

Patrick Zandl

APPLE: CESTA K MOBILŮM



Mladá fronta



MLADÁ FRONTA

Patrick Zandl

APPLE: CESTA K MOBILŮM

Copyright © Patrick Zandl, 2012
Fotografie Apple Inc, archiv autora
ISBN 978-80-204-2759-5

Desetiletí v záři Apple

Psát knihu o Apple je skoro stejně pošetilé, jako takovou knihu číst. O fenoménu Apple bylo napsáno několik desítek knih, v poslední době zejména pak oficiální životopis Steva Jobse od Waltera Isaacsona, a i v češtině najdete řadu dalších titulů a především hromadu hodnotících článků.

Jenže jen výjimečně je dovoleno něco více než náhled za oponu. Dozvídáme se, jakým duševním pnutím procházel Steve Jobs, když přivedl na svět první iPod, toto vědomí nám okoření zákulisní drby různého stupně věrohodnosti. K uvěření je nám předkládáno, že Apple něco změnil a zásadně přepsal část průmyslu. Vědomí souvislostí bývá ve čtenářích nahrazováno slepou vírou ve vizi, sílu osobnosti a demony probouzené tušením blížící se smrti.

Zkusme přijmout jiný pohled. Zkusme se podívat na multimediální, IT a telekomunikační průmysl prostřednictvím souvislostí, trendů a vývojových linií. Zjistíme, že Steve Jobs nahrazoval umanutou posedlost skvělou orientací ve vývoji pro něj důležitých tržních segmentů i výbornou výrobní organizací a vizi pro něj ztělesňovalo vědomí nutnosti kontinuity. A také to, že nejde o jediné předpoklady vedoucí a dostačující k úspěchu.

Steve Jobs je brán jako nejzářnější ikona konzumního kapitalismu, jenže stejně tak se stává jeho nejvážnější obžalobou. Ano, donutil lidi kupovat si průhledné a barevné krabičky s logem nakousnutého jablka, ačkoliv, jak odpůrci

zdůrazňují, to samé by mohli zákazníci koupit jinde a levněji. Dokázal to ovšem především a právě proto, že se stal prakticky neomezeným vládcem ve společnosti, kterou založil, která ho vyhodila a ponížila. Protože byl schopen po desetiletí uskutečňovat svou vizi, vizi nikoliv převratnou, nikoliv neočekávanou, vizi zmiňovanou a zastávanou v díle řady jeho konkurentů a oponentů. Vizi, k jejímuž provedení potřeboval řadu stavebních kamenů a součástí, jež byly snadno dosažitelné jednotlivě, ale žádné jiné firmě předtím se je nepodařilo nashromáždit najednou.

Proč? Právě pro tu neschopnost běžných akciových společností orientovat se na dlouhodobé cíle, ale soustředit se na uspokojování krátkodobých výsledků akcionářů, kteří rozhodují o odvolání vedení společnosti.

A to je důvod, proč knihu o Apple nezačínám pokorně u prvních modelů Apple, sedmdesátých let, letování plošných spojů a proč jméno spoluzakladatele Steve Wozniaka zde prakticky nezazní. Steve Jobs, který se v roce 1996 vrací do Apple akvizicí jeho společnosti NeXT, je úplně jiným člověkem než ten Steve Jobs, který v roce 1985 Apple opustil. Za jedenáct let zažil krach své vlastní společnosti NeXT i části svého sebevědomí, které mu našeptávalo, že jen on je budoucnost počítačů. Zažil narození svých dětí i rozjezd filmové legendy Pixar. Jedenáct let, které ho naučily si více všimnout toho, co se děje v průmyslu kolem něj, sledovat dějinné trendy a nemyslet si, že jen on je jejich původcem. Jedenáct let, v nichž Steve Jobs vyvrátil ze vzteklého pubertáka do „iCEO“. Do člověka, který si jasně uvědomuje, že on je budoucností Apple, stejně tak jako to, že jeho budoucností je Apple. Ne, neznamená to, že bude křičet méně – ale bude křičet v příhodnějších chvílích.

To vše je důvodem, proč se v tomto příběhu postavíme na startovací čáru v roce 1996, tedy v roce, kdy Apple kupuje krachující společnost NeXT, Inc. včetně jejího šéfa a zakladatele

Steva Jobse, operačního systému NeXTStep, jenž se stane základem pro příští generaci operačního systému Mac OS X, a vývojového i serverového prostředí WebObjects, na němž vzniknou služby jako Apple Store, iTunes Store nebo Mobile Me.

Projdeme spolu fascinující „desetiletkou Apple“, érou, v níž Apple znovu začal ovlivňovat a definovat nejenom IT průmysl, ale i sféru multimédií a telekomunikací. Podíváme se na pozadí stěžejních produktů, které předefinovaly do té doby existující obchodní modely: hudební přehrávač iPod, mobilní telefon iPhone a tablet iPad. Nahlédneme do situace v hudebním i telekomunikačním průmyslu na přelomu tisíciletí, abychom si ukázali, na jaký trh Apple se svým produktem vstoupil a jaké byly skutečné příčiny jeho úspěchu. A velmi často zjistíme, že se mnohá současná hodnocení opírají o povrchní hodnocení, ukvapené závěry a soudy vynášené bez znalosti souvislostí.

Na závěr toho všeho zjistíme, že jakkoliv velkou ztrátou byla smrt Steva Jobse 5. října 2011, jedné firmě nakonec poslouží nejvíce: Apple. Proč? Provedl ji údolím šedivé smrti, kde padla vyčerpáním jiná velká jména počítačového věku, jako Atari, Commodore, Compaq, DEC nebo SGI. Převodl ji přes úskalí internetové bezradnosti, kde zakolísali giganti jako Microsoft nebo Borland, až k úsvitu mobilních cloudů, kde číhá Facebook, Amazon a Google. Vytyčil cestu a jeho zarputilost, s níž si hodlal vyříkat křivdy s těmi, kdo se dotkli jeho vize, by mohla být pro celý průmysl osudovou brzdou, jež by jej zatáhla do dlouhotrvající agonie.

Děkuji za všechno, Steve Jobsi.

Za tvou zarputilost a především za inspiraci.

Zůstal jsem hladovým, zůstal jsem pošetilým.

A to mi umožnilo napsat tuto knihu.

Převratný iPod přichází

Předtím, než se ponoříme do vyprávění o tom, co se dnes považuje za klasický příklad obrovského úspěchu Apple a vizionářské umanutosti Steva Jobse, se zastavíme u něčeho jiného. U událostí, které tomu předcházely a které nám vysvětlí, jak k průlomů došlo. A z nichž se dozvíme, že úspěch na hudebním poli a při konstrukci iPodu vykoupil Apple těžkou lekcí v tom, co do té doby považoval za stěžejní součást svého obchodu: v počítačích. Řeč bude o počítačích řady počítačů iMac.

Když se v roce 1997 vrátil Steve Jobs do čela Apple jako prozatímní ředitel, měl Apple širokou nabídku produktů, které prodával. Až příliš širokou, usoudil Jobs – zákazníkům dělalo problémy se v ní zorientovat. Řada produktů se lišila kombinacemi pamětí, velikostí a provedením skříně, taktováním procesoru. Jen fanouškové měli chuť rozlišovat rodinu Power Macintoshů podle čísel. Sám Jobs později uvedl, že i jemu museli lidé z produktové divize tři týdny vysvětlovat, co se pod kterým číslem skrývá a pro koho je ten produkt určen. Sice svým způsobem přeháněl, ale v tom zásadním měl pravdu: pro zákazníka bylo těžké si v nabídce Apple vybrat počítač. Ještě v roce 1997 zastavil Jobs produkci dvou třetin modelů, k lítosti fanoušků včetně osobního digitálního asistenta jménem Newton.

U Newtona se na chvíli zastavíme. Tento „počítač do dlaně“ přišel na scénu v roce 1993 a říká se, že Jobs jej nesnášel

a zrušil proto, že jej prosadil jím v té době nenáviděný výkonný ředitel Apple John Sculley. Ve skutečnosti šlo spíše o Jobsův duševní nesoulad s tímto produktem, protože uživatelsky reprezentoval všechno, co Jobs nenáviděl, především pak ovládání stylusem a v té době stále nedotažené rozpoznávání psaného písma. Ačkoliv se Newton na svou dobu převratně kvalitním rozpoznáváním písma proslavil, neustále neměl kvalitu, jakou by Jobs od produktu očekával, nešlo se na něj spolehnout, často se musel zápis opravovat nebo vybírat jiná varianta rozpoznávaného slova. K dokonalosti to mělo stále daleko.

Jobs dlouhodobě zastával stanovisko, že než dát na trh produkt, který je nedokonalý v některém z klíčových parametrů, je lepší jej nenabízet. Sekyra se nad hlavou produktu Newton mihla hned počátkem roku 1997, kdy Jobs jeho divizi omezil, koncem roku ale zjistil, že ačkoliv je produkt slibný, Apple momentálně nemá sílu jej dotlačit do stavu, kdy by s ním firma mohla být spokojená. A Apple se potřeboval soustředit na hlavní příjmové segmenty a vrátit se do zisku. Za fiskální rok 1997 přišel Apple o více jak miliardu dolarů a Jobs později připustil, že firma byla tři měsíce před bankrotem. Nemohla si dovolit sentimentální lpění na produktu, jakkoliv byl převratný a fanoušky dobře přijímaný, když nevydělává a potřebuje zásadní restrukturalizaci.

A právě takhle umanutost i pragmatičnost stála zřejmě za rozhodnutím Newtona odpískat a celý Newton OS uložit k ledu. Až bude o sedm let později Jobs přemýšlet o osobním zařízení, které by Apple měl produkovat, na Newtona si vzpomene a zkušenosti z něj použije jako odstrašovací lekci. Rozhodně zamítne rezistivní displej, stylus i neustále nedotažené rozpoznávání psaného písma. Jenže k tomu je ještě daleko.

Jobs se rozhodl, že produkty Apple musí být rozdělitelné do jednoduché matice a jako takové se budou i marketovat a prodávat. Do této doby vládla v Apple metoda reakce na požadavky obchodníků: obchodníci hlásili, že trh by něco chtěl, a technici úpravou stávajícího modelu vytvořili novou modelovou řadu. Tak vznikala fragmentace, nepřehlednost, která nakonec neprospívala ani prodejm, protože požadavku několika prodejců sice sestava vyhovovala, ale ostatní jí nevěnovali pozornost. Jobsovo rozhodnutí mělo v první řadě produkty zpřehlednit, ale následně přineslo i další kýžený efekt: lepší práci se skladovými zásobami, schopnost rychleji reagovat na požadavky, protože možností, jak poskládat nové počítače, bylo významně méně.

Jobsova matice produktů stanovovala dvě hlavní kategorie počítačů: Zákaznické a Profesionální, přičemž měly existovat jejich dvě varianty, Desktop a Přenosný. Celkem tedy čtyři produkty. Z toho, že v roce 1997 Apple představil patnáct různých počítačů a řadu dalších vyráběl ještě z modelových řad předchozích roků, je zřejmé, že šlo o zásadní řez. Profesionální řada počítačů napříště vycházela z Power Macintosh G3, v přenosných počítačích se Apple soustředí na PowerBook G3, ale v oblasti počítačů pro koncové zákazníky neměl Apple co nabídnout. Přitom právě v segmentu koncových zákazníků poptávka vzrůstala a bylo zde možno snáze realizovat Jobsovu vizi „digitálního hubu“.

Bylo potřeba začít hledat, konstruovat. V roce 1997 totiž Apple neprodával žádný počítač za méně než 2 000 dolarů a to bylo pro segment koncových uživatelů příliš. Bylo potřeba tuto hranici stlačit níže, ideálně k tisícidolarové hranici. Nakonec padlo rozhodnutí začínat u nejlevnějších počítačů s cenou 1 200 dolarů.

Jobs si představoval počítač typu „all in one“. Nenáviděl propojování jednotlivých prvků počítače dráty a v minulosti

Apple mnohokrát zabodoval konstrukcí, kde zobrazovací jednotku vestavěl do samotného těla počítače. A tak se konstrukční tým vrátil do roku 1984, kdy vznikl původní Macintosh, počítač, který měl monitor kombinovaný se samotným počítačem.

První důležitá součást: USB (a také FireWire)

Běžný uživatel, soudil konstrukční tým, nebude chtít počítač demontovat, aby provedl nějaký upgrade. Spíše ocení, že počítač bude fungovat i bez jeho větší investice a propojování kabelů, hned po vybalení. To byl první předpoklad, který vedl k modelu all-in-one. Díky tomuto předpokladu se ale také prosadilo nové rozhraní, v té době v počítačích pro běžné uživatele nevídané: USB. Standard USB byl velmi čerstvý, teprve počátkem roku 1996 se objevila jeho finální verze 1.0, která byla konečně použitelná a dovozovala přenosovou rychlost až 12 Mb/s, záhy ji následovala verze 1.1, první verze, která se měla rozšířit a po níž měl sáhnout i Apple. Apple se rozhodl novým rozhraním nahradit dosavadní směsí sběrnic zahrnující SCSI či firemní ADB. A iMac se stal prvním počítačem, který USB používal, velmi významně přispěl k jeho rozmachu a z jeho rozmachu také profitoval.

Proč byla volba USB volbou šťastnou? Dosavadní rozhraní používaná v Apple byla rozhraní zpravidla proprietární (jako ADB, tedy Apple Desktop Bus) nebo profesionální a drahá, jako SCSI. Jen málo firem vyrábělo periferie pro počítače Apple. Volbou rozhraní, které by se mělo v budoucnu používat i ve světě Windows a PC, rostla významně možnost interoperability, stačilo už jen dopsat ovladače.

Navíc při přechodu z jednoho na druhý počítač nemuseli uživatelé stávající periferie vyhazovat. To byl ale také jeden z argumentů proti volbě USB. Řada představitelů Apple se bála, že firma tak významně omezí odbyt periférií, když se tímto krokem vlastně otevře světu. Na to měl ale Jobs jednoduchou odpověď: razantně zredukoval počet periférií, které Apple vyráběl. Včetně řady tiskáren StyleWriter, což byla vlastně jen upravená verze DeskJetu firmy HP. I to byla součást návratu ke kořenům firmy. Rozhodující bylo, že celá řada výrobců souhlasila s tím, uvést plejádu periférií s USB rozhraním v době, kdy nový počítač Apple přijde na trh. Periférií tedy měl být dostatek a to bylo pro koncový počítač důležité.

Spolu s osekáním přebytečných rozhraní přišel šéf hardwarové divize Jon Rubinstein spolu s Jobsem na myšlenku vypustit z počítače disketovou jednotku, v té době neodmyslitelnou součást každého počítače. Jenže v té době používané tříapůlpalcové disketové mechaniky měly standardní kapacitu 1,44 MB a to bylo příliš málo. Časy prvních Maců, kdy bylo možno operační systém a celý počítač provozovat z disket, byly dávno pryč. Abychom si mohli udělat představu, operační systém Windows 95 se dodával na třinácti disketách, zatímco jeho nástupce Windows 98 se už na disketách běžně neprodával, dodával se na CD a jen na zvláštní přání bylo možné vytvořit sestavu osmdesáti instalačních disket. Distribuci software přes diskety v polovině devadesátých let zvonila hrana jak kvůli rostoucím prostorovým nárokům software, tak díky padající ceně CD mechanik a nakonec i jednoduššímu způsobu výroby instalačních CD oproti disketám. V neposlední řadě byla instalace z CD pro uživatele výrazně pohodlnější a odpadaly problémy se ztracenou disketou z rozsáhlého instalačního balíku.

Ačkoliv bylo již v druhé polovině devadesátých let zřejmé, že disketová jednotka nemá v moderních počítačích

žádný větší význam, dodavatelé PC ji v obavě před reakcemi uživatelů neustále do sestav osazovali. Pokud se používala, pak pro přenášení uživatelských souborů a dokumentů, jenže tady zase neexistovala žádná cenově dostupná alternativa. Teprve v roce 1996 se ceny zapisovatelných CD-R mechanik dostaly pod magickou hranici 1 000 dolarů, pro běžné uživatele byly stále nákladné a dnes tak populární paměťové moduly na USB v té době prakticky neexistovaly. Jenže jedna disketa pojala tři až pět fotografií i z tehdejších nepříliš kvalitních digitálních fotoaparátů, k přenosu většího množství dat se nehodila. Pravda je, že v té době vznikla celá řada alternativních záznamových médií, jako Zip od společnosti IoMega, ale počítačový průmysl k jejich hojnému používání nesměřoval. Bylo zřejmé, že jde pouze o přechodnou technologii, než cena zapisovaček pro CD spadne natolik, že se stanou běžně používané, a čtečky CD už byly v té době běžnou součástí počítačů, takže přečíst vypálené CD nebyl většinou problém.

Rubinstein se spolu s Jobsem rozhodli pro radikální řez a disketovou mechaniku definitivně odstranili, což bylo symbolické. Počítač Macintosh byl vlastně prvním počítačem, který disketovou jednotku 3,5" začal používat, a s ním také měla zaniknout. Nový iMac dostal namísto disketové mechaniky standardně vestavěný modem o rychlosti 56 kb/s a počítalo se s tím, že uživatelé si menší soubory přenesou, jak byli zvyklí, po internetu. Pokud budou disketovou jednotku vyložene potřebovat, mohli si dokoupit její verzi s USB.

Radikální krok byl později při představení iMacu kritizován jako příliš radikální, řada komentátorů a recenzentů se nemohla smířit s tím, že na novém iMacu nebudou schopni své soubory zapsat na nic, co by mohli jako fyzické médium přenést na jiný počítač. Praxe ale ukázala, že uživatelé opravdu používali pro přenosy běžných souborů spíše internet. Apple

vyšel tomuto způsobu přenosu souborů vstříc, když později v roce 2000 představil sadu utilit iTools, která mimo jiné obsahovala síťový disk iDisk, umožňující ukládat a sdílet soubory přístupné potom z internetu z různých počítačů. Tato sestava služeb dostupných přes internet se později proměnila v .Mac (jako reakce na microsoftí .Net), následně v MobileMe až po iCloud, představený v roce 2011. iDisk, dostupný i pro Mac OS 9, předchůdce dnešní generace operačního systému Mac OS X, nabízel 20 MB prostoru k uložení dat, za příplatek bylo možné dokoupit až 400 MB prostoru za cenu 1 dolar za 1 MB ročně.

Steve Jobs představuje nový iMac 6. května 1998 ve Flintovu auditoru v De Anza Community College v Cupertino, tedy na stejném místě, kde byl představen původní Macintosh. Firemní legenda praví, že se iMac dočkal famózního přijetí. Což byla do značné míry pravda, počítač měl velmi kladné



První Apple iMac G3

recenze a i mezi fanoušky převládalo nadšení, že se Apple konečně našel a Jobs je zpět. Za prvních šest týdnů od srpnového zahájení prodeje se prodalo 278 000 kusů, do konce roku pak 800 000 kusů, což z iMacu učinilo nejrychleji prodávaný počítač v historii Apple. Jen pro pořádek připomeňme, že první iMac se většinou označuje podle své barvy jako Bondi Blue, přičemž jméno bylo odvozeno od barvy vody na nejoblíbenější pláži Bondi v Sydney.

Při konstrukci prvního iMacu se projeví pro budoucnost důležitá ještě řada dalších rozhodnutí. Tím prvním je použitá CD-ROM mechanika. V první verzi iMac G3 bylo nutno použít klasickou výsuvnou CD-ROM mechaniku, kterou Jobs nenáviděl. Toužil po slot-loading, tedy po modelu, kde se CD jen zasune do štěrbin. Jenže tento model v té době nebyl dostupný v dostatečném množství a spolehlivosti, pro první iMac bylo třeba použít klasickou čtyřiadvacetirychlostní mechaniku (tray-loading) CD-ROM, což ostatně Jobs málem nerozdýchal. Když viděl první zkompletovaný prototyp iMacu s vysouvací mechanikou, rozeřval se na své konstruktéry. Už ale nebylo jiné cesty než start iMacu odložit o mnoho měsíců nebo použít výsuvnou mechaniku. Jobs výjimečně ustoupil, vymínil si ale, že další iMac přijde se štěrbinovou mechanikou, jak jen to bude možné.

Jakmile bylo možné štěrbinovou mechaniku CD-ROM použít, trval Jobs na jejím využití, a tak v lednu 1999, kdy byl představen upgrade iMac G3 označovaný podle barvy jako Blueberry (borůvka), je osazen štěrbinovou čtyřiadvacetirychlostní mechanikou CD-ROM. Jobs v tomto případě dal zcela jasně přednost vzhledu před funkcí, protože byl svými techniky varován před důsledky tohoto kroku. Štěrbínové mechaniky se totiž budou vyvíjet pomaleji, do budoucna budou pomaleji nastupovat v provedení vypalovací mechaniky

a Apple si v té době ještě nebude moci dovolit diktovat podmínky. V té době Jobs soudí, že to nebude problém, ale jak budoucnost ukáže, bude. A nakonec spíše výzva, která donutí Apple přistoupit k hudbě zcela jinou cestou.

Dalším důležitým rozhodnutím bude použití FireWire. Pravda, první modely rozhraní FireWire neměly, poprvé se objevilo až v říjnu 1999 u modelů označených jako DV, tedy Digital Video, u nichž se počítalo s tím, že je uživatelé využijí pro práci s videem. Tyto iMacy měly standardně vestavěnou DVD-ROM mechaniku a dvojici FireWire portů o přenosové rychlosti tehdy úctyhodných 400 Mb/s, dvojice USB 1.1 portů s maximální rychlostí 12 Mb/s zůstávala. I tato verze stála 1 299 dolarů.

Jobs si totiž představoval, že lidé budou chtít nové iMacy používat pro editaci svého videa. V té době kamery dramaticky klesaly s cenami, na trh přicházely digitální kamery cenou a schopnostmi dostupné i amatérům. V roce 1999 Sony na trh uvádí kamery řady Digital8, o rok později přichází celá plejáda digitálních kamer využívajících standard DV. A pro všechny digitální kamery platilo jedno: pro přenos dat do počítače bylo třeba využívat FireWire port, někdy rovněž označovaný IEEE1394 či u Sony i.Link, přičemž do rozdílů vedoucích k různým označením nebudeme zabíhat. Důležité bylo, že všechny nové kamery si s FireWire rozuměly a Apple byla první a na dlouhou dobu jediná firma, která standardně rozhraní FireWire do svých počítačů určených pro běžné uživatele osazovala. Pro počítač PC se daly dokoupit rozšiřující karty v ceně třetiny až poloviny počítače. Zejména na bohatším americkém trhu, kde penetrace amatérského rodinného videa byla tradičně vysoká, Jobs očekával, že se Apple stane logickou volbou domácností, které budou chtít své video nějak zpracovávat. A právě tomu měla sloužit řada iMac DV s lepší podporou digitálního videa, která kromě DVD-ROM

a FireWire obsahovala i lepší grafickou kartu, a dokonce výstup pro VGA.

Do třetice přichází Apple s rozhodnutím vyvíjet základní balík software pro Mac ve vlastní režii. Důvod tohoto rozhodnutí byl pragmatický. Když se Jobs v roce 1999 rozhodl s iMacem orientovat na zpracování amatérského videa, chtěl po Adobe, aby připravilo balík nástrojů na střih videa pro Mac OS. Byl ale odmítnut, což byla jedna ze součástí budoucí roztržky s Adobe, která o dalších deset let později vedla k pádu ambicí Adobe proniknout s Flashem do mobilů. Jobs se cítil dotčen oprávněně, kdyby nebylo Apple, nebylo by Adobe se svými softwarovými balíky tam, kde bylo. Jenže to se nepočítá, Apple tedy začal chystat v roce 1999 vlastní balík software, který měl z počítačů iMac učinit domácí digitální hub. V první řadě šlo o iMovie, zřejmě první samostatný software po deseti letech, který Apple celý sám napsal. iMovie vznikl jako tajný projekt v rámci Apple, o němž ani většina zaměstnanců neměla ponětí. Jobsovi se podařilo vytvořit v rámci společnosti „prostředí startupu“, v němž nakonec iMovie jako jednoduchý nástroj pro amatérský střih videa také vzniklo. iMovie měl doprovázet silnější střihový software Final Cut Pro, který vytvořila spolu s Apple firma Macromedia, tehdejší významný konkurent Adobe, jež ji ovšem později v roce 2005 odkoupilo. iMovie bylo na trhu v říjnu 1999 spolu s iMac DV, později byl nabídnut ostatním uživatelům ke stažení zdarma. Úspěch, který Apple s iMovie měl, jej podnítil, aby později v dalším rozvoji vlastního základního software pro Mac pokračoval. Zatím ale ještě Jobs věří tomu, že uživatelé chtějí zpracovávat digitální video a kvůli tomu si budou iMac kupovat.

Jenže Jobs se spletl. Uživatelé nechtěli zpracovávat digitální video.

Chronologie součástí balíku iLife

iMovie – říjen 1999

iTunes – leden 2001

iDVD – leden 2001

iPhoto – leden 2002

balík iLife – leden 2003

GarageBand – leden 2004

iWeb – leden 2006

Je čas hudby, je čas revoluce

Důvod, proč byl Steve Jobs povolán v roce 1998 zpět do čela Apple, byl vlastně jednoduchý. Firma se ztratila. Nejdříve produktově, nakonec i finančně. Poslední skvělý rok byl finanční rok 1995, kdy firma utržila přes 11 miliard dolarů a vydělala 424 milionů, což znamenalo růst obratu přes 20 % oproti předchozímu roku. To byla poslední dobrá zpráva.

V témže roce přichází Microsoft s přelomovou verzí Windows 95, která se prodává skvěle a je schopna konkurovat Macintoshi, snižují se i ceny počítačů PC. Apple se dramaticky propadají nejenom obraty, ale především se dostává do ztráty. V roce 1996 prodělává 816 milionů dolarů, o rok později další více jak miliardu, a ve skutečnosti tak umázne většinu profitu, který vydělal za předchozích patnáct let své existence. Když se v roce 1998 vrací Jobs ke kormidlu, dramatické škrty sice prohlubují pokles obratu až na necelých 6 miliard, tedy zhruba polovinu oproti roku 1995, Apple už ale zase vydělává – 309 milionů dolarů za rok 1998. Všechno vypadá báječně, nové počítače iMac se prodávají skvěle.

Idylka trvá do roku 2001, kdy se scénář opakuje. Dramaticky se propadá obrat, firma padá v prvním fiskálním čtvrt-

letí do ztráty a prodělává 195 milionů dolarů. A tady pozor: první fiskální čtvrtletí finančního roku 2001 u Apple odpovídá konci roku, tedy předvánočním prodejům, ve kterých Apple zkrátka vybuchl.

Důvod je jednoduchý: prodeje počítačů opět stagnují. Přitom největší rána se teprve očekává: na podzim roku 2001 má přijít nový operační systém společnosti Microsoft, nazvaný Windows XP. Zbrojí na něj všichni, prodeje PC stagnují, uživatelé odkládají investice do nového počítače v očekávání změn, které XPčka přinesou, Microsoft chystá největší reklamní kampaň své historie, časopisy jsou plné nadšení z nového operačního systému, který má nahradit šest let změn od Windows 95, 98, Me a 2000 jedním kompaktním, líbivým a moderním systémem, který má překonat všechno, co kdy Apple vytvořil.

Jednou z příčin byla internetová bublina, která splaskla. Ta se obecně promítla do deprese na „digitálních“ trzích. Firmy přestaly jako mávnutím kouzelného proutku investovat nejenom do akvizic a nákupů nových technologií, ale i do vývoje a marketingu. Zatímco v roce 2000 mělo sedmnáct technologických společností svou reklamu v nejdražším čase při vysílání SuperBowlu, v roce 2001, tedy po prasknutí dot-com bubliny, to byly jen tři společnosti. A problémy společností dopadly i na freelancery, nájemné kreativní pracovníky, kteří představovali typickou uživatelskou základnu tehdejších počítačů Apple. Bylo méně práce, a tedy i méně ochoty kupovat nové počítače.

Problémy neměl jenom Apple, jak konstatoval Wall Street Journal, prodeje PC v USA rostly v posledním čtvrtletí roku 2000 o pouhých 6,4%, tedy nejméně od roku 1993, kdy prodeje počítačů začal Gartner sledovat. A zatímco celosvětově se počítalo s růstem 17%, skutečný růst prodeje byl jen desetiprocentní. Kromě toho se ukázalo, že trh je znač-

ně volatilní a nestálý v důvěře ve značky. Zatímco Dell rostl o 37 %, HP o 20 %, Compaq se propadl o 8,7 % (což později mělo za následek, že jej HP koupilo) a Gateway se propadlo o 7,1 %. To ale nebylo nic proti výsledkům Apple. Prodeje počítačů Apple poklesly v USA o 50 %, celosvětově pak o 40 %. Analytici se shodují, že Apple se daří momentálně prodávat počítače jen své vlastní uživatelské základně a nijak nezískává nové uživatele. Firma, dokladují analytici, není schopná generovat úspory z rozsahu, když její tržní podíl nepřesáhne 3 % – a to nepřesahuje. To se jí nebude dařit, dokud bude stavět na procesorové řadě, která se jinde v průmyslu nepoužívá. Což je něco, co si uvědomuje i vedení Apple.

Kromě toho analytici soudí, že trh osobních počítačů se blíží nasycení. Prodeje táhne spíše Evropa a Asie, už nikoliv USA, kde je Apple nejsilnější.

V tuto dobu se také definitivně ukazuje, že iMac se minul se svou cílovou skupinou. Důvodů pro to je více. Především je zřejmé, že Mac OS 9, představený v říjnu 1999, není takový šlágr, jak se předpokládalo, protože mu stále chybí ochrana paměti i preemptivní multitasking, tedy něco, s čím si svět Windows v té době už poradil lépe. Apple představil devátou verzi svého operačního systému pod heslem „Nejlepší internetový operační systém všech dob“, tím ale spíše naráží na potíže tehdejších Windows s internetem než na vlastní dokonalost. Systém nově podporuje online aktualizace a více uživatelů, vylepšuje vyhledávání a podporu centrálního ukládání hesel do Klíčenky, což jsou ale z pohledu uživatele spíše drobná vylepšení, která nevyváží potíže se simultánním během více aplikací.

Navíc se nepotvrdila teze, že lidé budou na svém počítači chtít zpracovávat video. Řada uživatelů nechávala svá videa nesestríhaná, případně je svěrovala poloprofesionálním studiím, většinou jednotlivcům vybaveným počítačem, kteří

z videozáznamu svatby udělali několik koukatelných minut osazených jednoduchými titulky. Ani s iMovies nebyla tvorba videa tak jednoduchá a zábavná, aby to uživatele uspokojovalo. Mnohem více se na přelomu tisíciletí šířila jiná móda: tvorba hudebních kompilací na CD. Čím obdaroval chlapec svoji dívku, když chtěl prokázat romantického ducha? Vytvořil jí kompilaci romantických šlágrů. Do auta patřila sbírka písniček a pohádek pro děti, do discmanu zase ty správné motivační tóny pro posilovnu, učení, venčení psa a řadu dalších jiných činností, při kterých se lidé uvykli odstínit od hukotu města osobním hudebním přehrávačem. Navíc v té době kulminoval přechod od magnetofonových pásek k CD, jejichž produkce byla se správným softwarovým a hardwarovým vybavením významně jednodušší a kvalitnější i v amatérských podmínkách. I v Česku se v roce 2000 dostávají vypalovací CD mechaniky pod 10 000 Kč a do dvou let klesají hluboko pod 5 000 Kč a stávají se obecně rozšířené.

iMac má ale s vypalovačkou problém. Pamatujete si ještě na dilema, zda nebudou potíže sehnat štěrbínové mechaniky na úrovni doby? Tak přesně ty potíže se objevily. Teprve v únoru roku 2001 se Apple daří uvést na trh iMac s vypalovací mechanikou, navíc nijak přehnaně rychlou. A teprve v lednu 2002 uvádí na trh Apple nový iMac G4, přezdívaný Lampa, jenž je kromě LCD, nového procesoru a dalších vylepšení také poprvé vybaven kombinací vypalovací mechaniky CD a DVD-ROM. Do té doby si museli uživatelé vypalovací mechaniky dokupovat od jiných firem, což se jim zpravidla nechtělo.

Dva roky ztráty za světem digitální hudby se budou Apple špatně dohánět a kritikové připomínají, že je to takřka vyloučené. V lednu roku 2001 si Steve Jobs v rozhovoru s investory pochybnosti nepřipouští, když vysvětluje výbuch firmy v období, které je pro všechny výrobce zpravidla nejsilnější,

tedy předvánoční trh. „V minulém čtvrtletí jsme si naordinovali vlastní medicínu a stáhli jsme z distribuce na pět a půl týdnů veškerý inventář. Letos začínáme velkým třeskem, už v lednu budeme dodávat náš nový PowerBook G4, nový PowerMac G4 s procesorem 733 MHz přijde v únoru a v březnu nový operační systém Mac OS X.“

Ve skutečnosti už Jobs ve firmě připouští, že šlo o jeho chybu v odhadu. Počítače se špatně prodávají proto, že firma není schopna dodávat je s vypalovací CD mechanikou, a také kvůli „megahertzové propasti“, která se rozevívá mezi procesory PowerPC a Intel Pentium. Apple není zkrátka schopen nabídnout počítače taktované na stejné frekvenci, jaké dodává Intel, a ačkoliv se Jobs snaží propagovat tezi, že procesory PowerPC jsou na stejné taktovací frekvenci mnohem výkonnější, je to něco, co se uživatelům špatně vysvětluje. V té době Intel dodává procesory Pentium 4 taktované přes 1,4 GHz, zatímco Apple se teprve chystá prodávat počítače s procesory PowerPC G4 taktovanými na stejné poloviční frekvenci. Změnu nebude možné udělat ze dne na den, je třeba přejít pozvolně. Firma se začíná připravovat k přechodu na procesory Intel. Nový operační systém Mac OS X, představený v lednu 2000, se standardně, i když zatím stále neveřejně, kompiluje a testuje také na intelovských procesorech, bude ale trvat dalších pět let, než Apple své plány přechodu oficiálně oznámí. Jenže co bude firma dělat těch pět let?

V té době se Jobs znovu zabýval svou starší ideou digitálního hubu, tezí, že počítač bude středem digitální domácnosti, bude propojovat všechna zařízení a vykonávat funkce, které ona vykonávat nemohou. Počítač jim měl odebrat, ulehčit práci tam, kde to dávalo smysl. V té době se například videokamery dodávaly s vestavěným software, který umožňoval jednoduché triky, scény a prolínačky vytvářet přímo v kameře. Výsledek byl ovšem většinou tristní, software se

špatně ovládal, miniaturní displej kamery neumožňoval jednoduché ovládání, natož přesné nastavení obrazu. To všechno měl převzít iMac, samotná zařízení pak mohla být jednoduchá, určená jen k tomu, k čemu je bylo třeba používat v terénu. V roce 1998 Jobs vážně přemýšlí o tom, že by Apple měl dělat digitální kameru nebo fotoaparát. Takový, který by byl jednoduše použitelný a pro který by iMac sloužil jako digitální hub.

Bude to přehrávač, ne kamera

Jenže na přelomu tisíciletí prožívají digitální kamery a fotoaparáty doslova boom. Vyrábí a nabízí je kde kdo, marže jsou tlačeny dolů a Jobs zjišťuje, že by zde nebyl schopen pro firmu realizovat zajímavý zisk. Naopak trh digitálních hudebních přehrávačů v tomto stavu ještě není. Již je zřejmé, že zákaznické preference se odklánějí od CD, minidisců, natož pak kazet, ale dobojováno stále není. Objevují se první MP3 přehrávače, jenže mají řadu svých podstatných slabín a nevýhod. Na přelomu tisíciletí jsou nejrozšířenějším přehrávačem MP3 discmany, přehrávače CD, které umí kromě běžných audio CD přehrát i CD s vypálenou hudbou v MP3. Jejich výhoda je v tu dobu jasná: mají kapacitu cca 700 MB dat, tedy zhruba deset celých alb. V tu dobu nejlepší přehrávače MP3 vybavené flash pamětí mají 64 MB, tedy pojmu stěží jedno album, stojí ale několikanásobně více. Všechny typy stávajících MP3 zařízení ale spojují dvě vlastnosti: jsou mizerně ovladatelná a nahrát do nich hudbu je zdlouhavé. U flash pamětí vybavených přehrávačů trvá velmi dlouho, než se přes USB 1.1 album přenese, u CD přehrávačů zase trvá dlouho vypálení CD. V zásadě platilo, že hudbu jste do zařízení přenášeli tak dlouho, jak dlouho sama trvala – pě-

timinutovou písničku zhruba pět minut, hodinové album ale už hodinu, rychleji to šlo jen při vypalování celého CD s MP3.

Tím se MP3 přehrávače omezovaly spíše na fanoušky technologií, než fanoušky hudby. U běžného flashového MP3 přehrávače jste si ani nemohli vybírat hudbu podle nálady, vešlo se do něj jedno album a konec. Diskový MP3 přehrávač byl zase velký a neosvědčil se při běhu či v tělocvičně, kdy se přehrávání zadržovalo, neboť čtecímu laseru nedělalo poskakování dobře. Obecně ale bylo zřejmé, že zájem na trhu je, jde jen o to, vyřešit uživatelské problémy. Jenže do toho se nikomu příliš nechtělo, v oblasti MP3 přehrávačů byly činné především korejské a čínské firmy, které neměly velké zkušenosti s přizpůsobením zařízení uživatelům. Naopak evropské a americké firmy se do vývoje MP3 přehrávačů příliš nehrnuly, protože se obávaly sporů s asociacemi zastupujícími hudební vydavatele. Ostatně, soudní spor s automobilkou BMW, která si dovolila na americký trh uvést model vybavený přehrávačem CD dovolujícím číst i MP3, teprve začínal. To nebylo podhoubí, do něhož by se velké a úctyhodné koncerny hodlaly bezhlavě pouštět.

Ne tak Steve Jobs.

Důležitá rekvizita: iTunes

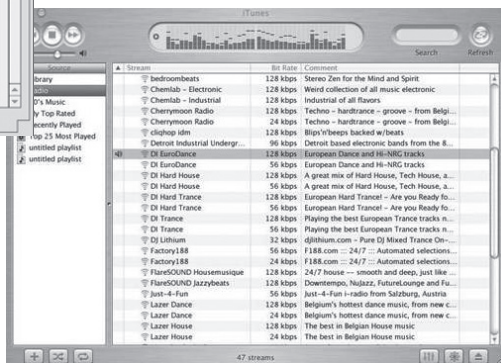
Říká se, že za iPod vlastně může Metalica. Přesněji řečeno její žaloba vůči Napsteru, síti pro výměnu a stahování hudby, kde se objevila ještě nevydaná skladba „I Disappear“ z chystaného alba Metalicy „Mission: Impossible II“. To byla totiž ta poslední příslovečná kapka, kdy se Steve Jobs rozhodl, kam se síly Apple naprou. Že by firma měla něco udělat se svojí prohudební orientací, bylo v roce 2000 z výsledků prodeje iMaců

zřejmé, jejich neschopnost vypalovat CD byla zjevný a závažný problém. A hudební pole čekal boom, kterého se zatím nikdo pořádně nechopil, protože ani nebylo zcela jasné, jak jej uchopit. To, že lidé budou chtít hudbu do svých přehrávačů stahovat, bylo z případu Napsteru zřejmé. Šlo o to, nabídnout ucelenou alternativu, která umožní z pohledu vydavatelů bezpečně a z pohledu uživatelů bezproblémově dodávat hudbu až na hudební přehrávače uživatelů. Což se snadno řekne, jenže v roce 2000 už ne tak snadno udělá.

Apple v té době neměl ani pořádný přehrávač hudby pro své Macy. Quicktime mohl sloužit pro jednoduché přehrávání, ale obsloužit, natož zpracovávat a katalogizovat obsáhlejší sbírku hudby neuměl a Jobs rychle pochopil, že než se vydávat nejistou cestou interního vývoje, bude lepší nakoupit na trhu někoho, kdo už tuší, jak má pořádný hudební přehrávač vypadat.

Na trhu existovala trojice slušných hudebních aplikací pro Mac OS X: Audion od společnosti Panic, MacAmp a SoundJam MP. Jobs měl nejdříve zájem o Audion, ale společnost Panic v té době vyjednávala s AOL o použití kódu Audionu, a tak nabídku Apple pobavit se o společné budoucnosti musí v polovině roku 2000 odmítnout. Apple začíná vyjednávat se SoundJamem, jehož spoluzakladatel Bill Kincaid kdysi pro Apple pracoval a je s ním stále v kontaktu. Jeff Robbin a Dave Heller stále v Apple pracují jako vývojáři a projekt software pro přehrávání hudby a spolupráci Mac s MP3 přehrávači Rio je zajímal.

Jednání Panicu s AOL se mezitím táhne a přesně na Štědrý den roku 2000 dostává spoluzakladatel Panicu Cabel Sasser email přímo od Steva Jobse, zda by se nechtěl sejít. Potkávají se v lednu 2001 na MacWordu, kde ovšem už Steve Jobs představil první verzi iTunes, jenže v té době ještě není zřejmé, že iTunes vzniklo na základě SoundJamu. Na setkání



iTunes 3 v roce 2002 nabídla chytré playlisty, základní hodnocení a rozešla se s Mac OS 9. Hlavní výhoda? Do iPodu odeslala celé hudební CD za 10 vteřin, o čemž si jiné platformy mohly nechat jen zdát.

Sassera s Jobsem to již zřejmé je, za Apple se ho totiž účastní i Jeff Robbin, vývojář aplikace SoundJam. Jobs s Robbinem se snaží oba zakladatele Panicu zlanřit do týmu iTunes.

Zakladatelé Panicu nakonec odmítají, iTunes napříště zůstává sestaven z lidí, kteří vytvořili SoundJam MP, a Panic namísto firmy, která změnila svět digitální hudby, zůstává malou společností vytvářející krásný shareware pro Mac OS X. Jejich Audion o šest let později končí, protože již nemá smysl jej dále vyvíjet, dnes je nejznámějším softwarem firmy klient pro přenos souborů Transmit a HTML editor Coda. Jeff Robbin nadále vede vývoj iTunes a dnes je viceprezidentem

Apple pro uživatelská řešení a podle neoficiálních informací má nyní na starosti vývoj bájemi opředené „Apple TV“. Na okraj této historie je třeba poznamenat, že vše bylo ještě složitější, protože Jeff Robbin již před nákupem SoundJamu v Apple pracoval. SoundJam byla jeho soukromá aktivita, a za kolik a jak přesně ji Jobs pro Apple vykoupil, není známo. Pravdou ale je, že produkty firmy Casady & Greene, která SoundJam prodávala, se postupně začlenily do software Apple a samostatně zanikly v roce 2003, přičemž ale Casady & Greene byla „jen“ marketingová firma, produkty do ní dodávaly jednotlivé a samostatné vývojářské týmy, které vlastně jen zastřešovala.

Proč jsem tuto historku, která není na pozadí počítačového průmyslu nijak výjimečná ani podstatná, zmiňoval? Vlastně se nakonec nic nestalo, Panic je dál malá společnost vyvíjející software, Jeff Robbin se stal šéfem projektu iTunes, ale někdo se jím nakonec stát musel, proč tedy ne on. Kdo ví, zda by mu Cabel Sasser šéfoval lépe. A přeci je tu důvod. Tato část historie nám dobře ilustruje způsob, jakým napříště bude Apple získávat dominanci na trhu, a jeho hlavní konkurenční výhodu. Tou je schopnost rychle se rozhodovat a rychle akvírovat zdroje výměnou za peníze. Apple použil způsob „akvizice zdroje za prémiovou cenu“, ačkoliv mohl použít interní vývoj a začít iTunes vyvíjet od základů, jak v té době bylo obvyklé. Jenže to by znamenalo začít najímat a vyčleňovat vývojáře, kteří by se teprve seznamovali s digitální hudbou a slepými cestami vývoje GUI i samotného software. Trvalo by mnoho měsíců, než by se i se všemi finančními zdroji Apple dostali do stavu, kdy by byl takový tým schopný vyvinout něco, co by mohlo mít uspokojivou odezvu, a kdo ví, zda by se to podařilo na poprvé. Jobs byl již v té době obeznámen s myšlenkou „třetí verze Microsoftu“, tedy s poněkud posměšným, ale vcelku