnym omówieniem planów produktowych Apple'a na następne półtora roku. Jobs siadał z przodu sali i zaczynał od prezentacji przedstawiającej jego wizję dla firmy, a następnie nadzorował prezentacje innych menedżerów. Uczestnicy twierdzili, że były to prezentacje tego kalibru jak przemówienia programowe Steve'a Jobsa, co oznacza, że wkładano w nie ogromny wysiłek. „Było jakieś sześć prezentacji dziennie, każda trwała tylko godzinę - wspominał jeden z menedżerów, którzy brali udział w wielu wyjazdach Top 100. - Podczas tych spotkań można było rozmawiać naprawdę o wszystkim. Nie trzeba było się martwić o zachowanie tajemnicy. Można było wyłożyć kawę na ławę: za i przeciw, wszystkie takie sprawy, bez ogródek”.

Spotkania miały na celu umożliwienie kadrze zarządzającej ze szczebla niższego od zespołu wykonawczego - ludziom, którzy w poszatowanej wewnętrznie podziałami firmie normalnie nie mieliby kontaktu - na nawiązanie ze sobą bliższych relacji. Były także okazją do uchylenia rąbka tajemnicy otaczającej nowe produkty. Koncepcję sklepów Apple'a ujawniano właśnie podczas Top 100. Podobnie jak pierwszego iPoda.

Na ostatnim spotkaniu Top 100, w którym wziął udział, w listopadzie 2010 roku, Steve Jobs pokazał iPada 2 z jego nową, kolorową okładką magnetyczną - cztery miesiące przed oficjalną premierą. Atrakcją dla uczestników była długa sesja pytań i odpowiedzi między Jobsem a menedżerami. Jeden z nich zapytał, dlaczego Jobs sam nie prowadzi szerszej działalności filantropijnej. Ten odparł, że jego zdaniem rozdawanie pieniędzy to strata czasu. Podczas wieczornej sesji tego ostatniego Top 100 drużyna San Francisco Giants wygrała World Series, finał ligi baseballu - co rozproszyło uwagę wielu obecnych na sali kibiców Giantów, ku irytacji Jobsa, którego sport zupełnie nie interesował.

Spotkania Top 100 były właściwie sprawą wewnętrzną, chociaż niekiedy pojawiał się

gość z zewnątrz. Dyrektor generalny Intela Paul Otellini przyjechał z prezentacją tego roku, kiedy Apple i Intel rozpoczęły współpracę, w ramach której umieszczono w komputerach Mac procesory Intela. Kiedy Apple przygotowywał się do wejścia na rynek telefonów, zaprosił swoje kontakty z AT&T, Glenna Luriego i Paula Rotha, którzy opowiedzieli menedżerom z branży komputerowej o świecie komunikacji bezprzewodowej i jego historii. Lurie zapamiętał to spotkanie, bo dzięki niemu poznał menedżerów z Apple'a spoza tej wąskiej grupy, z którą miał do czynienia przy okazji iPhone'a. „Wyszedłem stamtąd pod ogromnym wrażeniem tych ludzi” - powiedział. (Kontakty z Apple'em są dla Luriego tak ważne, że jego oficjalny biogram w AT&T podaje, iż jest on „odpowiedzialny za bieżące operacje AT&T oraz relację z Apple Inc.; prowadził negocjacje w sprawie wprowadzenia iPhone'a do oferty AT&T”. Notatka zawiera wzmiankę o jego krótkiej karierze zawodowego piłkarza, ale nie wymieniono w niej nazwy żadnego innego partnera AT&T).

Ci, którzy zostali w Cupertino, opisują szepty po kątach, szyje wyciągane w kierunku pustych gabinetów i nieobecność VIP-ów podczas spotkania, które oficjalnie nie widniało w żadnym kalendarzu. „Mieliśmy nie wiedzieć, gdzie oni są. Ale wszyscy wiedzieli - wspominała jedna z osób, która nie zmieściła się do szalupy Steve'a Jobsa. - Oni z kolei mieli nie pracować podczas tych wyjazdów, ale pisali e-maile i robili przerwy na telefony, żeby nie narobić sobie za dużych zaległości”.

Chociaż inne firmy organizują spotkania wyjazdowe przypominające nieco Top 100, mają one zwykle bardziej egalitarną listę gości i obejmują pewien element szkoleniowy, który sugeruje uczestnikom, że są brani pod uwagę przy planowanych awansach. Podejście Apple'a do rozwoju zawodowego stanowi jeszcze jeden przykład na to, że koncern działa wbrew normom obowiązującym w innych firmach. Pracownicy korporacji zazwyczaj rozważają swoją ścieżkę rozwoju. „Jaka będzie moja droga do awansu? Jak mam się wspinać na następny poziom?” Natomiast firmy poświęcają mnóstwo czasu i pieniędzy na przygotowywanie pracowników do nowych obowiązków. Starają się znaleźć odpowiednie miejsce dla danej osoby. A jeśli okaże się, że całe to myślenie jest błędne? A gdyby firmy zachęcały pracowników do czerpania satysfakcji z pracy na obecnym stanowisku, bo są dobrzy w tym, co robią, nie mówiąc już o tym, że może to leżeć w interesie akcjonariuszy?

A gdyby pracownicy, zamiast martwić się, że utknęli na stanowisku bez możliwości awansu, cieszyli się, że znaleźli idealną dla siebie pracę? Z kultury korporacyjnej, w której rozwoju kariery nie uważa się za równoznaczny ze spełnieniem zawodowym, mogłoby zniknąć trochę biurowych intryg. W końcu akcjonariuszy nie obchodzi czyjeś wpływy i wielkość ego. Wielu specjalistów ucieszyłoby poczucie swobody, jakie mieliby, robiąc

w pracy to, w czym są dobrzy, i otrzymując za to porządne wynagrodzenie, a jednocześnie nie musząc się martwić nadzorowaniem innych ani walką o kolejne szczeble korporacyjnej drabiny. Gdyby więcej firm stosowało taki system, mógłby się on sprawdzić albo zawieść. Może się okazać, że wcale nie działa on tak świetnie w Apple'u po kilku latach bez Steve'a Jobsa na stanowisku dyrektora generalnego. Jeśli jednak więcej firm myślałoby o takich sprawach, z pewnością byłoby im bliżej do Apple'a.

ROZDZIAŁ 5

Zatrudnianie apostołów

21 STYCZNIA 2009 ROKU, dokładnie tydzień po ogłoszeniu przez Steve'a Jobsa półrocznego urlopu zdrowotnego, Tim Cook prowadził telekonferencję z analitykami i inwestorami z Wall Street po opublikowaniu kwartalnych wyników Apple'a. Jak można się było spodziewać, pierwszy pytający chciał się dowiedzieć, co Cook zmieni w sposobie kierowania firmą. Ten sam analityk zadał także nurtujące wszystkich niezręczne pytanie: czy Cook zostanie następcą Jobsa, jeśli ten nie wróci na stanowisko dyrektora generalnego?

Cook nie wykręcił się od odpowiedzi zwykłymi banałami, które tak lubią powtarzać baseballiści i menedżerowie. „Zespół wykonawczy Apple'a ma szeroko zakrojoną wizję, głębię i doświadczenie - zaczął - i kieruje 35 000 pracowników, których nazwałbym wściekle inteligentnymi. Dotyczy to wszystkich części firmy, od działów inżynieryjnych przez marketing po dział operacyjny, sprzedaż i całą resztę. A wartości naszej firmy są w niej niezwykle głęboko zakorzenione” - na tym z pewnością Cook mógł zakończyć. Ale ośladnęły nim nieskrywane emocje, po części dlatego że naprawdę się niepokoił o zdrowie Jobsa. Wiedział, że „społeczność Apple'a” - klienci, twórcy oprogramowania, pracownicy - też się niepokoi. Dlatego kontynuował przemowę, jakby recytował wyznanie wiary, którego nauczył się w dzieciństwie w szkółce niedzielnej:

Wierzimy, że jesteśmy na tej ziemi, żeby tworzyć znakomite produkty, i to się nie zmieni. Cały czas koncentrujemy się na innowacyjności.

Wierzimy w prostotę, nie w to, co skomplikowane.

Wierzimy, że musimy mieć na własność i kontrolować główne technologie stojące za wytwarzanymi przez nas produktami i działać tylko na rynkach, w które możemy wnieść istotny wkład. Wierzimy w mówienie „nie” tysiącom projektów po to, aby móc się skoncentrować na tych kilku, które są dla nas naprawdę ważne.

Wierzimy w głęboką współpracę między naszymi zespołami, które inspirują się wzajemnie, dzięki czemu możemy dokonywać innowacji, do jakich inni nie są zdolni. I szczerze mówiąc, nie zadowoli nas nic poniżej doskonałości wyników w każdej części firmy. Jesteśmy na tyle uczciwi wobec siebie, żeby umieć przyznać się do błędu, i na tyle odważni, aby się zmienić.

Uważam, że bez względu na to, kto jest na jakim stanowisku, te wartości są tak zakorzenione w tej firmie, że Apple poradzi sobie znakomicie. I... jestem głęboko przekonany, że Apple robi najlepszą robotę w swojej historii.

To pozornie zaimprovizowane oświadczenie było niezwykle pod kilkoma względami. Chociażby dlatego że Cook uderzał z emfazą we wszystkie struny często odgrywanej symfonii Steve'a Jobsa. Przywołał wartości Apple'a. Przytoczył mesjanistyczną misję firmy. Odhaczył prostotę, koncentrację, nieustępliwość - znaki rozpoznawcze Jobsa.

Ponadto Cook przedstawiał się tej części opinii publicznej, której był właściwie nieznany. Owszem, pracował w Apple'u od ponad dekady i kierował firmą, kiedy Jobs po raz pierwszy leczył się z raka trzustki w 2004 roku. Jednak pozostał zagadką dla prawie wszystkich, poza garstką członków ścisłego kierownictwa Apple'a i niektórych ważnych dostawców i partnerów biznesowych firmy. O Cooku mówiono, że to ten nijaki robot, zajmujący się wszystkimi mało efektownymi aspektami działalności, których Jobs nie cierpiał: logistyką łańcuchów dostaw, realizacją zamówień, obsługą klientów, zarządzaniem zapasami, sprzedażą pośrednią, produkcją sprzętu. I nawet jeśli kierował firmą pod nieobecność Jobsa, wielu uważało, że nigdy nie zostanie dyrektorem generalnym. Tuż przed udaniem się Jobsa na urlop zdrowotny w 2009 roku pewien czołowy inwestor w Dolinie Krzemowej, który nie chciał, by przytaczano jego nazwisko, powiedział, że prawdopodobieństwo, iż Cook zostanie dyrektorem generalnym, jest „śmiesznie niskie”. Dodał przy tym: „Nie potrzebują gościa, który tylko załatwia sprawy. Potrzebują błyskotliwego faceta od produktów, a Tim taki nie jest. To gość od kwestii operacyjnych - w firmie, która te kwestie zleca zewnętrznym wykonawcom”.

Inwestorzy dowiedzieli się podczas tej telekonferencji, że w Cooku drzemie jakaś iskra i całkiem spore ambicje. Okazał się także odrobinę poetyczny - a przynajmniej dał się poznać jako ktoś, kto potrafi powtórzyć jak papuga poezję, której nauczył się, przebywając w pewnej prestiżowej instytucji. Powracające w jego przemowie „Wierzmy...” okazało się co najmniej podświadomym echem pełnego powagi „*Creda Auburn*”, recytowanego na Uniwersytecie Auburn, uczelni, którą Cook skończył w rodzinnej Alabamie:

Wierzę, że żyjemy w świecie praktycznym i że mogę liczyć tylko na to, co zarobię. Wierzę zatem w pracę, ciężką pracę.

Wierzę w edukację, która daje mi wiedzę, by pracować mądrze, oraz ćwiczę mój umysł i ręce, by pracować umiejętnie.

Wierzę w uczciwość i prawdomówność, bez których nie mogę zdobyć szacunku i zaufania innych ludzi.

Wierzę w zdrowy umysł, w zdrowe ciało i w nieulekłego ducha oraz w czyste sporty, które rozwijają te przymioty.

Wierzę w posłuszeństwo wobec prawnego porządku, gdyż chroni on prawa nas wszystkich.

Wierzę w kontakt z drugim człowiekiem, który rozwija wzajemne zrozumienie i solidarność, a także przynosi szczęście nam wszystkim.

Wierzę w mój kraj, ponieważ jest to kraina wolności, a także mój dom, oraz w to, że mogę najlepiej służyć ojczyźnie poprzez „sprawiedliwe czyny, miłosierdzie i pokorne kroczenie u boku mojego Boga”.

A ponieważ mężczyźni i kobiety z Auburn wierzą w te wartości, wierzę w Uniwersytet Auburn i go kocham.

Cook niepostrzeżenie przedstawił swoją własną wersję „*Creda Apple'a*”, bardziej rozbudowany wariant obietnicy Jobsa sprzed lat, że Apple będzie tworzyć „absolutnie niesamowite” produkty. Zuchwale odpowiedział też krytykom, którzy uważali, że po rezygnacji Jobsa Apple się zawali. (W autoryzowanej biografii Steve'a Jobsa, opublikowanej tuż po jego śmierci, autor Walter Isaacson napisał, że Jobs był „rozgoryczony i głęboko przygnębiony” uwagą Cooka, iż „bez względu na to, kto jest na jakim stanowisku”, Apple będzie dalej prosperować). Pan Zaplecze Operacyjne może mieć w sobie więcej z wizjonera, niż powszechnie uważano.

Cook i każdy z pozostałych zaufanych ludzi Jobsa uosabia inne elementy tego, co konieczne, aby przeżyć i się rozwijać w ekosystemie Apple'a. Mądrym posunięciem Jobsa było otoczenie się ekipą, która mogła funkcjonować jako przedłużenie jego samego, ale miała własne supermoce. Nie zatrudniał kandydatów na dyrektorów generalnych. Pozwalał, by to zdolności pracownika określiły jego stanowisko, a nie stanowisko definiowało człowieka. Cook był bezwzględny „systemowcem”, który jednak zrozumiał, że logistyka musi służyć jakiemuś wyższemu celowi. Jonathan Ive był utalentowanym projektantem, który na długo przed przyjściem do Apple'a miał obsesję na punkcie czynienia technologii piękną. Ponieważ nie przejawiał żadnych zamiarów kierowania firmą, cieszył się największą chyba swobodą wśród pracowników Apple'a. Scott Forstall, wrażliwy inżynier, który dobrze wyczuwał Jobsa, potrafił powściągnąć swoją ambicję na tyle długo, że zdobył kontrolę nad dwiema

najbardziej rozchwytywanymi grupami produktów - iPhone'ami i iPadami. To, czy Forstall zgodzi się pozostać drugoplanowym graczem, będzie jednym z wielkich wewnętrznych dramatów za rządów Cooka.

Aby odnieść sukces w firmie, w której obsesyjnie przywiązuje się wagę do szczegółów i paranoicznie strzeże sekretów, a personelowi każe pracować w atmosferze permanentnego start-upu, trzeba być gotowym połączyć swoje osobiste ambicje z aspiracjami korporacji. Należy pożegnać się z pragnieniem bycia dostrzeżonym przez świat zewnętrzny i nauczyć się czerpać satysfakcję z bycia komórką w organizmie, który zmienia świat. To nie dla każdego. Niektórzy nie dają rady, jak ten kandydat na oficera, który nie jest w stanie znieść wyzwisk instruktora musztry. Nawet zarząd Apple'a - złożony z wygadanych grubych ryb, takich jak były wiceprezydent Al Gore, były dyrektor generalny Genentechu Art Levinson i dyrektor generalny J.Crew Millard „Mickey” Drexler - podporządkowuje się, jeśli chodzi o sprawy firmy. Przy Jobsie wszyscy grali drugoplanowe role.

Skoro sposób, w jaki konsultant biznesowy Michael Maccoby opisuje „produktywnego narcyza”, idealnie oddaje osobowość dominującego Steve'a Jobsa i jego przemożny wpływ na Apple'a, to analiza ta rzuca także światło na awans Tima Cooka. Maccoby pisze:

Wielu narcyzów może nawiązać bliską relację z jedną osobą, pomocnikiem, który służy za kotwicę, zapewniającą narcystycznemu partnerowi grunt pod nogami. Ponieważ jednak narcystyczni liderzy ufają tylko własnym osądom i spojrzeniu na rzeczywistość, pomocnik musi rozumieć takiego przywódcę i to, co ten stara się osiągnąć. Narcyz musi mieć poczucie, że ta osoba, lub w niektórych przypadkach - osoby, jest praktycznie przedłużeniem jego samego. Pomocnik musi być także na tyle wrażliwy, żeby poradzić sobie z tą relacją.

Historia biznesu jest pełna takich pomocników. Jak wiadomo, Frank Wells grał drugie skrzypce przy Michaelu Eisnerze w Disneyu, do tego stopnia, że obserwatorzy tego koncernu łączą schyłek Eisnera z przedwczesną śmiercią Wellsa w wypadku helikoptera w 1994 roku. Donald Keough odgrywał podobną rolę przy legendarnym Roberto Goizuecie w Coca-Coli. Sheryl Sandberg, była wiceprezes w Google'u i szefowa personelu w Departamencie Skarbu za Larry'ego Summersa, stała się prawą ręką dyrektora generalnego Facebooka Marka Zuckerberga, kierując wszystkimi aspektami działalności firmy, które nie interesują młodego założyciela - jednocześnie nie wtrącając się w dziedziny, które szefa zajmują.

Timothy Donald Cook, dziś pięćdziesięciodziesięcioletni, odgrywał rolę zaufanego

pomocnika Steve'a Jobsa przez niemal 15 lat. Idealnie nadawał się do obsady długo granego w Apple'u filmu o dwóch kumplach. Jobs był temperamentny, Cook spokojny. Kiedy Jobs stosował pochlebstwa, Cook błagał. Jobs rugał, prawiając długie kazania; Cook - okazując tak niewiele emocji, że jeden z obserwatorów porównał to doświadczenie do reprimendy udzielanej przez irytująco opanowanego rodzica: „Człowiek wolałby, żeby nawrzeszczał i zakończył sprawę”. Jobs był gwiazdorem; Cook wtapiał się w tło. Jobs był uosobieniem wizjonera myślącego prawą półkulą mózgu, Cook - efektywności kojarzonej z lewą półkulą. Jobs miał egzotyczne bliskowschodnie rysy swojego biologicznego ojca i energetyczną aurę, która ekscytowała otoczenie. Cook to typowy południowiec o kwadratowej szczęce, szerokich barach i bladej skórze, z siwiejącymi włosami, ogólnie bezbarwny w wyglądzie i sposobie bycia. Jobs nosił charakterystyczne okrągłe lenonki. Cook zakłada ledwie widoczne okulary bez oprawek.

Przede wszystkim Cook nie stanowił dla Jobsa zagrożenia, bo nie było wątpliwości, kto jest gwiazdą rocka, a kto tym gościem, który gra na basie. Ego Jobsa mogło tolerować awans Cooka, bo ego Cooka było niedostrzegalne.

Kiedy jednak wizjoner Apple'a był zajęty zmienianiem świata, wymagający szef operacyjny po cichu zdobywał w firmie ogromną władzę. Cook zgarniał kolejne odpowiedzialne funkcje, ale działo się to stopniowo, więc dopóki nie został dyrektorem generalnym, niemal mogło się wydawać, że nikt nic nie zauważył. Do Apple'a przyszedł z zewnątrz - co gorsza, przez dłuższy czas był oddanym pracownikiem IBM-a - jako ostatni członek, który dołączył do wyższej kadry zarządzającej, utworzonej przez Jobsa po 1997 roku. Pochodził z Robertsdale, małego miasteczka „po drodze na plażę” w południowej Alabamie i studiował inżynierię przemysłową na Uniwersytecie Auburn. Po studiach znalazł zatrudnienie w IBM-ie, gdzie został przez 16 lat, pracując w oddziale w Research Triangle Park w Karolinie Północnej, który produkował pecety. W tym czasie skończył wieczorowe studia MBA na Uniwersytecie Duke'a. W 1997 roku, po krótkiej przygodzie na stanowisku szefa operacyjnego u pewnego dystrybutora komputerów, Cook został wiceprezesem działu logistyki w firmie Compaq, która była wtedy na fali jako producent pecetów biegle posługujący się metodami produkcji *just-in-time* (czyli zapewniającymi dostawy dokładnie na czas).

Nie zabawił jednak w Compaqu długo, bo ledwie zaczął tam pracować, odezwał się do niego Steve Jobs. Szef Apple'a wiedział, że produkcja leży. Firma miała fabryki i magazyny na całym świecie, od Sacramento w Kalifornii do Cork w Irlandii. W 1998 roku, kiedy Cook rozpoczął pracę w Apple'u, koncern był już w trakcie przycinania wszystkiego, co się da - od

asortymentu produktów do kadry menedżerskiej. Jobs znał się na operacjach na tyle, żeby wiedzieć, że - po pierwsze - te w Apple'u są w oplakany stanie, a po drugie - nadzorowanie ich naprawy go nie interesuje.

W Cooku Jobs znalazł kogoś, z kim łączyło go niewiele poza gustami muzycznymi: obaj mieli słabość do legend rock and rolla z lat sześćdziesiątych. Wiedział jednak, że Cook pomoże mu odchudzić firmę. Nowy szef operacyjny szybko pozamykał wszystkie fabryki Apple'a, decydując się pójść w ślady lidera branży Della i postawić na outsourcing produkcji. Celem było wzmocnienie bilansu Apple'a poprzez skończenie z marnotrawstwem i pozbycie się z ksiąg tego, co niepotrzebne. Zapasy, jak wyjaśnił później Cook, „są czymś fundamentalnie złym. Trzeba zarządzać produkcją tak, jakby to była branża mleczarska: jeśli towar przekroczy datę przydatności do spożycia, mamy problem”.

Cook szybko wyrobił sobie opinię budzącego postrach Pana Porządkowego, który wpasował się w otoczenie, ale nie znosił sprzeciwu. Jak wspominał jeden z wyższych rangą kolegów z tego okresu: „Tim Cook to taki gość, który po prostu nie daje się wyprowadzić z równowagi”. Zwolowane przez niego zebrania słynęły z długości i szerokiego zakresu szczegółów, jakich wymagał od swoich podwładnych, z których wielu zwerbował z IBM-a. Jego orężem był arkusz kalkulacyjny, a przed spotkaniami ze swoimi wiceprezesami studiował w nim każdą linijkę. „Denerwują się, idąc na takie zebranie - powiedział pewien pracownik, który znał zespół Cooka. - Cook powie: »Co to za niezgodność w kolumnie D, wiersz 514? Jaka jest jej pierwotna przyczyna?«. A jeśli ktoś nie zna szczegółów, zostaje niemiłosiernie objechany przy wszystkich na zebraniu”. Jednak w przeciwieństwie do Jobsa, Cook był zrównoważony. „Nie pamiętam, żeby chociaż raz podniósł głos - stwierdził Mike Janes, który pracował dla Cooka. - Jego zdolność przechodzenia od patrzenia z wysokości 12 000 metrów do przyglądania się czemuś z nosem przy szybie jest zadziwiająca”.

Tak jak Jobs, Cook nie przyjmował żadnych wymówek. Na początku swojej kadencji zauważył na zebraniu swojego zespołu, że pewna sytuacja w Azji stanowi poważny problem i że jeden z jego menedżerów powinien zajmować się nią na miejscu w Chinach. Zebranie ciągnęło się przez następne pół godziny, aż w pewnym momencie Cook gwałtownie przerwał, popatrzył na tego menedżera i zapytał z pełną powagą: „Dlaczego jeszcze tu jesteś?”. Menedżer wstał, pojechał na lotnisko, nie biorąc nawet ubrań na zmianę, i poleciał do Chin.

Cook był znany z fenomenalnej pamięci i znajomości faktów. „Ten człowiek potrafi ogarnąć niesłychaną ilość danych i znać najdrobniejsze szczegóły techniczne - podkreślał Steve Doil, który także pracował dla Cooka. - Inni dyrektorzy generalni i operacyjni powiedzą: »Mam ludzi, którzy się tym zajmują«. Nie Tim. On wie. Może przejść się po

kampusie i być na tyle zorientowanym w szczegółach, by zadać pytanie w rodzaju: »Jak idą naprawy iPodów w Chinach?«,.

Z czasem Cook przejmował kolejne obowiązki od poprzednich członków zespołu zarządzającego Apple'a, umacniając swoją władzę nad każdym operacyjnym aspektem działalności firmy nieuznawanym za „kreatywny”.

Najpierw przejął sprzedaż, która, zanim Apple otworzył sklepy firmowe, oznaczała głównie handel za pośrednictwem detalistów i dystrybutorów. Następnie wziął się za dział wsparcia klienta, a później za dział sprzętowy Macintosha, który był już w ”fazie dojrzewającej” w momencie, gdy popularność iPoda gwałtownie rosła. Kiedy na rynek wszedł iPhone, Cook prowadził negocjacje z operatorami komórkowymi na całym świecie.

Przedsmak kierowania firmą po raz pierwszy poczuł w 2004 roku, kiedy przez dwa miesiące zastępował Jobsa po operacji usunięcia guza z trzustki. Ponownie zajął jego miejsce na sześć miesięcy w 2009 roku, kiedy Jobs miał przeszczep wątroby, a następnie na początku 2011 roku, kiedy Jobs zrzekł się stanowiska, biorąc swój ostatni urlop zdrowotny. Dywagacje, czy Cook zostanie następcą Jobsa, należały do popularnych gier salonowych w Dolinie Krzemowej w 2011 roku, ale wtajemniczeni wiedzieli, że on już kieruje firmą - nawet kiedy Jobs nadal miał wpływ na istotne decyzje i czuwał nad ważnymi inicjatywami. Sześć tygodni przed śmiercią Steve'a Jobsa zarząd Apple'a mianował Cooka dyrektorem generalnym oraz członkiem zarządu.

To nie przypadek, że im więcej Cook przejmował obowiązków związanych z praktyczną stroną działalności Apple'a, tym większą swobodę miał Jobs w swoich kreatywnych przedsięwzięciach. Uwolniony od martwienia się o to, czy obsługa klienta działa sprawnie albo czy sklepy firmowe dostają ilość towaru odpowiadającą popytowi, Jobs spędził ostatnią dekadę swojego życia, wymyślając iPoda, iPhone'a i iPada - a potem wprowadzając je na rynek. Mógł stawiać swoje wygórowane wymagania - dłuższa żywotność baterii, pamięć *flash* w miejsce twardego dysku - i przechodzić do następnego zadania, podczas gdy jego rozkazy wprowadzano w życie.

Chociaż Cook sam nie był projektantem produktów ani specem od marketingu, pod względem kulturowym pasował do Apple'a. W firmie, w której niechętnie mówiono o pieniądzach, Cook wykazywał się nadzwyczajną oszczędnością. Jeszcze długo po sprzedaniu akcji Apple'a o wartości ponad 100 milionów dolarów wynajmował skromny dom w Palo Alto, około dwóch kilometrów od miejsca, gdzie mieszkał Jobs. (W 2010 roku Cook kupił wreszcie własny dom, niedaleko poprzedniego, wynajmowanego, bynajmniej jednak nie

ekstrawagancki. Z dostępnych publicznie akt urzędowych wynika, że nabył nieruchomość za 1,9 miliona dolarów, co w Palo Alto zalicza się do skromnych posesji). Pytany, dlaczego żyje tak ascetycznie, odpowiedział kiedyś: „Chcę pamiętać, skąd pochodzę, a skromne otoczenie mi w tym pomaga. Pieniądze mnie nie motywują”. (Motywują czy nie, zarząd Apple’a, awansując Cooka na dyrektora generalnego, przyznał mu milion akcji warunkowych, z których połowa nabiera praw do realizacji w ciągu pięciu lat, a pozostałe w ciągu 10 lat. Zakładając, że Cook pozostanie na stanowisku przez pełną dekadę, otrzymane udziały były warte 400 milionów dolarów w momencie emisji akcji).

W firmie wypełnionej po brzegi pracoholikami Cook i tak się wyróżniał, mając opinię osobnika, którego życie wypełnia praca, bez żadnych rozrywek. W rozumieniu tego kawalera, o ile było wiadomo jego współpracownikom - z nikim niezwiązanego, fajnym urlopem była piesza wycieczka po Parku Narodowym Yosemite. W wolnym czasie jeździł na rowerze i często zjawiał się o wpół do szóstej rano na treningu w ekskluzywnym fitness klubie w Palo Alto. Zapytany podczas dorocznego zgromadzenia akcjonariuszy w 2011 roku, czy widział wystawiany w Berkeley monodram w niekorzystnym świetle przedstawiający prowadzony przez Apple’a outsourcing, Cook odparł: „Niestety, jeśli czegoś nie pokazują w telewizji ESPN albo CNBC, to nie oglądam”.

Cookowi spełnianie wymogu, że każdy, kto pracuje dla Steve’a Jobsa, ma się nie wychylać, przychodziło naturalnie. Wspierał finansowo Uniwersytet Auburn, gdzie przedstawiciele stowarzyszenia absolwentów zauważyli ten jego brak potrzeby rozgłosu. Pozwolono mu jednak podjąć pewne kroki, które świadczyły o tym, że szykuje się go do większej roli. Menedżerom Apple’a na ogół zabrania się udziału w przedsięwzięciach niezwiązanych z macierzystą firmą, ale Cook został członkiem zarządu Nike’a, co traktowano jako doświadczenie poszerzające jego horyzonty oraz okazję obserwowania innego legendarnego założyciela, Phila Knighta. Nawet w Nike’u Cook pozostał powściągliwy. „Nigdy nie mówi o ludziach z Apple’a ani o swoich osiągnięciach w tej firmie - oświadczył John Connors, zasiadający razem z Cookiem w zarządzie, a kiedyś dyrektor finansowy Microsoftu. - To generał Petraeus świata biznesu, facet, który pozwala, by jego wyniki mówiły same za siebie”.

Logistyka jest w istocie kluczowym aspektem planowania w wojsku, a Cook odpowiada za operacyjną perfekcję Apple’a. Kiedy na przykład firma wiedziała już, że zrezygnuje z twardego dysku w swoich iPodach i notebookach MacBook Air, zainwestowała miliard dolarów w zakupienie zawczasu pamięci *flash*. To podlegający Cookowi dział

zarządzania łańcuchem dostaw zrealizował to mistrzowskie posunięcie, dzięki któremu udało się osiągnąć potrójny efekt: zapewnienie Apple'owi zaopatrzenia, zaklepanie najniższej ceny i utrudnienie konkurencji dostępu do komponentów. Taka sprawność organizacyjna zaplecza w firmie znanej z twórczego talentu to rzadki przykład tego, co naukowcy Charles O'Reilly ze Stanfordu i Michael Tushman, profesor zachowania organizacyjnego w Harvard Business School, nazywają „dynamiczną oburęcznością”. Innymi słowy, odzwierciedla to zdolność osiągającej znakomite wyniki firmy do bycia jednocześnie efektywną i innowacyjną. Jak już wspomniano, to właśnie efektywność Cooka pozwoliła Steve'owi Jobsowi na taką innowacyjność. W końcu przedsiębiorstwo może zarabiać poprzez zwiększanie przychodów lub cięcie kosztów. Apple wykorzystuje oba te sposoby, a zbudowana przez Cooka machina operacyjna umożliwia obniżenie kosztów i tworzenie produktów, które prowadzą do rozwoju firmy.

Jednak oczywiste pytanie, jakie się nasuwa w związku z nową rolą Cooka, brzmi: czy ma on odpowiednią osobowość, by kierować organizacją stworzoną na obraz i podobieństwo Steve'a Jobsa? Podczas wystąpień publicznych Cook prezentuje ujmujący uśmiech i ironiczny dowcip. Kiedy jeszcze Apple musiał się bardziej postarać, żeby przekonać użytkowników pecetów do kupowania maców, firma dodała możliwość uruchomienia Windowsów na macu. Demonstrując tę funkcję podczas publicznego pokazu, Cook włączył oprogramowanie znienawidzonego Microsoftu i stwierdził ze śmiertelną powagą: „Ciarki mi przechodzą po plecach, ale faktem jest, że to działa”. Grupie inwestorów powiedział kiedyś, że „iPhone znajduje się zaraz poniżej jedzenia i wody w hierarchii potrzeb Maslowa”, jak opowiadał analityk z Sanford Bernstein Toni Sacconaghi, który słyszał tę dowcipną uwagę.

Mimo to według klasyfikacji przywódców biznesowych Maccoby'ego Cook jest klasycznym typem obsesyjnym, który raczej pilnuje, by wszystko zostało zrobione i załatwione, niż tworzy wizję całej działalności. Ponieważ za życia Jobsa zupełnie unikał zainteresowania mediów, jest niemal pewne, że będzie się nim dzielił - jak się rzeczywiście stało podczas jego pierwszego publicznego wystąpienia po zostaniu dyrektorem generalnym, premiery iPhone'a 4S. To z pewnością zjedna mu jego menedżerów. Zwolennicy Cooka twierdzą stanowczo, że potrafi zarówno kierować, jak i inspirować. „Jeśli uważasz, że charyzma to autentyzm, on to ma - zapewniał John Thompson, wiceprezes firmy rekrutacyjnej Heidrick & Struggles, która zwerbowała Cooka do Apple'a. - Nie koloryzuje, nie wyolbrzymia. Ale też nie bagatelizuje. Kiedy go słuchasz, myślisz: »Ten facet najprawdopodobniej mówi prawdę«,».

Kiedy Steve Jobs był zdrowy, często widywano go w porze lunchu w stołówce Apple'a w towarzystwie Jonathana Ive'a. Czterdziestoczteroletni Ive, zwany przez przyjaciół, kolegów i maniaków designu „Jonym”, to jedyna osoba w Apple'u, której istnienie w świadomości opinii publicznej Jobs tolerował. (Przypuszczalnie godził się ze sławą Ive'a z autentycznej sympatii, a także chęci dbania o zadowolenie projektanta).

Ive wystąpił kiedyś w przygotowanym przez Apple'a filmiku o produkcji aluminiowej obudowy MacBooka Air. Przemawia czasem na konferencjach poświęconych designowi. Firmuje swoim nazwiskiem projekty słynnych produktów Apple'a wystawiane w Muzeum Sztuki Współczesnej w Nowym Jorku i Centrum Pompidou w Paryżu. W 2006 roku królowa Elżbieta II nadała mu tytuł Komandora Imperium Brytyjskiego, oczko niżej od szlachectwa.

Chociaż wielu zakłada, że Jobs w pewien sposób stworzył Ive'a, projektant pojawił się w Apple'u jeszcze przed powrotem Jobsa. Po skończeniu Politechniki Newcastle (dziś Uniwersytet Northumbrii) w Wielkiej Brytanii razem ze współnikiem założył Tangerine, studio wzornictwa, które miało na koncie takie projekty dla klientów, jak grzebień, elektronarzędzia, a także, tuż przed jego odejściem, klozet. Tangerine wykonało parę zleceń dla Apple'a, dotyczących powstających laptopów firmy, dzięki czemu Ive dostał w 1992 roku pracę w Kalifornii, a cztery lata później awans na szefa działu wzornictwa przemysłowego - wszystko to, kiedy Jobs przebywał jeszcze na wygnaniu. Po swoim powrocie w 1997 roku i obejrzeniu prototypów Ive'a Jobs od razu go polubił. Niedługo potem Ive objął kierownictwo nad wzornictwem iMaca, kolorowego komputera w przejrzystej obudowie zintegrowanego z monitorem, który uratował firmę.

Ive tymczasem zajął się tworzeniem zgranego i lojalnego zespołu złożonego z około 20 projektantów. Niewielkie rozmiary i długowieczność należą do kluczowych cech tej grupy. „Działam w ramach bardzo małego zespołu i jesteśmy razem już od bardzo dawna - powiedział Ive w 2006 roku podczas konferencji designerów Radical Craft. - Wiąże się z tym bardzo szczególna energia i bardzo specyficzny rodzaj mocy, jaka pojawia się, kiedy poznaje się różne rzeczy w ramach małej grupy”. Wielu jego współpracowników pochodzi spoza Stanów Zjednoczonych, między innymi z Wielkiej Brytanii. Zespół wzornictwa przemysłowego, wraz z innymi oddziałami kreatywnymi, ma własną, jeżdżącą po całym świecie specjalistkę od rekrutacji, Cheline Jaidar, której pojawienie się w położonych w odległych zakątkach szkołach wzornictwa jest traktowane niczym wizyta koronowanej głowy. Sam Ive ma słabość do Japonii, dokąd pojechał, by oglądać ręczne wykonywanie samurajskich mieczy. Przez pewien czas chciał zatrudnić inżyniera lakiernika od japońskiego

producenta samochodów, żeby poprawić jakość powłoki farby na urządzeniach Apple'a.

Przyjaciele Ive'a opisują go takimi słowami, jak „miły”, „uroczy” i „skromny” - określeniami rzadko używanymi w odniesieniu do jego mentora, Steve'a Jobsa. Mimo całego swojego uroku Ive pozostaje powściągliwy w mówieniu o Apple'u. (Jego asystent w opisie na swoim profilu w biznesowym serwisie społecznościowym LinkedIn wymienił dwa aspekty swojej pracy u Ive'a: pierwszy to „zajmowanie się planowaniem kalendarza pana Ive'a, korespondencją, bezpieczeństwem, prezentami, imprezami, podróżami, domem, biurem i procedurami zatwierdzającymi”; drugi zaś - „zachowanie najwyższej dyskrecji”). Jednak jego sława w świecie designu daje mu prawo do opisywania wzornictwa Apple'a, z pominięciem wewnętrznych mechanizmów firmy. „Uwielbiamy rozbierać różne rzeczy na kawałki, żeby zrozumieć, jak są zrobione” - powiedział we wspomnianej już rozmowie na konferencji designerów w 2006 roku:

Wymyślamy coś, co wydaje się stosunkowo interesujące, i... spędzamy jakiś czas w północnej Japonii, rozmawiając z mistrzem płatnerskim o tym, jak można w określony sposób formować metal. Pełne zrozumienie takiego procesu oczywiście wpływa na nasz projekt, który przestaje być arbitralnym kształtem, opatrzonym opisem. Architektura produktu zaczyna odzwierciedlać to, że naprawdę rozumiemy materiał. To między innymi dlatego nie produkujemy całego mnóstwa różnych rzeczy, bo takie podejście jest czasochłonne i wymagające.

Ive opisuje coś, co każdy dobry student wzornictwa rozumiałby jako podstawę rzemiosła. Ale jego słowa są interesujące ze względu na dwa charakterystyczne dla Apple'a aspekty, które porusza. Wnikliwa analiza i opis to apple'owska klasyka. Wynika z tego, że produkt będzie gotowy wtedy, kiedy będzie. Kto powie mistrzowi płatnerskiemu wykuwającemu samurajskie miecze, że ma dotrzymać terminu dostawy? Druga sprawa to wytłumaczenie, dlaczego „nie produkujemy całego mnóstwa różnych rzeczy”. Powodem jest omawiana już koncentracja Apple'a na ograniczonej ofercie i wytrwałość w mówieniu „nie”, a wszystko to zaczyna się od artysty kierującego wzornictwem przemysłowym.

Ive ma w sobie także niezależność. Krępy, łysy i ze słabością do ciemnych koszulek, jest jedynym członkiem zespołu wykonawczego, który dojeżdża do pracy z San Francisco, gdzie mieszka z żoną Heather i synami bliźniakami. (Projektanci Apple'a, a także wielu młodszych inżynierów i pracowników z zespołu iTunes, gdzie wpływy branży muzycznej są spore, wybiera życie w mieście, nie na przedmieściach). Prasa wymienia wśród jego

przyjaciół różne sławy, często związane z designem i światem artystycznym, w tym wielu Brytyjczyków, między innymi didżeja Johna Digweeda i projektanta mody Paula Smitha. Kiedy brytyjski scenarzysta Alexander Chow-Stuart napisał w 2011 roku e-mail do znajomego znajomego Ive'a z pytaniem, czy mógłby wpaść do niego podczas swojej wizyty w Cupertino z synem w wieku szkolnym, Ive nie tylko się zgodził, ale także dał chłopcu iPoda i załatwił oprowadzenie gości po kampusie Apple'a. (Chow-Stuart drobiazgowo zrelacjonował wizytę na swoim blogu).

Przez pewien czas wśród świadomych sławy Ive'a ludzi spoza Apple'a panowała moda na snucie domysłów, że zastąpi on Jobsa na stanowisku dyrektora generalnego. Wewnątrz firmy nigdy nie brano takich spekulacji poważnie, biorąc pod uwagę zadeklarowaną ignorancję Ive'a w kwestiach biznesowych. W końcu zakosztował już raz kariery biznesmena prowadzącego własną firmę w Londynie i wcale mu to nie odpowiadało. „Z kierowaniem biznesem radziłem sobie beznadziejnie i tak naprawdę chciałem się skupić tylko na samej sztuce projektowania” - powiedział. Jak widać, to życzenie się spełniło.

O ile Ive'a nigdy nie brano poważnie pod uwagę jako potencjalnego dyrektora generalnego, w ostatnich latach rządów Steve'a Jobsa w Apple'u wypłynął pewien menedżer, który, jak się wydaje, ma wszystkie kluczowe cechy potrzebne, by przejąć ster. To Scott James Forstall, czterdziestotrzyletni inżynier oprogramowania specjalizujący się w projektowaniu interfejsów użytkownika, który całe życie zawodowe spędził w dwóch firmach założonych przez Steve'a Jobsa. Interfejs użytkownika to sposób, w jaki użytkownicy komputerów mogą manipulować tym, co widzą na monitorze. Pod wieloma względami to właśnie interfejs decyduje o przyjemności i pożytku czerpanym z komputerów. Wielu ludzi nawet nie zauważa interfejsu użytkownika, ale łatwość, elegancja i dowcip, z jakim użytkownicy produktów Apple'a komunikują się ze swoimi urządzeniami, tworzy istotną więź łączącą ich z firmą, stąd duże znaczenie specjalności Forstalla.

Forstall jest szczupły i smagły, nosi zapinane na suwak swetry i ma gęste czarne włosy, czesane tak, by sterczały prosto do góry. Wychował się w stanie Waszyngton. Studiował na Stanfordzie, najpierw systemy symboliczne, następnie zrobił dyplom magisterski z informatyki. Zaraz po studiach zaczął pracę w NeXT. Przeniósł się do Apple'a w 1997 roku i pracował pod kierunkiem różnych dyrektorów do spraw oprogramowania, zyskując sobie opinię inteligentnego i ambitnego inżyniera, chcącego piąć się po szczeblach korporacyjnej drabiny.

Jednak dopiero kiedy zaczął powstawać iPhone, Forstall miał okazję zabłysnąć. Zespół, którym kierował, zmodyfikował oprogramowanie Macintosha, OS X, tak by działało na iPhone. W efekcie został szefem działu oprogramowania na urządzenia mobilne, a funkcja ta nabierała coraz większego znaczenia wraz z oszałamiającym sukcesem iPhone'a i iPada. (Łącznie z iPodem odpowiadały one za prawie 70 procent przychodów Apple'a w 2011 roku, w porównaniu z 20 procentami czerpanymi z maców). W systemie kastowym firmy urządzenia iOS znajdują się na samym szczycie. Na przykład wkłada się obecnie więcej wysiłku w modyfikowanie aplikacji Macintosha, takich jak iLife, na iPada niż na maca, co zwiększa kapitał instytucjonalny Forstalla.

Forstall zbiera pochwały za błyskotliwość, nieustępliwość, fioła na punkcie szczegółów i opanowanie. Trzyma w swoim gabinecie jubilerską lupę, żeby móc przyjrzeć się każdemu pikselowi w każdej ikonie i sprawdzić, czy wszystko w porządku. Prostota projektowanych przez Forstalla interfejsów użytkownika to jeden z jego ogromnych atutów. „Pod tym względem grokuje wizję Steve'a” - zauważył jeden z byłych menedżerów Apple'a. („Grokować” to słowo wymyślone przez pisarza *science fiction* Roberta Heinleina, które po raz pierwszy pojawiło się w jego powieści *Obcy w obcym kraju*. Oznacza „dogłębnie rozumieć poprzez intuicję lub empatię”).

Jeśli coś się w Forstallu nie podoba, to fakt, że obnosi się ze swoją ambicją bardziej niż typowy menedżer w Apple'u. W ostatnich latach zupełnie otworzył swoje wpływy, także, jak się szepcze po kątach, podczas urlopu zdrowotnego Jobsa. Nie stroni też od demonstrowania statusu biznesowej szczy. Przez lata jeździł zdezelowaną toyotą corollą, ale wzbogaciwszy się, jak wszyscy menedżerowie wyższego szczebla w Apple'u w pierwszej dekadzie XXI wieku, w końcu kupił dokładnie takiego samego srebrnego mercedesa coupe, jakiego miał Jobs. (Forstall może identyfikować się z Jobsem także na poważniejszej płaszczyźnie. W połowie XX wieku przeszedł groźną chorobę żołądka, która zmusiła go do pobytu w szpitalu, ale zdołał się całkowicie wyleczyć).

Tak jak Ive, Forstall ma życie poza Apple'em. Razem z żoną Molly, prawniczką korporacyjną, są wielkimi fanami popularnego telewizyjnego show *American Idol* i pojechali na finał programu do Los Angeles. Forstall jest także zagorzałym kibicem drużyny baseballowej San Francisco Giants, ma też karnet na mecze kobiecej drużyny koszykarskiej Stanfordu. Pod koniec rządów Jobsa Forstall zaczął dostawać coraz więcej „czasu antenowego” podczas organizowanych przez Apple'a ważnych wydarzeń, a byli koledzy chwalą go jako pierwszorzędnego mówcę. W firmie, w której tak niewielu menedżerów ma choćby okazję do pokazania się publicznie, wystąpienia Forstalla zostały zinterpretowane

przez wieloletnich obserwatorów Apple'a jako mające takie samo polityczne znaczenie, jakie sowietolodzy czasów zimnej wojny przypisywali każdemu, kto stał koło Breżniewa w Mauzoleum Lenina. Forstall ma także przewagę nad swoimi kolegami komputerowcami mającymi niewielkie doświadczenie w zabieraniu głosu przed publicznością: był w młodości aktorem w działającej w liceum Olympic High School trupie teatralnej Lalapalooza Bird, która występowała w kilku szkołach podstawowych w jego rodzinnym miasteczku Bremerton w stanie Waszyngton. W ostatniej klasie liceum grał tytułową rolę w musicalu Stephena Sondheim'a *Sweeney Todd*. Ma także duży szacunek u "nerdów" w mieście, gdzie to inżynierowie ze Stanfordu są *cool*. Na uniwersytecie należał do tej samej korporacji studenckiej, Phi Kappa Psi, co przyszły współzałożyciel Yahoo! Jerry Yang.

Młodszy o osiem lat od Tima Cooka Forstall może spokojnie być kandydatem na następnego dyrektora generalnego, zwłaszcza jeśli zarząd Apple'a stwierdzi, że potrzebuje na tym stanowisku kogoś bardziej podobnego do Steve'a Jobsa. Forstall miał już okazje do poruszania się we wpływowym kręgu Doliny Krzemowej, jakie wcześniej trafiałyby się tylko Jobsowi. Ponieważ powstały wokół iPhone'ów i iPadów ekosystem stał się tak lukratywny dla Apple'a oraz firm tworzących aplikacje na te urządzenia, koncern z Cupertino coraz chętniej nawiązuje kontakty ze środowiskiem przedsiębiorców, z którego te firmy wyrastają. Forstall rozmawiał na przykład w 2011 roku z grupą firm tworzących aplikacje na urządzenia mobilne, finansowaną przez Kleinera Perkinsa, wpływową firmę *venture capital*. Matt Murphy, partner w Kleinerze, który kieruje funduszem iFund koncentrującym się na aplikacjach mobilnych, chwali zarówno „chłopięcy entuzjizm” Forstalla, jak i jego gotowość do słuchania sugestii finansowanych przez Murphy'ego przedsiębiorców. Oni sami także doceniają Forstalla. „Jest bystry, twardo stąpa po ziemi, to zdolny inżynier, prezentacje prowadzi lepiej niż przyzwoicie - stwierdził jeden ze wspieranych przez Kleinera przedsiębiorców, którzy mieli kontakt z Forstallem. - Ten facet ma wszystko, co trzeba”.

Garstka menedżerów wyższego szczebla dopełnia obraz ścisłego kierownictwa za czasów Jobsa. Jeff Williams, prawa ręka Tima Cooka, przejął po nim pałeczkę jako szef operacyjny, kiedy Cook awansował. Williams to pod wieloma względami sobowtór Cooka. Obaj pochodzą z Południa. Obaj zdobywali zawodowe szlify w IBM-ie. Obaj zrobili dyplomy MBA na wieczorowych studiach na Uniwersytecie Duke'a. Wysoki, szczupły i siwowłosy Williams tak bardzo, zdaniem menedżerów Apple'a, przypomina swojego szefa, że z tyłu można ich ze sobą pomylić. Bob Mansfield, kierujący działem inżynierii sprzętowej, to przysadzisty inżynier, który w Apple'u znalazł się w 1999 roku, kiedy koncern kupił firmę,

w której pracował, Raycer Graphics, producenta chipów graficznych. Mansfield jest cichszy od swoich kolegów na równorzędnych stanowiskach (dorównuje Cookowi, swojemu wieloletniemu szefowi) od dawna ma tytuł starszego wiceprezesa do spraw inżynierii sprzętowej komputerów Mac, odpowiada za *hardware* wszystkich urządzeń, łącznie z iPodami, iPhone'ami i iMacami.

Ostatnim z zajmujących się produktami członków zespołu wykonawczego jest Eddy Cue, od lat będący w Apple'u specem od zawierania umów, ale także szefem działu usług internetowych oraz człowiekiem, do którego zwracał się Jobs, kiedy trzeba było rozwiązać jakiś problem. Cue prowadził na przykład wstępne negocjacje z AT&T w sprawie iPhone'ów. Kiedy Jobs chciał zmiany w kierownictwie usługi e-mailowej MobileMe, zwrócił się do Cue. Nigdy jednak nie awansował go na samą górę w hierarchii Apple'a. Podniesienie rangi Cue było pierwszym ogłoszonym publicznie posunięciem Cooka - co sygnalizowało, że za jego rządów „facet od zawierania transakcji” może się dostać do wąskiego grona menedżerów najwyższego szczebla.

Wszystkich tych ludzi łączy długi staż w firmie. Nowicjuszom trudno się odnaleźć w kulturze korporacyjnej Apple'a, więc mają niewielkie szanse, żeby się przebić. Najkrócej związany z firmą jest Bob Mansfield - 12 lat. Scott Forstall zaczął pracę u Steve'a Jobsa zaraz po studiach. Jeśli nowo przyjęci mogą odnieść sukces na najwyższych stanowiskach w Apple'u, nie ma na to w ostatnich latach dowodów, warto za to wziąć pod uwagę przypadek, który świadczy o czymś przeciwnym: krótką, smutno zakończoną apple'owską karierę Marka Papermastera.

W październiku 2008 roku Apple ogłosił, że zatrudnia Papermastera, weterana IBM-a, by pokierował zespołem produkującym iPody i iPhone'y. Miał zastąpić Tony'ego Fadella, menedżera zespołu iPodów, który właśnie odszedł z firmy, między innymi z powodu licznych spór z Jobsem. Poszukiwanie przez Apple'a talentów w IBM-ie wydawało się dziwne, a sam IBM nie był specjalnie zachwycony pomysłem zatrudnienia Papermastera w Cupertino i wytoczył Apple'owi proces, próbując to uniemożliwić. Sprawę rozstrzygnięto dopiero w styczniu następnego roku, a Papermaster mógł zacząć pracę w Apple'u pod koniec kwietnia, po sześciu miesiącach od momentu gdy dostał angaż.

Nie zabawił tu jednak długo, a jego szybkie pożegnanie z firmą stanowi przestrożę, jeśli chodzi o perspektywy zatrudniania przez Apple'a w przyszłości menedżerów wyższego szczebla. Steve Jobs był na urlopie zdrowotnym, kiedy Papermaster (który kilkakrotnie odmówił udzielenia wywiadu) rozpoczął pracę w firmie. W momencie powrotu Jobsa o Papermasterze mówiło się już, że nie pasuje. Uważano, że nie walczy zębami i pazurami

o swój oddział, co w Apple'u traktowano jako wymóg. „Papermaster to naprawdę miły facet, taki przysłowiowy gość, z którym chciałbyś pójść na piwo - powiedziała jedna z osób, które miały z nim kontakt podczas jego pracy w firmie. - Jest ciepły, cierpliwy i chętnie słucha, ale nie są to cechy pożądane w Apple'u. Było to dla wszystkich w bolesny sposób oczywiste”. Podobno kiedy Jobs wrócił do pracy, poświęcał Papermasterowi niewiele uwagi, co oznaczało, że nowy menedżer osiągnął status „buca” w ocenie wymagającego współzałożyciela koncernu.

Kiedy Apple wypuścił na rynek odświeżonego iPhone'a 4 w czerwcu 2010 roku, na firmę posypała się lawina skarg w związku z przerywanymi rozmowami. Całe zamieszanie nazwano „Antennagate” (afery antenową), kiedy Steve Jobs osobiście ogłosił, że winę ponosi wadliwa antena w telefonie. (Jobs zasugerował, że użytkownicy nieprawidłowo trzymają aparaty, po czym zaproponował gumowe etui, by naprawić problem). 7 sierpnia 2010 roku do prasy wyciekła informacja, że Papermaster, który nadzorował konstrukcję telefonu, po cichu odszedł z Apple'a. Został później wiceprezesem Cisco, a pod koniec 2011 roku - dyrektorem technologicznym w AMD, firmie produkującej półprzewodniki. Bob Mansfield dodał do swoich obowiązków zarządzanie inżynierią sprzętową urządzeń mobilnych.

Jako dyrektor generalny, Steve Jobs zgromadził wokół siebie lojalnych i zdolnych bliskich współpracowników, grupę, którą kierował niemalże do swoich ostatnich dni, mimo rezygnacji ze stanowiska. Zdominował także zarząd Apple'a, chociaż został jego prezesem dopiero po ustąpieniu z funkcji dyrektora generalnego.

Wpływy Jobsa dobrze pokazuje historia krótkiego flirtu Arthura Levitta z członkostwem w zarządzie Apple'a. Levitt zbliżał się do końca swojej kadencji przewodniczącego Securities and Exchange Commission (Komisji Papierów Wartościowych i Giełd) za rządów Billa Clintona, kiedy Steve Jobs zadzwonił do niego z propozycją dołączenia do zarządu. Jako oddany fan Apple'a, Levitt był zachwycony. „Odpowiedziałem, że nie ma w Ameryce zarządu, w którym bym chętniej zasiadł” - wspominał 10 lat później. Poleciał do Kalifornii, zjadł śniadanie z Jobsem, spotkał się z pozostałymi członkami zarządu i wysłuchał przemówienia programowego Jobsa podczas targów Macworld w centrum konferencyjnym Moscone w San Francisco. Dostał pakiet powitalny oraz kalendarz przyszłych posiedzeń zarządu i był pełen entuzjazmu w związku ze swoim pierwszym stanowiskiem poza instytucją rządową. Zanim odleciał na wschód, zostawił Fredowi Andersonowi, ówczesnemu dyrektorowi finansowemu Apple'a, wydruk przemówienia o ładzie korporacyjnym, które niedawno wygłosił.

Kiedy Levitt wylądował, czekała na niego wiadomość od Jobsa. „Oddzwoniłem, a on powiedział, że jego zdaniem nie spodoba mi się członkostwo w zarządzie - opowiadał Levitt. - *De facto* mówił mi, że już mnie nie chce”. Jobsowi najwyraźniej nie przypadła do gustu opinia Levitta na temat tego, na czym polega dobry ład korporacyjny, w tym jego przekonanie, że członkowie zarządu powinni uczestniczyć we wszystkich posiedzeniach. Larry Ellison, członek zarządu Apple'a w tamtym czasie i bliski przyjaciel Jobsa, miał kiepską frekwencję. „Jobs stwierdził, że nie byłbym zadowolony, bo jego »najlepszy członek zarządu« nie pojawia się na posiedzeniach - wspominał Levitt. - Byłem potwornie rozczarowany”.

Stosunek Jobsa do Ellisona, który odszedł z zarządu w 2002 roku, jako powód podając niemożność uczestniczenia w posiedzeniach, dużo mówi o wyznawanej przez Jobsa filozofii funkcjonowania zarządu. Nadal nazywał Ellisona jego najlepszym członkiem. Uwielbiał opowiadać, jak powiększył okładkę czasopisma ze zdjęciem twarzy Ellisona i umieszczał tę fotografię naturalnej wielkości na jego pustym fotelu podczas zebrań zarządu. „Odwracałem się do niego i pytałem: Larry, a co ty o tym sądzisz?” - wspominał Jobs po latach.

Przez wiele lat Apple nie miał prezesa zarządu, tylko dwóch członków „współprowadzących”: byłego dyrektora Genentechu Arta Levinsona i byłego dyrektora Intuitu Billa Campbella. Poza Jobsem w zarządzie zasiadało tylko sześciu członków, a wielu z nich łączyły z nim silne więzi. Campbell był jednym z najbliższych przyjaciół i osobistych doradców Jobsa. W końcu zresztą zrzekł się swojej roli współprowadzącego, gdyż zobowiązywała go ona do ujawnienia faktów dotyczących zdrowia Jobsa, o których wolał nie mówić. Mickey Drexler był wcześniej dyrektorem generalnym firmy Gap, w której zarządzie zasiadał Jobs. Jednak mimo tych osobistych związków z Jobsem zarząd Apple'a oceniano jako pierwszorzędny, ze względu na najwyższej klasy członków. Andrea Jung, dyrektorka generalna Avon Products, mogła podzielić się doświadczeniem w zakresie zachowań konsumentów i zastąpiła Campbella jako członkini współprowadząca. Al Gore, były wiceprezydent Stanów Zjednoczonych, służył radą w kwestiach regulacyjnych - Jobs przez lata bał się, że Microsoft przestanie stawiać na kompatybilność swoich programów z Makiem - i jako zapalony użytkownik produktów Apple'a przekonująco firmował zapewniany przez nie komfort użytkownika.

W swojej wydanej w 2002 roku książce *Take on the Street* Levitt nazwał zarząd Apple'a „wysoko wykwalifikowanymi, czołowymi przedstawicielami świata amerykańskich korporacji”, ale dodał, że mimo wszystko „nie jest on tak pomyślany, by działać niezależnie od dyrektora generalnego”. Przyznał, że Apple wspaniale sobie poradził z reformami

i uzdrowieniem swojej kondycji. Nie miało to jednak znaczenia. „Małym, wyizolowanym zarządom brakuje zewnętrznej perspektywy, która jest konieczna, jeśli firma znajdzie się w opałach - podsumował swój wywód Levitt. - Zwłaszcza kiedy dyrektor generalny jest tak charyzmatyczny jak Jobs, w zarządzie powinny zasiadać osoby myślące niezależnie, które nie stanowią przedłużenia kierownictwa”.

Nikt nie mógłby twierdzić, że Apple jest firmą „w opałach”. Ponadto, czy zarząd kierował się wyłącznie zdaniem Jobsa czy nie, z powodzeniem udało mu się spełnić jedno ze swoich podstawowych zadań, czyli zapewnienie sprawnej i spokojnej sukcesji na najwyższym stanowisku w firmie. Tak jak Apple nie przejdzie prawdziwej próby, dopóki produkty, które były w przygotowaniu w chwili śmierci Jobsa, nie zostaną wprowadzone na rynek, tak nie poznamy wartości zarządu firmy, dopóki nie przyjdzie jej się zmierzyć z pierwszym kryzysem bez byłego przywódcy.

ROZDZIAŁ 6

Zapanowanie nad przekazem

TIMA COOKA SPOTKAŁEM PO RAZ PIERWSZY 20 października 2010 roku podczas premiery jednego z produktów Apple'a na kampusie firmy. Dwa lata wcześniej poświęciłem kilka miesięcy na przygotowanie nieautoryzowanej sylwetki Cooka, która została wyeksponowana na okładce magazynu „Fortune” z nagłówkiem: *Geniusz stojący za Steve'em: czy spec od operacji Tim Cook pokieruje kiedyś firmą?*. Żaden dziennikarz nie przeanalizował jego wykształcenia, punktów zwrotnych w karierze ani osobowości tak dogłębnie jak ja. A jednak nigdy dotąd nie udzielił mi wywiadu. Przedstawiłem się uśmiechniętemu Cookowi. Kiedy uścisnęliśmy sobie dłonie, spodziewałem się chociażby najdrobniejszego znaku potwierdzającego, że wie, kim jestem, i że oto spotykamy się po raz pierwszy, skinienia głową albo mrugnięcia okiem ze słowami w rodzaju: „O rany, nie mogę uwierzyć, że zadzwoniłeś do moich kolegów z roku z Auburn z początku lat osiemdziesiątych i do mojego dawnego szefa w IBM”.

Mylilem się. Osobistych pogaduszek nie było tego dnia w programie. Nie ma ich w przewidzianym przez Apple'a scenariuszu.

Kiedy spotkałem się z Cookiem, stałem akurat w „sali pokazowej” po konferencji prasowej pod nazwą „Back to the Mac” (Powrót Maca), na której Apple zaprezentował stado nowych komputerów. Takie imprezy wydają się rutynowe uczestniczącym w nich dziennikarzom, ale nie pracownikom Apple'a, którzy je organizują. Co roku odbywa się pokaz iPhone'a, często w tym samym czasie co doroczna Worldwide Developers Conference - WWDC w apple'owskim żargonie. Na innym pokazie prezentowana jest oferta muzyczna Apple'a, co często stanowi okazję do przedstawienia ulepszeń iTunes lub iPoda. Pokazy iPada należą do nowości. Maca - do żelaznego repertuaru. Te starannie przygotowane imprezy odbywają się zazwyczaj w jednym z trzech miejsc: olbrzymim Moscone Center w San Francisco, bardziej kameralnej sali w pobliskim Yerba Buena Center for the Arts lub auli Apple'a zwanej Town Hall („Salą ratuszową”) przy Infinite Loop 4 w Cupertino. Wszędzie obowiązuje ten sam format: przemówienie programowe połączone z prezentacją wszelkich nowych produktów i usług, zazwyczaj z możliwością obejrzenia urządzeń

i pobawienia się nimi. Wśród publiczności znajdują się na ogół dziennikarze, inwestorzy i partnerzy biznesowi, na przykład operatorzy telefonii komórkowej na pokazie iPhone'a, twórcy gier na prezentacji iPada i tak dalej. Nacisk jednak kładzie się na media, których rola polega na nakręceniu blogosfery albo gadaniu do kamery, by przedstawić światu najnowsze asy w rękawie Apple'a.

W dniu kiedy spotkałem się z Cookiem, Apple zademonstrował rewolucyjnego nowego MacBooka Air, ultralekkiego laptopa w obudowie unibody. Jak podawał w entuzjastycznym tonie komunikat prasowy Apple'a, nowy komputer był „niewiarygodnie cienki, zaledwie 0,11 cala w najwęższym miejscu” i ważył „tylko 2,3 funta”. Tak się przypadkiem złożyło, że stałem obok sięgającego piersi stołu, na którym był wyeksponowany MacBook Air, kiedy podszedł do mnie Cook. Od razu zapytał, co sądzę o nowym komputerze. Niepewny, co odpowiedzieć, wymamrotałem, że robi wrażenie. To wystarczyło, żeby Cook uraczył mnie krótkim wywodem o tym, jak bardzo imponujący jest MacBook Air. Pamięć *flash*, która zastąpiła stary twardy dysk - zupełnie jak w iPadzie! - jest fantastyczna. Nowy komputer jest supercienki, lekki i szybki jak nie wiem co. Jeszcze nigdy nikt w branży komputerowej czegoś takiego nie zrobił.

Gawędziłem z Cookiem jeszcze przez kilka minut, a w pobliżu kręcił się pracownik z działu *public relations* Apple'a, a także Phil Schiller, wiceprezes firmy do spraw światowego marketingu produktu. W innej części sali słabowity Steve Jobs brylował wśród dziennikarzy, przypominając istotne informacje o MacBooku Air, które padły w jego oficjalnej prezentacji, a czuwała nad nim szefowa działu PR Katie Cotton. Kilku innych członków ścisłego kierownictwa Apple'a rozmawiało z prasą, powtarzając uwagi Jobsa i Cooka o magicznych nowych funkcjach prezentowanego laptopa.

Taki skoordynowany przekaz to klasyka Apple'a, tylko jeden z niezliczonych przykładów tego, jak Apple zarządza swoim wizerunkiem w świadomy, energiczny i pozornie niewymuszony sposób, który jednak nie pozostawia absolutnie niczego przypadkowi. Komunikacja to jeszcze jedna dziedzina, w której Apple idzie własną drogą. Firma wyłamuje się z szablonu, jeśli chodzi o sposób opowiadania konsumentom historii i traktowania informacji - a traktuje je nie inaczej niż krzem, tytan bądź inny niezbędny, ale niezwykle cenny towar. System Apple'a można nazwać „organizacją i kontrolą”.

W komunikowaniu się ze światem zewnętrznym Apple także, jak to ma w zwyczaju, fanatycznie koncentruje się na szczegółach, ale stosuje różne sposoby podejścia w zależności od grupy odbiorców. W przypadku konsumentów przekaz jest wszechobecny, ale ograniczony w treści. Informacje skierowane do dziennikarzy stają się towarem, który Apple

wydziela dopiero po dokonaniu oceny ryzyka i porównaniu go z potencjalnym zyskiem z inwestycji. W ramach planu obejmującego debiut, marketing i sprzedaż poszczególnych produktów Apple decyduje, kto będzie o nich mówił i do kogo, jakie będą najistotniejsze elementy przekazu i którzy przedstawiciele prasy zostaną zaszczytzeni upragnionymi wywiadami. Konkretnie słowa, jakich Apple używa do przedstawienia przekazu, są powtarzane tyle razy, że wszyscy, w firmie i poza nią, mogą je recytować z pamięci.

Przekaz dotyczący produktów Apple'a charakteryzuje się, tak jak tyle innych aspektów działalności firmy, prostotą i jasnością. Przez całą historię swojego istnienia Apple wprowadzał urządzenia i funkcje, które nie istniały wcześniej w branży albo stanowiły znaczący skok w rozwoju. Dobrym przykładem będzie prosty design i możliwości pierwszego iPoda oraz nowatorska funkcja *multitouch* w iPhone, pozwalająca zmniejszać i powiększać obraz na ekranie.

Sztuka sprzedaży przełomowych produktów polega na tym, żeby dobrze wyjaśnić ich zalety. Bob Borchers, który był menedżerem wyższego szczebla zajmującym się marketingiem iPhone'a, opisywał podejście Apple'a do informowania opinii publicznej o nowym produkcie w 2007 roku, kiedy rynek smartfonów był zdominowany przez BlackBerry i Palm. „Kiedy wypuściliśmy iPhone'a, mógł stać się zylionem różnych rzeczy - wspominał. - Miał najróżniejsze funkcje, można go było używać na mnóstwo sposobów”. Jednak zamiast wymieniać multum możliwości urządzenia, menedżerowie Apple'a „sprowadzili wszystko do trzech spraw: to rewolucyjny telefon, Internet w twojej kieszeni i najlepszy iPod, jakiego stworzyliśmy”.

Kluczowe, zdaniem Borchersa, było podkreślenie dokładnie tych czynników, które wyróżniały iPhone'a, ale jednocześnie przekazanie konsumentom tylko tylu informacji, ilu było potrzeba, żeby rozniecić ich ciekawość i emocje. „Nie przypominało to pozycjonowania żadnego innego telefonu komórkowego na rynku - stwierdził. - Ale taki przekaz zawarliśmy we wszystkich materiałach, w każdej prezentacji i komunikacie. Był wszędzie”.

Łatwo byłoby uznać takie nieustające powtórzenia za trąące sekciarstwem, ale to tylko jedna z wielu dróg prowadzących do uzyskania przez Apple'a tożsamości marki, której zazdrości mu każdy specjalista od marketingu. Spójność przekazu pomaga budować lojalność klientów. Jasne komunikaty mogą mieć także ogromny wpływ na wynik finansowy. „Jeśli miałbym wymienić jedną rzecz, której się nauczyłem [w Apple'u] i z której nadal korzystam, to będzie to zasada, że najlepszy przekaz jest jasny, zwięzły i często powtarzany - skonstatował Borchers, który po odejściu z Apple'a został inwestorem *venture capital* w firmie Opus Capital w Dolinie Krzemowej. - Taki komunikat w końcu ci się znudzi.

Będiesz go wygłaszać na dwudziestu spotkaniach informacyjnych i wszystkie zleją ci się w jedno. Ale właśnie tak ma być, bo dany odbiorca słyszy to po raz pierwszy. Wpadasz w kłopoty, kiedy zaczynasz wszystko mieszać, bo się nudzisz. Dlatego jedna z kluczowych zasad brzmiała: używajmy w kółko tych samych słów. Wtedy konsument też będzie słyszał cały czas to samo i te same słowa powtórzy, opisując produkt swoim znajomym”.

Na szczęście dla firmy konsumenci nie czują się w rezultacie manipulowani. Maniacy Apple’a i fachowcy z branży mogą się podśmiewać ze słynnego „pola zniekształcania rzeczywistości” Steve’a Jobsa - hipnotycznej zdolności założyciela koncernu do przekonywania słuchaczy o wartości tego, co akurat sprzedawał. Jednak w odczuciu konsumentów Apple stworzył ich rzeczywistość. Przekaz trafia do nich ze wszystkich kierunków, ale łatwo go zrozumieć. Wydaje się naturalny, nie wymuszony. Nie dajmy się jednak zwieść: Apple od początku do końca zaplanował jego rozpowszechnianie.

Ponieważ Apple to sztandarowy przykład organizacji zarządzanej odgórnie, sztuka komunikacji korporacyjnej zaczynała się na samym szczycie. „Steve był gawędziarzem - stwierdził jeden z byłych menedżerów. - Potrafił stworzyć opowieść, z którą firma mogła się identyfikować. To niemal niespotykane w koncernie tej wielkości”. Menedżerowie znali te korporacyjne historie na pamięć na długo przed tym, jak zaczęli opowiadać je klientom. A to dlatego że zdążyli już wielokrotnie przedyskutować, zweryfikować, podrasować i przetestować dany wątek od momentu, kiedy Steve Jobs opowiedział go im po raz pierwszy, do chwili kiedy przedstawiali go publicznie.

Opowiadanie historii może wydawać się czymś ulotnym i mało wymiernym w kontekście biznesowym, ale George Blankenship, dyrektor kierujący inicjatywą sprzedaży detalicznej w Apple’u w jej początkach, wyjaśnił bardzo konkretny związek między opowiadaniem a napędzaniem popytu. „W 2000 roku większość ludzi wiedziała jedno, jeśli chodzi o produkty Apple’a: że nie chcą ich mieć - powiedział. - To, co nastąpiło, było procesem edukacyjnym. Musieliśmy dotrzeć do jak największej liczby ludzi. Tak by przechodząc obok, w końcu pewnego dnia weszli do środka. A wtedy my mamy okazję opowiedzieć im historię, i opowiadamy ją w sposób pełen szacunku, pomocny, przyjazny i nienaturczywy. Nie chodzi w niej o cenę. Chodzi o produkt”.

Niczym misjonarze wysyłani w różne strony, by nawracać i głosić wiarę, menedżerowie Apple’a znają swoją opowieść na wrywki. „Sklepy Apple’a miały przyciągnąć klientów nieużywających jeszcze macintoshy - oświadczył Allen Olivo, menedżer marketingu w Apple’u w czasie, kiedy otwierano firmowe sklepy, jakby uzgodnił

zeznania z Blankenshipem, chociaż nic takiego nie miało miejsca. - Musieliśmy przekonać osoby sceptyczne, takie, które nie korzystają z naszych produktów, które nie wiedzą, co można z nimi robić. Kiedy wchodzi do sklepu, trzeba pozwolić im zobaczyć maki, dotknąć ich, poczuć, używać i poeksperymentować z nimi”.

Opowieści Apple'a zaczynają się od śmiałej koncepcji, wskazującej klientom nie to, co chcą kupić, ale to, jakimi chcieliby być ludźmi. To klasyczny w reklamie zabieg nawiązujący do tęsknot odbiorców za określonym stylem życia, tak zwane *lifestyle advertising* - sprzedawanie raczej związanego z firmą wizerunku niż samego produktu. Od kultowej kampanii „Think Different” z 1997 roku, w której przedstawiano postacie Gandhiego, Einsteina i Boba Dylana (i żadnych produktów Apple'a), po późniejsze reklamy z ciemnymi sylwetkami hipsterów bawiących się przy muzyce ze swoich iPodów (z białymi słuchawkami podłączonymi do białych kabli, spływającymi wzdłuż ich gibkich ciał) Apple wykazywał się geniuszem w sprzedawaniu stylu życia.

Jednak kiedy już Apple przyciągnie uwagę klienta, zadaje sobie wiele trudu, by w najdrobniejszych szczegółach wyjaśnić możliwości swoich produktów. Weźmy chociażby premierę nowej wersji programu iMovie w 2005 roku. Wchodzi on w skład pakietu iLife, standardowego oprogramowania Maca. (Czy użytkownik jest tego świadomy czy nie, ikonka iMovie znajduje się na dole ekranu i ma kształt gwiazdki, przypominającej te z hollywoodzkiej Alei Sławy). Apple stworzył iLife początkowo dlatego, że tak niewiele zewnętrznych firm pisało programy na Maca. Użyteczne programy podnosiły wartość komputera, a wyjaśnianie klientom, jak korzystać z oprogramowania, weszło Apple'owi w krew.

W 2005 roku Apple wprowadził wersję iMovie w wysokiej rozdzielczości (HD). Użytkownicy mogli montować swoje filmy na macach, zgrywając nakręcony materiał z kamery na komputer. Kamery HD stawały się właśnie powszechnie dostępne, więc Apple znalazł się w błędnym kole: musiał zademonstrować wartość filmów HD, żeby uzasadnić przechodzenie na sprzęt HD, co z kolei uzasadniało wartość tego *hardware'u* i *software'u*.

Jednym z najpopularniejszych zastosowań iMovie były amatorskie filmy z wesel. Apple może nie kieruje się badaniami rynkowymi, decydując, jakie produkty będzie tworzyć, ale jak najbardziej zwraca uwagę na to, jak klienci z nich korzystają. Zespół marketingowy przygotowujący premierę iMovie HD, zaplanowaną na targi Macworld 11 stycznia 2005 roku, postanowił więc nakręcić wesele. Sfilmował przepiękną ceremonię: w wyrafinowanej oprawie, przy blasku świec, w Officers' Club w zabytkowym kompleksie parkowym Presidio w San Francisco. Panna młoda była pracowniczką Apple'a, a wesele było prawdziwe.

Z nakręconym materiałem wiązał się jednak jeden problem: nie spodobał się Steve'owi Jobsowi. Jobs obejrzał go na tydzień przed świętami Bożego Narodzenia i wezwał ponownie Alessandrę Ghini, menedżerkę marketingu kierującą wprowadzaniem na rynek iLife. Oświadczył jej, że wesele z San Francisco nie oddaje odpowiedniej atmosfery, by pokazać, co amatorzy mogą zrobić z iMovie. „Powiedział nam, że chce wesele na plaży, na Hawajach albo gdzieś w tropikach - wspominała Ghini. - Mieliliśmy kilka tygodni, żeby znaleźć wesele na plaży, nakręcić je, zmontować i przedstawić Steve'owi do aprobaty. Tak ciasne ramy czasowe nie zostawiały marginesu błędu”.

Czas gonił, a pieniądze nie grały roli, więc zespół zabrał się do dzieła. Skontaktował się z agencjami artystycznymi w Los Angeles, a także z hotelami na Hawajach, pytając, czy nie wiedzą o jakichś weselach - najlepiej z atrakcyjną młodą parą - planowanych na okres świąteczno-noworoczny. Trafili na żyłę złota w Hollywood: piękna klientka pewnej agencji i jej przystojny narzeczony istotnie planowali pobrać się podczas świąt na Maui. Apple zaproponował, że zapłaci za kwiaty panny młodej, nakręci ceremonię i przygotuje film dla nowożeńców. W zamian chciał praw do wybranej przez siebie minuty materiału.

Filmowanie całego wydarzenia było sporym przedsięwzięciem. Dyrektor kreatywny z Apple'a wraz z ekipą poleciał na Hawaje. Współpracowali z miejscowymi florystami, żeby uzyskać żądany efekt. Konsultowali się także wielokrotnie z młodą parą, która czuła zrozumiałe obawy w związku z całym zamieszaniem. Ekipa operatorów przeprowadziła dzień wcześniej wizję lokalną na plaży, żeby się upewnić, gdzie dokładnie będzie zachodzić słońce. Wkrótce po weselu dyrektor kreatywny zaczął zgrywać materiał i zadzwonił do Kalifornii z dobrymi wieściami: „Jestem zachwycony” - powiedział. Steve Jobs też był zadowolony. Zaaprobował nowy materiał kilka dni przed Macworldem. W końcu podczas przemówienia programowego na targach wykorzystano mniej więcej sześćdziesięciosekundowy filmik z wesela, pokazujący sekwencje z całującą się młodą parą, panną młodą tańczącą ze swoim ojcem i nowożeńcami idącymi plażą w stronę zachodzącego słońca. Nieco dłuższe wersje puszczano w prezentowanym na targach zwiastunie oraz w sklepach firmowych Apple'a. „Budżet był spory - wspominała Ghini, która jednak nie przejmowała się tym wydatkiem. - Musiał być, skoro w ostatniej chwili wprowadzono zmiany”.

Z perspektywy Apple'a ta rozrzutność się opłaca, bo nic nie jest cenniejsze niż marka firmy. To podejście subtelne, pełne niuansów. W dziewięciu przypadkach na dziesięć przeciętny konsument nie zarejestruje świadomie tych detali. Ale to nie ma tu nic do rzeczy. Suma obsesji Apple'a, łącznie ze sposobem prezentowania wizerunku firmy, bynajmniej nie umyka klientom, którzy intuicyjnie doceniają, że Apple stoi oczko wyżej od innych marek.

To wyjaśnia, dlaczego nikt w Apple'u nie uważa, żeby było coś choćby odrobinę niezwykłego w zatrudnieniu Londyńskiej Orkiestry Symfonicznej do nagrania muzycznych zwiastunów iMovie.

Nikt też okiem nie mrugnie, kiedy ogromne wydatki ostatecznie na nic się nie zdają. Kiedy Apple przygotowywał się do wprowadzenia nowej wersji swojego systemu operacyjnego o nazwie Snow Leopard (Lampart śnieżny), zespół do spraw marketingu pierwotnie planował użyć fotografii tego nieuchwytnego kota z banku zdjęć, ale postanowił się bardziej postarać. Wysłano ekipę, żeby sfotografowała lamparta śnieżnego w niewoli - znaczącym kosztem. Steve'a Jobsa efekty nie usatysfakcjonowały. „Wygląda, jakby był gruby i leniwy - skrytykował. - Nie głodny i szybki”.

Światła gasną. Tłum cichnie w niecierpliwym wyczekiwaniu. Muzyka, która płynęła z głośników, na ogół jakiś popularny hymn, może stara piosenka U2, milknie. Na scenę wchodzi Steve Jobs, a tłum szaleje. W pierwszych rzędach siedzą menedżerowie Apple'a najwyższego szczebla, wraz z takimi szychami jak inwestor *venture capital* John Doerr czy członek zarządu Apple'a Al Gore. Klaszczą, śmieją się i wiwatują razem z całą resztą zgromadzonych. W Cupertino pracownicy Apple'a zbierają się w stołówkach, żeby oglądać wystąpienie szefa w telewizji przemysłowej. Ponieważ w firmie wszystko jest tajne, to, co za chwilę zobaczy publiczność w auli, a internauci obejrzą na iPadach, będzie dla widzów zupełną nowością - podobnie jak dla pracowników Apple'a. Nawet ci, którzy pracowali nad jakąś częścią produktu, który właśnie ma zostać zaprezentowany, niekoniecznie mają jakiegokolwiek pojęcie o tym, co jeszcze zostanie ogłoszone. Znają tylko tę część, w którą mieli wkład.

Tak wygląda przemówienie programowe w Apple'u. Steve Jobs nazwał marketing okładką firmowej książki, na której stronach znajdują się poszczególne produkty. Tak jak te urządzenia są wynikiem niemalże nieskończonych powtórek w procesach projektowania i produkcji, tak przemówienie programowe to perfekcyjnie przygotowana prezentacja, podczas której Apple przedstawia światu owoce swojej pracy.

Jobs uczynił z tych wystąpień formę sztuki, wystylizowany performance, wymagający wkładu całej firmy. Ich powstawanie można porównać do produkcji jumbo jeta, którego poszczególne części są wytwarzane w różnych miejscach na całym świecie, a następnie montowane w gigantycznej fabryce na końcu całego żmudnego procesu - podobnie przemówienia programowe Apple'a są przygotowywane w segmentach z obsesyjną dbałością o szczegóły, a później sklejane w całość i prezentowane tłumnie zebranej publiczności w dniu

premiery.

Na scenie takie przemówienie wygląda jak długi zbiór swobodnych komentarzy i demonstracji urządzeń, sprawiających wrażenie improwizowanych. Za kulisami kłębią się jednak pracownicy Apple'a w postaci znerwicowanych wraków. Mają za sobą całe miesiące prób - nic nie pozostawiono przypadkowi, gromadząc slajdy, zdjęcia i tematy, z których wydestylowano przedstawianą właśnie prezentację. (Slajdy będą oczywiście przygotowane w programie Apple'a do prezentacji, Keynote, wprowadzonym na rynek w 2003 roku jako odpowiedź na PowerPointa Microsoftu. Keynote wyrósł z programu, jakiego Jobs używał wyłącznie w celu opracowywania przemówień programowych, co odzwierciedla nazwa - *keynote* to właśnie takie przemówienie). Podczas jednego z pokazów Maca Jobs używał komputera stojącego na wózku na scenie. Za kulisami krył się identyczny wózek z identycznym makiem i identyczną prezentacją, w razie gdyby ten pierwszy miał awarię. Sam Jobs przećwiczył swoją prezentację kilkadziesiąt razy, tak aby każde luzacko brzmiące stwierdzenie wypadło w sam raz. Także przedstawiciele firm partnerskich mieli zawsze za sobą wiele prób, wszystkie przeprowadzone według harmonogramu i scenariusza Apple'a. Jeden z takich partnerskich menedżerów - Apple zaprasza firmy tworzące oprogramowanie na jego urządzenia, aby zaprezentowały swoje wyroby, wzmacniając jego ofertę - opowiadał, jak spędził w Cupertino półtora tygodnia przed premierą pewnego produktu. Występował przed kolejnymi, coraz wyższymi rangą menedżerami Apple'a, z kulminacją w postaci prezentacji przed Jobsem. Asystent innego wysoko postawionego menedżera, który miał przedstawić premierowe oprogramowanie na iPhone'a, wspominał otrzymane rozkazy: „Kazali mi - nie prosili, tylko właśnie kazali - przyjść na próbę o danej godzinie, powiedzieli, jak się ubrać i co mówić. Nie było na ten temat dyskusji”.

Przemówienie programowe będzie dotyczyć kilku produktów. Przez lata Jobs całą prezentację prowadził sam, a tylko drobne rólki odgrywali pracownicy niższego szczebla, którzy pojawiali się na scenie, żeby zademonstrować pewne funkcje urządzeń. Z czasem pozostali dyrektorzy zaczęli przyjmować coraz bardziej znaczące role. Znakiem firmowym finału ważnego przemówienia programowego jest wyświetlany slajd z napisem: „Jeszcze jedno...” - zapowiadający coś istotnego, nowego i emocjonującego. (W 2005 roku był to na przykład iPod Shuffle, w 2006 piętnastocalowy MacBook Pro, a w 2010 niezwykle udoskonalony MacBook Air). Pokazy produktów muzycznych kończą się występami sławnych artystów, takich jak John Mayer albo Chris Martin z zespołu Coldplay. W 2009 roku Norah Jones zaśpiewała z wahaniem dwie piosenki na zakończenie pokazu iTunes, wyraźnie wytrącona z równowagi neurotycznymi machinacjami Apple'a przed

występem. „Za kulisami jest mnóstwo tajemnych przejść, do drzwi puka się w tajny, umówiony sposób - powiedziała, stojąc z zawieszoną na szyi elektryczną gitarą. - Czuję pewną ulgę, że już możemy grać”. Dodała: „Żartowałam”, chociaż ewidentnie mówiła poważnie. Kiedy zagrała ostatni akord, Jobs wyszedł na scenę i cmoknął ją w policzek.

Gdy tłumy się rozejdą i skończą spotkania z prasą, pracownicy Apple'a udadzą się do jednej z pobliskich knajp, na przykład baru XYZ w hotelu naprzeciwko Moscone Center, żeby ukoić skołatane nerwy. Wielu od razu weźmie urlop. Wiedzą, że praca nad następnym przemówieniem programowym zacznie się, kiedy tylko wróca.

Zespół marketingu i komunikacji Apple'a ma siedzibę w budynku tuż obok Infinite Loop 1, zwanym M-3, gdzie „M” oznacza „Mariani Avenue”, nie „marketing”. Po wejściu drzwiami frontowymi pracownicy przechodzą przez dwie kolejne pary strzeżonych drzwi i po drodze do swoich biurów mijają bładniebieską ścianę. Dużymi białawo-srebrnymi literami wypisano na niej rzucający się w oczy komunikat. „Upraszczać, upraszczać, upraszczać” - głosi napis. Dwa pierwsze „upraszczać” są podkreślone szeroką linią.

Bezwzględnie proste są nie tylko produkty Apple'a, ale także sposób prezentowania marki. Weźmy formułkę umieszczaną na dole każdego wydawanego przez firmę komunikatu prasowego. Wersja z końca 2011 roku brzmiała następująco: „Apple projektuje maki, najlepsze komputery osobiste na świecie, a także OS X, iLife, iWork oraz oprogramowanie profesjonalne. Stoi na czele cyfrowej rewolucji w muzyce dzięki iPodom i sklepowi internetowemu iTunes. Przedefiniował telefonię komórkową za sprawą rewolucyjnego iPhone'a i App Store, a ostatnio wprowadził na rynek iPada 2, kształtującego przyszłość mediów mobilnych i urządzeń komputerowych”. To wszystko. Trzy zdania, aby opisać koncern mający 108 miliardów dolarów przychodu. Każde słowo zostało starannie dobrane. Pierwszy czasownik to „projektować”. Najpierw wymienione są maki, bo w końcu one pojawiły się pierwsze. Apple „stoi na czele” i „przedefiniowuje”. Jest „rewolucyjny” (dwukrotnie), a jego działania dotyczą „przyszłości”. Wszystkich sformułowań użyto w sposób świadomy i przemyślany. Jak powiedział były pracownik działu: „»Rewolucjonizować« to chyba najczęściej używane słowo w marketingu Apple'a”.

Równie uważnie firma podchodzi do tego, jak wykorzystywana jest jej marka. Przede wszystkim nikt nie ma licencji na jej używanie, i dotyczy to także osób związanych z koncernem. Konsultanta, który umieścił logo Apple'a na swojej stronie internetowej, by pokazać, że firma należy do jego klientów, poproszono, by je usunął. Natomiast ludzi kupujących produkty Apple'a zachęca się, by to logo eksponowali: w opakowaniach znajdują

się naklejki z kultowym nadgryzionym jabłkiem, które potem pojawiają się wszędzie, od okładek kołonoatników przez zderzaki samochodów po drzwi lodówek.

To przesłanie wpaja się pracownikom zajmującym się kontaktami ze światem zewnętrznym. „Nic nie może zaszkodzić marce - powiedział Lars Albright, menedżer w iAd, dziale reklamy mobilnej Apple'a, który odszedł w 2011 roku i założył SessionM, start-up pomagający twórcom aplikacji zatrzymać użytkowników. - I dotyczy to wszystkich jej aspektów. Myśli się przez pryzmat pytań: »Czy to narazi markę na szwank? Czy musimy to robić? Czy to nie za duże ryzyko?«,.

Trzęsący marką Apple'a wiceprezes Hiroki Asai jest cichym menedżerem, niemal zupełnie nieznanym szerszemu ogółowi. Studiował grafikę użytkową na Kalifornijskiej Politechnice Stanowej (California Polytechnic State University). Mary LaPorte, profesor grafiki, która go uczyła, zapamiętała, że miał bzika na punkcie szczegółów i spójności estetycznej. „Jeśli chciałby mieć na plakacie ślad po filizance z kawą, to użyłby kawy, a nie brązowego tuszu” - wspominała.

Po studiach pracował w firmie konsultingowej w San Francisco, do której klientów należał Pixar, a potem Apple. W szeregi koncernu z Cupertino wstąpił w 2001 roku, doszedł do stanowiska, na którym podlegał bezpośrednio Steve'owi Jobsowi i, jak się uważa, to do niego należy ostatnie słowo w kwestii wszystkich materiałów marketingowych, z wyjątkiem reklamy. Dział, którym kieruje, jak wyjaśnia jego biogram na stronie macierzystej uczelni, pokazuje kolejną odsłonę upodobania Apple'a do integracji. „Jego zespół, złożony z ponad 200 pracowników kreatywnych, odpowiada za opracowanie graficzne wszystkich opakowań, sklepów firmowych, strony internetowej, sklepu *on-line*, marketingu bezpośredniego, filmów i imprez Apple'a na całym świecie w ciągu ostatnich dziesięciu lat - czytamy w biogramie. - W jego skład wchodzi dyrektorzy artystyczni, scenarzyści i autorzy tekstów, twórcy grafiki ruchomej i projektanci (...). To jedyny zespół tej wielkości, który może zaprojektować, opracować i wyprodukować całość działań w zakresie komunikacji z każdej dziedziny kreatywnej, na miejscu, bez pomocy firm zewnętrznych”. Asai znany jest w firmie jako cicha siła, człowiek, który rozumiał, co Jobs myśli o marce Apple, i potrafił, jak to ujął jeden ze współpracowników, „wyczuć Steve'a”. Asai słynie także z młodego wyglądu. Jak powiedział pewien menedżer, który z nim pracował: „Wygląda, jakby właśnie wyszedł z zajęć grafiki na trzeciej godzinie lekcyjnej”.

Jeśli chodzi o reklamę, Apple za rządów Steve'a Jobsa miał do niej specyficzne podejście. Jobs uważał reklamę za kluczową część marketingu i sam nią zarządzał. Co tydzień spotykał się z Lee Clowem, dyrektorem kreatywnym agencji TBWA, od lat obsługującej

Apple'a. Interesował się także bezpośrednio tym, gdzie puszczano reklamy. Preferował seriale i programy telewizyjne, które pasowały do wrażliwości modelowego klienta Apple'a. Najwyższe noty zbierały *Współczesna rodzina*, *The Daily Show* i *Family Guy*. Wolał inteligentniejsze *reality show*, jak *The Amazing Race* (*Niesamowity wyścig*), od bardziej wrednego *Survivora* (polskie tytuły to *Robinsonowie* i *Rzykanci*). Jobs wpadł w szal, kiedy reklama Apple'a przypadkowo znalazła się w programie Glenna Becka w telewizji Fox News, której nie znosił. Przede wszystkim jednak nie chciał, żeby firma reklamowała się w jakimkolwiek politycznym programie typu „gadające głowy”.

Jobs pozostał wierny mediom drukowanym, mimo że tworzone przez niego urządzenia, zwłaszcza iPad, przyspieszały zmierzch druku. Szczególnie uwielbiał całostronicowe reklamy Apple'a na czwartej stronie okładki wpływowych czasopism. Do dziś, jeśli weźmiemy do ręki popularny magazyn, mamy spore szanse zobaczyć z tyłu reklamę Apple'a. Monica Karo, menedżerka z domu mediowego OMD odpowiedzialna za kupowanie reklam w imieniu Apple'a, co jakiś czas próbowała przekonać Jobsa do zamieszczania ich w nowych tytułach. Jobs, mistrz PR-u, miał na to gotową odpowiedź: „Ty się martw o czwartą stronę okładki - mówił. - A ja się zajmę pierwszą”.

Oczywiście pierwszej strony okładki nie można kupić, przynajmniej nie w szanowanych czasopismach. Jest ona jednak niezwykle cenna z marketingowego punktu widzenia. Jobs wiedział lepiej niż jakikolwiek inny biznesmen na świecie, jak trafić na okładkę, żeby wypromować produkt. Apple ma także darmową reklamę, kiedy jego urządzenia pojawiają się w popularnych serialach i filmach. Firma twierdzi, że nigdy nie płaci za *product placement*, ale w 2010 roku jej produkty można było zobaczyć w telewizyjnych programach 386 razy, nie licząc powtórek, jak podaje firma Nielsen, zajmująca się badaniami marketingowymi.

Taki rodzaj reklamy jest oczywiście bezcenny. Niedługo po wprowadzeniu na rynek iPada firma zgodziła się dostarczyć dwie sztuki twórcom przeboju telewizji ABC, sitcomu *Współczesna rodzina*, którzy osnuli cały odcinek wokół szczerego pragnienia taty-gadźciarza, Phila Dunphy'ego, by posiadać iPada, który akurat miał premierę w jego urodziny. „To tak jakby Steve Jobs i Bóg powiedzieli jednym głosem: »Kochamy cię, Phil«, - mówił bohater w serialu.

Apple ma tę przewagę, że przedstawiciele twórczych zawodów używają jego produktów. „Tak się składa, że jestem entuzjastą Apple'a i strasznym gadźciarzem, więc dobrze się w tym orientuję - powiedział Steve Levitan, współtwórca *Współczesnej rodziny*. - Jedyna rzecz, po którą stałem w kolejce, to iPhone”. Levitan oświadczył, że zespół kreatywny

sam wpadł na pomysł odcinka o iPadzie: „Jesteśmy bardzo wybredni. Zazwyczaj i tak używamy tych produktów, jeśli chcemy”. Stwierdził także, że zespół bardzo się ucieszył na wieść, iż Jobs jest fanem serialu. Levitan miał nawet polecieć do północnej Kalifornii na spotkanie z Jobsem, ale je odwołano. Kontaktował się później regularnie z dwójkiem dyrektorów Apple’a, którzy należą do najbardziej znanych w Hollywood: szefem iTunes Eddym Cue oraz Suzanne Lindbergh, szefową *product placement*, mającą biuro w Nowym Jorku, a także najbardziej chyba odłotowy tytuł spośród wszystkich szefów Apple’a: „*director buzz*” (czyli „szef do spraw robienia szumu wśród reżyserów”).

Jednym z najpotężniejszych narzędzi komunikacyjnych Apple’a jest prężne stosowanie *public relations*. To jeszcze jeden przykład lekceważenia przez firmę wszystkich normalnych reguł korporacyjnego świata. Podejście Apple’a do PR-u jest równie staranne, skryte i bezwzględne jak do wzornictwa produktów i wewnętrznej tajności.

Apple „myśli inaczej” nawet o czymś tak przyziemnym jak to, kto się wypowiada w imieniu firmy. Kiedy w 2007 roku zadebiutował iPhone, do rozmawiania o nim z prasą upoważnionych było dokładnie pięć osób: Steve Jobs, Tim Cook, Phil Schiller, Greg Joswiak i Bob Borchers. Joswiak pełnił funkcję wiceprezesa do spraw marketingu iPhone’a, a Borchers był jego podwładnym. Dwaj najwyżsi rangą menedżerowie produktu, odpowiedzialni za stworzenie tego urządzenia, szef *hardware*’u Tony Fadell i Scott Forstall, którego zespół opracował oprogramowanie, nie znaleźli się na tej liście - i nie byli szczególnie zadowoleni, zdaniem Borchersa, że wykluczono ich z rundy honorowej w mediach.

Jako najniższy rangą członek grupy upoważnionych, Borchers wyjaśniał sposób myślenia stojący za niedopuszczaniem do głosu nawet kadry zarządzającej wyższego szczebla. „Problem w przypadku tych gości polega na tym, że są superinteligentni i znają mnóstwo szczegółów, ale nie mieli dużo do czynienia z prasą - powiedział. - Bardzo prawdopodobne, że zadano by im pytania, na które znają odpowiedzi, ale nie umieją z wdziękiem się od nich wykręcić”.

Dział PR Apple’a kieruje się nie tyle zasadą udzielania tylko niezbędnych informacji, ile nieudzielania informacji w ogóle. To chyba w tej części firmy doprowadzono sztukę mówienia „nie” do perfekcji. Członkowie zespołu PR mają konkretne zadania, zazwyczaj odnoszące się do danej grupy produktów. Produkty to jedyny temat, na jaki dział PR będzie się wypowiadać, zwłaszcza żeby powtórzyć fakty dotyczące produktów na rynku. Do zakazanych tematów należą produkty będące jeszcze w przygotowaniu, informacje

o prywatnych sprawach menedżerów Apple'a, szczegóły dotyczące przyszłych imprez i właściwie wszystko, co ma jakikolwiek związek z wewnętrznymi mechanizmami firmy. W rozmowie z piarowcem Apple'a, czy to przez telefon, czy osobiście, dziennikarz znacznie częściej będzie sondowany w sprawie mającego się ukazać materiału, niż otrzyma jakiegokolwiek wartościowe informacje.

Strategia piarowa Apple'a wobec dziennikarzy, hobbystów i karierowiczów ze wszystkich zakątków świata opiera się na niezwykle roztropnym wydzielaniu informacji. Takiej postawy nie przyjmuje prawie żadna inna firma. Normą w świecie biznesu jest utrzymywanie przez specjalistów *public relations* stosunków z reporterami. Piarowcy gawędzą z dziennikarzami, pochlebiają im, podrzucają im smakowite kąski - w przenośni i dosłownie - śledzą na bieżąco ich życie zawodowe i zapraszają co jakiś czas do firmy na spotkania informacyjne z wyższą kadram zarządzającą.

Apple prowadzi tę grę tylko na najwyższym szczeblu. Piarową machiną kieruje Katie Cotton, wpływowa wiceprezes do spraw światowej komunikacji. Szczupła, potrafiąca rozpychać się łokciami, czterdziestosześcioletnia dziś Cotton w latach pięćdziesiątych pracowała w agencji PR w Los Angeles KillerApp Communications, gdzie reprezentowała firmy z rodzącej się branży rozrywki cyfrowej, takie jak RealNetworks i Virgin Interactive Entertainment. Agencja pracowała też dla NeXT, chociaż Cotton akurat się tą firmą nie zajmowała, ale poprzez koneksje z NeXT w 1996 trafiła do Apple'a. Wspięła się na sam szczyt w dziale PR i ostatecznie podlegała bezpośrednio Steve'owi Jobsowi. Pilnie strzegła jego prywatności, dopuszczając do niego jedynie garstkę wybranych dziennikarzy. Nie tylko jest cerberem broniącym wstępu osobom z zewnątrz, ale także narzuca dyscyplinę w szeregach firmy, bezlitośnie rugając każdego pracownika, niemal bez względu na jego rangę, mającego błędne wrażenie, że wolno mu wypowiadać się w imieniu Apple'a. W świecie zdominowanym przez mężczyzn, dla których czysta para niebieskich dżinsów zalicza się do stroju biznesowego, Cotton wyróżnia się stylem; jej sukienki i buty od Alexandra Wangi znacznie bardziej przywodzą na myśl Manhattan niż San Jose.

Dział PR pod panowaniem Cotton nie jest miejscem, gdzie można się tego fachu nauczyć - bo PR w Apple'u działa właściwie jednokierunkowo. Piarowcy w innych firmach, przyzwyczajeni do dużej czołobitności w stosunku do dziennikarzy i swoich klientów, są zafascynowani niedyplomatycznymi poczynaniami Apple'a. „[Piarowcy Apple'a] są bardzo agresywni i komunikatywni, kiedy czegoś od ciebie chcą - zauważył pewien specjalista PR pracujący dla dużej firmy technologicznej będącej partnerem Apple'a. - Ale gdy nie jesteś już potrzebny, to tak jakbyś przestawał istnieć. Nie odbierają twoich telefonów - dosłownie. Nikt

inny nie może sobie na coś takiego pozwolić”.

Dział PR Apple'a ma swoich faworytów. Reporterzy i redaktorzy z kilku wysoko cenionych czasopism, mających długie związki z firmą, między innymi magazynu „Fortune”, są traktowani w sposób uprzywilejowany. Widać to zwłaszcza w okresie premier produktów, kiedy Apple negocjuje z nimi wyłączność w zamian za wyeksponowanie materiału o firmie - to te pierwsze strony okładek, którymi chwalił się Jobs. Na przykład iTunes zaprezentowano w 2003 roku na okładce „Fortune” przedstawiającej zdjęcie Jobsa z piosenkarką Sheryl Crow. Rok wcześniej Apple zaszczylił „Time'a” prawem wyłączności do pokazania pierwszego płaskoekranowego iMaca, a z okładki uśmiechał się spoglądający z gładkiego monitora Jobs, obok nagłówka *Flat-out Cool!**

Nie inaczej traktowani są przez koncern inwestorzy. Dwuosobowy zespół do spraw relacji z inwestorami udziela akcjonariuszom i analitykom z Wall Street niezwykle skąpych informacji, co nie przypomina działań żadnej innej firmy. W Apple'u nie organizuje się „dnia analityka”, wydarzenia na porządku dziennym w większości korporacji, podczas którego kilkuset inwestorów ma dostęp do wyższej kadry zarządzającej, a ta przedstawia prezentacje dotyczące planów firmy. Stosunek Jobsa do inwestorów oscylował pomiędzy obojętnością a pogardą. „Był jedynym znanym mi dyrektorem generalnym, który nie spotykał się z inwestorami - powiedział Toni Sacconaghi z Sanforda Bernsteina. - Można było od pięciu lat być akcjonariuszem z udziałami o wartości 2 miliardów dolarów i nigdy nie poznać Steve'a Jobsa”. Sacconaghi uważał cały zespół zarządzający Apple'a za niemal bezużyteczny, jeśli chodzi o próby uzyskania informacji o firmie, z jednym wyjątkiem. „Tim Cook to jedyna osoba, która dodawała coś od siebie” - stwierdził.

Istnieje wyjątek od reguły dotyczącej prowadzenia przez Apple'a *public relations*. Firma dopieszcza wpływowych recenzentów produktów technologicznych, zamiast nimi dyrygować. Szczególnie liczy się dwóch: David Pogue z „New York Timesa” i Walt Mossberg z „Wall Street Journal”. Były inżynier pracujący w Apple'u w dziale iTunes wspominał, jak zadzwoniono do niego do domu krótko po urodzeniu się jego pierwszego dziecka. „Odtwarzacz Apple TV Davida Pogue'a miał awarię - powiedział ów inżynier, mając na myśli dowcipnego i popularnego krytyka, piszącego o elektronicznych gadżetach. - Firma chciała, żebym przejrzał dziennik programowania Apple TV Davida Pogue'a. Ja na to: »Żartujecie, prawda?«. Bo kiedy jest pożar i chce się go jak najszybciej zgasić, dzwoni się do każdego eksperta. Apple TV miało mieć niebawem premierę, a firma bardzo dba o swoją renomę”.

Pogue, który pisze także dobrze przyjmowane i wyjątkowo szczegółowe poradniki dla

użytkowników komputerów, jest jednym z najbardziej wpływowych publicystów. Żaden dziennikarz nie jest jednak dla publicznego wizerunku Apple'a tak ważny jak Walt Mossberg. (W kręgach technicznych Walt jest niemal tak samo znany jak Steve). Ten niegdysiejszy korespondent zajmujący się kwestiami obronności stał się najbardziej wpływowym recenzentem osobistej elektroniki użytkowej w Stanach Zjednoczonych, pisząc z perspektywy przeciętnego konsumenta, za jakiego sam się uważał. Przez cały okres drugiej kadencji Steve'a Jobsa Mossberg był zagorzałym zwolennikiem produktów Apple'a, gorącym orędownikiem wychwalającym je za łatwość obsługi i techniczną wyższość w porównaniu z bezbarwnymi i skomplikowanymi pecetami zdominowanymi przez Microsoft. Jobs nagradzał Mossberga, występując z rzadka na poświęconej nowoczesnym technologiom konferencji All Things Digital, którą publicysta prowadził z dziennikarką z Doliny Krzemowej Karą Swisher.

Jeśli Mossberg krytykował jakiś produkt Apple'a, nie było wątpliwości, po czyjej stronie opowie się Jobs. W 2008 roku, kiedy Mossberg, wraz z wieloma innymi recenzentami, zjechał MobileMe, usługę synchronizacji poczty elektronicznej, która miała dorównać funkcjonalnością popularnemu smartfonowi BlackBerry, Jobs wybuchnął. Zwołał zebranie zespołu MobileMe i zgromił jego członków za rozczarowanie jego, siebie samych i siebie wzajemnie. A co najgorsze, zawstydzili Apple'a publicznie. „Zszargaliście reputację firmy - powiedział im. - Powinniście jeden drugiego znienawidzić za to, że zawiedliście siebie nawzajem. Walt Mossberg, nasz przyjaciel, już dobrze o nas nie pisze”.

Gwiazdy wszelkiego rodzaju są przez Apple'a traktowane po królewsku, bo koncern ma pełną świadomość, że dogadzanie osobom publicznym należy do podręcznikowych metod zarządzania wizerunkiem. Steve Doil, menedżer w dziale operacyjnym Apple'a w połowie pierwszej dekady XXI wieku, opowiada o poleceniu, jakie dostał, kiedy piosenkarz Harry Connick Jr. potrzebował nowego monitora do swojego maca. „To była moja pierwsza eskalacja - powiedział, mając na myśli praktykowane w Apple'u nadawanie specjalnej rangi typowej sprawie z zakresu obsługi klienta dlatego, że dotyczy jakiegoś VIP-a. Connick napisał e-mail do Jobsa, który przesłał go Cookowi, a ten z kolei przekazał go Deirdre O'Brien, menedżerce wyższego szczebla do spraw zaopatrzenia. - Powiedziała mi: »To twoja pierwsza prośba od Steve'a. Nie rozczaruj go«,». Doil wysłał monitor w ciągu 35 minut.

Podejście Apple'a do PR-u jest wyjątkowe, ale nie niespotykane. W istocie sprytnie postępowanie Jobsa potrafiącego zareklamować swój towar klientom i pochlebiać wpływowym publicystom przywodzi na myśl wzór ustanowiony przez jednego z jego bohaterów, Edwina Landa, wynalazcę polaroidu. Kilkadziesiąt lat przed stworzeniem przez

Jobsa wizji Apple'a i jego produktów Land po mistrzowsku opanował sztukę promocji korporacyjnej w Polaroidzie. Przygotowywał wielkie *show*, żeby zaprezentować ważne produkty. Starał się, by o tych pokazach oprócz dziennikarzy branżowych, na których pojawienie się można było liczyć, pisali także reporterzy z publikacji dla szerokiego kręgu odbiorców. Kiedy na przykład zaprezentował swój system fotografii polaroidowej w 1947 roku, na swoją prelekcję w Optical Society of America zaprosił zarówno publicystów z "New York Herald Tribune", jak i z "National Photo Dealer". Tak jak Jobs, Land darzył specjalnymi względami „Fortune”, jak twierdzi jego biograf Victor McElheny, autor tomu, którego tytuł mógłby posłużyć za epitafium dla Jobsa: *Insisting on the Impossible* (Upieranie się przy niemożliwym). McElheny zauważył, iż Land tak dobrze radził sobie z promocją, że jego wynalazki pokazywano na popularnych wystawach muzealnych jeszcze w czasie, kiedy je sprzedawał. „Rozumiał, na czym polega reklama” - stwierdził McElheny.

Jobs nigdy nie powiedział, czy promocyjnej wirtuozerii nauczył się, zgłębiając przykład Landa. Nie krył jednak swojego podziwu dla niego. Odwiedził tego wielkiego człowieka w 1983 roku, kiedy zwolniono go z Polaroidu. Według byłego dyrektora generalnego Apple'a Johna Sculleya, który udał się do Landa razem z Jobsem, między tymi dwoma wytworzyła się więź, bo łączyła ich zdolność do wyobrażenia sobie produktów, które zmienią świat, zanim te produkty powstały. Kilka lat później Jobs wychwalał Landa w wywiadzie dla „Playboya”: „Land był wicherzycielem - powiedział. - Przerwał studia na Harvardzie i założył firmę Polaroid. Był nie tylko jednym z największych wynalazców naszych czasów, ale także, co istotniejsze, dostrzegł połączenie sztuki, nauki i biznesu, i stworzył organizację, która to odzwierciedlała”. Jobs uznał decyzję zarządu Polaroidu, by wyrzucić Landa z jego własnej firmy, za „jedną z najgłupszych rzeczy, o jakich w życiu słyszałem”. Myślał o Landzie jeszcze przez wiele lat i od czasu do czasu wspominał o nim, sam z siebie, nadal bolejąc nad tym, że nie doceniono jednego z najgenialniejszych przedsiębiorców i narratorów świata.

Apple nie tylko prasie czujnie broni do siebie dostępu. Równie egoistycznie podchodzi do użyczenia swojego czasu lub nazwy do wsparcia działań marketingowych innej firmy. Rzadko widuje się menedżera z Apple'a występującego na premierze produktu, który nie wyszedł z jego macierzystego koncernu, a jeszcze rzadziej można spotkać niezależnego naukowca badającego tę firmę przy jej współpracy. Najszerzej omawiana firma świata może być firmą najmniej obserwowaną, przynajmniej od wewnątrz.

David Yoffie, badacz z Harvard Business School, który analizował Apple'a, traktuje

ten temat niemal melancholijnie. Yoffie prowadzi zajęcia dotyczące strategii, technologii i konkurencji międzynarodowej, a opanowanie tych zagadnień staje coraz mniej możliwe bez dogłębnej znajomości Apple'a. W istocie Yoffie, należący do harwardzkiej kadry od 1981 roku, był kiedyś czołowym autorytetem od Apple'a i na początku lat dziewięćdziesiątych swobodnie przemierzał korytarze koncernu. „Kiedy przygotowywałem swoje pierwsze badanie dotyczące Apple'a, [ówczesny dyrektor generalny John] Sculley dał mi pełen dostęp na sześć do ośmiu miesięcy, łącznie z możliwością przeprowadzenia wywiadów z mnóstwem osób z firmy” - powiedział Yoffie.

Z czasem relacja Yoffiego z koncernem się skomplikowała, a Steve Jobs zaczął mieć co do niego „mieszane uczucia”. W 1989 roku Yoffie został członkiem zarządu Intela, nadal jednak komentował publicznie poczynania różnych firm jako naukowiec z Harvardu. „Byłem bardzo krytyczny wobec Apple'a w latach 1997-2000” - wspominał. Padł w końcu ofiarą pamiętliwości Steve'a Jobsa. Kiedy los Apple'a się poprawił, między innymi po przejściu firmy na procesory Intela w komputerach Macintosh, Yoffie pozostał w niełasce, mimo że „zaczął inaczej śpiewać” i wygłaszać pozytywne komentarze na temat koncernu z Cupertino. Jak stwierdził: „[Jobs] oświadczył, że będzie skłonny wpuścić mnie do środka, kiedy Intel i Apple połączy już formalna relacja. A potem powiedział: »Nie. Byłeś zbyt krytyczny«,».

We wrześniu 2010 roku Yoffie opublikował uaktualnioną wersję swojej analizy Apple'a, ósmą z kolei, licząc od pierwszego badania, przeprowadzonego, kiedy dyrektorem generalnym był John Sculley. Przegląd historii firmy zaczyna się od podsumowania jej najnowszych losów w tonie zachwyty: „Pod niemal każdym względem uzdrowienie Apple'a było spektakularnym osiągnięciem”. Yoffie przez te lata mógł się przyjrzeć branży nowych technologii od środka, zasiadając w zarządach firm TiVo, Financial Engines oraz konkurenta Apple'a - HTC, nie licząc Intela. Mimo całej jego znajomości branży, analiza Apple'a nie zawiera ani jednej oryginalnej informacji. (Yoffie przyznał, że brak w jego pracy nowych materiałów, ale zauważył także, iż zdobyła ona nagrodę European Case Clearing House za najlepsze studium przypadku w 2011 roku).

Yoffie nie jest oczywiście jedynym odcięty od Apple'a naukowcem. Fizyk teoretyk Geoffrey West, były prezes Santa Fe Institute, to ulubieniec intelektualistów z Doliny Krzemowej. Swoje ostatnie badania poświęcił życiu i śmierci korporacji. Ku jego rozczarowaniu Apple nie znalazło się w polu jego obserwacji. „Nie znam Apple'a jako firmy - powiedział. - Wiem tylko, że uwielbiam jego produkty. W mojej pracy ciągle gdzieś pojawia się Google. Prawie nigdy nie słyszę natomiast, żeby ktoś mówił o Apple'u w sensie akademickim. Inaczej niż w przypadku Google'a i Amazona, nie znam nawet nikogo, kto by

pracował w Apple'u”.

* Gra słów: *flat* oznacza „płaski”, a *flat-out* tyle co „całkowicie, zupełnie, gruntownie”
(przyp. tłum.).

ROZDZIAŁ 7

Zawładnięcie przyjaciółmi i zdominowanie wrogów

NA DŁUGO PRZED PREMIERĄ pierwszego smartfonu Apple'a 9 stycznia 2007 roku menedżerowie koncernu już wiedzieli, jak chcą nazwać to urządzenie.

Odtwarzacz muzyczny iPod, który wszedł na rynek 23 października 2001 roku, w ciągu czterech lat stał się biznesem wartym 8 miliardów dolarów. Sklep internetowy iTunes Store, skarbnica popkultury, gdzie klienci mogli kupić muzykę, filmy i seriale, został otwarty 28 kwietnia 2003 roku. Przynosił prawie 2 miliardy przychodów rocznie w okresie, kiedy Apple szykował swój smartfon. Oczywiście nowe urządzenie powinno nazywać się „iPhone”.

Był tylko jeden problem: nazwa „iPhone” miała już właściciela, giganta z Doliny Krzemowej - firmę Cisco Systems.

Działalność Apple'a i Cisco właściwie się ze sobą nie pokrywały. Cisco produkowało sprzęt umożliwiający dużym korporacjom i firmom telekomunikacyjnym podłączenie się do Internetu. Ten sprzęt - routery, przełączniki i inne urządzenia, o których konsument nie ma pojęcia - często nazywa się internetową infrastrukturą. Do Cisco należała wprawdzie także niewielka firma produkująca sprzęt sieciowy do użytku domowego, Linksys, a później koncern ten zaliczył potknięcie, kupując za 533 miliony dolarów producenta kamer Flip, którego wykosił z rynku między innymi Apple - i to w dodatku za sprawą możliwości, jakie dawał iPhone. Ale w przededniu premiery tego urządzenia Cisco i Apple właściwie ze sobą nie konkurowały. Oba koncerny były sąsiadami o istotnej pozycji w Dolinie Krzemowej. Cisco kierowało swoją ofertą do firm, Apple do konsumentów indywidualnych.

W 2000 roku Cisco kupiło InfoGear, izraelską firmę, która wytwarzała produkt o nazwie iPhone i zarejestrowała ten znak towarowy w 1996 roku. Było to, zanim Apple zaczął doklejać „i” na początku nazw swoich produktów, co praktykuje od 1998 roku, kiedy powstał iMac. Jobs nigdy nie wytłumaczył, co dokładnie ta litera oznacza, chociaż podczas premiery iMaca pokazał slajd z napisem: „Internet, indywidualność, instruować, informować, inspirować”. Liczne późniejsze produkty o nazwach zaczynających się od „i” nigdy nie wyjaśniły znaczenia tej litery. Stała się ona tylko manierą apple'owskiego nazewnictwa.

W Cisco natomiast „i” rzeczywiście coś znaczyło: koncern sprzedawał firmom pewien model telefonów, które działały poprzez sieć internetową, a nie system telefonii stacjonarnej.

Cisco przestało produkować oryginalne aparaty InfoGear, ale nazwy „iPhone” zaczął używać dział Linksys, jak twierdzi Charles Giancarlo, który był w tamtym czasie menedżerem wyższego szczebla w Cisco. Kiedy plany dotyczące premiery smartfonu Apple’a nabrały rumieńców, koncern zadzwonił do Cisco z informacją, że nazwie swój nowy produkt, w którym pokłada duże nadzieje, iPhone’em.

Giancarlo odebrał telefon bezpośrednio od Steve’a Jobsa. „Steve zadzwonił i powiedział, że chce mieć tę nazwę - wspominał. - Nie zaproponował nam nic w zamian. Tylko mglistą obietnicę, że będzie naszym najlepszym przyjacielem. A my odpowiedzieliśmy: »Nie, planujemy tej nazwy używać«,,. Niedługo potem zadzwonił dział prawny Apple’a, żeby oznajmić, że sądzi, iż Cisco »porzuciło markę«,,, czyli że zdaniem prawników Apple’a Cisco nie broniło odpowiednio swoich praw własności intelektualnej poprzez promowanie rzeczonyj nazwy. W interpretacji Apple’a znaczyło to, że nazwa „iPhone” jest wolna i Apple może jej używać. Giancarlo, który później pracował w czołowej firmie *private equity* z Doliny Krzemowej, Silver Lake Partners, opowiadał, że przed premierą Cisco groziło Apple’owi procesem. Dzień po zaprezentowaniu iPhone’a złożyło pozew.

Podczas negocjacji Steve Jobs zastosował swoją klasyczną taktykę. Giancarlo relacjonował, że kiedy trwały targi pomiędzy stronami, Jobs zadzwonił do niego do domu w walentynki w porze kolacji. Mówił przez jakiś czas, wspominał Giancarlo. „A potem zapytał mnie: »Możesz odbierać emaile w domu?«, - nie posiadał się ze zdumienia Giancarlo. Był to w końcu rok 2007, szerokopasmowy Internet był wszechobecny w amerykańskich domach, a co dopiero w domu menedżera z Doliny Krzemowej, który od lat zajmował się zaawansowanymi technikami internetowymi. „A on mnie pyta, czy mogę odbierać w domu e-maile. Wiadomo, że po prostu próbuje mną manipulować, żebym nagiął się do jego woli - w najłagodniejszy możliwy sposób”. Cisco poddało się niedługo potem. Strony doszły do porozumienia, mgliście zobowiązując się do współpracy w interesujących je obie dziedzinach.

Giancarlo był uważany za kandydata na stanowisko dyrektora generalnego, mającego zastąpić Johna Chambersa. W tym samym roku odszedł jednak z Cisco i miał wtedy okazję poznać drugą twarz Steve’a Jobsa. Ich ożywiona korespondencja skończyła się jak nożem uciął, kiedy tylko Cisco i Apple uzgodniły warunki, ale gdy Jobs usłyszał o odejściu Giancarla, zadzwonił od razu. Jobs, mistrz w budowaniu relacji, potrafiący oczarować każdego, życzył mu powodzenia w sposób sprawiający wrażenie całkowitej szczerości. „Zupełnie mnie zatkało” - stwierdził Giancarlo.

Apple ponownie potraktował Cisco z góry trzy lata później, kiedy zdecydował, że chce nadać nową nazwę swojemu systemowi operacyjnemu dla urządzeń mobilnych, dotąd znanemu jako „iPhone OS”. Przez niemal 20 lat Cisco nazywało podstawowy system operacyjny swojego sprzętu IOS - skrót od „*Internet Operating System*” - chociaż produkt ten był rozbity na pomniejsze wersje. Za drugim razem Apple odniósł się do Cisco bardziej serdecznie, choć nie mniej rzeczowo, zanim przywłaszczył sobie tę nazwę. Tym razem obie firmy doszły do porozumienia przed ogłoszeniem przez Apple’a nowej nazwy publicznie. Przemianowany iOS debiutował razem z nowym iPhone’em 4 w czerwcu 2010 roku. Jak wspominał menedżer biorący udział w negocjacjach między Apple’em a Cisco: „Jobs właściwie robił, co chciał”.

Odkąd Apple po raz pierwszy stracił impet na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku do momentu, kiedy zaczął wychodzić poza branżę komputerową na początku XXI wieku, funkcjonował w dziwnej izolacji. Miał inny sprzęt, inaczej działające oprogramowanie i niewielki udział w rynku. Odróżniał się od reszty Doliny Krzemowej, zachowując mentalność słabeusza jeszcze długo po tym, jak przestał nim być. Apple był także korporacją pamiętliwą: chował urazy od czasu, kiedy twórcy oprogramowania omijali szerokim łukiem Macintosha. W najczarniejszym okresie działalności firmy, kiedy Apple niebezpiecznie zbliżył się do całkowitej utraty znaczenia, w jego instytucjonalnej psychice pozostała duma z utorowania drogi komputerom osobistym. Nawet sponiewierany Apple uważał swoje produkty za bardziej stylowe od beżowego świata pecetów Wintela - opartych na mocnym połączeniu oprogramowania Windows z procesorami Intela. Nawet kiedy znów zaczął osiągać sukcesy, Apple zachował wyniosłą, a często wręcz arogancką, postawę outsidera.

Zapewne właśnie dlatego że robił wszystko po swojemu, kształtując unikatowy pod wieloma względami model biznesowy, koncern zinstytucjonalizował także kulturę prowadzenia gry według własnych zasad. Najróżniejsi partnerzy firmy, od dostawców poprzez konsultantów po współpracowników, szybko przekonują się, że liczą się tylko zasady Apple’a.

Utrzymywanie przez firmę alternatywnej kultury w obrębie własnych murów to jedno - władca absolutny może zwykle kontrolować to, co się dzieje w jego królestwie - ale co będzie, kiedy ten system wartości, ten sposób prowadzenia interesów zetknie się z innymi podmiotami? Takie interakcje często uwidoczniają mocne i słabe strony własnego systemu operacyjnego firmy. Apple wielokrotnie pokazał, że z domagania się specjalnego traktowania uczynił część swojego modelu biznesowego, czy to w kontaktach z dinozaurami starych

mediów w branży muzycznej, filmowej i wydawniczej, partnerami w świecie telekomunikacji czy też dostawcami, u których zaopatruje się w surowce do produkcji swoich wyrobów.

Apple przedefiniował reguły gry, jak mu się żywnie podobało. Przedstawiciele iTunes Store mówili wydawcom muzyki, ile mogą, a ile nie mogą liczyć sobie za piosenki. W zamian za dwa lata wyłączności na iPhone'a Apple oświadczył AT&T, że to on, Apple, a nie operator telefonii, będzie kontrolować kwestie komfortu użytkowania, a nawet budowanie świadomości marki - co w branży telefonów komórkowych oznaczało odwrócenie ról. Niezadowolony z tego, jak się spisywali sprzedawcy w sklepach z elektroniką Best Buy przy sprzedaży produktów Apple'a, koncern umieścił w tych placówkach własnych pracowników. Best Buy to przełknął i w efekcie podziękował Apple'owi za klientów. Programiści narzekają na nieprzejrzysty proces akceptacji przy umieszczaniu aplikacji w App Store Apple'a. Ale dalej je tam wstawiają: pod koniec 2011 roku w App Store można było znaleźć 500 tysięcy aplikacji, a Apple zapłacił ich twórcom 3 miliardy dolarów w przychodach ze sprzedaży w ciągu trzech lat - mimo podyktowania surowych warunków, takich jak pobieranie przez Apple'a 30 procent od przychodów i zachowanie całkowitej kontroli nad tym, co zostaje umieszczone w sklepie.

Relacje z dostawcami, których inne firmy uważają za cennych partnerów biznesowych, w wykonaniu Apple'a przywodzą na myśl to, jak Stany Zjednoczone „konsultowały się” z NATO podczas zimnej wojny. Owszem, istniał Sojusz. Ale supermocarstwo było tylko jedno. Apple nie waha się przed wysłaniem dwudziestokilkuletniego inżyniera do Azji, by dokładnie wyjaśnił doświadczonym producentom, jak Apple życzy sobie, aby coś zostało wykonane. Po prostu tak Apple traktuje partnerów - w szerokim rozumieniu tego słowa - wszelkiej maści. „Nie ma czegoś takiego jak partnerstwo z Apple'em - stwierdził jeden z byłych menedżerów koncernu. - Chodzi tylko o Apple'a”.

Czy wynika to z podręcznikowego zachowania indywidualisty, zrodzonej z sukcesu arogancji czy lat przywództwa Steve'a Jobsa, to Apple decyduje, czy i kiedy będzie grać z innymi. W końcu Jobs regularnie parkował przed firmą na miejscu dla niepełnosprawnych (kiedy był zdrowy). Zdejmował tablice rejestracyjne ze swojego samochodu, żeby go nie namierzono. Bob Borchers, były szef marketingu w Apple'u, podał przykład wykorzystywania logo innych firm w typowej prezentacji Steve'a Jobsa. „Zawsze pokazywał białe logo na czarnym tle” - innymi słowy, tak jak Apple prezentuje własne. „W wielu przypadkach nie mieści się to w wytycznych partnera dotyczących budowania świadomości marki, a często wytyczne te nakazują także, by przy logo umieszczać R w kółeczku, znak

zastrzeżonych praw autorskich. To zawsze się wycina, bo po prostu źle wygląda”. Takiego zachowania innej firmy Jobs by nie tolerował - złamanie reguł brandingu Apple’a jest niewybaczalne - ale nawet nie przyszło mu do głowy, żeby prosić o pozwolenie w przypadku swoich prezentacji.

Jeśli Apple szorstko traktuje swoich przyjaciół, dość powiedzieć, że z wrogami obchodzi się potwornie.

Kampania reklamowa „Get a Mac” (Kup maca), która trwała od 2006 do 2009 roku, wyróżnia się złośliwością i brutalnością. Była frontalnym atakiem na konkurenta w branży, w której zazwyczaj podkreśla się atuty, a nie porównuje z rywalem. Gdyby McDonald’s zaatakował w taki sposób Burger Kinga albo Ford Chryslera, odbiorcy mogliby odsunąć się ze zgrozą, ale Apple’owi to wystawienie konkurencji na pośmiewisko uszło płazem.

Przed kampanią „Get a Mac” reklamy Apple’a tradycyjnie opierały się na jednym z trzech modeli: prowokacyjnym (spoty inspirowane *Rokiem 1984*), ciepłym i przytulnym (szczęśliwi, uśmiechnięci ludzie robią różne fajne rzeczy dzięki produktom Apple’a) oraz pornografii sprzętowej (kamera prześlizguje się powoli po przepięknym urządzeniu). Natomiast ta kampania, nazywana też często „Mac vs. PC” (mac kontra pecet), nadała reklamom Apple’a nowy ton: złośliwy, w cieplej i przytulnej otoczce.

Kampania, przygotowana przez współpracującą od lat z Apple’em agencję TBWAArts Lab, nieustająco przypominała, że maki są fajne, modne, *cool*, bezpieczne, proste w obsłudze, eleganckie i w ogóle wspaniałe, podczas gdy pecety to komputery dobre dla frajerów i kujonów, stare, nękanie wirusami, skomplikowane, niezgrabne, a używanie ich to katorga. Zaczynając od słynnego zdania: „Cześć, jestem mac”, szczupły, sympatyczny aktor Justin Long, chłopak Drew Barrymore, która z dziecięcej gwiazdki stała się pełnokrwistą aktorką, uosabiał wszystko, co dobre w Macintoshu. Do roli peceta, pośrednio przedstawiającego Microsoft - dostawcę oprogramowania - wybrano Johna Hodgmana, korpulentnego, wyglądającego na nieudacznika, niemodnie i niechlujnie ubranego aktora i komika, najbardziej znanego z występów w *The Daily Show*. W kolejnych reklamach fajny mac pokonywał żalostnego peceta. Pecet zaplątywał się we własne kable; w przypadku maca coś takiego nigdy by się nie przytrafiło, bo jest wyposażony w elegancki kabel z magnesem. Pecet musiał się ubrać w kombinezon ochronny, żeby się zabezpieczyć przed wirusami komputerowymi; maców hakerzy nie atakowali. W jednym ze spotów wprowadzono też postać specjalistki PR z Microsoftu, która broniła Visty, felernej wersji Windows, wypuszczonej przez Microsoft w 2007 roku. Na twierdzenie maca, że Vista popycha

użytkowników pecetów do przesiadki na maki, odpowiedziała: „Bez komentarza”.

Szyderstwa stały się tak złośliwe, że Microsoft nie miał wyboru, musiał zareagować. Zaangażował awangardową agencję reklamową Crispin Porter + Bogusky do przygotowania kampanii „I’m a PC” (Jestem pecetem). Celem miało być przypomnienie użytkownikom pecetów - a jest ich około miliarda - że ostre ataki Apple’a nabrały charakteru personalnego i że Microsoft nie jest jedyną stroną, która powinna poczuć się urażona. „Z czasem stało się jasne, że zaczynają obrażać część naszych klientów - stwierdził David Webster, dyrektor zarządzający Microsoftu do spraw marki i strategii marketingowej. - Można znieważać nasze produkty, ale nasi klienci powiedzieli: »Nie jesteśmy ofiarami losu«,». Po początkowym, i dość niezręcznym, zestawieniu Billa Gatesa z Jerryem Seinfeldem w reklamach Microsoftu zaczęli się pojawiać autentyczni użytkownicy pecetów, z których każdy stanowił milszy dla oka widok niż John Hodgman. Microsoft twierdził później, że ten kontratak zmusił Apple’a do zaprzestania ofensywy. Równie dobrze jednak Apple mógł poczuć, że dostatecznie pognębił rywala - tak jak zabijaka na szkolnym podwórku, który przerywa, kiedy ręka zaczyna go boleć od ciosów.

Kiedy Apple ze słabeusza stał się liderem, bynajmniej nie złagodniał. Tim Cook publicznie groził procesem małeńkiemu Palmowi, na którego czele stał wówczas Jon Rubinstein, niegdyś szacha z działu sprzętowego Apple’a, kiedy firma ta wprowadziła na rynek nowy smartfon, mający wiele z najlepszych cech iPhone’a. Był to drobny incydent, bo Palm Pre zrobił klapę, nie przyjmując się wśród konsumentów, a firma szybko została sprzedana HP. Ten wybuch złości odsłania jednak rąbek nadwrażliwej duszy Apple’a. Rubinstein był rzadkim przykładem byłego menedżera koncernu mającego dość zuchwałości, by uderzyć bezpośrednio w Apple’a. Nowy smartfon miał swoje pięć minut, kiedy recenzenci chwalili niektóre z jego bardziej bajeranckich funkcji, których nawet iPhone nie mógł przebić. Obiektywnie rzecz biorąc, Palm nigdy nie stanowił zagrożenia dla Apple’a. Jednak w koncernie z Cupertino panuje mentalność „nie idziemy na żadne ustępstwa”. Nie toleruje on mierności w swoich szeregach i walczy zaciekle z krzywdami, które - jak uważa - wyrządzają mu podmioty z zewnątrz. Swoją utrzymaną w spokojnym tonie ripostą Cook pokazał, że potrafi kąsać równie boleśnie jak Jobs.

Naśladowanie Apple’a było pewnym sposobem na rozwścieczenie Jobsa, co osobom zgłębiającym historię Doliny Krzemowej wydawało się ironią losu, zważywszy na przywłaszczenie sobie przez Apple’a wynalazków Xerox PARC i innych. Jobs wpadł w furję, kiedy Google zaczął dostarczać Androida, swój system operacyjny dla urządzeń mobilnych, producentom telefonów komórkowych. Pod koniec życia chwalił najnowszą ofertę mobilnego

oprogramowania Microsoftu za oryginalność. „Przynajmniej z nas nie ściągnęli, tak jak Google” - powiedział. Jak wiadomo, zaatakował także Adobe, wieloletniego partnera Apple’a, nie chcąc pozwolić, by program Flash tej firmy, służący do odtwarzania animacji, działał na iPadach - i oznajmiając publicznie, że jest produktem niższej jakości. Nigdy się nie dowiemy, czy rzeczywiście Apple uważał Flash za wybrakowaną technologię, czy też Jobs uznał, iż takim posunięciem odplaca Adobe za decyzję sprzed dekady, kiedy firma ta postanowiła nie wytwarzać wersji swoich kluczowych produktów na Macintosha. W 2011 roku Apple wypowiedział wojnę patentową Samsungowi, dotyczącą rozwiązań zastosowanych w urządzeniach mobilnych koreańskiego koncernu. To, że Samsung dostarcza Apple’owi niektórych najistotniejszych półprzewodników do iPhone’ów i iPadów, wydawało się nie mieć znaczenia.

Warto się zastanowić, czy takie zachowanie uchodzi Apple’owi na sucho z powodu elitarniej pozycji, jaką się w tej chwili cieszy, czy też można z jego przykładu wyciągnąć jakieś uniwersalne wnioski dla innych firm. Z pewnością Apple pokazał, że mimo jego retoryki współpraca na jednym froncie nie wyklucza konfliktu na innym polu. Apple bez mrugnięcia okiem przypuści brutalny atak na swoich najbardziej zaufanych partnerów - a potem będzie z uśmiechem współpracować z nimi przy innych projektach. Działa na tych samych zasadach co *caporegime* Salvatore Tessio w *Ojcu chrzestnym*: „Powiedz Mike’owi, że to nic osobistego, tylko biznes”.

Frenemies - połączenie *friends*, czyli przyjaciół, i *enemies*, czyli wrogów - to jedno z tych irytujących modnych słówek z Doliny Krzemowej, które ma tę zaletę, że trafnie opisuje życie w branży informatycznej. Firma Oracle przeprowadziła kiedyś brutalną, mściwą kampanię przeciw HP w związku z kwestiami kadrowymi na najwyższym szczeblu, a jednocześnie oba koncerny nie przerywały integracji swoich produktów. Apple działa jednak na własnej płaszczyźnie: konkurenci-partnerzy powstrzymują się od rozzłoszczenia Apple’a, nawet kiedy ten miesza ich z błotem.

Nie ulega wątpliwości, że Apple łamie - albo celowo lekceważy - złotą zasadę: nie rób drugiemu, co tobie niemiłe. Czy Apple ma prawo cenić własny czas wyżej niż czas partnerskiej firmy? Czy to *fair*, że wymaga przestrzegania wytycznych dotyczących swojej marki, jednocześnie ignorując podobne wytyczne firm, z którymi współpracuje? Czy zostanie poczęstowany potężną dawką *Schadenfreude*, jeśli powinie mu się noga i nagle będzie potrzebować życzliwości innych? Odpowiedzi wydają się oczywiste.

Z poniewieraniem przez Apple’a partnerów i rywali biznesowych kontrastuje subtelność,

z jaką firma oczarowuje, a następnie usidla klientów - chociaż oni także muszą przestrzegać surowych reguł w zamian za kontakt z koncernem. Zniżki na detaliczne zakupy produktów Apple'a nie istnieją. (Klienci biznesowi otrzymują rabaty przy dużych zamówieniach, ale twierdzą, że Apple nie idzie na duże ustępstwa. Także studenci mogą liczyć na niewielki upust w sklepach Apple'a). Użytkownicy nie mogą sami wymienić baterii w iPhone. Nowe oprogramowanie mobilne nie działa na starszych wersjach iPod Touch, co zmusza do kosztownego przejścia na nowsze urządzenie. Lista jest długa.

Mało co jednak studzi entuzjazm wyznawców oddających Apple'owi boską cześć. „To nie jest sklep - oświadczył znawca handlu detalicznego Paco Underhill, autor książek *Why We Buy What We Buy. The Science of Shopping* (Dlaczego kupujemy to, co kupujemy. Teoria zakupów) oraz *What Women Want. The Science of Female Shopping* (Czego pragną kobiety. Teoria kobiecych zakupów). - To przykład ewangelizmu”. Świątynia zawsze odznacza się pięknem, czy mieści się w centrum handlowym na przedmieściach (jak pierwszy sklep Apple'a w Tysons Corner w stanie Wirginia), czy jest jedną z okazałych katedr Apple'a przy głównych ulicach najwspanialszych miast świata, takich jak nowojorska Piąta Aleja, londyńska Regent Street czy paryska rue de Rivoli, naprzeciwko Luwru. Odwiedzenie sklepu Apple'a nie przypomina zwykłych zakupów. Na kilku prostych stołach stoją urządzenia, których można dotknąć i używać. Na piętrze, na które prowadzą eleganckie schody, często szklane i spiralne, znajduje się Genius Bar - dział pomocy technicznej, gdzie ubrani w niebieskie koszulki pracownicy zapewniają specjalne wsparcie. W pozostałej części sklepu krążą „specjaliści do spraw sprzedaży”, którzy odpowiadają na pytania, demonstrują różne funkcje urządzeń i nigdy, przenigdy nie namawiają natarczywie na kupno. Po co nagabywać, jeśli klienci tak bardzo chcą coś kupić?

Ta pozornie swobodna atmosfera zakupów została w istocie przez Apple'a zaplanowana w najdrobniejszych szczegółach, do tego stopnia, że koncern przeszkolił pracowników sklepów, jak mają odnosić się do klientów i których słów używać, a których unikać w rozmowach z nimi. „Twoje zadanie polega na zrozumieniu wszystkich potrzeb klientów, nawet tych, których mogą sobie nie uświadamiać” - stwierdza podręcznik szkoleniowy Apple'a, zdobyty przez Yukari Iwatani Kane i Iana Sherra z „Wall Street Journal”. Dopieszczanie klientów sklepów pozwala osiągnąć ten sam rezultat co pozornie naturalne - ale drobiazgowo zaplanowane - przesłanie marketingowe: klienci mają dobre samopoczucie, ale słyszą tylko to, co Apple chce im powiedzieć.

Sklepy Apple'a stały się znacznie autentyczniejszym miejscem spotkań niż internetowe serwisy społecznościowe. Od początku firma organizowała darmowe seminaria

na temat tego, jak używać technologii Apple'a. Allen Olivo, który kierował marketingiem sklepów Apple'a, kiedy koncern zaczął je otwierać, opracował program „Made on a Mac” dla ekspertów, którzy spotykali się w tych sklepach z użytkownikami. „Zapraszaliśmy fotografów mody, a oni przychodzili porozmawiać z 300 osobami w Los Angeles - opowiadał. - Mówili: »Tak robię zdjęcia na kliszy, a jak fotografuję aparatem cyfrowym, to tak używam Photoshopa. Tak korzystam z laptopa. Tak to działa«. Zaprosiliśmy didżejów z Nowego Jorku, którzy wyrzucili gramofony i zamiast nich używali iPodów. Do sklepu w SoHo natychmiast ściągnęło 700 osób, żeby zobaczyć swoich ulubionych didżejów i posłuchać ich opowieści o tym, jak grają”. Apple dalej organizuje w swoich sklepach różne imprezy, promujące zarówno produkty i etos firmy, jak popularnych twórców. Pod koniec 2011 roku autor książek dla dzieci Mo Willems opowiadał w nowojorskim sklepie Apple'a na Upper West Side o swojej nowej aplikacji na iPada: „Don't Let the Pigeon Run This App!”.

Takie podejście do sprzedaży bez nacisku na sprzedaż najwyraźniej się sprawdza. Średni przychód jednego sklepu wyniósł w 2011 roku 43 miliony dolarów, czyli 5137 dolarów na jedną stopę kwadratową. Dla porównania: sklepy sieci z elektroniką Best Buy w Stanach Zjednoczonych przynoszą średnio 850 dolarów na stopę kwadratową, a Tiffany generuje 3004 dolarów na stopę kwadratową, jak podaje dom maklerski Sanford Bernstein. Z perspektywy czasu trudno pojąć, że ktokolwiek mógł uznać zajęcie się przez Apple'a handlem detalicznym za wariacki pomysł.

Tak jak Apple nie wynalazł odtwarzacza mp3 ani smartfonu, tak nie wymyślił specjalnych sklepów firmowych. Zanim Apple rozpoczął bezpośrednią sprzedaż detaliczną, koncern Nike, na przykład, już prowadził pokazowe sklepy firmowe, świątynie zakupów w pierwszorzędnym lokalizacjach, takich jak North Michigan Avenue w Chicago, mające w równej mierze promować markę Nike, co sprzedawać tenisówki i ubrania. Apple nie był nawet pierwszą firmą w branży komputerowej, która zajęła się detaliczną sprzedażą swojego sprzętu. Gateway, producent pecetów z uroczymi obrazkami krów na opakowaniach, prowadził sklepy w centrach handlowych na przedmieściach, chociaż przyjmował zamówienia głównie przez Internet i telefon. Z bardziej znanych korporacji Sony otworzył sieć sklepów Sony Style, które miały pokazywać elegancję jego produktów, minimalnie konkurując z handlowymi partnerami koncernu.

Kiedy Apple zajął się sprzedażą detaliczną, przyświecały mu szersze cele. Sklepy otwierał w punktach, gdzie panował duży ruch, tak aby móc zaszpanować przed użytkownikami Windows; w momencie otwierania pierwszych sklepów w 2001 roku do tej grupy zaliczała się większość ludzi na świecie. Ale produkty Apple'a sprzedawały się

świetnie. W istocie im więcej koncern produkował, tym cenniejsze stawały się jego sklepy, zarówno jako punkty sprzedaży, jak i miejsce edukowania klientów.

W 2007 roku Jobs powiedział magazynowi „Fortune”, że sklepy Apple’a powstały po to, by sprzedawać iPhone’a. Prawdopodobnie była to przenośnia - albo obrazowy przykład tego, z jak dużym wyprzedzeniem Apple planuje swoje produkty. Zazwyczaj mówi się, że Jobs zwerbował Mickeya Drexlera, dziś dyrektora generalnego J.Crew, a wtedy Gap Inc., do zarządu Apple’a, żeby pomógł w opracowaniu strategii sprzedaży detalicznej. W rzeczywistości Drexler przyszedł do firmy w 1999 roku, zanim Jobs zaczął polować na menedżerów, którzy mogliby pokierować „inicjatywą sklepową”. Podbój handlu detalicznego przez Apple’a to jeszcze jeden przykład tego, jak firma próbuje „rewolucjonizować” dobrze znaną koncepcję.

W przypadku sprzedaży detalicznej menedżerowie Apple’a nie poprzestali na szukaniu inspiracji w istniejących sklepach. Zadali sobie pytanie: „Z jakich usług klienci są najbardziej zadowoleni?”. Okazało się, że najczęściej w odpowiedzi przytaczane były hotele, a zwłaszcza usługi *concierge* (czyli pomoc osobistego asystenta w kwestiach organizacyjno-informacyjnych), i to właśnie te ostatnie stały się inspiracją dla Genius Baru. Zastanawiano się także nad tym, co się ludziom w sklepach nie podoba - zagrzenie, kiepski wystrój, niesympatyczni lub natarczywi sprzedawcy. Wygląd sklepów Apple’a odzwierciedla obsesję koncernu na punkcie szczegółów. Chociaż każdy sklep jest inny, architekci czerpią z ograniczonego zasobu elementów; na przykład do wykończenia wnętrza używa się tylko trzech surowców - drewna, szkła i stali. Dzięki temu od razu wiesz, że znalazłeś się w sklepie Apple’a, bez względu na miejsce.

Dział detaliczny przyczynił się do zintegrowania oferty Apple’a w jeszcze inny sposób. Apple kontrolował teraz nie tylko sprzęt i oprogramowanie, ale także sprzedaż. Ponadto sklepy zapewniły tej przywiązanej do Kalifornii firmie przyczółki na całym świecie. Stały się one agorą dobrych obywateli królestwa Apple’a. W 2009 roku, kiedy koncern ogłosił, że nie będzie więcej uczestniczyć w Macworldzie - konferencji organizowanej przez zewnętrzną firmę, nie przez Apple’a - stwierdził, że jego udział nie jest już konieczny. W końcu może porozumiewać się z klientami bezpośrednio w sklepach, kiedy tylko ci zechcą się tam zjawić. W przypadku sklepu na Piątej Alei w Nowym Jorku ta komunikacja trwała bez przerwy. Sklep był otwarty 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu.

Niektórzy klienci Apple’a kochają firmę tak bardzo, że nadają temu uwielbieniu zupełnie nowy wymiar. W 2010 roku kilku zagorzałych fanów Apple’a, jak sami siebie określają,

w tym jeden był pracownik Microsoftu, założyło Cupidino, serwis randkowy dla miłośników produktów Apple'a. Strona Cupidino.com to zabawny hołd dla Apple'a, oparty na pomyśle, że ludzie, którym podobają się produkty koncernu, powinni też spodobać się sobie. (Nazwa to połączenie Kupida z Cupertino). Serwis jest odpowiednio przejrzysty i oszczędny. Posłużono się czcionką Helvetica, taką samą, jakiej używa Apple. Ikony tańczą i przekreślają się, kiedy się na nie kliknie, tak jak na Apple.com.

W Cupidino zarejestrowało się około 31 tysięcy użytkowników. Twórcy serwisu mówią, że przy projektowaniu strony świadomie postawili sobie pytanie: „Co by zrobił Steve?”. W porównaniu z innymi serwisami randkowymi, takimi jak Match.com czy eHarmony.com, Cupidino jest proste. Zamiast wypełniania długich formularzy każe użytkownikom uzupełnić cztery standardowe opisy: „Czym się zajmuję”, „Zostałem makiem, kiedy...”, „Fajne fakty na mój temat”, „Jesteś w moim typie, jeśli...”. Cupidino zamieszcza ogromne zdjęcie każdego użytkownika, co ma sens, skoro użytkownik jest dobrze zaprojektowanym produktem, artykułem wysokiej jakości, którego inni powinni pragnąć. „Nacisk położony jest na to, co dostajesz” - stwierdził Kintan Brahmhatt, doradca Cupidino, który, tak się składa, jest pracownikiem należącym do Amazon.com serwisu IMDb.com z siedzibą w Seattle. Jak zauważył, Cupidino pokazuje zdjęcia potencjalnych partnerów w taki sam sposób, w jaki Apple prezentuje iPhone'a na swojej stronie: wyeksponowane, w dużym powiększeniu. (Twórcy Cupidino wiedzą o przynajmniej jednym małżeństwie skojarzonym za pośrednictwem ich serwisu: stacjonujący w Japonii żołnierz piechoty morskiej imieniem Curtis znalazł prawdziwą miłość, nawiązując korespondencyjną więź z Jesse z San Jose, marzącą o pracy w Apple'u. Spotkali się, kiedy Curtis przyjechał do Kalifornii na przepustkę i niedługo później pobrali).

Cupidino powstało z pasji jego twórców, próbują oni jednak też na nim zarobić. Użytkownicy mogą wysyłać tyle wiadomości, ile tylko chcą, ale żeby wiadomości otrzymywać, muszą wykupić abonament za 4,79 dolara miesięcznie - koszt dużej kawy Venti Mocha w Starbucksie w Cupertino. Na razie płaci od 2 do 5 procent użytkowników, jak oświadczył Brahmhatt, dodając, że Cupidino odrzuciło oferty producentów prezerwatyw i akcesoriów Apple'a, którzy chcieli się reklamować w serwisie. „Nie chcemy w tej chwili zaśmiecać strony - powiedział. - Chcemy przyjąć minimalistyczne podejście. Tak by zrobił Steve”.

ROZDZIAŁ 8

Plan dla następcy twojego następcy

KIEDY STEVE JOBS USTĄPIŁ ZE STANOWISKA dyrektora generalnego Apple'a 24 sierpnia 2011 roku, w następnych dniach i tygodniach załamywano ręce nad przyszłością firmy.

Kurs jej akcji początkowo spadł o kilka punktów procentowych. Analitycy, dziennikarze i fani próbowali przeanalizować te skąpe informacje, które Jobs ujawnił w związku ze swoją niezdolnością do „spełnienia obowiązków dyrektora generalnego Apple'a oraz związanych z tym oczekiwań”. Sześć tygodni później zmarł.

W ciągu ostatnich tygodni życia Jobs pozostał zaangażowany w sprawy koncernu na tyle, na ile siły mu pozwalały. Menedżerowie i członkowie zarządu wciąż odwiedzali go w domu w Palo Alto. Poszedł na śniadanie i obejrzał w domu film ze swoim przyjacielem Billem Campbellem. Do publicznej wiadomości przedostawało się niewiele informacji o jego stanie zdrowia, chociaż strona internetowa TMZ.com zamieściła zdjęcia groteskowo wymizerowanego Jobsa, podtrzymywanego przez pielęgniarkę, co wywołało nową falę obaw wśród wiernych wyznawców.

Jeśli wziąć pod uwagę cały ten niepokój oraz powszechną zgodę co do tego, że Jobs stanowi istotę Apple'a, po jego rezygnacji wydarzyła się dziwna rzecz. Nie minął miesiąc, a kurs akcji koncernu osiągnął nowy rekordowy poziom. Dzień przed śmiercią Jobsa firma zaprezentowała nowy smartfon, iPhone 4S, wyposażony w aparat 8 megapikseli, procesor szybszy niż w iPhone 4 oraz Siri, uruchamianego głosem asystenta osobistego, którego Jobs przepytował podczas ostatniego posiedzenia zarządu, w jakim uczestniczył jako dyrektor generalny. Kiedy Siri zadebiutował tydzień po śmierci Jobsa, dostał bardzo pochlebne recenzje od krytyków - łącznie z Davidem Pogue z "New York Timesa" i Waltem Mossbergiem z "Wall Street Journal". Kiedy ruszyła przedsprzedaż nowego telefonu, w ciągu jednego dnia wpłynął milion zamówień. Pobity został w ten sposób poprzedni rekord ustanowiony przez jego poprzednika - 600 tysięcy zamówionych sztuk pierwszego dnia przedsprzedaży. Pracownicy, partnerzy i inwestorzy mieli czas przygotować się na śmierć Jobsa. Jego zdrowie pogarszało się przez większość 2011 roku, coraz rzadziej przychodził na zebrania na kampusie firmy. Słowa napisane przez niego w styczniu, na początku jego

ostatniego urlopu, były prorocze i niezwykle istotne dla tych, którzy zastanawiali się na kształtem Apple'a bez Steve'a. Stwierdził wtedy, że ma pewność, iż Tim Cook „oraz reszta zespołu zarządzającego znakomicie sobie poradzi z realizacją fascynujących planów, jakie mamy na 2011 rok”. Kluczowym słowem była tu „realizacja”, sugerująca, że lojalna gwardia przyboczna Jobsa sprawnie doprowadza do końca przygotowany i zaaprobowany przez niego plan rozgrywki.

Jobs zrobił więcej, by zapewnić, że jego DNA pozostanie częścią firmy, niż dał po sobie poznać publicznie. Przez lata on i inni członkowie zarządu twierdzili z naciskiem, że Apple ma plan sukcesji, nie zdradzając, na czym on polega. Plan obejmował oczywiście kwestie kadrowe - kto zastąpi Jobsa na stanowisku dyrektora generalnego - a także inne kroki mające zapewnić przekazanie fundamentalnych wartości Apple'a kolejnym pokoleniom przywódców.

Tego samego sierpniowego dnia, kiedy Jobs zrzekł się funkcji dyrektora generalnego, zarząd szybko mianował Tima Cooka jego następcą. Mimo plotek, że zarząd upoważnił specjalistów od rekrutacji do rozglądania się za kimś innym, kto mógłby zastąpić Jobsa, nigdy poważnie nie rozważano możliwości mianowania kogokolwiek innego niż Cook na to stanowisko. Był to zarząd Jobsa, rzecz jasna, a on wybrał Cooka, swego zdolnego pomagiera, by zajął jego miejsce.

Jobs wziął jednak pod uwagę znacznie więcej kwestii niż to, kto będzie następnym dyrektorem generalnym. Z podobnym obsesyjnym zacięciem, z jakim traktował produkty Apple'a, poświęcił całe lata przygotowaniom do zapewnienia ciągłości swojej wizji. Począwszy od 2008 roku, kiedy zaczął podupadać na zdrowiu i szykował się do przeszczepu wątroby, zaczął tworzyć program szkoleń dla kadry zarządzającej, tak różny jednak od programów proponowanych przez HP czy General Electric, jak różny był iPad od pozostałych tabletów. Jobs miał już pewne doświadczenie z wewnętrznymi szkoleniami menedżerskimi. Pixar University organizuje kursy rysunku, malarstwa, rzeźby i realizacji filmów, a także przywództwa. Jobs wybiegał myślą poza umiejętności zawodowe. Chciał zapisać i skodyfikować historię biznesową Apple'a, a następnie jej uczyć, tak aby przyszli liderzy firmy mieli punkt odniesienia zapewniający im odrębność myślenia. Bez pompy stworzył Apple University.

Mogłoby się wydawać, że opracowanie programu szkoleń dla kadry zarządzającej klóci się z wizerunkiem Jobsa głoszącego hasło: „Pozostańcie nienasyceń, pozostańcie niemądzy” - wizerunkiem kontrkulturowym, który pielęgnował od czasów, kiedy czytał *The Whole Earth Catalog*. Od dawna umniejszał wartość studiów MBA. Czuł odrazę do

koncepcji, które były oczkiem w głowie profesorów szkół biznesowych, przede wszystkim do badań rynku. Na ogół nie lubił też osób z dyplomem MBA. Miały swoje miejsce, ale ludzie, którzy liczyli się w takiej firmie jak Apple, żywili pasję do nauki, sztuki albo muzyki, nie do biznesu. (Należy wybaczyć dyplom MBA Timowi Cookowi, który trudził się na studiach wieczorowych, podnosząc swoje kwalifikacje, kiedy pracował w IBM. Jest na swój sposób równie wyjątkowy jak Jobs, który rzucił studia w Reed College). Lekceważące traktowanie specjalistów od zarządzania staje się jednak problemem, kiedy firma okazuje się jednym z największych koncernów na świecie. Na tym etapie potrzebuje pewnej struktury. Potrzebuje przywództwa. Potrzebuje ludzi, którzy myślą o świecie biznesu.

W 2008 roku Jobs zaangażował Joela Podolny'ego, wówczas dziekana Yale School of Management, żeby stworzyć Apple University. Podolny, socjolog ekonomii ze specjalizacją w zakresie przywództwa i organizacji, nie był typowym naukowcem w tweedach. Wykładał na Stanfordzie i Harvardzie, ale kiedy w 2005 roku objął kierownictwo Wydziału Zarządzania w Yale, w pięknym wieku 39 lat, zachowywał się niemal jak Jobs. Był kontrowersyjnym dziekanem podczas swoich rządów w New Haven. Zreorganizował program nauczania, odchodząc od poświęconych jednemu tematowi kursów w rodzaju marketingu na rzecz zajęć o szerszym zakresie tematycznym, na przykład „pracownik” czy „kreatywność i innowacyjność”. Zgodnie ze skłonnością Apple'a do tajności i daleko posuniętej dyskrecji, Podolny został objęty czymś w rodzaju programu ochrony świadków, kiedy zjawił się w Cupertino - takie wrażenie mogli odnieść zwłaszcza jego starzy znajomi z kadry akademickiej Stanfordu. „Zrobił się, jakby to powiedzieć, supermilczący, jeśli chodzi o Apple'a” - podsumował Hayagreeva „Hugo” Rao, profesor biznesu na Stanfordzie, który, jak inni naukowcy z tej uczelni, twierdził, że rzadko widywał Podolny'ego. Początkowo zatrudniony po to, by stworzyć Apple University, Podolny awansował później na stanowisko wiceprezesa do spraw zasobów ludzkich, mimo że nigdy nie kierował działem HR.

Jobs długo lekcewał ten dział w Apple'u, woląc skoncentrować się na rekrutacji, której przypisywał kluczowe znaczenie. Miał jednak świadomość, że Apple wiele traci, stroniąc od zarządzania ogólnego i unikając liderów z tradycyjnym wykształceniem biznesowym. „Nie zatrudniamy wielu ludzi z dyplomami MBA, ale wierzymy w uczenie się i nauczanie - powiedział kiedyś. - Chcemy stworzyć własne MBA, ale na nasz obraz i podobieństwo. Mamy więcej ciekawych przypadków niż ktokolwiek inny”.

Podolny zatrudnił jeszcze kilku profesorów, między innymi Richarda Tedlowa z Harvardu, którzy zaczęli pisać analizy dotyczące Apple'a. Tedlow, dziś

sześciodziesięcioletni, jest wybitnym naukowcem, historykiem biznesu, najbardziej znanym jako kronikarz życia i karier najważniejszych amerykańskich przedsiębiorców XX wieku, takich jak George Eastman, Henry Ford i Thomas Watson. Wziął urlop na Harvardzie, gdzie był profesorem zarządzania, żeby zostać konsultantem Apple'a. Następnie, w 2011 roku - nawet bez komunikatu prasowego - odszedł z Harvardu po 23 latach, żeby objąć pełnoetatową posadę w Apple'u. „Powiedział mi, że zajmuje się tym, co tutaj, tyle że robi to dla menedżerów Apple'a” - skomentował Richard Vietor, kolega Tedlowa z Harvardu.

Do studiów przypadków, jakich uczy się w Apple University, należy historia stworzenia przez firmę od zera strategii sprzedaży detalicznej oraz podejście koncernu do współpracy z fabrykami w Chinach. Jeśli to tylko możliwe, w analizach podkreśla się wpadki, zgodnie z założeniem, że firma może się najwięcej nauczyć na własnych błędach. Funkcję wykładowców pełnią menedżerowie Apple'a, z pomocą profesorów.

W swojej książce *Giants of Enterprise* (Giganci przedsiębiorczości) Tedlow dzieli się bystrzymi spostrzeżeniami na temat wyzwań, przed jakimi stają duże koncerny:

Żadną inną dziedziną działalności człowieka - łącznie z rozrywką, sportem, modą i polityką - chwilowe trendy nie rządzą w takim stopniu jak biznesem. Codziennie pojawia się nagłówek w gazecie, co tydzień - artykuł w czasopiśmie, a być może wraz z rozwojem Internetu niedługo będziemy mówić, że co godzinę wyskakuje kolejny „guru”, który chwali nowego bohatera biznesu albo nową metodę rozwiązywania problemów, z jakimi borykamy się nie od dziesięciu lat, ale znacznie dłużej. Nauka o historii biznesu może przynajmniej podpowiedzieć menedżerowi, by patrząc na każde nowe „rozwiązanie” problemów, których rozwiązać się nie da, a można tylko nad nimi zapanować, zadał sobie pytanie: na ile trwałe jest tak naprawdę to podejście, ta koncepcja, ta firma?

Porównując ze sobą wizjonerów, których dotyczyły jego badania, Tedlow zauważa, że twórcy tych wielkich przedsiębiorstw cierpieli na swoistą manię wielkości, „obłąd władzy”. Jak pisze: „To bardzo częste u ludzi bardzo potężnych i niezwykle destrukcyjne. Norwegowie mają nawet na ten syndrom określenie: *stromannsgalskap*, co można przetłumaczyć jako »szaleństwo wielkich ludzi«,». Jeśli o jakiejś firmie można by powiedzieć, że znajduje się pod wpływem przywódcy ze *stromannsgalskap*, to właśnie o Apple'u.

Jeżeli Tedlow poruszał temat szaleństwa wielkich ludzi ze swoimi studentami, jak na razie nic o tym nie słyhać. Wiadomo za to, że przedstawia im przypadki innych firm, które menedżerowie Apple'a mogą odnieść do sytuacji znanych im z własnego podwórka. Na

przykład dla pracowników działu PR przygotował wykład o kryzysie związanym z zatrutymi tabletkami leku Tylenol w 1982 roku i reakcji producenta, firmy McNeil Consumer Products, należącej do koncernu Johnson & Johnson. Menedżerów uczy o sieci sklepów spożywczych A&P, która upadła, pokazując na jej przykładzie, co się może stać z firmą niegdyś mającą dominującą pozycję w swojej branży. Jak zażartował jeden ze słuchaczy: „Wszyscy próbowaliśmy dojść, co A&P ma wspólnego z Apple'em”.

Apple przez lata bronił naukowcom dostępu do firmy, ciekawie więc będzie obserwować efekt, jaki z czasem przyniesie otworzenie przed nimi drzwi. Ostatnia książka, jaką Tedlow napisał, zanim dołączył do zespołu Apple'a, nosiła tytuł *Denial. Why Business Leaders Fail to Look Facts in the Face - and What to Do About It* (Wyparcie. Dlaczego przywódcy biznesu odwracają wzrok od faktów i co na to poradzić). W promujących ją materiałach marketingowych można przeczytać, że częstą oznaką takiego wyparcia jest „koncentrowanie się na efekciarskiej nowej siedzibie zamiast na konkurencji”. Apple raczej konkurencji nie lekceważy. Z drugiej strony, podczas swojego ostatniego publicznego wystąpienia, 7 czerwca 2011 roku, Jobs zaprezentował plany budowy imponującej nowej siedziby Apple'a, którą porównał do gigantycznego statku kosmicznego.

Miną lata, zanim wpływ Apple University na kulturę korporacyjną firmy będzie widoczny dla osób z zewnątrz. Pierwsze możliwe do przewidzenia różnice między erą Jobsa a tą po Jobsie będzie można dostrzec wcześniej - w dziedzinach, które pozostawały poza jego sferą zainteresowań albo tam, gdzie wady firmy można było przypisać bezpośrednio jemu. Apple pod rządami Jobsa nie był bynajmniej idealnym miejscem, więc chociaż jego śmierć stanowi ogromną stratę, to jest także pewną szansą. Brudnym sekretem firmy jest na przykład to, że Jobs robił za jednoosobowe wąskie gardło. Steve Jobs był w końcu tylko człowiekiem i w ciągu jednego dnia mógł się zająć skończoną liczbą spraw. Pracownicy mawiali, że w koncernie można wyróżnić dwa rodzaje projektów: te, które Steve Jobs traktuje obsesyjnie, i wszystkie pozostałe. Apple jest w istocie firmą potrafiącą się zwykle zajmować jedną dużą rzeczą naraz, co odzwierciedla podejście jej legendarnego dyrektora generalnego.

Kiedy Jobs pozostawał jeszcze na tym stanowisku, jeden z byłych inżynierów Apple'a opisał to zjawisko, posługując się, jak można się spodziewać, informatycznym żargonem: „[Jobs] działa w trybie jednowątkowym. Inne rzeczy zostaną wstrzymane”. Kiedy na przykład trwały prace nad pierwszym iPhone'em, planowana aktualizacja systemu operacyjnego Macintosha opóźniła się o kilka miesięcy, ze względu na skoncentrowanie sił i środków na pierwszym systemie dla urządzeń mobilnych.

Niechęć Jobsa do rozmiękania się w Apple'u na drobne - problem złagodzony tylko w pewnej mierze w 2006 roku, kiedy sprzedał Pixara Disneyowi i przestał spędzać jeden dzień w tygodniu w studiu filmów animowanych po drugiej stronie zatoki San Francisco - odpowiadała jego wizji funkcjonowania firmy. Ogólnie rzecz biorąc, Apple nie ma podzielnej uwagi. Im niżej pracownicy stoją w służbowej hierarchii, w tym większym stopniu skupiają się na jednym projekcie. Zalety takiego podejścia widać wyraźnie w wyjątkowym, ograniczonym asortymencie produktów firmy. Jednak taka koncentracja ma także swoje wady. Apple jest teraz ogromnym koncernem, wytwarzającym wiele różnych produktów. Są podstawy, by sądzić, że mniej wizjonerscy menedżerowie będą chcieli złapać więcej srok za ogon - w momencie kiedy Apple już i tak zajmuje się większą liczbą rzeczy naraz.

Innym tematem, o którym niewiele się mówi w firmie, jak na jej sukces, są jej „osierocone” produkty, urządzenia, które najwyraźniej Apple'a szczególnie nie obchodzą. Podczas kadencji Jobsa, kiedy jakiś produkt został zepchnięty w cień, pracownicy wiedzieli dlaczego: Jobs nie był zainteresowany. Przykładem może być niższa jakość arkusza kalkulacyjnego Apple'a, Numbers, w porównaniu ze znakomitym oprogramowaniem do prezentacji, Keynote. „Keynote to wspinała aplikacja, bo Steve robił prezentacje - zauważył pewien były inżynier. - Numbers nie emanuje „stewowością”, co jest logiczne, bo Steve nie korzystał z arkuszy kalkulacyjnych”. Rzeczywiście, Jobs kiedyś chwalił się nawet, w kontekście przedstawiania zalet sytuacji, w której arkusz kalkulacyjny z finansami firmy prowadzi jedna osoba, dyrektor finansowy: „Nikt już nie wymachuje arkuszami kalkulacyjnymi”. To oczywiście niedorzeczne stwierdzenie. Tim Cook potrafi z nich korzystać po mistrzowsku, a całe zastępy menedżerów Apple'a zajmujące się najróżniejszymi projektami, od nieruchomości przez logistykę po produkcję, nie potrafiłyby bez nich funkcjonować. Odczucie to odzwierciedlało jednak podejście Jobsa i rzeczywiście program Numbers nie stanowi prawdziwej konkurencji dla Excela Microsoftu. Gdyby Apple chciał dołożyć poważnych starań, żeby skusić swoimi komputerami użytkowników biznesowych, opracowanie lepszego arkusza kalkulacyjnego byłoby krokiem we właściwym kierunku.

Całe sektory firmy popadały w zapomnienie, kiedy coś innego wpadało Jobsowi w oko, i zazwyczaj rozwijały się wolniej. Taki los spotkał na przykład komputery Macintosh. Pracownicy są w pełni świadomi tego zjawiska, a wielu z tych, którzy odchodzą z firmy, jako powód podaje, że znaleźli się w części koncernu, która wypadła z obiegu, bez żadnego pola manewru.

Nowe kierownictwo w Apple'u może wprowadzić subtelniejsze i zdrowsze zmiany. Maniacy techniki lubią narzekać, że produkty Apple'a wyglądają na piękniejsze, niż są

w rzeczywistości. Innymi słowy, firma jest oskarżana o poświęcanie inżynierii na rzecz wzornictwa. To sporna kwestia, bo ci sami krytycy powiedzą na ogół, że te niedoskonałe produkty Apple'a i tak są lepsze niż wszystkie inne. Zasadny czy nie, nacisk firmy na estetykę kosztem funkcjonalności wynika bezpośrednio z przywództwa Steve'a Jobsa. Jeśli można tu coś poprawić, jego nieobecność może stanowić ku temu okazję.

Apple bez Jobsa może także wejść we współczesną epokę zarządzania finansami. Jobs przez lata naciskał, żeby firma utrzymywała mocny bilans (z silną przewagą aktywów), tak bardzo bał się powtórki z końca lat dziewięćdziesiątych, kiedy Apple omal nie zbankrutował. Nienawidził wykupów własnych akcji (tak zwanych buy-backów), twierdząc, nie bez racji, że są to raczej łapówki dla inwestorów niż dobre spożytkowanie kapitału. Nikt jednak nie powie, że trzymanie 75 miliardów dolarów „w skarpecie” to dobre zarządzanie finansami. A specje z Wall Street mają najróżniejsze sugestie, co Apple mogłoby tu poprawić, takie jak wypłacanie dywidend albo agresywniejsze inwestycje gotówki. Takie tematy za Jobsa uważano za zakazane. Pieniądże traktował tak, jakby przeżył Wielki Kryzys. Nowoczesne, w opinii inwestorów, zarządzanie bilansem musiałoby poczekać na dyrektora generalnego z dyplomem MBA. Tim Cook taki dyplom ma i regularnie rozmawia z inwestorami, a to już początek.

Co nieco świadczy też o tym, że Apple w epoce po Jobsie może stać się miłszym, bardziej przyjaznym miejscem. Jedną z pierwszych urzędowych decyzji Cooka było zaproponowanie programu dopłat do datków pracowników na cele dobroczynne. Jobs był znany ze skąpstwa, jeśli chodzi o finansowe wspieranie działalności charytatywnej. Prywatnie twierdził, że największą filantropią ze strony Apple'a będzie podnoszenie wartości firmy, tak aby akcjonariusze mogli rozdawać swój, a nie jej majątek, na dowolnie wybrane cele. Ze względu na swoje liberalne sympatie polityczne uważał, że inwestorzy woleliby takie rozwiązanie. (Laurene Powell Jobs była jeszcze bardziej lewicowa niż jej mąż. Jobs powiedział żartem swojemu biografowi Walterowi Isaacsonowi, że musiał „schować noże”, zanim zaprosił do siebie na obiad prawnicowego prezesa News Corp. Ruperta Murdocha). Jednak dwa tygodnie po objęciu stanowiska dyrektora generalnego Cook oznajmił pracownikom Apple'a w Stanach Zjednoczonych, że firma przekaże na cele dobroczynne równowartość datków składanych przez pracowników, do wysokości 10 000 dolarów rocznie. „Dziękuję wam wszystkim za to, że tak bardzo się staracie zmieniać świat na lepsze, zarówno tutaj, w Apple'u, jak i w życiu innych ludzi - napisał Cook w rozesłanym do wszystkich pracowników e-mailu. - Jestem niezwykle dumny, że mogę być częścią tego zespołu”.

Filantropia i udoskonalenie arkusza kalkulacyjnego, żeby konkurować z Microsoftem, to tylko jedna z prognoz, jakie przytaczają optymiści, mówiąc o firmie po Jobsie. Pewne osobliwości zostaną bez niego wygładzone i wyjdzie to koncernowi na dobre, twierdzą.

Pojawiają się także pesymistyczne głosy, że Apple bez Jobsa stanie się mniej dynamiczny, a jego produkty nie będą już tak rozchwytywane. Czarnowidze kraczą, że zapas nowych urządzeń, o których nawet jeszcze nie wiemy, czy będziemy chcieli je kupić, za parę lat się wyczerpie. „Apple projektuje dla Steve’a - powiedział były inżynier oprogramowania. - To nie przesada. Steve był tym użytkownikiem, wokół którego wszystko się kręciło i dla którego wszystko było tworzone”.

Przedsiębiorca Mike McCue, który nigdy nie pracował w Apple’u, ale jest jednym z tych nałogowych „rozkręcaczy” biznesów, którzy od dawna wielbili Jobsa, opowiada historię pokazującą tę perspektywę Steve’a jako filaru całej działalności koncernu. „Rozmawiałem kiedyś z Jonym Ive’em o tym, jak cudownie spójny jest cały asortyment Apple’a” - zaczął.

Stałem w sklepie Apple’a, kiedy wypuścili pierwszą serię nowych maców i OS X [oprogramowania na komputery biurkowe]. Pamiętam, że popatrzyłem na monitor, a na ich stronie internetowej były takie szare przezroczyste linie, dzielące ją tematycznie. A kiedy przeniosło się wzrok w górę ekranu, na pasek menu OS X, też miał te szare przezroczyste linie. A jeśli spojrzano się jeszcze dalej, na krawędź monitora, też widać było te szare przezroczyste linie. A potem popatrzyłem w lewo i zobaczyłem barierkę, szklaną barierkę rozdzielającą [różne części sklepu] - miała te same szare przezroczyste linie. Zapytałem Jony’ego: „Skąd to się wzięło? Kto robi coś takiego w Apple’u?”. Na co on: „To Steve”.

Jobs zdominował także firmę w pewien nieuchwytny sposób. Był ostatecznym arbitrem w kwestiach gustu. Były inżynier Apple’a, który odszedł do jednego ze start-upów w Dolinie Krzemowej, opisał różnice między sposobem prowadzenia działalności przez matematycznie nastawionego Google’a i skupiającego się na wzornictwie Apple’a. Kiedy dyrektorem generalnym był Jobs, podejmował decyzje w tak rutynowych kwestiach jak paleta barw strony internetowej. „Powiedzmy, że Google próbuje ustalić kolor nowej strony - powiedział ów inżynier. - Zamówi test analityczny, pokazując różne odcienie niebieskiego milionowi użytkowników Google.com, a następnie przeanalizuje klikalność”. Google, innymi słowy, stosuje podejście demokratyczne: użytkownicy nie mogą się mylić i głosują za pomocą kliknięć. Co więcej, nawet gdyby jakiś inżynier miał inne zdanie co do właściwego odcienia

błękitu, zostałyby przegłosowany po dokonaniu analizy zachowań użytkowników. W Google'u rządzi *crowdsourcing*.

Demokracja użytkowników jest antytezą stylu działania Apple'a. Jak wiadomo, Jobs mówił klientom, czego chcą. Nie pytał ich o zdanie. „W Apple'u działa to tak, że Steve wybierał kolor, który mu się podobał, i basta - podsumował były inżynier. - Był skłonny wysłuchać kontrargumentów. Ale jeśli spierałeś się o gust lub opinię, sprawa była przegrana”. Takie spojrzenie na Apple'a, przedstawiające koncern jako swoisty dom mody elektroniki użytkowej, zostawia niewielkie nadzieje na to, że z jego szeregów wyłoni się nowy geniusz kreacji i przedsiębiorczości. W końcu skoro Jobs dyktował warunki w kwestiach stylu całej firmie, jego podwładni nie mieli okazji spróbować własnych sił w tej grze.

Jest jeszcze trzeci pogląd - wielka nadzieja zwolenników Apple'a, spojrzenie optymistyczne - że firma tak gruntownie przesiąkła DNA Steve'a Jobsa, iż piskłeta są gotowe do samodzielnego lotu. Terapeuta i trener biznesu Michael Maccoby, ekspert, który pisał o wizjonerskich i narcystycznych przywódcach, wymienia indoktrynację jako jeden z głównych celów produktywnego narcyza.

Narcystyczny dyrektor generalny chce, żeby wszyscy jego podwładni myśleli o działalności firmy tak jak on. Produktywni narcyzi - ludzie, którzy często mają w sobie pierwiastek osobowości obsesyjnej - są dobrzy w nawracaniu innych na swój punkt widzenia (...). Niezwykle skuteczna okazała strategia [Jacka] Welcha. Menedżerowie GE muszą albo przyswoić sobie jego wizję, albo odejść. Jest to wyraźnie warunkowanie za pomocą dość ekstremalnych bodźców. Nauki Welcha nazwałbym wręcz praniem mózgu. Welch ma jednak rzadką wiedzę i umiejętności, pozwalające mu osiągnąć to, do czego dążą wszyscy narcystyczni przywódcy - *mianowicie skłonienie pracowników, żeby się z nimi utożsamiali i myśleli w ten sam sposób, a oni sami stali się uosobieniem swojej firmy* [Podkreślenie dodane].

Jak już wspomniałem, legenda mówi, że po śmierci Walta Disneya w 1966 roku menedżerowie najwyższego szczebla zadawali sobie pytanie: „Co by zrobił Walt?”. Ale przypadek Walt Disney Company to akurat przestroga dla studentów Uniwersytetu Apple'a, bo firma bez Walta mocno podupadła. W ciągu kilku lat po śmierci Disneya jego gwardia przyboczna wypuściła finałową serię klasycznych disneyowskich animowanych musicali w starym stylu - przygotowywanych jeszcze przez Walta. Jednym z nich była *Księga dżungli* z 1967 roku. Później jednak produkcje zrobiły się dziwne i nierówne (*Taran i magiczny*

kociół, Wielki mysi detektyw). Tak naprawdę dopiero w 1988 roku, kiedy powstał film *Kto wrobił królika Rogera?*, a rok później *Mała syrenka*, animacje Disneya odzyskały poziom. Te filmy rozpoczęły renesans koncernu, ale w obu znalazło się wiele elementów, których Walt mógłby nie zaaprobować. Przychodzi tu na myśl zmysłowa Jessica Rabbit, a także morską wiedźmą Urszulą, której wygląd wzorowano na *drag queen* Divine, aktorze transwestycie występującym w filmach Johna Watersa.

Mimo tych sukcesów pod przywództwem dyrektora ściągniętego z Paramountu Michaela Eisnera Disney został tak daleko w tyle, jeśli chodzi o innowacyjność, że musiał kupić studio Pixar. Ta firma, finansowana przez Steve'a Jobsa, dostrzegła przyszłość animacji komputerowej, zmuszając Disneya do nadgania najnowszą techniką w dziedzinie, którą sam wynalazł.

Apple stoi dziś przed następującym pytaniem: czy światopogląd Steve'a Jobsa odcisnął się na tyle mocno na przywódcach firmy, że mogą dalej działać bez niego, posługując się własnym, nie jego, autorytetem? „Dwa najwyższe szczeble kadry zarządzającej Apple'a miały z nim styczność przez dłuższy czas - stwierdził były menedżer koncernu, który nadal uważnie obserwuje firmę. - Poprzez proces silnej osmozy nauczyły się dobrze w niego wczuwać”.

Utrzymuje się nadzieja, że najwyżsi rangą dyrektorzy Apple'a oraz menedżerowie szczebla bezpośrednio pod nimi stali się tak dobrzy w swoich poszczególnych zadaniach, iż będą dokładnie wiedzieli, jak postępować w przyszłości. Przed śmiercią Jobsa inżynierowie w firmie ucinali dyskusje, przywołując groźbę w stylu: „Chcesz być tą osobą, która powie Steve'owi, że nie da się tego zrobić?”. Utrzymanie takiej autocenzury będzie przez pewien czas możliwe. Jony Ive zapewne powiedział Jobsowi o designie równie dużo co Jobs jemu - i można liczyć na to, że będzie lansować kolejne trendy. Zarówno menedżerowie Apple'a, jak i ich podwładni zostali tak wyszkoleni, by wykonywać swoje zadania - i nadal będą odczuwać ogromną presję, żeby nie zawieść swoich kolegów. „W Apple'u nie ma właściwie niejasności - stwierdził były menedżer marketingu. - Wiatr będzie jeszcze długo dmuchał mu w żagle”.

Mimo wszystkich tych obaw o upadek Apple'a bez Steve'a Jobsa pojawiają się także głosy, że firma prawdopodobnie będzie się jeszcze przez jakiś czas wyróżniać z tłumu, częściowo ze względu na własną doskonałość, ale także z powodu ograniczeń owego tłumu. Avie Tevian, wieloletni dyrektor do spraw oprogramowania w Apple'u, który odszedł z firmy w 2006 roku, powiedział na kilka tygodni przed śmiercią Jobsa: „Kiedy Steve odejdzie, konkurencja nadal nie będzie miała Steve'a Jobsa”.

Steve Jobs był przedsiębiorcą, a zadanie przedsiębiorcy polega na zakładaniu firm, które zniszczą dotychczasowych liderów na rynku. Zatem w pewnym sensie Jobs zaczął myśleć o przyczynach upadku korporacji w niezwykle młodym wieku. Rozumiał, że jednym z największych wyzwań czekających firmy o ugruntowanej pozycji - a także ludzi - jest stagnacja. „Umysł człowieka w końcu wpada w utarte koleiny i zawsze tak było - powiedział w wywiadzie dla Smithsonian Institution w 1995 roku. - Zawsze czułem, że śmierć jest największym wynalazkiem życia. Jestem pewny, że życie wyewoluowało początkowo bez śmierci i wtedy okazało się, że nie funkcjonuje najlepiej, bo nie ma miejsca dla młodych”. W czasach kiedy przeprowadzono ten wywiad, Jobs starał się rozwijać NeXT, firmę *software*'ową mającą na celu pokrzyżowanie szyków istniejącym na rynku graczom. Był także o krok od odniesienia sukcesu z Pixarem, małą firmą, która pod względem innowacyjności przebiła giganta Disneya.

Wyraźnie miał jednak na myśli upadek Apple'a, kiedy zastanawiał się nad problemem dotyczącym dużych firm.

Organizacje, a także ludzie, z czasem stają się zasiedzali, zaczynają patrzeć na świat w określony sposób i spoczywają na laurach. A świat się zmienia i cały czas ewoluuje, pojawia się nowy potencjał, ale ci ludzie tego nie widzą. To właśnie daje start-upom największą przewagę. Taki zasiedziały punkt widzenia prezentuje większość dużych firm. W dodatku w dużych korporacjach nie istnieją zazwyczaj efektywne ścieżki komunikacji prowadzące od pracowników znajdujących się najbliżej tych zmian, na dole firmy, do ludzi na górze, podejmujących ważne decyzje (...). Nawet jeśli część korporacji robi to, co trzeba, na niższych szczeblach, na wyższych zazwyczaj coś zostanie spaprane. IBM i branża komputerów osobistych jest tego dobrym przykładem. Myślę, że dopóki człowiek nie rozwiąże tej cechy natury ludzkiej, tej zasiedziałości światopoglądu, w którą się wpada po pewnym czasie, zawsze będzie istniała okazja dla młodych firm, dla młodych ludzi, żeby dokonywali innowacji, tak jak być powinno.

To prorocze słowa, jeśli wziąć pod uwagę, jak daleko zaszedł później Apple. A także pouczające, zarówno jako sposób zrozumienia mentalności i kultury, którą wprowadził w Apple'u Jobs, jak i materiał do przemyśleń dla wielu dużych firm borykających się z takimi właśnie bolączkami, jakie opisał. We wrześniu 2010 roku, kilka dni przed nominacją na stanowisko dyrektora generalnej Hewletta-Packarda, Meg Whitman snuła w rozmowie z "Wall

Street Journal” refleksje nad trudnościami dużych korporacji z nadążeniem za szybkimi zmianami. „Im większa staje się firma, tym trudniej jest jej zachować zwinność. Jak urosnąć, jednocześnie zostając małym? Oto fundamentalne pytanie”.

Może dla Meg Whitman i HP. Ale duży wzrost przy zachowaniu cech start-upu był głównym zajęciem Apple’a przez 15 lat. Koncern zademonstrował typową dla start-upu gotowość do próbowania nowych rzeczy, wchodząc w branżę muzyczną i filmową. Naprawił wcześniejszy błąd, polegający na braku otwartości na zewnętrznych twórców programów, zakładając App Store, sklep z aplikacjami na iPhone’a. Co istotne, nie był to pierwszy odruch Apple’a. App Store otwarto osiem miesięcy po premierze iPhone’a. Ale Apple zobaczył, że Google przymierza się do sklepu z aplikacjami dla swojego środowiska Android, a także, że programiści z entuzjazmem włamują się do systemu iPhone’a, żeby uruchamiać swoje nieautoryzowane programy, często gry. Zareagował szybko i pręźnie, przyznając się do błędu, choć nigdy nie powiedział tego głośno.

Osoby z wewnątrz firmy mówią, że dosłowne nazywanie Apple’a start-upem jest niedorzeczne. Za dużo tu reguł, za dużo ludzi, a za mało wolności. Jobs znalazł jednak sposób na uzyskiwanie efektu start-upu w gigantycznej organizacji w takich momentach i przypadkach, kiedy było to uzasadnione. Zespół wzornictwa przemysłowego Jonathana Ive’a działa więc jak niewielka firemka konsultingowa, aczkolwiek z ogromnymi zasobami i bezpośrednim połączeniem z klientem. Programiści pracujący przy specjalnych projektach zostają odizolowani w tajnej strefie, co daje złudzenie bycia start-upem. Jednocześnie bardziej dojrzałe części koncernu działają tak jak każda duża firma: wolniejszy wzrost, powtarzanie produktów z drobnymi modyfikacjami zamiast całościowych przeróbek, trudności w zwróceniu na siebie uwagi kierownictwa wyższego szczebla i tak dalej.

Przez mniej więcej 15 następnych lat na oczach świata biznesu będzie się toczyć spektakl, który pozwoli nam się przekonać, czy Apple naprawdę znalazł sposób, by wywinąć się katu, czy też złoty okres od 1997 do około 2012 roku był szczęśliwą aberracją, możliwą dzięki nadzwyczajnemu człowiekowi, któremu podobnych już nigdy nie zobaczymy. Jeśli prawdą okaże się to pierwsze, to Apple zaprzeczy niemal całej historii biznesu.

Geoffrey West, fizyk z Instytutu Santa Fe, bada długość życia organizacji. Z jego przełomowych badań wynika, że miasta, z kilkoma wyjątkami, nigdy nie umierają. Ostatnio wraz z Luisem Bettencourtem i Marcusem Hamiltonem wziął pod lupę przedsiębiorstwa, analizując dane dotyczące ponad 20 tysięcy spółek notowanych na giełdzie. Wnioski Westa: w przypadku firm sprawa wygląda dokładnie na odwrót: te nie tylko umierają, ale w ogóle zachowują się jak organizmy żywe.

„Badaliśmy prawa skalowania i postawiliśmy sobie pytanie: jak zmieniają się organizmy, kiedy zmienia się ich wielkość? - relacjonował West, który ze swoją rozwichrzoną białą brodą i niefrasobliwym sposobem bycia wygląda jak skrzyżowanie świętego Mikołaja z typowym filmowych szalonym naukowcem. - Człowiek, czyli organizm, jest stabilny przez dłuższy czas. Rośnie przez 15 czy 16 lat, a potem żyje stabilnie przez następne 50”. West doszedł do wniosku, że przedsiębiorstwa wykazują zdumiewające podobieństwo do ludzi: „Wszystkie firmy mają na ogół sigmoidalną krzywą wzrostu, typową dla żywego organizmu”. (Krzywa sigmoidalna, zwana też krzywą typu S, szybko idzie w górę, osiąga na jakiś czas *plateau*, po czym opada). „Dotyczy to prawie całej biologii. Na podstawie tych samych danych odkryliśmy, że firmy umierają”.

Podobieństwa między refleksjami Jobsa sprzed 15 lat a naukowymi wnioskami Westa są uderzające. West ciągnie:

Firma zaczyna jako start-up. Robi wielki szum i przechodzi przez okres, kiedy wszystko jest możliwe. Nikt się nie martwi płaceniem rachunków, kiedy firma poszukuje, wypróbować nowe reguły. Poniżej 50 zatrudnionych pracowników obserwujemy wiele zachowań losowych. Przy wielkości od 50 do 100 pracowników, jeśli firma przetrwała, zaczyna się zachowanie sigmoidalne. Na tym etapie firma zaczyna potrzebować biurokracji, działu kadr, zgodności z procedurami i tak dalej. W coraz większym stopniu staje się zbiurokratyzowana. Faza innowacyjności stopniowo gaśnie, w przeciwieństwie do tego, co obserwujemy w przypadku miasta. Miasto toleruje najróżniejszych wariatów chodzących po ulicach. Czegoś takiego żadna korporacja tolerować nie będzie. Firmy stają się wrogo nastawione wobec nowych pomysłów, chociaż mówią co innego. Kiedy firma zaczyna przycinać ten wybujały wzrost, nie może już być *cool*. Ostatnim razem, kiedy byłem w Google’u, już czułem zaciskające się macki biurokracji - a także to, że Google ma świadomość tego problemu. Widać wkradające się oznaki śmiertelności. Być może Apple dostrzega ten problem i walczy z nim jak szalony poprzez otwieranie się na nowe pomysły. Pytanie brzmi: czy jest to możliwe?

Apple przeżył już kilka transformacji. Przetrwał przejście od małego start-upu do międzynarodowego molocha. Następnie „zwinął się”, stając się właściwie firmą jednego produktu, po czym zaczął znów rozszerzać asortyment.

Ponieważ koncentrowano się na śmierci Steve’a Jobsa, w mniejszym stopniu zauważono, że w koncernie zachodziła jeszcze istotniejsza - a także, przynajmniej dla ludzi

wewnątrz firmy, niepokojąca - zmiana. W 2001 roku, krótko po premierze iPod'a i otwarciu sklepów Apple'a, komputery biurkowe i notebooki stanowiły większość obrotów firmy. W 2011 roku, 44 procent przychodów Apple'a pochodziło ze sprzedaży iPhone'ów, 19 procent - ze sprzedaży iPadów, a kolejne 7 procent generowały iPody. Łączna sprzedaż komputerów biurkowych i notebooków przynosiła 20 procent wszystkich przychodów.

Pod względem kultury korporacyjnej stanowi to olbrzymią zmianę. „Byłem tam w samym środku [tej transformacji] - wspominał Frederick Van Johnson, menedżer marketingu produktu w latach 2002-2005. - Najpierw wszystko kręciło się wokół Maca. iLife powstał po to, żeby sprzedać więcej maców. O to chodziło. Cały budynek zajmował się zwiększaniem ich sprzedaży. Zaczęło się to zmieniać, kiedy powstał iTunes. Ludzie mówili: »O cholera, zarabiamy astronomiczną kasę na sprzedaży bitów«,,. Teraz trwa podobna transformacja, przejście na „niepocetowe” urządzenia i usługi przetwarzania w chmurze, takie jak iCloud - radykalna zmiana dla branży i dla Apple'a. „[Apple] staje się zupełnie inną firmą - ocenił Johnson. - Co sprawia, że ludzie mają zamęt w głowie. Boją się. Pracujesz całe życie na statku wycieczkowym, twoim zadaniem było sprzedawanie napojów, a teraz statek zmienia się w coś innego. Teraz to towarowiec - co masz na nim robić? Czy znajdzie się dla ciebie miejsce?”.

Apple to firma złożona z paradoksów. Jej pracownicy i ogólna postawa odznaczają się wyjątkową arogancją, ale jednocześnie w koncernie naprawdę się boją, co się stanie, jeśli to, na co postawili, nie wypali. Działka kreatywna, dotąd zdominowana przez Steve'a Jobsa, obsadzona jest ludźmi, którzy spędzili w firmie całe lub prawie całe życie zawodowe i którzy cenią tylko apple'owski styl działania - co mało przypomina typowo twórczą mentalność. Od strony operacyjnej Apple funkcjonuje jak każda inna firma w Ameryce, tyle że lepiej, a tym aspektem działalności kieruje kadra wywodząca się z IBM-u, kulturowej antytezy Apple'a. Koncern kultywuje ducha przedsiębiorczości, ale trzyma pracowników w ryzach, pod ścisłą kontrolą, każąc przestrzegać sprawdzonych procedur. Publiczny wizerunek firmy, przynajmniej widziany przez pryzmat jej reklam, jest lekki, żartobliwy i zabawny, ale wewnątrz panuje poważna atmosfera ciężkiej orki.

Tim Cook jest niewątpliwie świadomy swoich słabości i wyrwy, jaką zostawił po sobie Steve Jobs. Z pewnością nie będzie stawiał sobie za cel przekształcenia Apple'a na własne podobieństwo. Cała sztuka będzie polegała na znalezieniu odpowiednich liderów, którzy potrafiliby pokierować Apple'em w sposób, jaki Steve Jobs by docenił, rozumiejąc, że prowadzenie firmy tak, jak on by to zrobił, jest niemożliwe, a wręcz ryzykanckie. W tym sensie Tim Cook może być tymczasowym dyrektorem generalnym Apple'a, nawet jeśli okres

jego regencji będzie trwał 10 lat.

ROZDZIAŁ 9

Inspirowanie naśladowców

Pierwszą randkę Tony'ego Fadella z kobietą, która później została jego żoną, przerwał nieproszony gość. Fadell zaczął pracować w Apple'u w 2001 roku, w zespole zajmującym się produktami specjalnymi, a w końcu awansował na starszego wiceprezesa działu iPodów. Danielle Lambert była menedżerką wyższego szczebla do spraw rekrutacji, która później objęła stanowisko wiceprezesa do spraw zasobów ludzkich. Fadell pracował w firmie od około roku, kiedy kolega umówił go na randkę w ciemno z Lambert. Spotkali się w holu budynku przy Infinite Loop 1, gdzie, zamiast wyjść na kolację albo drinka, usiedli i wdali się w wielogodzinną rozmowę.

W środku całej tej romantycznej sceny pojawił się Steve Jobs. Podszedł do pary, która właśnie przeżywała moment miłości od pierwszego wejrzenia, i zagadnął Lambert, ignorując Fadella, więc ten założył, że w ten sposób dyrektor generalny okazuje swoją dezaprobatę. Po 12 tygodniach zalotów, trzymany w największej tajemnicy, zaręczyli się, ale od razu powiedzieli o tym Jobsowi. Ten wezwał ich do gabinetu i oświadczył: „Zawsze mi radzono: nigdy nie pozwól nikomu z firmy na małżeństwo z kimś na wysokim stanowisku w HR”. Jak powiedział Fadell, Jobs zgodził się zrobić dla nich wyjątek. Miał też jednak przestrożę: „Mam nadzieję, że oddzielicie swoje życie prywatne od zawodowego i nigdy nie będziecie rozmawiać o niczym związanym z pracą” - powiedział.

Fadell i Lambert pobrali się i pracowali w Apple'u przez większą część dekady. Fadell został jednym z najsztywniejszych menedżerów koncernu. W prasie nazywano go „ojcem iPodów” i szeptano o dużych szansach na stanowisko dyrektora generalnego. Odszedł jednak z Apple'a w 2008 roku, po wielokrotnych spięciach z Jobsem, a także z szefem do spraw oprogramowania Scottem Forstallem. Jobs tak bardzo cenił Fadella, że mimo wyrzucenia go z zespołu wykonawczego firmy zatrzymał go w charakterze swojego doradcy jeszcze przez nieco ponad rok. („Doradcom” często płaci się za to, by nie „doradzali” nikomu innemu; Fadell otrzymywał roczną pensję w wysokości 300 000 dolarów oraz udziały o wartości ponad 8 milionów dolarów, żeby nie pracował dla jakiegoś konkurenta Apple'a).

Po zakończeniu swojej relacji z Apple'em Fadell rozpoczął śmiały eksperyment: sprawdzenie hipotezy mówiącej, że umiejętności menedżerów Apple'a mają zastosowanie

także poza Infinite Loop. Zdarzało się, że ludzie z wysokich stanowisk w Apple'u odchodzili do innych firm, większość jednak zostaje. Fadell jest pierwszym członkiem współczesnego zespołu wykonawczego koncernu, który założył od zera firmę z branży elektroniki użytkowej. Biorąc pod uwagę jego triumfy w Apple'u, jego sukces lub porażka wiele powie o tym, na ile doświadczenie z Cupertino przekłada się na inne przedsięwzięcia.

Nowa firma Fadella, Nest, nie konkuruje z Apple'em. Przynajmniej na razie. Produkuje „uczący się termostat”, sprzedawane po 249 dolarów urządzenie, które średnio zdolny majsterkowicz może zainstalować w miejsce zwykłego tępego termostatu w swoim domu. Termostat NESTA jest inteligentny. (Fadell nazywa go „smartfonem z regulacją temperatury”). Uczy się zachowania użytkownika i przystosowuje do niego otoczenie, uwzględniając na przykład to, czy ktoś jest w domu, a także stosując inne oszczędzające energię sztuczki. Urządzenie, ze swoją gładką, chromowaną, okrągłą obudową i ekranem LED, byłoby jak najbardziej na miejscu w sklepie Apple'a. Chociaż Fadell nie pracował w Apple'u w marketingu, po mistrzowsku opanował technikę opisywania nowego produktu zgodnie z zasadą maksymalnej prostoty. Nie ma najmniejszych trudności z wymienieniem trzech najistotniejszych cech termostatu Nest: „Oszczędza energię, sam się programuje i jest piękny”.

Fadell pracował wcześniej w innych firmach, między innymi w Philips Electronics i nieistniejącym już General Magic, który zresztą przyciągnął wielu „wychowanków” Apple'a z poprzedniego pokolenia. Daje mu to perspektywę odnośnie do tego, czego ze swojego doświadczenia w Cupertino chce i może użyć, a czego nie. „Nawet jeśli masz ograniczone zasoby, nie rób oszczędności, nie idź na skróty - powiedział Fadell, przedstawiając swoją zasadę numer jeden, zaczerpniętą z pracy w Apple'u. - Ludzie to wyczują”. Stwierdził, że Nest wydaje znacznie więcej niż typowy start-up. Na przykład do każdego termostatu dołącza zaprojektowany na zamówienie śrubokręt - w ramach potrzymania klienta za rękę, żeby złagodzić ból instalacji. „Nasi ludzie z działu operacyjnego mówią: »Wywalić ten śrubokręt«, - powiedział Fadell, przytaczając ich argumenty, że klienci już mają takie narzędzia i że ten niepotrzebny wydatek zaszkodzi zyskom. Fadell broni śrubokręta za wkład w podnoszenie komfortu użytkownika. Z drugiej strony, Nest jest z konieczności skromniejszą firmą niż Apple. Fadell porównał go do Apple'a z lat 2001-2002, „kiedy staraliśmy się udowodnić, że mamy coś wartościowego” przy okazji tworzenia iPod'a. W przeciwieństwie do Apple'a, Nest musi zlecać obsługę klienta zewnętrznym firmom. „Nie mamy też takiej jak Apple siły nacisku na Best Buy - dodał Fadell. - To bardziej partnerska relacja”.

Gdyby Tony Fadell awansował w szeregach General Electric, a nie Apple'a, prawdopodobnie kierowałby dziś jakąś dużą korporacją. Pod koniec ery Jacka Welcha GE uważano za inkubator dyrektorów generalnych. Boeing, Home Depot, Honeywell, Albertsons i Nielsen to tylko kilka koncernów, które podebrały menedżerów wysokiego szczebla z GE, by im szefowali. Wyjątkowa charyzma koncernu w zakresie zarządzania przekonała wiele zarządów, że jeśli menedżer ma się świetnie w krainie „sześć sigma”, to może zrobić wszystko. Legendarna pozycja GE była tak dobrze znana, że Tina Fey mogła wycisnąć kilka sezonów komediowego serialu *Rockefeller Plaza* z niepohamowanej ambicji i menedżerskich banałów Jacka Donaghy'ego, fikcyjnego wiceprezesa GE do spraw telewizji Wschodniego Wybrzeża i programowania kuchenek mikrofalowych.

Ocenienie, czy system Apple'a da się zastosować w innych firmach, jest trudniejsze z kilku powodów. Menedżerowie wyższego szczebla zwykle zagrzewają tu miejsce na długo i często są wyczerpani - i bardzo bogaci - kiedy żegnają się z firmą. Apple dopiero niedawno zaczął formalnie szkolić menedżerów. Dotąd uczyli się w dużej mierze „przez osmozę”, a i tak mnóstwo stosunkowo wysokich rangą menedżerów nie ma styczności z czymś tak podstawowym jak analiza finansowa. Przez wiele lat rzadko się zdarzało, żeby były dyrektor z Apple'a objął wysokie stanowisko w innej firmie technologicznej, w porównaniu na przykład z liczbą byłych menedżerów Oracle'a, którzy później kierowali wartymi miliardy dolarów przedsiębiorstwami w rodzaju Salesforce.com, PeopleSoft, Siebel Systems, Veritas i Informatica.

Innymi słowy, zbiór danych dotyczących wychowanków Apple'a, którzy odchodzą z Cupertino i próbują sił gdzie indziej, jest niewielki. Kilku jednak objęło ważne stanowiska, zazwyczaj po pewnym okresie karencji. Mitch Mandich, który kierował w Apple'u sprzedażą po przejęciu NeXT, założył później znaną firmę Range Fuels produkującą etanol z biomasy, która jednak z trudem walczyła o przebicie się na rynku.

Jon Rubinstein był w Apple'u szefem inżynierii sprzętowej, w tym działu odpowiedzialnego za stworzenie pierwszego iPod'a. Po odejściu z koncernu został dyrektorem generalnym firmy Palm, którą próbował uzdrowić. Rubinstein całkowicie przerobił smartfony Palma, co spotkało się z uznaniem krytyków. Palm nie utrzymał się jednak na rynku jako niezależna firma - miał zbyt szczupłe zasoby pieniężne, by dotrzymać kroku Apple'owi i Google'owi na szybko rosnącym rynku smartfonów. (Sekret sukcesu nowych produktów Apple'a i mobilnego systemu operacyjnego Android Google'a tkwi w tym, że koncerny te mogły sobie pozwolić na hojne finansowanie nowości dzięki swoim żyłom złota - Macowi w przypadku Apple'a i reklamom w wyszukiwarkach Google'a. Palm nie miał takiej

przewagi).

Fred Anderson, wieloletni dyrektor finansowy Apple'a, pomógł w tworzeniu Elevation Partners, funduszu *private equity*, któremu powinięła się noga, kiedy dokonał nie w porę pewnych inwestycji, między innymi w Palma. Wśród wspólników Elevation znalazł się jeszcze jeden przyjaciel Apple'a i Steve'a Jobsa: lider U2, Bono. Zespół U2 postawił Elevation i Palma, a także Apple'a w dość niezręcznej sytuacji, kiedy zaczął lansować smartfon BlackBerry firmy Research in Motion.

Niebawem świat biznesu będzie się przyglądał, jak jeden z najwyższych rangą menedżerów Apple'a próbuje zdyskontować znaczący sukces, który odniósł w tym koncernie, stając na czele innej firmy. Pod koniec 2011 roku szef sprzedaży detalicznej Ron Johnson został dyrektorem generalnym JCPenny, obiecując uzdrowić tę sieć sklepów poprzez przededefiniowanie charakteru domów towarowych. Johnson miał w Apple'u bez mała reputację herosa. Wcześniej w sieci Target był wiceprezesem merchandisingu, który kierował zespołem odpowiedzialnym za wprowadzenie do sprzedaży ekskluzywnych produktów projektu Micheala Gravesa, natomiast w Apple'u kierował zakładaniem firmowych sklepów. Po rozszerzeniu sprzedaży detalicznej koncernu na skalę globalną - pod koniec roku budżetowego 2011 Apple miał 357 sklepów w jedenastu krajach - Johnson był gotowy na zmianę.

Przez lata przyjmowano w Dolinie Krzemowej jako dogmat, że Apple'a nie należy naśladować. Jego zamknięte podejście do prowadzenia biznesu, a także do tworzenia sprzętu i oprogramowania, powszechnie uznawano za poważny błąd, który pozwolił gorszemu technologicznie Microsoftowi zdominować branżę. Nawet po sukcesie ostatnich kilkunastu lat, zdumiewająco niewiele dużych firm otwarcie naśladuje Apple'a. HP, na przykład, eksperymentuje ze sklepami detalicznymi w Ameryce Łacińskiej i Kanadzie, ale nie w Stanach Zjednoczonych. Podejście Apple'a, jak się wydaje, wywiera większy wpływ na młodsze pokolenie przedsiębiorców, zwłaszcza w Dolinie Krzemowej. Ci tytani technologii 2.0 podziwiają obsesję Apple'a na punkcie szczegółów i zdolność firmy do tworzenia zamkniętego świata, który uwodzi i zniewala konsumentów.

Elon Musk na przykład, założyciel PayPal'a, a także start-upu SpaceX z branży eksploracji kosmosu, złożył Apple'owi hołd, zatrudniając jednego z dyrektorów sprzedaży detalicznej, George'a Blankenshipa, do nadzorowania sprzedaży w Tesla Motors, raczkującym przedsiębiorstwie Muska produkującym samochody elektryczne. Blankenship, który przez pierwsze 20 lat swojej kariery pracował w Gapie, jest wiceprezesem Tesli do

spraw „ogólnoświatowej obsługi sprzedażowej i posprzedażowej”. W przypadku nowej firmy, takiej jak Tesla, oznacza to pieczę nad lokalizacją i wystrojem salonów samochodowych, różniących się od tradycyjnych salonów tak bardzo, jak sklepy firmowe Apple’a różniły się od marketów z elektroniką w rodzaju sieci Circuit City.

Blankenship, zadbany pięćdziesięcioośmiolatek z bródką, idealnie nadaje się do tego zadania. Kierował działem nieruchomości w Gapie, amerykańskim molochu prowadzącym detaliczną sprzedaż odzieży, a w 2000 roku dołączył do zespołu Apple’a jako guru od wyboru lokalizacji dla powstających właśnie firmowych sklepów. „Siedzę tu dzisiaj, patrząc na Teslę, i widzę Apple’a sprzed 10 czy 11 lat, kiedy zaczynałem tam pracować - powiedział podczas naszej rozmowy w salonie Tesla Motors w San Jose. Salony Tesli nie są przedstawicielstwami handlowymi - w niektórych stanach takie rozróżnienie zapisano w przepisach prawnych. Ale nie mają też przywoływać atmosfery typowej dla dealera samochodowego. Nigdzie tu nie zobaczymy sprzedawców w koszulach z krótkim rękawem i brzydkich krawatach. Już sam dobór lokalizacji salonów Tesli jest niezwykle: salon w San Jose mieści się w środku luksusowego centrum handlowego Santana Row, między butikami odzieżowymi BCBG Max Azria i Franco Uomo, a nie gdzieś przy zjeździe z autostrady. Ściany pomalowano na uderzający ciemnoczerwony kolor i zawieszono na nich olbrzymie monitory Apple’a, na których wyświetlane są materiały promocyjne Tesli. Interaktywny ekran dotykowy na jednej ze ścian pozwala potencjalnym nabywcom zaprojektować wnętrze ich wymarzonego samochodu elektrycznego.

Jak stwierdził Blankenship, jego misja w Tesli jest taka sama jak cel, który przyświecał Apple’owi, kiedy ten otwierał swoje pierwsze sklepy: zaznajomić niepoinformowanych klientów z nowym produktem, o którym w przeciwnym razie nawet by nie pomyśleli. „Uważam iPoda za wielki krok naprzód dla Apple’a, bo do momentu wprowadzenia go na rynek firma starała się zyskać zaufanie klientów i oswoić ich z przychodzeniem do sklepów firmowych - powiedział. - A potem pojawia się iPod. Kosztuje 400 dolarów. Większość odtwarzaczy mp3 w tamtym czasie kosztowała 149 dolarów. Jaka jest między nimi różnica? Taka, że iPod to »tysiąc piosenek w twojej kieszeni«,.. To, czy inne odtwarzacze mieściły tysiąc piosenek czy nie, nie miało znaczenia. Apple wymyślił wpadające w ucho hasło marketingowe, które idealnie oddawało możliwości iPoda. Blankenship opisał wersję Tesli, wyraźny hołd złożony marketingowi Apple’a, odnośnie do tego, jak sprzedać jej Roadstera w cenie ponad 150 000 dolarów. „Od zera do setki w 3,7 sekundy - oświadczył. - Przecież to niemożliwe. Nie. Wsiądź do naszego samochodu, przejedź się i zobaczysz, od zera do setki w 3,7 sekundy. 400 kilometrów na jednym

ładowaniu. Niemożliwe. Owszem, możliwe, w naszych samochodach. W ten sposób zaczynamy kształtować klienta, który chce mieć nasze auto. Nie chodzi o cenę, tylko o pragnienie posiadania tego samochodu”.

Podobieństwa między Apple'em a Teslą nie ograniczają się do sklepów ani przekazu marketingowego dotyczącego jej pierwszego, drogiego produktu. Tak jak Apple po pierwszym iPodzie wypuścił na rynek znacznie tańszego iPoda Mini, Tesla planuje premierę sedana za 57 000 dolarów, pod nazwą Model S. ”Ludzie czekają już w kolejce, żeby kupić Model S, bo chcą mieć ten samochód” - stwierdził Blankenship, nie musząc dodawać, że wiele z tych osób podziwia Roadstera, ale niekoniecznie może sobie na niego pozwolić. (Takie sławy jak aktorów George'a Clooneya i Dustina Hoffmana, a także hollywoodzkiego superagenta Ariego Emanuela oczywiście było na niego stać).

Blankenship ma trudności ze znalezieniem jakichś różnic między podejściem Apple'a do sprzedaży detalicznej a tym, w jaki sposób Tesla chce sprzedawać samochody: „Oni starali się przekonać klientów, by brali ich pod uwagę w swoich decyzjach zakupowych, my jesteśmy już brani pod uwagę. Oni próbowali zapanować nad pewną z góry przyjętą koncepcją. My staramy się zapanować nad nową technologią, którą próbujemy wprowadzić na rynek. Oni nie chcieli się skupiać na cenie. My się nie skupiamy na cenie. Chcieli zapewnić klientom wspaniałe doznania i wysoki poziom zadowolenia. My też tego chcemy”.

Jednej rzeczy z Apple'a Tesla na razie nie zamierza naśladować. „Elon zapytał mnie: »Sądziś, że powinniśmy zorganizować spotkanie Top 100«? Odparłem: »Jeszcze nie. Na razie naprawdę nie ma takiej potrzeby«,». Apple, jak wyjaśnił Blankenship, rozszerzał swój portfel produktów z samych komputerów na muzykę i telefony. Takie działania wymagają koordynacji kadry wyższego szczebla. Tesla, póki co, sprzedaje jeden model samochodu.

Menedżerowie Tesli podziwiają przekaz marketingowy Apple'a i jego podejście do sprzedaży detalicznej, natomiast inni przedsiębiorcy z firm Web 2.0, takich jak Facebook, Twitter i Inkling, analizują działalność Apple'a w nadziei na przyswojenie sobie innych elementów jego sukcesu. 10 lat temu niewiele się mówiło o Apple'u, zwłaszcza wśród firm internetowych, dziś stał się on tematem numer jeden. „Przyglądamy się Apple'owi jako niedoścignętemu wzorowi - oświadczyła Sheryl Sandberg, dyrektor operacyjna Facebooka i weteranka z Google'a. - Analizujemy jego podejście do wszystkiego, od spójności przekazu do struktury działalności”.

Facebook stworzył „zamkniętą” (czyli nieopartą na WWW) platformę, jednocześnie zachęcając innych do tworzenia aplikacji w obrębie Facebooka, na jego, Facebooka,

warunkach. (Brzmi znajomo?) Młody twórca i dyrektor generalny Facebooka Mark Zuckerberg często przechadzał się w Palo Alto ze Steve'em Jobsem, prosząc go o rady. Sandberg, która zasiadała w zarządzie Disneya razem z Jobsem, stwierdziła, że przykład Apple'a jest dla niej cenny także w jej relacji z Zuckerbergiem. „Pracuję w firmie, której motorem jest jej założyciel - powiedziała. - Obserwowanie, z jaką pasją i energią Jobs kierował firmą, pomogło mi zrozumieć, jak mogę pomóc Markowi w realizacji jego wizji dla Facebooka”.

Jeden z cenionych przedsiębiorców z Doliny Krzemowej jest podobno tak bardzo zafascynowany Jobsem, że się na nim wzoruje. Jack Dorsey, twórca Twittera, naśladował Jobsa, przyjmując funkcję szefa operacyjnego Twittera, będąc jednocześnie dyrektorem generalnym Square, założonego przez siebie start-upu umożliwiającego płatności przez urządzenia mobilne. (Jobs poświęcał Pixarowi mniejszą część swojego czasu, ale bardzo się angażował w sprawy studia, między innymi w jego sprzedaż Disneyowi, kiedy był dyrektorem generalnym Apple'a).

Tymczasem paru byłych pracowników Apple'a zakłada własne firmy, wykorzystując w nich to, czego nauczyli się w Cupertino. „Kultura korporacyjna to suma rzeczy, do których zachęcamy, i tych, których nie pochwalamy” - powiedział Matt MacInnis, były menedżer marketingu oświatowego w Apple'u i późniejszy założyciel cyfrowego wydawnictwa Inkling, które początkowo zajmowało się tworzeniem podręczników wyłącznie na iPada. MacInnis wymienił kilka podstawowych zasad Inklinga, z których wszystkie opierają się na jego doświadczeniach w Apple'u: „Nie mów o produkcie, dopóki nie będzie gotowy. Miej wysokie oczekiwania. Nie omawiaj planów z całą firmą”.

Nawet przedsiębiorcy, którzy osiągnęli sukces przed odrodzeniem się Apple'a, analizują jego styl działania. Mike McCue był młodym dyrektorem w firmie Netscape, a później założył Tellme Networks, firmę, którą sprzedał Microsoftowi za niemal miliard dolarów. Jego najnowszy start-up to Flipboard, platforma wydawnicza mająca na celu zrewolucjonizowanie branży czasopism poprzez agregację treści na iPadzie. McCue stwierdził, że przygląda się Apple'owi od początków jego istnienia. Jako przedsiębiorca podpisuje się obiema rękami pod przyświecającą Apple'owi ideą „tworzenia technologii nie dla niej samej, ale po to, by zmieniać świat, by »odcisnąć ślad we wszechświecie«, jak kiedyś mówiono [w Apple'u]”. Otwarcie przyznaje się do inspiracji prostotą wzornictwa Apple'a i dbałością o szczegóły. „Chodzi nam przede wszystkim o stworzenie komfortu użytkownika, naprawdę przejrzystego i bardzo przemyślanego sposobu obsługi - oświadczył McCue. - Potrafimy całymi godzinami rozmawiać o przycisku »Zamknij« w rogu ekranu, tworzyć jego

kolejne modele i analizować setki różnych wersji projektu, aż zdecydujemy się na taki, który nam się podoba. Taka dbałość o szczegóły oznacza, że nie da się robić mnóstwa rzeczy. Trzeba po prostu robić kilka bardzo, bardzo dobrze”.

Nie każda firma i nie każdy dyrektor będą w stanie naśladować Apple'a. Niektóre przedsiębiorstwa są zbyt skomplikowane, by wystarczył im jeden rachunek zysków i strat. (Możliwe, że któregoś dnia Apple także stanie się na to zbyt skomplikowany). Niektóre branże wymagają prowadzenia badań rynkowych. Gigant przemysłu naftowego, na przykład, nie rozpocznie wierceń, nie wyrobiwszy sobie najpierw zdania odnośnie do popytu.

Trudno sobie jednak wyobrazić, żeby nie dało się naśladować podstawowych zasad stylu działania Apple'a. Kto mógłby przekonywać, że nie warto koncentrować się na ograniczonej liczbie produktów albo pociągać pracowników do odpowiedzialności za wykonywane zadania? Jaki producent albo usługodawca nie skorzystałby na postawieniu sobie pytania: czy opieramy tę decyzję na tym, co najlepsze dla produktu, a więc i dla klienta? Czy istnieje firma, która nie mogłaby skorzystać na krytycznej analizie swojego przesłania i komunikatów, przynajmniej zadając sobie pytanie: czy nasz przekaz jest wystarczająco prosty i jasny? Ile firm pozwala swojemu działowi PR służyć wielu panom i celom, w tym zaspokajaniu ego dyrektora generalnego, zamiast lansowaniu produktu? Może warto zastanowić się, czy nie pilnować pracowników, by nie rozpraszali się działaniami, które mogą wyjść na dobre im samym, ale nie firmie? Czy rozwój zawodowy pracowników zawsze leży w interesie akcjonariuszy?

Jako zagorzały wielbiciel start-upów, Jobs walczył jak szalony, żeby Apple zachował niektóre z ich cech. W istocie, chociaż średnie i duże firmy będą chciały analizować styl działania Apple'a, najprawdopodobniej najwięcej mogą się od niego nauczyć właśnie start-upy. Ponieważ koncern w chwili powrotu Jobsa tak bardzo niedomagał, ten mógł go potraktować na zasadzie zrestartowania systemu, co reszta świata nazwałaby projektem uzdrowienia firmy. Jednak Apple z końca lat dziewięćdziesiątych był w dużej mierze parweniuszem. Miał niewiele do stracenia, a mógł zyskać wszystko, odrzucając przyjęte w branży metody działania. System zarządzania i operacji nowego Apple'a jest skarbnicą wskazówek dla wszystkich firm i prawdziwym podręcznikiem dla przedsiębiorców rozkręcających start-upy.

Największą pułapką przy próbach naśladowania Apple'a jest jednak to, że jego kultura korporacyjna jest tworzona od 35 lat i nosi piętno niezwykłego przedsiębiorcy, który przedzierzgnął się w przenikliwego dyrektora generalnego sześćdziesięcioletniej

korporacji. Stworzenie własnej wersji kultury Apple'a nie będzie dla żadnej firmy łatwe. Także sam Apple dopiero się dowie, jak mocna tak naprawdę jest jego kultura - i w jak dużym stopniu jego sukces zależał bezpośrednio od Steve'a Jobsa.

ROZDZIAŁ 10

Jeszcze jedno

POKAZ „LET’S TALK IPHONE” (Porozmawiajmy o iPhone) rozpoczął się, jak większość imprez Apple’a, punktualnie o dziesiątej rano we wtorek 4 października 2011 roku. Tłum około 250 gości, którzy wcisnęli się do auli Town Hall na kampusie Apple’a w Cupertino, drżał, dawało się wyczuć nerwową energię. Z dwóch powodów: była to pierwsza premiera produktu firmy, odkąd Tima Cooka mianowano dyrektorem generalnym. Co jednak znacznie istotniejsze, oddani miłośnicy Apple’a z niecierpliwością czekali na nowego smartfona, iPhone’a 5. Plotka głosiła, że urządzenie pierwotnie miało zostać zaprezentowane w czerwcu, ale iPhone 5 się wtedy nie pojawił, więc to dziś musiał być ten wielki dzień.

Jednym z powodów tego wyczekiwania było to, że iPhone 5 miał jakoby mieć nowy typ obudowy, co jest powodem do świętowania. Telefon wykonany według nowego projektu będzie stanowić widoczny, namacalny przedmiot, którym będą się mogli delectować koneserzy. Takie premiery produktów są dla pasjonatów nowych technologii tym, czym pokazy paryskich kolekcji dla redaktorów działów mody i specjalistów do spraw zakupów z domów towarowych - chociaż klienci Apple’a nie muszą długo czekać po wystawnej premierze na pojawienie się produktu w sklepach. Co więcej, miłośnicy Apple’a mieli świadomość historycznej wagi tej chwili: mogli być świadkami debiutu ostatniego produktu, nad którym niedomagający Steve Jobs miał pieczę od „poczęcia” do realizacji.

Członkowie ścisłego kierownictwa Apple’a kryli w zanadrzu pewne sekrety, jak to oni mają w zwyczaju, z których jednego nie ujawnili podczas tego pokazu: zaledwie kilka kilometrów dalej Steve Jobs leżał umierający w swoim domu w Palo Alto. Firma powiadomiła przed paroma dniami tamtejszą policję, że współzałożyciel Apple’a jest bliski śmierci. Miejscowe władze, zdaniem koncernu, mogły wykorzystać ten czas do przygotowania się na nieuchronny wybuch emocji fanów Apple’a, którzy zamienią teren przed jego domem w sanktuarium.

Jobs umarł w istocie następnego popołudnia około trzeciej, w wyniku choroby, na którą zaczął cierpieć osiem lat wcześniej. Ale tego dnia, pod typowo błękitnym niebem Cupertino, wśród wypełniającego aulę zgłębku, spektakl trwał. Scenariusz został napisany,

goście byli na miejscu, a pokazy produktów - gotowe. Przed budynkiem parkowały wozy transmisyjne lokalnych i ogólnokrajowych stacji telewizyjnych, prowizoryczne studia nagraniowe z reflektorami, gotowe wysłać wiadomości w świat. W środku dziennikarze oraz inni goście pogryzali ciastka i popijali kawę i sok. Dziennikarze wiedzieli, że oni także stanowią część rytuału; większość była już na dziesiątkach premier produktów Apple'a.

Kiedy dokładnie o 9.45 otworzyły się drzwi, najpierw wpuszczono fotografów i operatorów kamer. Potem już reszta publiczności mogła powalczyć o miejsca: dziennikarze prasowi i telewizyjni przemieszani z gośćmi z firm partnerskich Apple'a, takimi jak Dick Costolo, dyrektor generalny Twittera, czy Ralph de la Vega, dyrektor do spraw telefonii bezprzewodowej w AT&T. Walt Mossberg z "Wall Street Journal" zajął miejsce na środku, kilka rzędów od sceny, będąc tego dnia tylko kolejnym skrybą zaproszonym, by śpiewać hymny pochwalne na cześć Apple'a.

Dopóki nie ucichła muzyka, nic nie różniło tego pokazu od niezliczonych innych premier, jakie przez lata przygotował Apple. Z głośników popłynęły cztery utwory z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, podczas gdy tłum gości znajdował miejsca, wyjmował notatniki albo komputery i wymieniał pozdrowienia. Piosenki mogłyby spokojnie pochodzić z playlisty Steve'a Jobsa: *Under My Thumb* Rolling Stonesów; *Whole Lotta Love* Led Zeppelin; *Can't Explain* zespołu The Who (który to utwór - zważywszy na tytuł - mógłby być hymnem działu PR Apple'a); i jeszcze jeden kawałek Stonesów, *Jumpin' Jack Flash*. Katie Cotton, szefowa *public relations*, a także nestorka pokazów Apple'a, usiadła w drugim rzędzie, z boku, o 9.55. Dziewięć z dziesięciu krzeseł w pierwszym rzędzie, na środku, zajęli dyrektorzy Apple'a. Był wśród nich szef działu oprogramowania Scott Forstall, dyrektor usług internetowych Eddy Cue oraz szef marketingu Phil Schiller. Jedynym nieobecnym z trustu mózgow Steve'a Jobsa był Jonathan Ive.

Pierwsza oznaka, że będzie to inna od dotychczasowych premiera produktu Apple'a, pojawiła się, gdy na scenę wyszedł zza kulis, z lewej strony, Tim Cook. (To do niego należało puste miejsce w przednim rzędzie). Cook prowadził już wcześniej pokazy pod nieobecność Jobsa - niepowstrzymanego pochodzących nowych produktów nie zawieszono na czas urlopów zdrowotnych dyrektora generalnego - ale to wydarzenie było inne. I chociaż ta zmiana musiała być dla Cooka bolesna, głośno ją zaznaczył. „To moja pierwsza premiera produktu, odkąd zostałem mianowany dyrektorem generalnym - powiedział. - Na pewno o tym nie wiedzieliście - ciągnął, wzbudzając lekką wesołość na sali. - Uważam to za największy zaszczyt w życiu”. Cook przypomniał słuchaczom, że Town Hall był miejscem wielu historycznych dla Apple'a momentów: premiery iPod'a w 2001 roku, nowego MacBooka Air

w 2010 roku. „Aula”, powiedział, ponownie wywołując śmiech zebranych, „jest dla wielu z nas niczym drugi dom”. „Dziś przypomnimy wam o wyjątkowym charakterze tej firmy - ciągnął Cook. - To dla wszystkich w Apple’u niezwykle chwile”.

Nikt na sali nie pomylił Tima Cooka ze Steve’em Jobsem. Na razie jednak styl Cooka - na przemian autoironiczny i mesjański - bronił się sam. Zaznaczając z zachwytem, że „mamy tu niesamowitą energię” i „tylko Apple mógł zrobić coś takiego”, Cook wymienił ostatnie osiągnięcia firmy. Otworzyła nowy sklep w Szanghaju, który w ciągu pierwszego weekendu odwiedziło 100 tysięcy osób. Cook pokazał film z tego wielkiego otwarcia, na którym było widać mnóstwo radosnych, uśmiechniętych twarzy fanów Apple’a - chińskich fanów Apple’a. „Obejrzałem to chyba ze sto razy i mógłbym obejrzeć jeszcze ze sto” - oświadczył Cook, stosując jobsowską metodę subtelnego dawania publiczności do zrozumienia, że to, co właśnie widziała, było niezwykle, a także odslaniając nieco metody Apple’a: Cook, człowiek dosłowny, najprawdopodobniej rzeczywiście obejrzał film 100 razy podczas niekończących się przygotowań do premiery.

Cook gładko przemknął przez prezentację osiągnięć Apple’a, trzymając się scenariusza i podkreślając kluczowe punkty. „Nasze produkty stanowią podstawę wszystkich naszych działań” - zaczął. MacBook Air jest „cienki, lekki, piękny i piekielnie szybki” - ciągnął, używając niemal identycznych słów jak przy wygłaszaniu swoich „zaimprovizowanych” uwag na premierze laptopa rok wcześniej. Inni członkowie ścisłego kierownictwa, w tym Eddy Cue, Scott Forstall i Phil Schiller, omówili różne grupy produktów, w tym kilka nowych wersji już istniejących urządzeń. Następnie Schiller przedstawił wiadomość dnia. Kiedy wymówił słowa „iPhone 4S”, na sali zapadła niezręczna cisza, a energia gdzieś uleciała. Telefon miał szybszy procesor, lepszy aparat (osiem megapikseli... lepszy niż większość prostych kompaktowych aparatów za 200 dolarów) i inne nowe funkcje. Ale nie był to fizycznie nowy telefon i nie był to iPhone 5. Nieważne, że Apple zwykle przerabia iPhone’a co dwa lata, a iPhone 4 miał dopiero rok. Publiczność czuła się zawiedziona, jakby Apple nie spełnił wygórowanych oczekiwań, jakie wszyscy żywili wobec tego pokazu. (Kurs akcji Apple’a spadł na tę wieść - ale już dziewięć dni później pobił nowy rekord).

Została do zaprezentowania ostatnia rzecz - której ani Schiller, ani żaden z pozostałych menedżerów nie zapowiedział firmowym: „Jeszcze jedno” - mianowicie Siri, osobisty asystent w nowym iPhone. Forstall zademonstrował program słuchaczom, tak jak kilka tygodni wcześniej Steve’owi Jobsowi. Podkreślił, że Siri to wersja „beta”, a więc produkt niekoniecznie w ostatecznym kształcie, ale gotowy do użytkowania przez klientów.

Oznaczało to dwa subtelne odstępstwa od dotychczasowych metod Apple'a: wypuszczenie na rynek produktu w wersji beta - ulubiona technika Google'a, pozwalająca przetestować produkt i dopasować go do zachowań użytkowników - oraz przyjęcie nazwy marki kupionej przez Apple'a firmy. Dawniej, kiedy koncern przejął jakąś firmę, a następnie zastosował jej technologię, wchłaniał ją i zmieniał markę jej dzieła. Quattro, start-up tworzący reklamy na urządzenia mobilne, został przemianowany na iAd. Serwis streamingu muzyki Lala Music stał się częścią usługi iCloud. SoundJam, który stworzył *software* „cyfrowej szafy grającej”, dawno już zmienił się w iTunes. Ale Siri, nazwa start-upu przejętego przez Apple'a w 2009 roku, przetrwała.

Wypuszczenie produktu beta z ochronnego kokonu, zanim zostanie doprowadzony do perfekcji, to tylko jeden ze znaków, że 4 października zapisze się jako przełomowy moment w przejściu od złotej ery Apple'a do następnego okresu, jakkolwiek by on był. (Apple wprowadzał już wcześniej na rynek wersje beta, ale nie było to normą). Dało się dostrzec także inne znamienne szczegóły. Zamiast showmana na scenie stał IBM-owiec. Zamiast opatrywać wszystkie nazw produktów małym „i”, pozwolono, by gwoździem programu było dzieło innej firmy. Czy nazwa iAssistant była już zajęta? Czy wcześniej miałoby to w ogóle znaczenie? (Siri to po norwesku „piękna kobieta, która prowadzi do zwycięstwa”).

Ciągnięcie dalej analizy owego pokazu jako punktu przełomowego jest kuszące, ale niewskazane. Steve Jobs był mocno zaangażowany w czuwanie nad projektem Siri i zespołem inżynierów, którzy go tworzyli. W dodatku przewodniczył też dawniej podobnym pokazom, o raczej ewolucyjnym niż rewolucyjnym charakterze. Poza tym, przy całym znaczeniu programu Siri w nowym iPhone, stanowił on kontynuację wprowadzonej niedawno w Apple'u strategii przejmowania po cichu starannie wybranych ludzi i technologii (zamiast w pełni ukształtowanych lub przynoszących duże przychody produktów) oraz integrowania ich ze swoimi urządzeniami i usługami. W 2011 roku Apple dokonał kilku przejęć, których nie ogłosił. A znaczenie kupionych wcześniej firm dopiero miało wyjść na światło dzienne. Koncern zapłacił na przykład 253 miliony dolarów w 2010 roku za kanadyjską firmę kartograficzną Poly9, przypuszczalnie po to by mieć większą kontrolę nad technologią tworzenia map w swoich mobilnych produktach i usługach.

Nie dało się jednak nie zauważyć ziejącej dziury, którą zostawił po sobie Jobs. Debiut Tima Cooka jako dyrektora generalnego był solidny, lecz pozbawiony fantazji. Cook jest poważny, sumienny i przekonujący, ale padające z jego ust słowa brzmią, jakby były częścią scenariusza - bo są - a nie magii, jak to się wydawało, kiedy przemawiał jego poprzednik. W przeciwieństwie do Cooka, Forstall mówi z błyskiem w oku. A maniacy techniki musieli

zwrócić uwagę, że wspomniał o własnej pracy nad sztuczną inteligencją, kiedy wychwalał Siri. Jednak demonstrując „skromnego asystenta osobistego”, zadawał mu tylko łatwe pytania, na które Siri na pewno mógł odpowiedzieć. Czy Steve Jobs rzuciłby Siri wyzwanie, pytając o coś, co przyniosłoby oszałamiającą, ale bezużyteczną odpowiedź, żeby pokazać ograniczenie tej bajeranckiej funkcji? Tego nigdy się nie dowiemy.

Pochlebstw się spodziewano, jednak nikt nie mógł przewidzieć osobistego charakteru żałoby, jaką odczuwali ludzie na całym świecie po śmierci Steve'a Jobsa. Mało kto z tych oplakujących go milionów znał go osobiście. Jobs nie był gwiazdą filmową, mężem stanu ani sportowcem. Jednak milion ludzi podpisało się na internetowej stronie kondolencyjnej w serwisie Apple'a. Matki przyprawdzały dzieci pod jego dom, żeby pożegnać zmarłego - i żeby te dzieci mogły kiedyś opowiedzieć swoim wnukom o tym otarciu się o wielkość. Uwielbienie dla Jobsa było silne, a dla jego firmy jeszcze silniejsze, nawet wśród tych, którzy nie lubią korporacji. Kiedy Jobs dożywał swoich dni, obywatelski ruch protestacyjny, w którym pobrzmiwały echa anarchistyczne, przerodził się w masowe demonstracje przeciwko Wall Street w szczególności i kapitalizmowi w ogóle. Prawicowi krytycy z lubością wytykali, że protestujący robili zdjęcia za pomocą swoich iPhone'ów i posługiwali się MacBookami, by tworzyć materiały propagandowe. Kapitalizm spod znaku Apple'a był w porządku, Goldmana Sachsa - nie bardzo.

To, że firma o wartości 360 miliardów dolarów jest postrzegana jako rewolucyjna, a nie wyszydzana jako „oni” czy „establishment”, ma bezpośredni związek z Jobsem i więzią, jaką czuli z nim konsumenci. Utrzymanie tej paradoksalnej relacji między wartością rynkową Apple'a a percepcją jego produktów będzie ciężkim orzechem do zgryzienia dla Tima Cooka. Dziś Apple jest jedną z nielicznych firm cieszących się emocjonalną więzią z szeroką rzeszą konsumentów. Odchodząc drobnymi kroczkami od grobu Jobsa, koncern powinien pamiętać, że ta więź nie zawsze dotyczyła tak dużego grona. Ja na przykład przez długi czas byłem sceptyczny, a to, w jaki sposób Apple przekonał mnie do siebie, wiele mówi o uwodzicielskiej mocy Jobsa.

Historia wskrzeszenia Apple'a ma dla mnie szczególny wydźwięk, bo zbiega się w czasie z moim stażem w Dolinie Krzemowej. Przeniosłem się do Kalifornii latem 1997 roku, żeby prowadzić nową rubrykę o spółkach technologicznych w lokalnej gazecie „San Jose Mercury News”. Były to fascynujące czasy dla branży informatycznej, inwestorów i oczywiście dla mnie, przybyłego do Kalifornii z Chicago, gdzie całe środowisko nowych technologii sprowadzało się właściwie do ociężałego molocha, Motoroli. Bańka dopiero się

tworzyła, a pomagał ją dmuchać cały kraj.

Dzięki tanim internetowym domom maklerskim, takim jak E*Trade, DLJ Direct i Charles Schwab, inwestowanie w spółki technologiczne było banalnie proste. Zarówno kanapowi, jak i profesjonalni inwestorzy rzucali się na nowe emisje akcji raczkujących firm, takich jak Netscape, Amazon.com, Yahoo! i Excite. Najpotężniejsze koncerny informatyczne - Microsoft, Intel, Oracle i Cisco - uważano za motory nowej gospodarki. Zwykowały też Sun Microsystems, Dell i Compaq. Nawet Hewlett-Packard, niezłomna firma, która położyła mityczne podwaliny pod Dolinę Krzemową, kiedy dwóch zapaleńców założyło ją w garażu w pobliżu kampusu Uniwersytetu Stanforda, dołączyła do tego grona. Internetowy wiatr wiał wszystkim w żagle.

Ale nie Apple'owi. Do firmy niedawno powrócił Jobs i tego lata mój pracodawca entuzjazmował się każdym jego posunięciem. Informacja o zwolnieniu Gila Amelio znalazła się na pierwszej stronie. Podobnie jak inwestycja Microsoftu. Mianowanie Steve'a Jobsa tymczasowym dyrektorem generalnym uczczono w taki sam sposób. Nie rozumiałem, o co chodzi. Wiedziałem oczywiście, że Apple to miejscowa sensacja: jego sukces był w branży legendą. Zatrudniał tysiące czytelników lokalnych gazet, a wielu prenumeratorów naszego tytułu było lojalnymi użytkownikami jego eleganckich produktów. Apple był także „naszą” zadziorną drużyną; Microsoft już miał w Dolinie status zaprzysięgłego wroga, nawet przed wojną przeglądarkową z Netscape'em, która wybuchła w następnym roku. Cały newsroom - i reszta Doliny Krzemowej - kibicował słabszemu Apple'owi, wygwizdując, metaforycznie, wulgarny szwarzcharakter z Seattle.

Wniosłem do tego rwetesu wokół Apple'a perspektywę outsidera, zastanawiając się w duchu, czy cały ten zgiełk jest uzasadniony. Nie używałem maca od czasu studiów, czyli od ośmiu lat. Komputer, który kupiłem sobie za własne pieniądze, był klonem IBM-a (z firmy Gateway) z oprogramowaniem Microsoftu. Kiedy cztery lata wcześniej zacząłem pracę w czasopiśmie „Fortune”, byłem tak przyzwyczajony do Windows, że chociaż redakcja magazynu korzystała z maców, poprosiłem o peceta.

Nie byłem jedyną osobą opierającą się Apple'owi; reszta świata też używała pecetów. Apple był dla lojalistów, dla artystów i innych kreatywnych typów, a także dla ludzi pracujących w oświacie, z którymi zadzierzgnął szczególnie bliskie więzi. Świat biznesu oraz przeciętni konsumenci, którzy chcieli posurfować po Sieci albo policzyć rachunki, używali pecetów.

Z czasem jednak zacząłem korzystać z niektórych produktów Apple'a - tak jak wszyscy inni. Ściągnąłem iTunes na swojego peceta i zsynchronizowałem je z iPodem,

pierwszym przenośnym odtwarzaczem muzycznym od czasów walkmana, który podbił moje serce. Potem kupiłem iPoda Touch i kilka innych iPodów (Nano, Mini i nawet maleńkiego Shuffle, którego można sobie przypiąć do kołnierzyka). Stałem się w końcu jednym z tych ludzi, którzy wchodzi do sklepu Apple'a bez konkretnego celu, podziwiając eleganckie urządzenia i zagadując obsługę. Wreszcie kupiłem sobie do domu iMaca, mimowolnie przyznając, że należę do docelowej grupy odbiorców przezabawnej kampanii reklamowej „Mac kontra pecet”, wyśmiewającej pecety jako nefajne i skomplikowane w porównaniu z modną prostotą maców.

Mimo całego szumu, jaki tego lata panował wokół Apple'a w Dolinie Krzemowej, z perspektywy czasu może szokować to, jak mało istotna była wtedy jego pozycja. Steve Jobs lubił powtarzać, że kiedy wrócił do Apple'a, firmę w pewnym momencie dzieliło od niewypłacalności 90 dni. 9 sierpnia 2011 roku Apple po raz pierwszy wyprzedził Exxon Mobile jako firma o największej wartości rynkowej na świecie - 342 miliardy dolarów. Jeśli chodzi o Microsoft, budzący kiedyś litość Apple pobił swojego dawnego wroga rok wcześniej, a dzieląca ich różnica wartości rynkowej szybko powiększyła się o ponad 100 miliardów dolarów. W 2011 roku słabnący, choć nadal przynoszący ogromne zyski Microsoft był informatycznym gigantem, który coraz mniej się liczył.

Większość firm ma tylko jeden punkt zaczepienia, jeden produkt, którym może skusić klienta. Dopiero z perspektywy czasu dostrzegam subtelność, z jaką zostałem nawrócony na słuszną drogę jako używający peceta apostata, i to, w jaki sposób moje nawrócenie odzwierciedla jedno z największych osiągnięć przedsiębiorczości we współczesnym świecie amerykańskiego biznesu. Research In Motion produkuje smartfony. Dell wytwarza komputery. Dzielna mała kanadyjska firma Kobo - czytniki książek elektronicznych. Apple ma rewelacyjne produkty w każdej z tych kategorii i jeszcze w kilku innych. Teraz widać wyraźnie, że Apple złapał nas już na iPod. Wszyscy zostaliśmy wessani do wszechświata Apple'a, co oznacza, że wyzwanie dla koncernu z Cupertino nie polega już na znajdowaniu nowych klientów, tylko na wymyślaniu nowych, niezwykłych produktów, które może nam sprzedać.

Wskazówki pozwalające zorientować się, czy Apple potrafi dalej piąć się w górę bez Steve'a Jobsa, pojawią się najpierw w strukturze organizacyjnej firmy, a potem w jej postawie wobec partnerów i konkurentów. W krótszej perspektywie Apple musi szybko przystosować się do utraty swojego absolutnie kluczowego człowieka. W dłuższej - znaleźć sposób na dostosowanie się do nieobecności swojego głównego przedsiębiorcy, modyfikując nietypową

strukturę zarządzania tak, by przedsiębiorcy z zewnątrz byli mile widziani i mogli zapuścić tu korzenie. Innymi słowy, czy Apple może ewoluować od autokracji do inkubatora przedsiębiorczości?

Zdrowy rozum podpowiada, że koncern po prostu nie jest w stanie poradzić sobie na dłuższą metę ze stratą Steve'a Jobsa. Jobs uważał siebie za przedsiębiorcę. (To słowo figurowało w rubryce „zawód” na jego świadectwie zgonu). Darzył przedsiębiorców sympatią, bo uważał, że są wyjątkowymi ludźmi. Wyszukiwał ich, żeby się z nimi spotkać i udzielać im rad, nawet tym, których, jak sądził, Apple zmiażdży. Byli bohaterami w świecie pełnym buców. W tym świetle szokujące jest to, że żaden z członków dzisiejszego zespołu wykonawczego Apple'a nie zalicza się do przedsiębiorców. Tim Cook to IBM-owiec, na litość boską. Scott Forstall pracował przez całe życie u Steve'a Jobsa. Jony Ive genialnie służył swojemu klientowi, a nawet go paru rzeczy nauczył. Papierki mogły być Ive'a, ale zawinięte w nie hamburgery zrobił Steve Jobs.

Zatem w erze postjobsowskiej Apple to ogromne przedsiębiorstwo, ale jego pracownicy na ogół nie są przedsiębiorcami - i wcale się ich do tego nie zachęca. Przedsiębiorcy, których start-upy Apple kupuje, zazwyczaj nie zagrzewają w firmie miejsca dłużej niż kilka lat. Andy Miller z Quattro, Bill Nguyen z Lala Music i Dag Kittlaus z Siri odeszli z Apple'a, mimo że mieli w firmie bogate, owocne doświadczenia, bo tak naprawdę było tu miejsce tylko dla jednego takiego człowieka. Dziś w Apple'u zamiast urodzonego i wychowanego w Dolinie Krzemowej przedsiębiorcy zasiadającego w fotelu dyrektora generalnego mamy emerytowanego historyka biznesu z Harvardu wykładającego o przedsiębiorcach dawno nieżyjących. To niewątpliwie powód do niepokoju.

Niedocenianą cechą Steve'a Jobsa, której Apple'owi także będzie brakować, jest jego odgrywana z maestrią rola w nawiązywaniu kontaktów i zbieraniu informacji. Gdyby nastąpiły naprawdę ciężkie czasy, byłby świetnym dziennikarzem. Nie rozstawał się z telefonem, bez przerwy dzwoniąc do ludzi, o których słyszał, że warto ich poznać, i prosząc ich o spotkanie. Nikt oczywiście nie chciał przepuścić szansy na spotkanie ze Steve'em Jobsem, a on wykorzystywał tę okazję, by chłonać informacje. Jego dogłębne rozumienie trendów w biznesie i technologii nie było przypadkowe. Ciężko pracował na swój wywiad rynkowy.

Jobs niemal do końca życia bawił się w reportera. 28 czerwca 2011 roku przesłał za pośrednictwem byłego dyrektora generalnego Adobe Bruce'a Chizena wiadomość młodemu szefowi start-upu Lytro, któremu Chizen doradzał, że chce z nim porozmawiać. Lytro wprowadzał na rynek aparat plenoptyczny, który dzięki specjalnym czujnikom pozwala automatycznie wyostrzyć zrobione zdjęcia. Była to potencjalnie przełomowa technologia,

w oczywisty sposób interesująca Apple'a, którego iPhone'y i iPady są wyposażone w aparaty. Dyrektor generalny Lytro Ren Ng, genialny informatyk z doktoratem Stanfordu, od razu zadzwonił do Jobsa, który odebrał telefon w domu i szybko powiedział: „Jeśli masz czas dziś po południu, może moglibyśmy się spotkać”. Ng, który ma 32 lata, czym prędzej udał się do Palo Alto, zademonstrował Jobsowi technologię Lytro, podyskutował z nim o aparatach fotograficznych i projektowaniu produktów, a także, na prośbę Jobsa, zgodził się przesłać mu e-mail opisujący trzy rzeczy, które Lytro mógłby zrobić wspólnie z Apple'em. „Najbardziej uderzyło mnie to, jak jasno potrafił wszystko przekazać - wspominał Ng. - Miał niesamowicie błyszczące oczy. Okulary jak gdyby lewitowały mu nad nosem. Powiedziałem, że czerpaliśmy dużo inspiracji z iPada. Naprawdę się uśmiechnął. Było widać, że to do niego trafiło”.

Reszta ekipy Apple'a jest albo zbyt zajęta, żeby nawiązywać kontakty, albo zawsze była od tego przez Jobsa odwodzona, żeby nie nabrała o sobie wygórowanego mniemania, albo nie odrywała się zbyt od pracy. Przypomnijmy sobie jego nie do końca ścisłą uwagę o tym, że „nie wypuszcza Forstalla z biura”. Scott Forstall w rzeczywistości czasem wychodzi, ale Jobs mówił poważnie o panującej w Apple'u zasadzie. To on obracał się w różnych kręgach; menedżerowie firmy trzymali się swojej roboty. Zamknięty system niełatwo przyjmuje koncepcje z zewnątrz. Jobs zaopatrywał Apple'a w pomysły, ale on był jedyny w swoim rodzaju.

Nie brakuje innych wyzwań, zwłaszcza związanych z faktem, że Apple jest dziś dużą, skomplikowaną korporacją, bez względu na to, jak bardzo Steve Jobs sprzeciwiał się takiemu opisowi. Marketing koncernu pozostaje niesłychanie jasny, pomysłowy i skuteczny. Ale Apple jest firmą międzynarodową, w każdym znaczeniu tego słowa, o szerokim asortymencie. Dni, kiedy wszystkie jej produkty mieściły się na stole w sali konferencyjnej, bezpowrotnie minęły. Wystarczy spojrzeć na zakładki produktów na górze strony głównej serwisu Apple.com. Są to kolejno: Sklep, Mac, iPod, iPhone, iPad, iTunes, Wsparcie.

Owszem, jest to jasne i proste, ale te różnorodne kategorie pokazują, że Apple musi żonglować znacznie większą liczbą piłek niż 10 lat temu.

Zróznicowana firma wymaga odpowiedniego zarządzania, a kiedy tylko Steve Jobs ustąpił ze stanowiska, słabości struktury organizacyjnej Apple'a, która za Jobsa tak dobrze działała, dały o sobie znać. Tim Cook na przykład przez lata nadzorował sprzedaż, Apple natychmiast zaczął więc szukać szefa sprzedaży. (Menedżer wysokiego szczebla z Google'a Dennis Woodside odrzucił propozycję objęcia tego stanowiska jesienią 2011 roku). Jobs osobiście sprawował pieczę nad reklamą Apple'a. Phil Schiller dodał to zadanie do swoich

obowiązków, ale będzie to dla niego sporym obciążeniem, a reklama - w przeciwieństwie do marketingu produktu - nie jest jego podstawową specjalnością. Apple zaczął rozstrzygać pewne wiele mówiące drobiazgi. Kilka tygodni po mianowaniu Cooka dyrektorem generalnym z tytułu Boba Mansfielda zniknęło słowo „Mac”, co wskazywało, że do jego obowiązków zalicza się też inżynieria sprzętowa innych urządzeń. Craig Federighi, szef oprogramowania Maca, podlegał wcześniej Jobsowi, teraz zaś - Cookowi. Ale to Scott Forstall jest królem *software*'u w Apple'u. Jego rola wymaga doprecyzowania, takiego jak formalne przyznanie mu pieczy nad wszystkimi działaniami w zakresie oprogramowania.

Śmierć Jobsa ponownie pozbawiła też zarząd firmy prezesa. Miesiąc później stanowisko to objął członek współprowadzący Art Levinson, sam będący byłym dyrektorem generalnym. Jednocześnie członkiem zarządu Apple'a został dyrektor generalny Disneya Robert Iger, pogłębiając związki między tymi dwoma koncernami.

Kluczowe zwyczaje Apple'a coraz częściej będą wystawiane na ciężką próbę. Kiedy firma osiągnęła w październiku 2011 roku nieco niższe wyniki od prognozowanych przez Wall Street, przypisała spadek sprzedaży iPhone'a 4 plotkom o spodziewanej premierze nowego telefonu. Dopuszczenie do tego, by plotka wpłynęła na wartość sprzedaży - to nie w stylu Apple'a. To rzecz wręcz niesłychana. Co więcej, strach przed odwetem ze strony Jobsa był jednym z powodów, dla których pracownicy (i byli pracownicy) trzymali gębę na kłódkę. Z czasem w Apple'u rozwiążą się języki.

Intrygujące będzie obserwowanie, w jaki sposób Apple dostosuje swoją strategię piarową do świata bez Jobsa. Ma wystarczająco dużo pieniędzy, by nadal umieszczać reklamy na czwartej stronie okładki dowolnego magazynu, dosłownie i w przenośni. Firma straciła jednak najlepszą drogę prowadzącą na pierwsze strony. W najbliższej przyszłości media informacyjne będą współpracować z Apple'em we wszystkim, czego koncern sobie zażyczy. Tak dobry gwarantuje materiał, z Jobsem czy bez niego. Ale jego „pole zniekształcania rzeczywistości” przestało już działać i w końcu dziennikarze zbuntują się przeciwko podejściu Apple'a do *public relations*.

Partnerskie firmy oczywiście też zaczną się od koncernu odwracać, bo coraz lepiej orientują się w taktyce stosowanej przez Apple'a wobec Cisco, firm telekomunikacyjnych i niezliczonych innych przedsiębiorstw. Czy za pięć lat jakiś dyrektor generalny poświęci kilka dni na przygotowanie trzyminutowej prezentacji, skoro nagrodą nie będzie grono słuchaczy ze Steve'em Jobsem? Raczej mało prawdopodobne. Jak na ironię, Apple stanie przed paradoksalnym problemem wizerunkowym. W odróżnieniu od wybuchu uwielbienia dla Steve'a Jobsa po jego pożegnaniu się z tym światem, rodzina Apple'a wyraziła oburzenie

w związku z bezlitosnym przedstawieniem jego mrocznej strony w autoryzowanej biografii pióra Waltera Isaacsona, która ukazała się 19 dni po śmierci Jobsa. Podobny los może czekać Apple'a. Klienci kochają firmę za radość, jaką dają im jej produkty. Ale wszechobecność Apple'a coraz częściej będzie pozwalać licznym opowieściom o jego brutalności wobec partnerów i pracowników przeniknąć ze świata biznesu do opinii publicznej.

Mierząc się z tymi złożonymi problemami, Apple niewątpliwie nadal będzie postępować wbrew wielu zasadom, jakich uczy się w szkołach biznesowych. Jednak odpowiedzi na pytanie o przyszłość koncernu raczej na próżno będzie szukać w teorii biznesu. Najlepszą odpowiedź może przynieść teologia, bo różnica między prawdziwą wiarą a bałwochwalstwem polega na tym, że ta pierwsza żyje dłużej od swego twórcy. Steve Jobs chciał, żeby etos Apple'a przetrwał po jego śmierci, chociaż nawet jego przyjaciele i wielbicielę podejrzewają, że czerpał pewną perwersyjną przyjemność z wyobrażania sobie, że cała firma znów zejdzie na psy, kiedy on nie będzie pociągać za sznurki.

Apple może to i owo zrobić, żeby dalej prosperować, ale wymagałoby to od firmy, która zrewolucjonizowała komputer, smartfon i odtwarzacz mp3, gotowości do zrewolucjonizowania samej siebie. Zmiana nie przyjdzie łatwo jednemu z najbogatszych koncernów świata. Jeśli cudowne, przypuszczalnie, produkty, które Apple ma w zanadru, są dla firmy wiatrem w żagle, to kierowanie się zasadą „jak coś działa, to lepiej nie ruszać”, będzie wiatrem przeciwnym, który w następnych latach może się okazać zdradliwy.

Kadra menedżerska musi nauczyć się nie pytać: „Co by zrobił Steve?”, tylko robić to, co jej zdaniem najlepsze. Tim Cook powiedział zresztą podczas pożegnalnej uroczystości zorganizowanej po śmierci Jobsa dla pracowników firmy, że ostatnia rada, jakiej Jobs mu udzielił, brzmiała: „Nigdy nie pytaj, co ja bym zrobił; po prostu rób to, co słuszne”. Jeśli Cook nie zamierza mieć ostatniego słowa w kwestiach gustu czy architektury oprogramowania, to będzie musiał wyznaczyć kogoś, kto będzie te kwestie rozstrzygał. W przeciwnym razie Apple zdegeneruje się i zmieni w firmę podzieloną, do czego Steve Jobs nigdy by nie dopuścił. Jeśli Apple naprawdę może dalej zachowywać się jak start-up, to będzie musiał stać się mniej arogancki i despotyczny, a bardziej paranoiczny i pełen szacunku. Inaczej nieuchronnie upodobni się do Microsoftu, aż nazbyt często przypominającego tego śnieżnego lamparta, którego zdjęcia Jobs nie chciał umieścić na opakowaniu oprogramowania Apple'a: grubego i leniwego.

Apple złożył wiele hołdów zmarłemu Steve'owi Jobsowi. Całą stronę główną Apple.com zajęło klasyczne zdjęcie Jobsa, zrobione przez Alberta Watsona w 2006 roku do artykułu

w "Fortune". Patrzył przenikliwym wzrokiem prosto w obiektyw, muskając dłonią swą siwiejącą brodę. Tylko czterech pracowników Apple'a uczestniczyło w jego pogrzebie w Alta Mesa Memorial Park w Palo Alto 7 października 2011 roku: Tim Cook, Jony Ive, Eddy Cue i Katie Cotton. Obecni byli także Ed Catmull z Pixara, Bob Iger z Disneya, długoletni przyjaciele Jobsa Larry Brilliant i Bill Campbell oraz były dyrektor generalny Intela Andy Grove. Rodzina Jobsa zorganizowała prywatną uroczystość pożegnalną na Uniwersytecie Stanforda 16 października, z udziałem różnych znakomitości, od Bono po Alę Gore'a i Billa Clintona, a także członków ścisłego kierownictwa Apple'a i wychowanków firmy. 19 października odbyła się uroczystość dla pracowników Apple'a przy Infinite Loop 1. Zaśpiewali Coldplay i Norah Jones - gratis. Koncert transmitował to wydarzenie dla pracowników firmowych sklepów w Stanach Zjednoczonych.

Kiedy 18 października, niecałe dwa tygodnie po śmierci Jobsa, Tim Cook otworzył telekonferencję z inwestorami dotyczącą kwartalnych wyników firmy, zaczął od oświadczenia: „Świat stracił wizjonera, twórczego geniusza i niezwykłego człowieka. Steve był wspaniałym przywódcą i mentorem, który inspirował wszystkich w Apple'u do nadzwyczajnych wyczynów. Jego duch na zawsze pozostanie fundamentem Apple'a, a my z pełnym zaangażowaniem będziemy kontynuować tę wyjątkową pracę, którą tak bardzo kochał”. Cook podziękował wszystkim tym, którzy złożyli kondolencje, po czym przeszedł do konkretów, czyli do wyników finansowych Apple'a.

Odpowiedź Cooka na jedno z najbardziej prozaicznych pytań, jakie wtedy padły, symbolicznie pokazuje, jakim zarządcą może się on okazać dla firmy, którą Steve Jobs najpierw stworzył, a później ocalił. Na każdej finansowej telekonferencji w ostatnich latach inwestorzy pytali, czy Apple weźmie pod uwagę możliwość podzielenia się zyskiem z akcjonariuszami, najlepiej w formie dywidendy. Przypominało to kiepski dyżurny żart: inwestorom bardzo zależało na dywidendzie, ale przecież nie sprzedadzą akcji, jeśli jej nie dostaną. Teraz to pytanie też się pojawiło, ale tym razem Tim Cook miał inną odpowiedź: „Nie mam nabożnego stosunku do trzymania albo nietrzymania gotówki - powiedział. - Traktuję z nabożeństwem wiele rzeczy, ale tego akurat nie. Będziemy więc nieustannie zadawać sobie pytanie, co leży w najlepszym interesie Apple'a, i zawsze się tym kierować”. Cook nie rozwodził się nad tym, do których tematów podchodzi z religijną czcią. Ale Apple nie jest religią. Jest tylko znakomitą firmą z niezrównanymi osiągnięciami, silnym etosem i kulturą nastawioną na dążenie do perfekcji.

We wcześniejszej części tego rozdziału pisałem, że na zdrowy rozum Apple nie będzie mógł sobie poradzić z utratą Steve'a Jobsa. To prawda. Apple najprawdopodobniej przestanie

być „absolutnie niesamowitą” firmą. Będzie to stopniowy proces, może niezauważalny. Jakiś produkt nie zachwyci odbiorców. Odejdzie któryś z członków wyższej kadry zarządzającej, a potem następny. Firma stanie przed licznymi problemami, z których wcale nie najmniejszym będzie baczna obserwacja przez świat jej dążeń do kontynuowania pasma sukcesów. Apple był kiedyś w stanie odwrócić uwagę opinii publicznej dzięki frapującym reklamom i zaplanowanym na odpowiedni moment premierom produktów, podczas gdy za kulisami dokonywał swoich czarów. Teraz kurtynę nieco uchylono i widzimy, że to prawdziwi ludzie pracują jak szaleni, żeby to wszystko się kręciło. Klienci potrafią tak dokładnie przewidzieć nowości Apple’a, że mimo zdolności firmy do zachowania szczegółów nowych produktów w tajemnicy oczekiwania i tak uszczuplają wartość sprzedaży.

Jednak wieszczenie utraty przez Apple’a statusu firmy nie z tego świata nie ma większego sensu. Apple poniósł już wiele porażek, w tym także w czasie drugiej kadencji Steve’a Jobsa. Jeśli Apple TV to było tylko „hobby”, jak twierdził Jobs, to dlaczego Apple, wyznawca idei koncentracji korporacyjnej energii na samych istotnych projektach, w ogóle się tym zajmował? Czy MobileMe albo wadliwa antena w iPhone 4 świadczą o upadku Apple’a? Raczej nie. Czy porażką była utrata takich gwiazd jak Tony Fadell, Avie Tevanian i Ron Johnson? Oczywiście, ale nie przerwało to działalności koncernu. Firmy, tak jak ludzie, nie są doskonałe. Apple w ciągu ostatnich 14 lat życia Steve’a Jobsa był lepszy od większości firm, ale daleki od doskonałości. Jobs po prostu wyjątkowo dobrze potrafił skłonić nas do skupienia się na dobrych stronach i ignorowania złych.

Apple, który jest firmą zaledwie świetną, a nie „absolutnie niesamowitą”, będzie rozczarowaniem, ale tylko dla lojalistów, którzy cały czas mieli wobec niego wygórowane wymagania. Nasze, całej reszty, oczekiwania zawsze były niższe. Będziemy kupować zaledwie świetne produkty jeszcze przez długi czas.

O Apple’u mówi się, że swoimi odmiennymi od wszystkich innych metodami prowadzenia biznesu przypomina trzmiela: niby nie powinien latać, a lata. W przyszłości Apple będzie latać dalej. Jednak wyjaśnienie, jak to robi, już zaczyna się robić nieco mniej tajemnicze.

Podziękowania

MAM ZASZCZYT PRACOWAĆ W MAGAZYNIE „FORTUNE”, z jednymi z najlepszych, najinteligentniejszych, najbardziej zaangażowanych i najbardziej życzliwych dziennikarzy na tej planecie. Redaktor naczelny Time Inc. John Huey, zagorzały fan Apple’a i dziennikarz, który uwielbia opowiadać dobre historie - a także ich słuchać - dał tej książce swoje błogosławieństwo i zachęcił mnie do jej napisania. Andy Serwer, redaktor naczelny „Fortune” (czyli mój szef), wymyślił i przydzielił mi temat artykułu, który rozrósł się w tę książkę. Udzielił mi też łaskawie urlopu, żebym mógł ją napisać. Do licznych zalet Andy’ego należy jego wnikliwość jako redaktora oraz to, że jest inspirującym i wyrozumiałym liderem. Jestem dumny, że mogę pisać do magazynu, którym kieruje. Stephanie Mehta zredagowała mój artykuł pewną ręką i bystrym okiem. Jak pewien opisany tu menedżer Apple’a, jest niewzruszona, a ja jestem jej wdzięczny za rady i przyjaźń. Moje dziennikarskie osiągnięcia nie byłyby możliwe bez wsparcia wielu innych byłych i obecnych kolegów i koleżanek z „Fortune”, między innymi Rika Kirklanda, Ricka Tetzelię, Erica Pooleya, Hanka Gilmana, Jima Aleya, Nicka Varchavera, Briana O’Keefe, Daniela Rotha, Jeffreya O’Briena, Miguela Helfta, Jessi Hempel, Leigh Gallapher, Jennifer Reingold, Mii Diehl i Armina Harrisa.

Doris Burke jest jedną z najlepszych researcherek w kraju. Nie napisałbym tej książki - ani właściwie żadnego tekstu, który opublikowałem w ciągu ostatnich pięciu lat - bez nieocenionej pomocy pogodnej i skrupulatnej Doris. Richard Nieva dołączył do tego projektu pod koniec jego realizacji i szybko wyszukał zarówno entuzjastyczne, jak i krytyczne materiały.

W Apple’u Katie Cotton i Steve Dowling traktowali mnie serdecznie i z dużą konsekwencją. W ciągu 2011 roku odpowiedzieli na tyle moich pytań, na ile tylko mogli. Cenię ich i szanuję za profesjonalizm.

Kilka książek okazało się dla mnie szczególnie pomocnych, jeśli chodzi o zrozumienie historii Apple’a i charakteru przywództwa koncernu. Były to: *Narcissistic Leaders. Who Succeeds and Who Fails* Michaela Maccoby’ego; *Return to the Little Kingdom. How Apple and Steve Jobs Changed the World* Michaela Moritza; *The Pixar Touch. The Making of a Company* Davida Price’a oraz *The Second Coming of Steve Jobs* Alana Deutschmana.

Każdy autor powinien mieć takiego agenta jak Esmond Harmsworth i takiego redaktora jak John Brodie. Esmond skontaktował się ze mną po raz pierwszy w 2006 roku,

kiedy opublikowałem będący tematem numeru artykuł o Google'u. Zapytał, czy nie chciałbym napisać o Google'u książki. W końcu jej nie napisałem, ale zainspirował mnie jego zaraźliwy entuzjizm i często powtarzałem, że któregoś dnia jakąś książkę napiszę, chociażby po to, żeby zrobić przyjemność Esmondowi. Jego mądre rady przy tym projekcie były dla mnie bezcenne.

John Brodie pracował ze mną w "Fortune" - zdecydowanie za krótko. Tworzy wokół siebie pole siłowe będące mieszanką dowcipu, erudycji i entuzjazmu, co sprawia, że praca z nim to sama radość. Jest redaktorem z prawdziwego zdarzenia: gonił do roboty, ale nie szczędził pochwał. Przedstawiał swoje sugestie, ale decyzje zostawiał mnie. Dopingował mnie na każdym kroku. Mam pełną świadomość jego ogromnego wkładu w tę książkę, za który jestem mu wdzięczny. Jednakże to ja biorę odpowiedzialność za każde słowo pojawiające się na tych stronach.

Przyjaciele i rodzina pisarzy nie są pewni, co jest gorsze: brak uwagi ze strony autorów pochłoniętych książką, którą mają na warsztacie, czy krzywe spojrzenia, jakimi są częstowani w odpowiedzi na niewinne pytania o postępy w pracy. Dziękuję całemu mnóstwu moich przyjaciół, którzy mnie wspierali, dopingowali i rozbawiali w trakcie pisania tej książki. Należą do nich: Chuck Coustan, Jamie Dubey, Michael Newman, David Richter, Dave Kansas, Daniel Gross, Scott Thurm, Bill Campbell, Quincy Smith, Jennifer Newton, John Needham, Drew i Stephanie Hess, Pam Baker i Doug Friedman oraz Oliver Fringer i Krista Donaldson.

Moje siostry, Paula i Amy Lashinsky, zachowały idealną równowagę między dociekliwością, dumą z młodszego brata i szacunkiem dla moich napiętych terminów. Mój ojciec Bernard Lashinsky zawsze był moim najuważniejszym czytelnikiem, najwierniejszym kibicem i wzorem do naśladowania. Nauczył mnie w młodym wieku, że nie ma większego komplementu, niż nazwać kogoś porządnym gościem. Tato, jesteś superporządnym gościem i bardzo cię kocham.

Książkę tę dedykuję trzem pokoleniom kobiet w moim życiu. Moja matka Marcia Morris Lashinsky wpoila mi uwielbienie dla słów, szacunek do książek i otoczyła bezwarunkową miłością. Na pewno bardzo chciałaby mieć iPada, a ja wysoko bym sobie cenił jej opinię na temat tej książki. Zamiast tego mogę tylko uczcić jej pamięć. Moja żona Ruth Kirschner jest nieocenioną partnerką do dyskusji i moim kompasem. Udaje nam się pogodzić pracę zawodową nas obojga - co sprawia, że jeszcze bardziej doceniam wyrozumiałość, z jaką potraktowała moje ślęczenie nad tą książką - a przy tym znaleźć czas, by świetnie się razem bawić. Na koniec - najmłodszy członek rodziny, moja pięcioletnia

córka Leah Lashinsky, której czytam książki właściwie od dnia, kiedy się urodziła.
Przypomina mi codziennie, co jest w życiu najważniejsze.

Od autora

PONIEWAŻ APPLE FUNKCJONUJE INACZEJ od wszystkich firm, ujawnianie jego sekretów to delikatna sprawa. Tajność jest jednym z kluczowych aspektów życia w koncernie. Apple nie zgodził się na umożliwienie mi wywiadów z którymkolwiek z menedżerów ani innych zatrudnionych tam osób. Wielu byłych pracowników firmy, ze wszystkich szczebli, a także różni ludzie współpracujący z Apple'em, zgodzili się porozmawiać ze mną dla celów tej książki. Żadna z tych osób, o ile mi wiadomo, nie otrzymała na to zgody koncernu. Wiele z nich wypowiadało się jawnie i ich nazwiska pojawiają się w książce. Inni zgodzili się mi pomóc, ale woleli pozostać anonimowi. Przeważająca większość byłych pracowników Apple'a, z którymi rozmawiałem, dawała wyraz swojej sympatii do firmy oraz pragnieniu, by została ona przedstawiona w korzystnym świetle, mając pełną świadomość, że Apple woli, by nie przedstawiano go wcale. W branży, w której każdy ma nadzieję, że kiedyś będzie pracować w Apple'u albo z nim współpracować, groźba odwetu jest uzasadniona. Co jednak dziwne, przynajmniej dla kogoś, kto nie jest tak dobrze zaznajomiony z krainą Apple'a jak ja, niektórzy byli pracownicy, a także obecni i byli partnerzy biznesowi równie niechętnie odnosili się do pomysłu cytowania ich pozytywnych wypowiedzi o Apple'u jak do krytykowania go pod własnym nazwiskiem.

Wszędzie, gdzie było to możliwe, starałem się podawać źródło cytatu albo opisać moich informatorów bądź w inny sposób potwierdzić wiarygodność wszystkich osób, których słowa przytaczam. Tam gdzie bezpośrednio, bez dalszych wyjaśnień, cytuję Steve'a Jobsa i Tima Cooka, znam ich komentarze z pierwszej lub drugiej ręki. Chociaż kontaktowałem się zarówno z Jobsem, jak i z Cookiem podczas zbierania materiałów do tej książki, żaden z nich nie udzielił mi oficjalnego wywiadu ani na potrzeby książki, ani artykułu, który ukazał się w "Fortune".