

## Kapitola 5

# Myslete v symbolech

Kampaň *Think different* se skládala ze série obrazů lidí, kteří změnili svět „odlišným myšlením“. Agentura zaznamenala mnoho památných debat se Stevem Jobsem o tom, jaké typy lidí bychom měli představit: vědce, kosmonauty, zpěváky, ředitele, hudebníky, sportovce, spoustu jiných osobností, živých nebo mrtvých. Když jsme se shodli na osobě, hledali jsme různé dostupné podoby, abychom dospěli k jednomu opravdu symbolickému záběru – takovému, který by okamžitě přivolal mentální podobu života nebo činů této osoby.

Mně ten proces připomněl dobu před několika lety, kdy jsem pracoval se Stevem na marketingu pro společnost NeXT. Když Steve vysvětloval potenciální dopad revolučního softwaru NeXT, často připomínal významné osoby nebo období dějin. Když chtěl zdůraznit potenciální užití technologie NeXT ve stavebnictví, zmínil průmyslovou revoluci. Mluvil o Shakespeareovi, jehož celé dílo bylo nainstalováno na počítačích NeXT. Když popisoval robotizovanou továrnu, kterou chtěl postavit k výrobě počítačů NeXT, zmínil Henryho Forda.

Vazba mezi jeho současnou činností v Applu a jeho aktivitami ve firmě NeXT mně připomněla zážitek, který mohu plně docenit jen ve zpětném pohledu.

Bylo léto roku 1993, několik let předtím, než Steve začal plánovat svůj návrat do Applu. Dorazil jsem do sídla NeXT v Redwood City v předstihu na kreativní poradě a měl jsem to štěstí, že si na mě Steve udělal ve své kanceláři před zahájením poradě čas.

V těch dnech společnosti NeXT neustále bojovala o přežití – ale to se předpokládalo. Šlo o nový podnik, který se snažil přesvědčit svět společností, že potřebuje nový druh počítače. Apple na druhé straně neměl pro svůj smutný stav žádnou omluvu. Nějaký čas po Steveově odchodu fungoval setrvačností, ale potom byly negativní zprávy v tisku čím dál častější.

Jak jsem tak se Stevem seděl, zněly mně v hlavě poslední špatné zprávy o Applu, které jsem po cestě slyšel v rádiu. Akcie Applu se propadly o 23 % poté, co oznámil největší čtvrtletní ztrátu ve své historii. Kromě toho Apple také oznámil plán restrukturalizace, v jehož důsledku mělo být propuštěno dva tisíce pět set zaměstnanců. Byl to smutný den pro kdysi mocný Apple, den, který ho přibližoval okraji propasti.

Myslel jsem, že Steve bude cítit trochu zášti, protože byl vyhozen ze společnosti, kterou vybudoval z ničeho a do které investoval svou veškerou energii. Ale mýlil jsem se. Bezmyšlenkovitě jsem udělal na účet Applu uštěpačnou poznámku. Ale místo aby to Steveovi poskytlo nějaké zadostiučinění, spíše ho to rozesmutnilo. Utichl a zíral do desky stolu. Opravdu ho to deprimovalo.

„Je to opravdu smutné,“ bylo všechno, co dokázal téměř šeptem říci.

Uvědomil jsem si, že pomstu Applu neměl Steve na programu. Místo toho jsem viděl otce, který se trápí kvůli svému dítěti. Nezáleželo na tom, že se rodina rozešla – stále to byla rodina. Steve byl nešťastný, že se Applu tak špatně dařilo.

Myslel jsem na ten den ve společnosti NeXT, když jsme vedli ty první debaty o kampani *Think different* v Applu. Bylo zajímavé si pomyslet, že jsem viděl Stevea bezmocně trpět, když se Applu nedařilo – a nyní byl zpět tam, kam patřil. Společnost, která se kdysi rozhodla, že ho nepotřebuje, v něm nyní viděla svou poslední naději.

Steveova fascinace historií a jeho úcta k významným osobnostem měla sehrát významnou roli v práci, která ležela před námi.

## Počátky znovuzrození Applu

Steveův návrat do Applu v roce 1997 se dostal do titulků novin, tak jako se do nich dostala každá zpráva o Steveovi. Koneckonců, stal se také symbolem. A jeho návrat do Applu byl jednou z těch důležitějších zpráv, které se o Steveovi po léta objevovaly. Měla v sobě všechno: vzestup a pád velké americké společnosti, obchod za desítky milionů dolarů, vznikající spojení a úklady.

V té době byl Steve z Applu pryč již jedenáct let a bylo stále jasnější, co si vzal s sebou: srdce společnosti. Ta se bez osobního Steveova vedení a inspirace pohybovala setrvačností. Každý nový generální ředitel se pokoušel přivést Apple k životu, ale žádnému se to ani zdaleka nepodařilo. Apple ztrácel svou tvářnost jako kreativní síla.

Moje první spolupráce s Applem se odehrála během Steveovy nepřítomnosti, za ředitele Johna Sculleyho. Jak už jsem zmínil dříve, jakmile Sculley vytlačil Stevea ze společnosti, nemeškal a nahradil Steveovu agenturu svou vlastní. Chiat odešel a jeho místo zaujala BBDO. BBDO rychle zaměstnala Stevea Haydena z Chiatu, který měl na starosti báječné reklamy na původní Macintosh, jako vedoucího kreativního týmu. A Hayden, budiž mu za to dík, mně umožnil splnit si sen a stát se kreativním tvůrcem pro Apple. Ale byl to Sculleyho Apple, ne Jobsův.

Po poradě v Cupertino mně jeden z vedoucích lidí v marketingu popsal, jak to v Applu vypadá pod novým ředitelem. „Je to jako by se Sculley nastěhoval do zařízeného domu s krásným nábytkem,“ vysvětloval. „Věci chvíli fungovaly, ale potom jste si všimli, že známé předměty už nebyly tam, kde jste si je pamatovali. Nebo se závěsy vyměnily za nové, které se k domu nehodily. Nebo jste viděli chlapíky, jak odnášejí váš milovaný gauč, a když jste na ně volali, aby ho nechali být, tak vás neslyšeli. Brzy celé místo vyvolávalo nové pocity. Byl to stále tentýž dům, ale už to nebyl domov. A vaši přátelé už nechtěli chodit na návštěvu, protože už to nebyla taková zábava.“

Nyní byl Steve zpátky. Někteří věřili, že byl doslova jedinou osobou, která mohla zachránit Apple, že jenom on mohl Apple inspirovat k novým výšinám. Jiní však byli nedůvěřiví. S ohledem na jeho dřívější výkony v Applu a ve firmě NeXT zůstávala velmi reálná možnost, že ani Steve nedokáže zachránit Apple od záhuby.

Výzvy, kterým musel Steve čelit, byly téměř nepředstavitelné. Vrátil se jako vůdce značky, která zahájila revoluci osobních počítačů, ale která byla nyní na cestě k bezvýznamnosti. I mnozí dříve téměř fanatičtí zastánci Applu vzdali všechny naděje. Steve potřeboval, aby společnost opět budila pozornost. Potřeboval ujistit svět, že Apple neztratil svou schopnost inovovat. Potřeboval vzkřísit duch, který vedl revoluci Macintoshe.

Lze se jen dohadovat, jak by Apple dopadl, kdyby se rozhodl k vyřešení problémů angažovat jiného ředitele. Když je nějaká společnost blízko krachu, vedení obvykle semkne šiky a trvá na jakýchkoli úsporách, které zastaví ztráty, aby zatím vymyslelo, jak obnovit ziskový provoz. To ale nebylo nic pro Stevea.

Steve byl ochoten investovat – nejen do přestavby modelové řady Applu, ale i do znovuvytvoření jeho veřejného obrazu. Tolik chtěl zachránit Apple, že bylo snadné nechat se strhnout jeho nadšením – i když to vyžadovalo spíše slepou víru. Viděli jsme z první řady, jak Steve kouzlil s realitou.

Jak už jsem zmínil v minulé kapitole, Steve položil základy k naší první zakázce během prvního setkání, kdy Steve a Lee Clow teprve zjišťovali, zda budou opět spolupracovat. Bylo jasné, že to byly pro Apple těžké časy a že společnost byla zanedbána téměř k smrti. Předchozí držitelé moci nechápali podstatu Applu ani neměli jasnou vizi, jak ho znovu vrátit na výsluní.

Přestože Steveovým posláním bylo zachránit Apple, on o tom přemýšlel v širších dimenzích. Věřil, že Apple zaujímá zvláštní místo, zvláště ve srovnání s firmami jako HP a IBM. V jeho mysli jsme nebojovali jen za Apple, bojovali jsme i za tvořivost a inovaci. Věřil, že kdyby Apple zmizel, tyto posvátné hodnoty by zůstaly ve světě počítačů bez zastánce.

Největším problémem této doby bylo, že výrobky Applu byly naprosto nezájímavé. Ve Steveově nepřítomnosti se Apple nechtěl vzdát snu, že bude jednoho

dne přitažlivý pro podnikové uživatele. Vedení bez Stevea se proto vyhýbalo čemukoli, co mohlo odradit firemní zákazníky.

V naprostém kontrastu s tím, jak společnost vznikla, se Apple pohyboval v oblasti šedého průměru. Prodeje klesaly. Žádné nové výrobky, které by mohly situaci změnit, se ani nepřipravovaly. Současná modelová řada nevzbuzovala zájem žádných zákazníků, domácích ani podnikových.

Ve své instruktaži pro nás Steve slíbil, že se věci změní. Drasticky. Žádal nás, abychom věřili, že se Apple opět stane velikánem díky tomu, že bude vyrábět velkolepé výrobky. To bylo dané. Jeho návrháři již na tom pracovali. Úkolem naší agentury bylo vyslat tento pozitivní obraz do světa a znovu představit duch Applu.

Mělo to trvat nejméně šest měsíců, než budou nové Steveovy výrobky opouštět výrobní linky. Během té doby jsme měli spustit kampaň, která by položila základy pro návrat Applu a připravit scénu pro nové inovativní výrobky.

Apple potřeboval oslovit tři různé skupiny lidí. První z nich byli ti, kteří si pamatovali starý dobrý Apple, ale jejichž názory na značku bledly spolu s neúspěchy Applu. Druhou skupinou byli mladí uživatelé, kteří znali jen jeden Apple – ten chudokrevný.

Třetí skupinou, a stejně důležitou, byli zaměstnanci firmy. Po letech špatných ohlasů v tisku, sledu neefektivních ředitelů a nedostatku inovativních výrobků nutně potřebovali čerstvou inspiraci. I tak byl Steve spokojen s tím, co po svém návratu našel. Bez ohledu na těžké roky, spousta talentovaných lidí u Applu zůstala, protože mu věřila. Ti čekali jen na příležitost, jak jej vrátit k staré slávě. Steve věřil, že perfektní kampaň zaměřená na značku by posílila duch Applu uvnitř společnosti.

V očekávání nových zajímavých produktů jsme měli vyrobit značkovou kampaň, která by položila základy pro novou vlnu inovace Applu. Sdělili bychom světu hodnoty Applu, zatímco nové výrobky by byly fyzickou manifestací značky Apple.

V té době jsme ještě nic nevěděli o „odlišném myšlení“. Právě jsme začínali přemýšlet.

## Myslete jinak: zrození slavné kampaně

Jak jsem již dříve poznamenal, Lee Clow a Steve Jobs byli jednou z nejslavnějších dvojic ve vztazích klient–reklamní agentura všech dob. Společně vytvořili některé z nejslavnějších a nejobdivovanějších reklam. Bylo znát, že k sobě cítí velký vzájemný obdiv, jen ze způsobu, jak spolu jednali. A měli spoustu dobrých důvodů se navzájem obdivovat.

Práce Chiatsu při uvedení Macintoshe v roce 1984 psala historii stejně jako počítač sám. Apple získal pozornost světa svou průkopnickou technikou, zatímco reklamy Chiatsu posílily jeho vlastní obraz jako kreativního velikána západního pobřeží Spojených států.

Okolnosti jistě přály tomu, aby Steve získal kampaň, jakou si přál. Měl kvalitní agenturu, která sdílela jeho vášeň, vedení Leea Clowa a energický tým, který bude pracovat s láskou.

Zatímco některé agentury přemýšlejí o značkové kampani jako o příležitosti vytvořit pro klienta novou osobnost, naším úkolem u Applu bylo pouze připomenout vlastnosti, které již existovaly. Reklama musela být autentická. Věděli jsme, že pokud naše práce měla skutečně odpovídat Applu, nesměla být hlavní myšlenka příliš komplikovaná. Musela být přímá, jednoduchá a jít k jádru věci.

Steve Jobs nám poskytl veškeré instrukce, které jsme potřebovali. Apple byl vždycky „jiný“ – a to, co za tím stálo, se nikdy nezměnilo. Stejný duch a hodnoty, které vedly ke vzniku Macintoshe v roce 1984, měly dovést Apple k tvorbě úžasných výrobků v roce 1998 a následujících. Apple nebyl pro každého; byl pro ty, kteří oceňovali kreativní myšlení.

Jak tým Chiatsu přicházel s nápady, dvě slova se stále objevovala: „Myslete jinak.“ I když by si jejich autorství rád připsal každý tvůrce v týmu, ve skutečnosti byly dílem uměleckého ředitele Craiga Tanimota. Těmito dvěma slovy se Craigovi podařilo popsat podstatu Applu. Tato slova by nejen souzněla se zákazníky Applu, ale posloužila by také jako bojový pokřik zaměstnanců.

Jestliže věříte tomu, že velké společnosti vycházejí z hodnot, které se nikdy nemění, pak ideálním sloganem je takový, který by bylo možné použít kdykoli v historii firmy. Myslím, že to se mně na slovech „myslete jinak“ nejvíce líbilo.

Uměl jsem si je stejně snadno představit v garáži, ve které Jobs a Wozniak stvořili svůj první počítač, jako nyní, když měly dovést k úspěchu současnou společnost.

Ta slova se stala ještě mocnějšími, když byla spojena s obrazy lidí, kteří opravdu změnili svět, jako Albert Einstein. Zdálo se, že popisují i oslavují jeho život. Tato kombinace slov a obrazů poskytla Applu přesvědčivý způsob jak oživit svou značku.

Můžete toho hodně říci o někom na základě toho, jaké lidi obdivuje, a to bylo filosofií naší kampaně. Oslavou života lidí, kteří inspirovali Apple, by tento světu přesně říkal, čím je – aniž by použil více slov než „myslete jinak“. Nechrlili bychom reklamy. Místo toho bychom vyráběli plakáty, které by vzdávaly hold hrdinům Applu.

Vybrali bychom symbolické postavy, které vystoupili z rámce konvenčního myšlení v mnoha oblastech lidského počínání, včetně vědy, obchodu, sportu a umění. Představili bychom tak různé osobnosti, jako Albert Einstein a Jim Henson, Alfred Hitchcock a dalajláma, Bob Dylan a Martin Luther King mladší.

Reklamy kampaně *Think different* byly živým dokladem toho, že jeden symbolický obraz může být tím nejsilnějším poselstvím. Když jsme kampaň rozpracováli, každou reklamu tvořil černobílý obraz jednoho „hrdiny“ Applu, který na všech stranách stránky přecházel do vytracena, a na kterém nebylo nic jiného než logo Applu, vtipně umístěné v rohu, a slova *Think different*. Stejně tak v televizi reklamní spoty používaly černobílé záběry, ke kterým Richard Dreyfuss četl text oslavující „ztrěštěnce“, kteří se odvážili vidět věci jinak.

Kampaň *Think different* nemohla být jednodušší. Ať už se tyto černobílé obrazy objevily kdekoli – v časopisech, na plakátech nebo billboardech –, okamžitě upoutaly pozornost diváků.

Není to tak dlouho, co jsem se rozepsal o tom, jak je důležité, aby se osoba s právem konečného rozhodnutí zajímala o proces vzniku. Při výrobě kampaně *Think different* Steve Jobs nastavil latku pro zapojení generálního ředitele.

Noc předtím, než měl Steve hotovou kampaň druhý den ráno v devět hodin prezentovat svému globálnímu marketingovému týmu, jsme na ní v Los Angeles stále ještě pracovali. Takže o několik set kilometrů dále na sever Steve seděl doma

a revidoval každou verzi, kterou jsme vytvořili, dokud jsme práci nedokončili – ve tři hodiny ráno. Vzhledem k tomu, že v těch dobách jsme podobné věci museli posílat téměř dostavňkem, stěží to stačilo k tomu, abychom konečnou verzi doručili Steveovi pro prezentaci. Také nás tlačila lhůta v televizní stanici ABC, která měla reklamy vysílat o několik dní později během televizních premiér filmů *Toy Story* a *The Wonderful World of Disney*.

Jedním z důvodů, proč Steve musel kvůli nám zůstat tak dlouho vzhůru, byly do poslední chvíle debaty o tom, kdo poskytne reklamám svůj hlas. Během předchozích dnů jsme ve studiu v Los Angeles natočili několik hlasů, včetně Richarda Dreyfusse, Petera Gallaghery, Sally Kellermanové a (nedělám si legraci) Phillis Dillerové. Ale agentura dávala přednost hlasu, který jsem sám před několika dny natočil v prostorách Applu: samotného Stevea Jobse. Ještě se k tomu vrátím – ale po dlouhé debatě jsme vybrali Richarda Dreyfusse. Nejenže se stal naším hlasem pro reklamy *The Crazy Ones (Blázni)*, ale propůjčil svůj hlas i následujícím reklamám na Macy.

Po té dlouhé noci se ráno na schůzi ukázal viditelně unavený Steve Jobs. Unavený Steve Jobs dokázal našťástí přitáhnout více pozornosti než většina čilých a probuzených ředitelů. Jeho představení kampaně je mnohými považováno za perfektní prezentaci síly značky. Když uvážíte, že marketing je často nejasným, matoucím povoláním plným teorií a názorů, Steve to vyjádřil velmi jednoduše. Řekl toto:

*Pro mě je marketing o hodnotách. Toto je velmi komplikovaný svět, velmi hlučný svět a nedostaneme mnoho příležitostí, aby si nás lidé zapamatovali. Žádná společnost je nedostane. A tak musíme mít opravdu naprosto jasno v tom, co jim chceme sdělit.*

*Apple je našťástí jednou z půltuctu nejlepších značek na světě. Ve společnosti takových, jako jsou Nike, Disney, Coca-Cola, Sony. Je jedna z největších. Nejen v této zemi, ale na celém světě. Ale i velká značka potřebuje investice a péči, má-li si uchovat svůj význam a vitalitu, a značka Apple byla očividně v posledních letech v tomto ohledu zanedbávána. Musíme jí vrátit zašlou*



slávu. Toho nedosáhneme tím, že budeme mluvit o rychlostech a vstupech, o MIPS a megahertzích. Ani tím, že se budeme srovnávat s Windows. Mlékárenský průmysl se vás dvacet let snažil přesvědčit, že je pro vás mléko zdravé. Je to lež, ale stejně to zkoušeli. (Obecenstvo se směje.) A prodeje upadaly. Pak zkusili kampaň „Got Milk? (Máte mléko?)“ a prodeje se zvýšily. „Got Milk?“ vůbec nemluví o ceně, naopak, soustřeďuje se na nepřítomnost ceny.

Ale nejlepší příklad ze všech a jeden z nejúžasnějších reklamních počínů, které svět kdy viděl, je Nike. Nezapomeňte, že Nike prodává běžné zboží. Prodává boty. A přece když pomyslíte na Nike, vybaví se vám něco jiného než továrna na boty. Jak víte, ve svých reklamách nikdy nemluví o ceně. Nikdy nemluví o svých podrážkách tlumených vzduchem ani o tom, proč jsou jejich podrážky tlumené vzduchem lepší než ty od Reeboku. Co dělá Nike ve své reklamě? Vzdává čest velkým sportovcům a velkým sportovním výkonům. To je to, co je definuje.

Apple utrácí za reklamy obrovské sumy. Nevěřili byste, jak velké. ... Když jsem sem nastoupil, Apple právě propustil svou agenturu a uspořádal tendr dvaceti tří agentur, z nichž by za čtyři roky možná jednu vybral. Tento nesmyslný proces jsme zrušili a najali agenturu Chiat/Day, agenturu, se kterou jsem měl to štěstí před léty pracovat a která je autorem několika oceněných reklam, včetně reklamy, kterou profesionálové v marketingu v roce 1984 ocenili jako nejlepší všech dob.

S touto agenturou jsme začali opět spolupracovat a otázka zněla: Naši zákazníci chtějí vědět „Co je Apple a jaké jsou jeho hodnoty?“ Ale naším cílem není výroba počítačů pro lidi, kteří prostě potřebují udělat svou práci, i když to děláme dobře. V některých případech to dokonce děláme lépe než kdokoli jiný. Ale Apple je o něčem jiném. Apple v hloubi svého srdce věří, a to je jeho klíčová hodnota, že lidé se západem mohou změnit svět k lepšímu. To je to, čemu věříme. ... A tomu, že lidé, kteří jsou natolik blázniví, že si myslí, že mohou změnit svět, jsou ti, kteří ho opravdu mění.

Proto je naším cílem v první značkové kampani po létech vrátit se k této klíčové hodnotě. Mnoho věcí se změnilo. Trh je dnes úplně jiný, než byl před

*deseti lety. A Apple je úplně jiný, i místo Applu na tomto světě. ... Ale hodnoty, klíčové hodnoty, by se měnit neměly. Věci, kterým Apple v hloubi srdce věří, jsou ty, které dnes skutečně zastává.*

*A tak jsme chtěli najít způsob, jak tuto myšlenku sdělit. To, s čím jsme nakonec přišli, mě velmi dojíká. Vzdává to čest lidem, kteří změnili svět. Někteří z nich žijí, jiní ne. Ale uvidíte, že kdyby ti mrtví vůbec někdy mohli používat počítač, tak by to byl Apple. Téma této kampaně je „Think different“ (Myslete jinak) a vzdává čest lidem, kteří myslí jinak a kteří postrkují svět dopředu. A to je to, za čím stojíme: dotýká se to duše této společnosti. ... Doufám, že cítíte totéž co já.*

## Vidět širší souvislosti

Společnost, která čelí záhubě, udělá obvykle cokoli, aby se udržela při životě – tedy, cokoli kromě zvýšení výdajů na marketing.

Koneckonců, je to nedostatek peněz, kvůli kterému se firma blíží k bankrotu. Protože marketingové plány obvykle nemají garantovanou návratnost, vyžadují velkou víru – a víra vedení v době krize obvykle chybí.

Žádá si velmi dobrých nervů, abychom velkou část toho, co firmě ještě zbývá, investovali do něčeho tak neuchopitelného, jako je značková kampaň. Ale právě to Steve udělal. Svým způsobem to vypadalo, že ho situace Applu osvobodila. Jasně prohlásil, že v takových časech se Apple nemůže stáhnout do ulity – byla to poslední šance vyjít do světa a zabrat si pro sebe svůj díl. Společnost musela investovat sama do sebe.

A Steve investoval.

Jak poznamenal ve své prezentaci kampaně *Think different* svému marketingovému týmu, „*Apple utrací za reklamy obrovské sumy. Nevěřili byste, jak velké.*“ Tím myslel, že Apple měl velký rozpočet na reklamu, ale promrhal jej. Do cesty se postavila složitost. Apple se snažil s tímto rozpočtem inzerovat tolik produktů, že říkal potichu stovky věcí, místo aby řekl jednu nahlas.

Během příštího roku jsem se podívoval, jak odvážná může být jednoduchost. Místo aby inzeroval velké množství výrobků, Steve trval na tom, aby se každé čtvrtletí reklama soustředila na jednu věc. Ta se stala ústředním motivem na stránkách apple.com a objevovala se v téměř všech reklamách. Výsledek byl úctyhodný. Tím, že říkal méně věcí na důležitějších místech, budil Apple více pozornosti než firmy jako IBM, které měly mnohem větší rozpočty na marketing.

Kampaň *Think different* byla prvním velkým výdajem za marketing za nové Steveovy vlády v Applu. Monica Karo, manažerka médií v Chiatu, vzbudila Steveův respekt tím, že připravila mediální plán, který byl tak jednoduchý a lákavý jako reklamy kampaně. Nebyl levný, ale Steve věděl, že byl správný. Chápal sílu těchto symbolů, které dokázaly přitáhnout pozornost lidí.

Monica se postarala o to, aby se kampaň *Think different* objevila jen tam, kde by vzbudila maximální pozornost, a nikdy na místech, která by snížila důležitost poselství. Portréty hrdinů kampaně *Think different* se nikdy neobjevovaly uvnitř časopisů. Byly pouze na zadních stranách obálky, kde vyzařovaly své poselství. Byly běžně vidět na konferenčních stolcích doma i v podnicích. Reklamy však byly všudypřítomné i venku. Velkou částí reklamního úsilí se staly billboardy – ale jen v prvotřídních lokalitách. Apple začal systematicky obsazovat nejlepší místa pro billboardy po celých Spojených státech, která se právě uvolnila – blízko letišť, na příjezdech do velkých měst apod. V městském mobiliáři se reklamy objevovaly na autobusových zastávkách, kde využívaly podsvícené panely, které zářily do noci. Působivé byly také obrazy kampaně, které byly namalované na velké budovy. V New Yorku shlíželi na kolemjdoucí z klasické fotografie John a Yoko v posteli. Jen John a Yoko a ta jednoduchá slova, *Myslete jinak*.

Steve toto vše schválil s velkým potěšením – a aniž by kteroukoli z těch reklam zkoušel. V hloubi srdce věděl, že tato práce zaujme zamýšlené publikum. Při přestavbě Applu neměl čas a tak ho ani nenapadlo dvakrát měřit, než řízl. Rozhodně by nedopustil, aby nějaké skupinové interview rozhodovalo o zprávě, kterou Apple vyšle do světa.

## Neférová výhoda jednoduchosti

Jsou dobré důvody pro to, že se společnosti i v dobrých časech dvakrát rozmýšlejí, než se pustí do čistě značkové kampaně. Ta má spíše dlouhodobé než krátkodobé účinky. Zvláště v těžkých časech většina šéfů firem volí bez váhání rychlé zisky.

Snažit se přesvědčit klienta, aby spustil značkovou kampaň, se často podobá přesvědčování devatenáctiletého mladíka, aby si pořídil penzijní pojištění. Příno- sy jsou příliš vzdálené a on potřebuje peníze teď hned.

Občas některé agentury s velkou sebedůvěrou tvrdí klientovi, že se postara- jí o dlouhodobé i krátkodobé účinky najednou, tj. že budou prodávat výrobky a současně posilovat značku. Pokud to dokážete, je to bezvadné, ale málokdy se to opravdu podaří.

Apple však dosáhl svatého grálu marketingu tím, že se držel svého přesvědče- ní. Sestavil modelovou řadu, která je ztělesněním jeho značky. Každý den se Apple usilovně snaží prodávat své produkty, ale každý prodej posiluje jeho značku tím, že poskytuje zákazníkům další důvody, aby si mysleli, že Apple je společnost, kte- ré záleží na designu, špičkové technice a jednoduchosti.

Tehdy na začátku, když Steve Jobs dával agentuře své instrukce, jsme věděli, že značková kampaň bude počátkem transformace. Věděli jsme, že důkazem hodnot stojících za kampaní *Think different* budou nové revoluční výrobky, z nichž prv- ním měl být nový počítač pro domácnosti.

V té době jsme vůbec netušili, jak bude iMac vypadat. Pracovali jsme s dů- věrou v to, že to bude něco zvláštního. Někdy věci prostě do sebe perfektně za- padnou. Strávili jsme prvních šest měsíců našeho vztahu s Applem tím, že jsme společnost označovali slovy „myslete jinak“. A když přišla doba uvést do světa první nový počítač za Steveova vedení, těžko jsme mohli mít lepší slogan.

iMac posloužil jako perfektní symbol znovuzrození Applu. Vizuálně se na- prosto odlišoval od všech předchozích typů počítačů. Ve světě běžových počítačů byl iMac najednou průsvitný v modrozelené barvě, což dovolovalo, aby se vnitřní obvody staly součástí designu. Museli jsme jenom přidat slova „myslete jinak“ k fotografii iMacu a příběh byl hotov. Myslím, že v historii elektroniky neexistuje

jiný případ, kdy značková kampaň vedla tak efektivně a případně k uvedení nového výrobku, jako to kampaň *Think different* udělala s iMacem.

Stejně jako reklamy *Think different*, i reklamy na iMac byly tvořeny jedním jednoduchým obrazem. K upoutání pozornosti diváka jsme nepotřebovali nic jiného než fotografii tohoto počítače, tak odlišného od ostatních PC. iMac se stal další osobností kampaně *Think different* a opět tak dokázal sílu symbolů. Doplnili jsme do reklam určitý popis výrobku, ale ten byl minimální.

iMac byl pochopitelně jen začátek.

Následovala řada nových výrobků, všech založených na odlišné filosofii Applu. Asi rok po iMacu následoval iBook, který vnesl kouzlo iMacu do světa laptopů, i když se to může zdát nahlížené dnešními standardy směšné. Byl to první běžný počítač, který měl vestavěné Wi-Fi. Na pódiu stál Steve a brouzдал po internetu – *bez drátů!* Pro mnohé to bylo, jako když lidé poprvé viděli žárovku.

Dalšími v řadě byly Mac Pro ve věžové skříni a krásně navržený černý PowerBook.

Slogan „myslete jinak“ se rychle změnil ze slov, která popisovala firemní filosofii, ve slova, která popisovala nové výrobky. Každý výrobek Applu přinesl nějakou převratnou novinku a každá reklama se zakládala na jednom působivém obrazu. Fotografie byla mimořádně důležitá a nádherné obrazy byly doplněny chytrými titulky. Byly to reklamy na výrobky v klasickém slova smyslu, ale vzhledem k obrazu značky, který si Apple zvolil, sloužily současně i jako reklamy na značku.

Když se začaly objevovat nové výrobky Applu, tak jsme kampaň *Think different* zastavili. Nebylo třeba, aby Apple tříštil svůj marketingový rozpočet kromě výrobků i na budování značky. Byla jen jedna kampaň. A každý prodaný výrobek Applu přispíval k posilování značky.

Myslím, že toto byla nejpřesvědčivější ukázka toho, jak Apple dokázal využít výhod jednoduchosti.

Apple pro svou značku využil symbolické obrazy a dvě slova, která perfektně popisovala duch této společnosti. Po této počáteční investici Apple již nikdy nemusel investovat do značkové reklamy. Každý výrobek byl ukázkou značky Apple.

## Oficiální symbol jednoduchosti: jedno tlačítko

Jednička je bez debaty nejjednodušším číslem, které existuje. Je tak jednoduché, že mu rozumí i malé dítě. Čím více se odchýlíte od jedničky, tím jsou věci složitější.

To je důvod, proč Steve Jobs trval na tom, aby měl iPhone pouze jedno tlačítko, a odmítl mnoho různých návrhů, než se dospělo ke konečné verzi. Nemusíte být ani uživatelem iPhonu, abyste chápali, že je to jednodušší. Ten vizuální prvek, jediné tlačítko, mluví sám za sebe. Dalo by se říci, že to jediné tlačítko se stalo symbolem oddanosti Applu jednoduchosti.

Nezapomínejte, že před příchodem iPhonu měly všechny telefony – zvláště ty chytré – přehršel tlačítek. Opakovaným používáním jste se nakonec naučili, kde které je a co dělá, ale vyžadovalo to určité úsilí.

Jednoduchost znamená malé úsilí.

S iPhonem Apple čelně zaútočil na vícetlačítkovou filosofii. Část z toho byla čistě psychologická. Po všech těch letech používání telefonů s tolika tlačítky, iPhone křičel na všechny strany jednoduchost. Bylo příjemné držet jej v ruce, s palcem připraveným nad jedním tlačítkem. Současně bylo i uklidňující vědět, že i když se ztratíte v hlubinách iPhonu, vždy se dostanete pomocí tohoto tlačítka do bezpečí domova.

Jsou však tři funkce, které lidé na svých iPhonech nejčastěji používají: internet, telefonování a přehrávání hudby. Tři je docela malé číslo. Proč nedali návrháři na iPhone tři tlačítka místo jednoho? To by umožnilo ještě rychlejší přístup k těmto hlavním funkcím a i tak by to bylo velké zlepšení oproti jiným chytrým telefonům.

Mám pouze jediné vysvětlení: tři je více než jeden.

Vydat se po této cestě by znamenalo, že iPhone by byl téměř dokonalý. Ale pro Stevea Jobse slovo „téměř“ neexistuje. Tato neochota ke kompromisu odráží hloubku jeho oddanosti jednoduchosti. A výsledek, revoluce ve světě chytrých telefonů, mluví ohledně správnosti tohoto přístupu sám za sebe.

Když přijde na design, Apple pečlivě zvažuje poselství, které o sobě bude každý výrobek vydávat, i poselství, která jsou většinou podvědomá. Zvažuje každý aspekt návrhu výrobku: jak vypadá, jaký z něj máte pocit, do jaké vás přivádí nála-

dy. Součástí myšlenky je získat vás na jeho stranu, ještě než se jej dotknete. Jedno tlačítko toto vše zvládá perfektně.

Návrh iPhone nebyl prvním případem, kdy si Steve Jobs v zájmu jednoduchosti dupnul. Dřívější ředitel marketingu výrobků Apple, Mike Evangelist, vyprávěl příběh o svém prvním setkání se Stevem Jobsem, setkání, ke kterému došlo roku 2000 v zasedací místnosti správní rady Applu.

Mikeův tým dostal za úkol přijít na snadný způsob, jak udělat z domácího videa DVD, vytvořit aplikaci, která později dostala jméno iDVD a byla jednou ze součástí sady programů iLife. Mike a jeho kolega tvrdě pracovali na uživatelském rozhraní, které by bylo dostatečně přátelské k uživateli, aby to uspokojilo Stevea Jobse, a chtěli mu svoji práci předvést tak, že vytvořili vzorové obrazovky a slovní vysvětlení.

Mike byl šokován, když Steve Jobs vkráčet do zasedačky, ignoroval jejich návrhy a přistoupil přímo k bílé tabuli.

„Tady máte tu novou aplikaci,“ řekl. „Má jedno okno. Do toho okna přetáhnete vaše video myši a kliknete na tlačítko „Vypálit“. To je všechno. Přesně tohle uděláme.“

Podle toho, jak příběh vypráví, zůstal Mike jako zkoprnělý. Za celý svůj život neviděl, že by se software navrhoval takto.

Je jasné, že kdyby bylo podle Applu, všechny jeho produkty by měly jedno tlačítko. Nyní, když máme Siri, inteligentního pomocníka ovládaného hlasem, byste se měli začít připravovat na zařízení bez tlačítek. Koneckonců, nula je jediné číslo jednodušší než jedna.

## Jak oživit symboly

Pro mnoho agentur, zákazníků a studentů marketingu je Apple zlatým standardem marketingu. Je to tím, že Apple přísně vynucuje zásady jednoduchosti, kdykoli oslovuje zákazníky.

Mnoho reklam na konkrétní výrobky jednoduše krátce předvede fungování přístroje. Můžete vidět pana Nováka, jak drží iPhone a pohybuje se od jedné aplikace k druhé, nebo pozorovat iPad předváděný stejným způsobem.

Firma k tomu má svůj neměnný přístup, ale pouhé předvádění výrobku není jediným řešením. Apple měl v klíčových bodech své historie úspěch s tím, že vytvořil obraz, který se potom stal symbolem produktu nebo produktové řady. Tento obraz mění způsob, jak zákazníci přemýšlejí o nové technice, a propůjčuje jí osobitost, kvůli které se na ni hůře zapomíná.

Reklamy na iPod jsou zajímavým příkladem toho, jak se Apple rozhodl nepředvádět výrobek, ale vytvořit symbolické obrazy, které byly mnohem účinnější. Bohužel, na cestě k reklamním výšinám Apple ve své reklamě na iPod zaškokbrtl.

Vůbec první reklama na iPod ukazovala mladého muže, který doma poslouchá hudbu na svém iMacu. Připojí svůj iPod, přenesení písničku z iMacu do iPodu, nasadí si sluchátka a při poslechu hudby (doslova) vytančí z bytu. Nedívalo se na to úplně dobře a na webu této reklamě začali říkat „iClod“ (*iBlbec*). Jedním problémem této reklamy bylo, že se pokoušela k výrobku přidat umělou zábavu. To nemusí nutně reklamu pokazit, ale v tomto případě zábava nebyla zábavná. Byl to mladík, který se snažil být moderní a dělal to hodně ubohým způsobem.

Dalším problémem bylo použití „skutečného člověka“. Steve se často vyhýbal použití lidských postav ve svých reklamách, protože herec, který jednoho člověka přitahuje, může jiného odpuzovat. Není snadné najít osobu, která by se líbila všem (jak *iBlbec* ukázal).

Toto je ten správný okamžik udělat si malou přestávku a vrátit se k tomu, o čem jsme již mluvili – totiž že Apple své reklamy netestoval, zatímco velké společnosti jako Intel obvykle testují všechny. Kdyby byl Apple tuto reklamu otestoval, mohl přijít na to, že nebude dobrý dojem. Mohl ji vyřadit a udělat nějakou jinou. Ale když si uvědomíte, že Apple za ta léta použil stovky reklam, a všechen čas a peníze (milióny dolarů), které by to testování stálo, případně vám přístup Applu správný. Apple nechal Chiat, aby tvořil báječnou reklamu. Jestliže agentura občas vyrobila propadák, svět se nezbořil. Lidé nezačali vyhazovat své výrobky od Applu na ulicích. Reklama byla v porovnání s ostatními špatná, ale život šel dál a Apple se prostě příště pokusil o lepší.



Kampaň, která běžela po léta od oné první reklamy na iPod, vyřešila oba její problémy. Měla v sobě záchytný bod, který byl opravdu přitažlivý, a nesnažila se udělat dojem líbivostí konkrétního člověka.

Místo toho Apple udělal to, v čem byl nejlepší. Vytvořil symbolický obraz, který okamžitě sděloval „Apple“ a „iPod“. Současně ta reklama ale porušovala všechna stará pravidla a nepadala jako nic předtím. Za návrhem reklam na iPod *Silhouettes* (*Siluety*) stála umělecká ředitelka Chiatu Susan Alinsanganová. Reklama se stala důležitým bodem její kariéry a zaslouží si všechnu chválu, kterou za ni dostala. Stejně jako předchozí neúspěšný spot, i tato reklama zobrazovala lidi v tanci – ale tentokrát šlo o stylizované dvourozměrné siluety lidí na jasně barevném pozadí. Součástí nebyly žádné fotografie výrobku – jen bílá silueta iPodu a jeho typicky bílých sluchátek.

Tento návrh se stal oficiální podobou reklamy na iPod, která se neobjevovala jen v televizi, ale využívala i oblíbené médium Applu, venkovní reklamy. Po léta se na billboardech a autobusových zastávkách objevovaly *Siluety* iPodu, které díky svým zářivým barvám vypadaly mimořádně dobře v noci, kdy při zadním podsvícení byly viditelné na velké vzdálenosti. Typický vzhled těchto reklam rozpoznal okamžitě kdokoli, koho tato kampaň zasáhla – což byli prakticky všichni lidé na světě.

Vezmete-li v úvahu elegantní design iPodu, zvolil Apple opravdu radikální přístup, když výrobek vůbec neukázal, zvláště když většina jeho reklam nedělala nic jiného, než *ukazovala* produkt. Apple vás nežádal, abyste si koupili výrobek, Apple chtěl, abyste si koupili emocionální zážitek. Jelikož podstata iPodu byla v hudbě a veselí, každá reklama prostě vyzařovala myšlenku, že někdo miluje svůj iPod – aniž bylo třeba ukazovat, kdo tou osobou je. Byly to mimořádně lidské reklamy, i když v nich nebyl ani jediný lidský obličej.

Jednoduchost opět vyhrála.

Říci, že to fungovalo, by bylo pochopitelně hrubým podceněním. iPod je zcela jistě jedním z největších úspěchů historie Applu – a historie spotřební elektroniky vůbec. Ve spojení s iTunes, jednoduchým zdrojem hudby (a později filmů, her, podcastů, rozhlasového vysílání a dalších věcí), iPod i po deseti letech od svého uvedení stále ovládá více než sedmdesát procent trhu.

iPod nikdy neměl vážného konkurenta. Ti přicházeli a mizeli – včetně nepovedeného přehrávače Zune od Microsoftu –, ale žádný z nich si neukousl část obřího tržního podílu iPodu. Prodeje začaly zpomalovat teprve tehdy, když funkcionalitu iPodu začal nabízet i iPad a iPhone. To je třeba přičíst jedné z nejsilnějších podřízených značek a nejsymboličtějšímu obrazu, které kdy Apple stvořil.

Přesto všechno, tato kampaň nám umožnila nahlédnout do duše Stevea Jobse a zjistit, jak byl lidský. Příležitostně také neměl pravdu.

Jak víme, Steve byl tvrdým kritikem reklam. Jeho oblíbeným komentářem po předvedení návrhu bylo „myslím, že to umíte i lépe“. Mohli jste nakonec skončit u původního návrhu a Steve s ním nadšeně souhlasil, ale často se postaral o to, abyste se po cestě dobře zapotili. Bylo to součástí touhy po velikých věcech.

Když agentura poprvé předvedla Steveovi kampaň *Silhouettes*, nelíbila se mu. Nebylo těžké pochopit důvod. Nepodobala se ničemu, co Steve kdy dříve schválil – což byly nejčastěji bílé stránky s obrázkem výrobku a chytrým titulkem. V tomto smyslu to se značkou neladilo. Nebyla tam žádná úžasná fotografie výrobku. Nejen že tam bylo méně bílého místa, nebylo tam vůbec žádné bílé místo (pokud jste nepočítali siluety). „Tohle není Apple,“ řekl Steve.

V podobném případě jste museli trvat na svém, udržet debatu při životě, a doufat, že se myšlenka kampaně nakonec Steveovi zalíbí. Dobrou zprávou pro Susan a ostatní kreativce v Chiatu bylo, že to tak nakonec dopadlo.

Přesuňme se v čase o rok nebo dva dopředu na výstavu Macworld v San Franciscu. Byl jsem tam v den, kdy Steve oznámil davu fanoušků, že má dvě nové reklamy na iPod. „Chcete je vidět?“ zeptal se a dav se mohl zbláznit. Pozoroval jsem Steveovu tvář, když přijímal potlesk před promítáním reklam a po něm. Vypadal tak šťastně a spokojeně, jako málokdy. Byl na ty reklamy doopravdy hrdý.

## Udělejte symbol z nepřítele

Podstatou reklamy je tvrzení, že máte lepší výrobek. A když hrajete druhé housle, což byl vždy případ Applu ve světě PC, jedním účinným způsobem, jak toho dosáhnout, je porovnat se přímo s hlavním konkurentem.

Váš způsob zobrazení „nepřítele“ má velký vliv na to, jaký obraz si o vás publikum udělá. Můžete vypadat poctivě a dobromyslně, ale nedáte-li si pozor, můžete zanechat zlomyslný nebo pohrdavý dojem.

Ve své historii se Apple několikrát pokusil zaútočit na Microsoft, vždy bez valných výsledků. Spousta talentovaných kreativních lidí ze sebe vydala to nejlepší. V sérii inzerátů na vnitřních stránkách novin a časopisů Apple porovnával „jak to dělat obtížně“ vlevo s tím, „jak to dělat snadno“ na pravé straně. Asi jste to uhádli: s Macem to šlo snadno. Po logické stránce dávaly inzeráty smysl. Po emocionální stránce neměly úspěch. Čtenář viděl dva počítače a spoustu slov. Vzhledem k tomu, že Apple hrál v té době druhé housle, mnoho lidí to nepřesvědčilo.

O několik let později Apple prokázal, že vše záleží na podání. Díky kreativnímu nadání Chiatu se kampaň *Mac vs. PC* stala jednou z nejúspěšnějších a nejtvrdších kampaní v historii Applu. Fungovala, protože se nepokoušela tak doslovně zobrazit Microsoft jako počítač nebo obrazovku. Z Macu i PC udělala lidské bytosti. Každá měla své osobité vlastnosti a jejich setkání humorným způsobem přitahovala pozornost k jejich odlišnostem.

Na rozdíl od přístupu „jak to dělat snadno nebo obtížně“, kampaň *Mac vs. PC* vzbudila vlnu zájmu. Stala se častým námětem hovorů a předmětem nesčetných parodií na YouTube. Tajemství spočívalo v nalezení symbolů, které zastupovaly obě strany sporu místo použití skutečných počítačů. V tomto případě se symboly stali lidé.

V roce 1999 byl Apple v situaci, kdy se rozhodl zaútočit na ještě většího konkurenta: celý svět počítačů. Tématem, které dominovalo ten rok ve zprávách, byla obávaná chyba Y2K, která hrozila rozpadem celosvětových počítačových systémů s příchodem Nového roku 2000.

Problémem bylo, že většina počítačů té doby uchovávala rok jako dvojciferné číslo (například 99 místo 1999) a byla špatně připravena na změnu z 99 na 00. Většina počítačů by považovala 00 za rok 1900 (někdy dokonce za rok 19100) a podniky se obávaly vzniklého zmatku. Je nemožné určit přesně, kolik peněz bylo utraceno na odvrácení této hrozby, ale šlo o obrovské částky. Celosvětové odhady se pohybují od tří set miliard dolarů (International Data Corporation) po šest set miliard dolarů (Gartner Group).

Stevea Jobse to popíchl, protože uživatelé Maců nemuseli utratit ani cent. Macy byly nastaveny tak, že uživatelé by neměli žádný problém s datem až do roku 29940. Potom by se museli o sebe postarat sami.

Douglas Adams, autor *Stopařova průvodce Galaxií* a fanoušek Applu napsal krásný slogan a poslal je přímo Steveu Jobsovi, aby jej Apple použil. Zněl:

*Nejspíše se nám všechno nepodařilo, ale alespoň jsme věděli, že století skončí.*

Adamsův slogan jsme použili na webu. Pro televizi jsme hledali nejlepší způsob, jak problém zobrazit. Nakonec nás napadlo graficky ztvárnit výsledný celosvětový zmatek pohledem jednoduchou červenou čočkou. Naším mluvčím byl HAL, hrozivý počítač z filmu *2001: Vesmírná odysea*. Výhodou HALu bylo, že žil v roce 2001, takže na rozdíl od nás se s chybou Y2K musel vyrovnat.

HAL byl perfektním symbolem zla, které číhalo ve světě PC. Celý spot se skládal z pomalého nájezdu na detail červeného oka HALu.

Získat HAL pro účinkování dalo dost práce, protože práva vlastnilo společně MGM a Stanley Kubrick. MGM rychle souhlasilo, ale Kubrick byl v Londýně a pracoval na postprodukci filmu *Eyes Wide Shut*. Museli jsme počkat, až se vrátí do normálního života, ale když se tak stalo, rychle se stal fanouškem této reklamy. (A to navzdory tomu, že ve videu, které jsme poslali na ukázkou, byl pouze nehybný záběr HALu a moje neumělé promlouvání jeho hlasem.)

Jediným zrnkem písku v soukolí byl Douglas Rain, který propůjčil HALu v obou filmech svůj hlas (*2001* i *2010*). Byl to umělec. A umělci nevystupují v reklamách, i když to Kubrick schválí. Po sedmdesáti pěti zkouškách na imitátora HALu jsme narazili na Toma Kanea, který hrál C-3PO v Lucasových počítačových hrách a Yodu v seriálu *Star Wars*. Měl velké zkušenosti s kosmem a předvedl perfektní HAL, včetně jeho nepatrného kanadského přízvuku.

Reklama s HALEm se vysílala během zápasů Super Bowl v roce 1999, ihned po zahajovacím výkopu. Jednoduchost opět vynikla – i když byla obklopena reklamami na pivo.