

Тим Кук
Линдер Кани

МИФ Бизнес

Смерть Стива Джобса в 2011 году нанесла зияющую рану одной из самых инновационных компаний в истории. Джобс был не просто легендарным основателем Apple и CEO компании – он был живым воплощением глобального мегабренда. Трудно было представить, что кто-то сможет занять его место, и уж тем более скромный и незаметный Тим Кук, которого многие считали не больше чем рабочей лошадкой. Многие предрекали Apple скорую катастрофу.

Но прошло девять лет, и дела у Apple идут превосходно. Эта книга рассказывает о человеке, который рискнул заменить незаменимого, и благодаря уверенному и чуткому руководству, созданию инновационной системы производства и сбыта, а также преданности собственным ценностям достиг больше, чем кто-либо мог себе представить.

Линдер Кани

Тим Кук. Гений, который вывел Apple на новый уровень

Информация от издательства

Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Книга рекомендована к изданию Василием Быкановым

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Leander Kahney, 2019

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Посвящается Трейси, Надин, Мило, Олину и Лайлу

Введение. Он справился!

Если человек решает достичь идеала, стремится улучшить долю других людей или борется с несправедливостью, он посылает крохотную волну надежды. Волны, исходящие из миллионов таких центров энергии и отваги, сливаются в поток, способный снести даже самые могучие стены сопротивления и гнета.

Роберт Кеннеди

Когда в 2011 году Тим Кук стал CEO[1 – CEO – Chief Executive Officer, высшее должностное лицо компании в США, Великобритании и других странах. В принятой в России иерархии – аналог генерального директора. Прим. ред.] Apple, перед ним стояла высокая планка. Компания – одна из крупнейших и самых передовых в мире – только что потеряла своего гениального основателя Стива Джобса. И сам Джобс, и его детище стали больше, чем просто легендой, и знатоки предрекали компании катастрофу после его кончины. Учитывая нарастающую конкуренцию со стороны Android и неопределенность в отношении будущих продуктов, Кук поставил на кон все, когда принял бразды правления Apple.

Однако критики ошиблись. Прошло уже восемь лет, и дела в Apple под началом Кука идут превосходно. После смерти Джобса компания достигла наивысшей точки: она стала самой дорогой корпорацией на планете, первой в истории компаний стоимостью триллион долларов. Цена акций практически утроилась[2 – Anita Balakrishnan and Sara Salinas, "Apple's Cash Hoard Falls to \$267.2 Billion," CNBC, 2 мая 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html (<http://www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html>).]. Наличные резервы выросли более чем вчетверо с 2010 года – до рекордных 267,2 миллиарда долларов, несмотря на то, что компания потратила почти 220 миллиардов долларов на выкуп своих акций и выплату дивидендов[3 – Stephen Grocer, "Apple's Stock Buybacks Continue to Break Records," New York Times, 1 августа 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html (<http://www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html>).]. Для сравнения, объем имеющейся наличности у правительства США составляет 271 миллиард долларов[4 – Financial Report of the United States Government, FY2017 (Washington, DC: Federal Accounting Standards Advisory Board, 2017), 10. [www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR\(Final\).pdf](http://www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR(Final).pdf) (http://www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR%28Final%29.pdf).].

Чтобы осознать, какой громадной компанией управляет Кук, представьте себе, что только за первый квартал 2018 года[5 – В США и многих других странах финансовый год не совпадает с календарным годом. Например, финансовый год в США установлен с 1 октября по 30 сентября. Таким

образом, говоря о результатах Apple за первый квартал 2018 года, мы имеем дело с финансовыми показателями компании за период с 1 октября по 30 декабря 2017 года. Прим. ред.], когда я пишу эту книгу, Apple получила 88,3 миллиарда долларов выручки и 20 миллиардов долларов прибыли[6 - Apple Inc., "Apple Reports First Quarter Results," news release, 1 февраля 2018 г. www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results]. Facebook, которым пользуется более 2,2 миллиарда человек, за весь 2017 год заработал всего 40,6 миллиарда долларов[7 - "Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results," Facebook, 31 января 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx> (<https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx>)]. Не говоря уже о том, что лишь за эти три месяца Apple заработала почти столько же, сколько получила Microsoft - конкурирующая и некогда крупнейшая технологическая компания - за весь 2017 год (около 90 миллиардов долларов)[8 - "Microsoft Annual Report 2017," Microsoft Store, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html (<http://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html>)].

Под началом Кука Apple громит конкурентов практически по всем направлениям:

- iPhone - самый успешный продукт в истории. Он несокрушим. За десять лет, прошедших с момента первой презентации, продано более 1,2 миллиарда этих смартфонов[9 - "Apple iPhone Sales 2018 г.," Statista, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter (<http://www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter>)]. - успех первых четырех лет был обеспечен руководством Джобса, за остальное отвечал Кук. Суммарный объем продаж смартфонов этой модели приближается к отметке 1 триллион долларов. Может быть, Android и поставляет больше телефонов, зато Apple далеко впереди по выручке[10 - Chuck Jones, "Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool," Forbes, 3 марта 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb> (<https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb>)].]: компания получает 80 % прибыли отрасли мобильной связи. Пока Apple продает телефоны класса премиум с 30-40 %-ной рентабельности, остальным игрокам приходится бороться за мизерные прибыли в недорогом сегменте[11 - "Apple Inc. Gross Profit Margin (Quarterly)," YCharts, дата обращения: 10 сентября 2018 г. https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin (https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin)]. Доля Apple на рынке продолжает расти и после появления iPhone X и следующих моделей[12 - "iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018 г.," Cult of Mac, 13 февраля 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018 (<http://www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018>)], а конкурентам остаются все меньшие и меньшие куски пирога.

- Apple добивается успеха и в сегменте компьютеров. Хотя компьютеры по сравнению с iPhone занимают второстепенное значение, недавно Apple впервые за много лет начала наращивать свою долю на рынке персональных компьютеров[13 - "Apple's Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017," Cult of Mac, 12 января 2018 г., дата обращения: 10 сентября

2018 г. www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017 (<http://www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017>).]. И это уникальное явление: после пика, который пришелся на 2011 год, продажи персональных компьютеров в целом упали на 26 % и, казалось, вряд ли когда-нибудь восстановятся после появления планшетов и смартфонов. Однако под руководством Кука Apple неуклонно увеличивает свою долю на этом рынке: с 5 % в 2011 году почти до 7 % сегодня[14 - Mark Rogowsky, "Race to \$1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining "Winner Take All,"" Forbes, 3 августа 2017, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391 (<http://www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391>).]. Может показаться, что это скромный результат, но, как и в случае с iPhone, Apple конкурирует только в высокорентабельном сегменте рынка.

- Apple открыла принципиально новую отрасль портативных устройств. Представленные в апреле 2015 года умные часы Apple Watch[15 - Horace Dediu, сообщение в Twitter, 2 мая 2018 г., 4:46. <https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080> (<https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080>).] - это первый большой продукт эпохи Тима Кука, в создании которого Стив Джобс уже не участвовал. Apple Watch неожиданно оказались хитом: более 40 миллионов пользователей и 50-процентный рост продаж квартал за кварталом[16 - Todd Haselton and Anita Balakrishnan, "Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter," CNBC, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html (<http://www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html>).]. По объему этого бизнеса Apple уже обогнала Rolex[17 - "Apple Watch Made \$1.5 Billion More Than Rolex Last Year," Cult of Mac, 26 апреля 2016 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year (<http://www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year>).]. Еще один хит - AirPods[18 - Joe Rossignol, "KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand," MacRumors, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018 (<http://www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018>).]: в 2018 году компания планирует продать 50 миллионов наушников AirPods и Beats. С учетом продаж нового динамика HomePod[19 - Felix Richter, "Infographic: Apple's 'Other Products' on the Rise," Statista, 26 июня 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue (<http://www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue>).] выручка Apple в сегменте смарт-аудио, возможно, превысит 10 миллиардов долларов в год.

- Доходность от сервисов Apple растет с астрономической скоростью. Во втором квартале 2018 года этот сегмент принес 9,1 миллиарда долларов[20 - Apple Inc., Q2 2018 Unaudited Summary Data. www.apple.com/newsroom/pdfs/Q2_FY18_Data_Summary.pdf.] и стал для компании вторым по выручке, почти сравнявшись с уровнем доходов оператора спутникового телевидения Dish Network. Если бы сектор сервисов Apple был отдельной компанией, эта компания вошла бы в список Fortune 500[21 - Mike Murphy, "Apple's iPhone Business Has More Revenue Than Amazon," Quartz, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl> (<https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl>).]. Некоторые эксперты[22 - Chloe Aiello, "Apple Services Revenue Could Soar

to About \$50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis," CNBC, 1 августа 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cnn.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html (<http://www.cnn.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html>).] полагают, что доходность сервисов Apple от продаж музыки, приложений и цифровой подписки к 2020 году достигнет 50 миллиардов долларов и, возможно, обгонит Mac и iPad, вместе взятые, и даже такие компании, как Disney и Microsoft.

Но самое лучшее, может быть, еще впереди. Ходят слухи, что в Apple тайно разрабатывают беспилотный автомобиль, и в случае успеха этот проект взорвет мировое автомобилестроение – индустрию с оборотом в два триллиона долларов – так же, как когда-то Apple произвела переворот в мире мобильных телефонов. Возможно, GM и Ford ожидает та же участь, что постигла Nokia и Motorola.

Вопреки всем ожиданиям, Apple под руководством Тима Кука – беспрецедентно успешная компания, устремленная в светлое будущее. Были опасения, что после смерти Джобса последует массовый исход ценных кадров к конкурентам и потеря ключевых игроков обескровит компанию. Однако Кук не только сберег команду управленцев, которую унаследовал от Джобса, но и пополнил ее талантливыми, высококлассными специалистами. Он не просто провел компанию через период неопределенности после кончины прежнего лидера и невероятно ее увеличил, но и возглавил культурную революцию. При Куке Apple уже не такая беспощадная и жесткая, как раньше, но это никак не сказалось на ключевых продуктах и росте прибыли. Джобс любил сталкивать коллективы и даже отдельных руководителей друг с другом. Кук предпочитает действовать более гармонично. Он уволил нескольких управленцев, которые провоцировали конфликты и напряжение, и одновременно усилил сотрудничество между обособленными ранее командами.

Кук твердо верит, что у компании должны быть и хорошая стратегия, и правильные ценности. В конце 2017 года шесть базовых принципов Тима Кука относительно руководства компанией Apple были упомянуты в обычном финансовом отчете[23 – Apple Inc., "SEC Filings," Annual Report, дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193>.], а впоследствии были выделены в отдельный раздел на корпоративном сайте. На официальном уровне эти принципы не были признаны ни компанией, ни самим Куком, но, если посмотреть на стиль руководства в течение последних восьми лет, эти шесть ценностей раскрывают Кука как лидера и представляются основой всего, что он сделал в Apple.

- Доступность[24 – "Accessibility," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/accessibility.]. Apple верит, что это фундаментальное право человека и технологии должны быть доступны каждому.
- Образование[25 – "Education," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/education.]. Apple верит, что право на образование – это фундаментальное право человека и качественное образование должно быть доступно всем.
- Окружающая среда[26 – "Environment," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/environment.]. При проектировании и производстве своих устройств Apple придает особое значение ответственности перед природой.

- Интеграция и разнообразие[27 – “Inclusion & Diversity,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/diversity]. Apple верит, что разнообразие в коллективе способствует инновациям.

- Конфиденциальность и безопасность[28 – “Privacy,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/privacy]. Apple считает право на личное пространство одним из фундаментальных прав человека. Каждое устройство Apple создано таким образом, чтобы ваша информация никогда не попала в руки посторонних.

- Ответственность поставщиков[29 – “Supplier Responsibility,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/supplier-responsibility]. Apple занимается просвещением и поддержкой участников своей цепочки поставок и помогает сберечь ценные природные ресурсы.

Работая над этой книгой, я понял, почему эти ценности стали краеугольным камнем в подходе Кука к управлению Apple. Вы узнаете, как он раскрывал и внедрял эти принципы с самого первого дня работы в Apple. Чтобы понять, как формировались его ценности в течение жизни и как они постепенно стали сердцем и душой Apple, нужно познакомиться с обстоятельствами, при которых Кук унаследовал высший пост, увидеть, насколько высоки были ставки, а потом перенестись в его детские годы, начало карьеры и время, проведенное в Apple.

Обустраниваясь в новой штаб-квартире, похожей на футуристический космический корабль, одной из самых больших в Кремниевой долине, Apple готовится к своему третьему великому свершению – компьютеризации еще не покоренных сфер, в том числе медицины и здравоохранения, фитнес-индустрии, автомобилестроения, и внедрению технологии «умный дом». Работа Кука в Apple уже стала бизнес-легендой, и настало время отдать должное его вкладу в развитие компании и всего мира: в конце концов, именно Кук сделал Apple первой на планете корпорацией стоимостью триллион долларов. Итак, перед вами история Тима Кука, скромного гения, который ведет Apple к головокружительным высотам.

Глава 1. Смерть Стива Джобса

* * *

В воскресенье, 11 августа 2011 года, у Тима Кука зазвонил телефон, и это событие изменило всю его жизнь. На другом конце провода был Стив Джобс: он попросил Кука приехать к нему в Пало-Альто. Джобс боролся с раком поджелудочной железы и восстанавливался после недавней пересадки печени. Диагноз ему поставили в 2003 году. Сначала он сопротивлялся лечению, но потом согласился на несколько операций, чтобы победить смертельную болезнь. Удивленный неожиданным звонком, Кук спросил, когда нужно приехать[30 – Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016). См. также издание на русском языке: Шлендер Б., Тетсли Р. Становление Стива Джобса.

(http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=12237782) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.]. «Сейчас», – ответил Джобс. Было понятно, что дело важное, и Кук немедленно отправился к Джобсу.

Оказалось, что Джобс хочет передать Куку пост CEO Apple. Джобс планировал покинуть эту должность и частично отойти от дел, став председателем совета директоров. Джобс был очень болен, но оба они верили – или, по крайней мере, делали вид, – что Стив проработает еще какое-то время. Диагноз ему поставили несколько лет назад, и Джобс уже давно жил со своей болезнью, отказываясь сбавлять обороты и уходить из компании. Всего за несколько месяцев до этого, весной 2011 года, Джобс сказал своему биографу Уолтеру Айзексону: «Это еще не конец. Я перепрыгну на следующий лист кувшинки. Я убегу от рака»[31 – “Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple ...,” Commonwealth Club, 14 декабря 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs (<http://www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs>).]. Как всегда решительный, Джобс отказывался отступать и признавать тяжесть своей болезни. В то время он искренне верил, что справится.

И для Кука, и для Джобса назначение Стива на должность председателя совета директоров было не почетным титулом и не попыткой порадовать акционеров, а честной, добросовестной работой, которая позволит Джобсу контролировать Apple и вести компанию в будущее. Дэвид Пог, специалист по технологиям в New York Times и Yahoo, писал: «Готов биться об заклад, что мистер Джобс и в качестве председателя совета директоров останется крестным отцом. Он по-прежнему будет дергать за ниточки, передавать свои идеи тщательно подобранной команде и существенно влиять на курс компании»[32 – David Pogue, “Steve Jobs Reshaped Industries,” New York Times, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries> (<https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries>).]. Однажды Джобс уже уходил из Apple и теперь, превратив ее в одну из самых инновационных корпораций на планете, не собирался этого повторять.

В тот судьбоносный августовский день речь шла и о передаче поста Тиму, и о роли Стива в качестве «крестного отца». Кук и Джобс обсуждали взаимодействие на новых должностях, не осознавая, как близко подкралась смерть. «Я думал <...> Стив проживет гораздо дольше, – признавался Кук, вспоминая тот разговор. – Мы очень долго беседовали о том, что для меня будет значить пост главы компании, а для него – председателя совета директоров». Кук заподозрил неладное, когда услышал фразу «Ты будешь принимать решения». Джобс никогда не передал бы бразды правления по своей воле. В ответ Кук «попытался как-то его взбодрить» и переспросил: «То есть если я посмотрю рекламу и она мне понравится, ее можно выпускать без твоего одобрения?» – «Ну, надеюсь, что ты все же поинтересуешься моим мнением!» – рассмеялся Джобс. Кук два или три раза переспросил: «Ты точно хочешь, чтобы я этим занимался?» Он был готов к тому, что Джобс при необходимости вернется к делам, так как «видел, что в тот период ему было лучше»[33 – Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 404.].

Ответ Джобса на вопрос о рекламе показателен: хорошо известно, как он любил во все вмешиваться. Кук это прекрасно знал и поэтому предполагал, что Джобс сохранит контроль над компанией, даже формально передав ему текущее руководство, за которое Кук и так уже несколько лет отвечал во многом, являясь операционным директором. Несмотря на отказ от всех официальных обязанностей, Джобс в значительной степени продолжал быть частью Apple. Кук старался привлекать его к работе. «Я приезжал к нему

домой в течение недели, а иногда и по выходным. Мне каждый раз казалось, что он идет на поправку, и у него тоже было такое ощущение»[34 – Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 404-405.]. И Джобс, и отдел по связям с общественностью продолжали отрицать проблемы со здоровьем – никто не признавал, что он близок к смерти. «К несчастью, все кончилось по-другому»[35 – Schlender and Tetzeli, Becoming Steve Jobs, 405.], – говорит Кук. Всего несколько месяцев спустя мир потрясла смерть Джобса.

Кук – пустое место

Когда пришло время назначать преемника Джобса, ходили слухи, что совет директоров пригласит кого-нибудь со стороны. Но предположения не подтвердились. Это был совет Джобса, и члены совета были готовы одобрить любой его выбор. Джобсу хотелось «своего» человека, который «уловил» культуру Apple, и, по его мнению, никто не подходил для этого так хорошо, как Кук, – тем более что Джобс уже дважды доверял Куку руководство Apple в свое отсутствие.

Хотя Кук много лет управлял Apple за кулисами и был естественным преемником, для многих наблюдателей его восхождение на пост CEO стало неожиданностью. За пределами и даже внутри компании никто не назвал бы его провидцем – лидером того типа, который олицетворял Джобс и который, как представлялось всем без исключения, необходим Apple. Многие считали следующим после Джобса лидером-провидцем в компании не Кука, а главного дизайнера Джони Айва.

В конце концов, никто не имел такой власти и опыта, как Айв. Они с Джобсом работали рука об руку еще с первого поколения iMac и больше десяти лет превращали Apple в организацию, основанную на дизайне. Вокруг Айва сложился собственный культ. Он был лицом многих продуктов Apple в рекламных видео, получил престижные премии за дизайн iMac, iPod, iPhone и iPad и, следовательно, был широко известен. Кук же оставался в тени. Он никогда не появлялся на видео с продуктами, а презентации вел лишь изредка, когда Джобс болел. За свою карьеру он почти не давал интервью и был героем всего нескольких журнальных статей (причем без личного участия). В целом о нем было известно очень мало.

Некоторые полагали, что Айв – важнейший человек для видения будущего и продуктов компании – сильный кандидат в преемники Джобса, однако сам Айв не рвался руководить бизнесом. Он хотел заниматься дизайном, и в Apple у него были для этого поистине сказочные условия: безграничные ресурсы и творческая свобода. Он не хотел жертвовать этим редким положением ради управленческих головных болей, которые неизбежно сопровождают главу компании.

Еще одним кандидатом, которого обсуждали в СМИ не связанные с Apple эксперты[36 – Philip Elmer-Dewitt, "Scott Forstall Is Apple's 'CEO-in-Waiting' Says New Book," Fortune, 17 января 2012 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book> (<http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book>).], был Скотт Форстолл, амбициозный руководитель, занимавший в то время должность старшего вице-президента компании по программному обеспечению iOS. Он поднялся по карьерной лестнице благодаря выдающимся проектам, в том числе Mac OS X – программному сердцу компьютеров Macintosh. Но по-настоящему звезда Форстола взойшла после сногшибательного успеха iPhone, разработку программного обеспечения для которого он курировал. Форстолл имел

репутацию жесткого и требовательного руководителя, подражал Джобсу и даже ездил на таком же серебряном Mercedes-Benz SL55 AMG. Однажды в Bloomberg Форстолла называли «мини-Стивом»[37 – Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple,” Bloomberg Businessweek, 13 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple>).], и логично было предположить, что он первый претендент на должность CEO. Сама Apple, всегда отличавшаяся секретностью, не давала комментариев по поводу возможных преемников.

Когда на смену лидеру-провидцу пришел настолько непохожий, почти противоположный по характеру человек, для многих это стало неожиданностью. Сегодня очевидно, что назначение Кука главой крупнейшей технологической компании в мире стало началом новой эры для Apple, но тогда, в 2011 году, это воспринималось скорее как конец, а не как новая глава.

«Никто не поставит Тима Кука во главе компании, – говорил несколькими годами ранее, в 2008 году, один инвестор из Кремниевой долины главному редактору Fortune Адаму Лашински. – Это просто смешно. Им нужен не парень, который просто работает, а блестящий специалист по продукту. Тим не тот человек. Он занимается текущими операциями – и это в компании, где производство перевели на аутсорсинг»[38 – Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” Fortune, 24 ноября 2008 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve> (<http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve>).]. В этой жесткой оценке была доля правды. Для большинства людей Кук был чистым листом, и его принимали не за того, кем он был на самом деле.

Но в итоге этот неожиданный выбор оказался для Apple лучшим из всех возможных. Кук уже имел очень важный опыт управления компанией и доказал свою эффективность. Он вступал в дело, когда в 2009 и 2011 годах Джобс брал отпуск из-за болезни (в 2003 году у него обнаружили рак поджелудочной железы). Пока Джобс отсутствовал, Кук был в Apple главным и отвечал за текущую работу. Он был совершенно не похож на Стива Джобса, но уже дважды успешно брал на себя его роль, и совет директоров четко понимал, что Кук сумеет сохранить стабильность Apple в долгосрочной перспективе.

Совет директоров и раньше проявлял доверие к Куку. В 2010 году он, тогда главный операционный директор, получил 58 миллионов долларов жалования, бонус и премию в виде акций. Теперь, назначая Кука главой компании, совет директоров решил наградить его ограниченным акционерным опционом[39 – Кук получил право продажи определенного количества акций Apple. Акционерные опционы часто используются как стимулы к повышению эффективности работы руководителей, являясь формой участия топ-менеджеров в распределении прибыли компании. Прим. ред.] на один миллион долларов. Чтобы удержать Кука на этом посту, половину акций ему должны были передать через пять лет – в августе 2016 года, а оставшуюся часть – в августе 2021 года[40 – SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml (<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml>).]. Совет директоров был уверен, что Тим Кук – именно тот CEO, который нужен Apple.

Джобс уходит. Кук – глава компании

Меньше чем через две недели после разговора с Куком Джобс ушел с поста CEO и публично объявил Кука своим преемником. Многие наблюдавшие за ситуацией люди предполагали, что Джобс на самом деле не покидает компанию, и это изменение не слишком повлияет на Apple, поскольку он по-прежнему будет играть ключевую роль. Он и раньше уходил в отпуск, но всегда возвращался. Кроме того, Джобса сразу же назначили председателем совета директоров компании, и подразумевалось, что он будет следить за развитием Apple.

Однако совет директоров был озабочен общественным мнением: мир должен был увидеть в Куке то, что видели в нем члены совета. Пусть новый глава будет не таким обожаемым, как Стив Джобс, но общественность должна полюбить его за уникальные сильные стороны и поверить, что он сможет руководить компанией не хуже предшественника, хотя и по-другому. Об уходе Джобса и назначении Кука было объявлено в пресс-релизе. «Совет совершенно убежден, что именно Тим должен стать нашим следующим CEO, – говорил от имени совета директоров Арт Левинсон, президент Genentech[41 – Genentech (Genetic Engineering Technology) – американская биотехнологическая корпорация, занимается исследованиями в области онкологии, иммунологии, восстановления тканей, неврологии и лечения инфекционных заболеваний. В августе 2000 года президент и CEO компании Genentech Артур Левинсон вошел в совет директоров Apple. Прим. ред.]. – Тринадцать лет его работы в Apple сопровождались выдающимися результатами, и во всем, что он делал, проявлялись его замечательный талант и здравомыслие»[42 – “Steve Jobs Resigns as CEO of Apple,” Apple, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple].

А 24 августа 2011 года – в день, когда объявили[43 – Yukari Iwatani Kane, “Jobs Quits as Apple CEO,” Wall Street Journal, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702> (<https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702>).] об уходе Джобса, – Уолт Моссберг[44 – Walt Mossberg, “Essay: Jobs’s Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era,” AllThingsD, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://allthingsd.com/20110824/jobsTeave-aTegacy-of-changed-industries> (<http://allthingsd.com/20110824/jobsTeave-aTegacy-of-changed-industries>).] из Wall Street Journal и All Things D процитировал «осведомленные» источники, утверждавшие, что Джобс сохранит свою обычную активность и продолжит определять продуктовую стратегию компании. Он никуда не уйдет: Кук будет руководить операционной деятельностью, а Джобс – участвовать в «разработке крупных продуктов и стратегии». Люди из всех сил искали намеки, что с Джобсом все в порядке[45 – Jordan Golson, “Steve Jobs to Remain on Disney Board,” MacRumors, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board (<http://www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board>).]. Он не вышел из совета директоров Disney и не оставил дела в Apple. Многие отказывались верить во «внезапное ухудшение»[46 – Adam Satariano, “Apple’s Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook,” Bloomberg, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-%D1%81leo-steve-jobs-resigns>).] здоровья Джобса. Даже рынок не принимал всерьез его уход со сцены: акции Apple подешевели незначительно, потеряв меньше 6 %.

Вступая в должность главы компании, Кук понимал, что будет работать в созданной Джобсом системе. Это было совсем не похоже на возвращение Джобса в Apple в 1997 году. Кук не собирался рушить то, что не работало, и перестраивать все заново: он обеспечивал стабильность в должности операционного директора и планировал сохранить текущий курс, став капитаном корабля. Неудивительно, что он решил не тревожить инвесторов и поклонников Apple заявлениями о каких-то крупных переменах. Он хотел завоевать их доверие. В то время ходили упорные слухи, что Джобс оставил подробный план по продуктам как минимум на следующие четыре года (поговаривали о новых айфонах, айпадах и Apple TV) [47 – David Gardner and Ted Thornhill, "Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products," Daily Mail, 8 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html (<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html>).]. В обозримом будущем влияние Джобса должно было сохраниться. Любые изменения Куку предстояло внедрять тихо и негласно – так же, как он и раньше действовал в Apple. Перейдя с должности операционного директора на пост CEO, он активнее включался в текущие административные вопросы, на которые у Джобса редко хватало терпения, но к повышениям и корпоративной иерархии подходил более практично. Кроме того, он усилил внимание Apple к вопросам образования и запустил новую программу удвоения благотворительных пожертвований. Джобс, став в свое время главой компании, отменил многие благотворительные инициативы Apple.

Кук хотел создать в компании атмосферу товарищества, которого не хватало при Джобсе, и стал чаще рассылать сотрудникам электронные письма, называя их командой. Одно из первых его сообщений на посту CEO, в августе 2011 года, было весьма обнадеживающим [48 – Jacqui Cheng, "Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: Apple Is Not Going to Change," Ars Technica, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change> (<https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change>).]:

Я рад возможности работать главой самой инновационной в мире компании. <...> Стив был потрясающим лидером и наставником <...> и мы надеемся, что в качестве председателя нашего совета директоров он будет неустанно помогать нам советом и вдохновением. Я хочу заверить вас, что Apple не изменится. <...> Стив создал компанию и культуру, не похожие ни на какую другую в мире, и мы будем этому верны. <...> Я уверен, что наши лучшие годы впереди и что вместе мы и дальше будем делать Apple тем волшебным местом, каким она является сейчас.

Такой личный подход к работе с персоналом отличался от стиля Джобса. Первое письмо сформировало в компании тенденцию, которая при Куке разовьется в новую культуру. Такие послания и другие методы внутренней коммуникации, например общие собрания, помогли новому руководителю Apple привить коллективу свои ценности. При этом он сознательно старался применять некоторые подходы Джобса, чтобы создать ощущение постоянства и преемственности. Например, у Джобса был красивый прием, позволяющий стать доступнее: известные всем адреса электронной почты steve@apple.com или sjobs@apple.com. Кук продолжил эту традицию и лично отвечал на некоторые из многих сотен писем, которые получил после своего назначения главой компании [49 – "Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email," Cult of Mac, 28 июля 2015 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-

responds-to-his-email (<http://www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email>).].

Например, человек по имени Джастин Р писал: «Тим, хочу просто пожелать вам успехов и сказать, что многие в восторге от того, куда движется Apple. Ах да, чуть не забыл. Боевой орел, черт побери!»[50 – Eric Slivka, “A Look at Apple’s Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge,” MacRumors, 30 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives (<http://www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives>).] (он имел в виду War Eagle – боевой клич Обернского университета, альма-матер Кука). Конечно, Кук ответил: «Спасибо, Джастин. Да здравствует Боевой орел!» Его ответы не были простыми отписками – наоборот, письма помогали общественности «попробовать его на вкус» как человека, увидеть в нем лидера, преданного не только своей компании, но и клиентам.

Пока Кук вживался в роль постоянного CEO, Джобс – лидер-провидец, который когда-то определил лицо Apple, – осваивался на новом для себя посту председателя совета директоров компании. К сожалению, Джобсу не суждено было долго побыть на этом посту.

Смерть Стива Джобса

Стив Джобс скончался 5 октября 2011 года, всего через месяц после того, как Кук был назначен CEO Apple. Эта новость потрясла мир: Джобсу было только пятьдесят шесть, после постановки диагноза прошло восемь лет. Он боролся с раком поджелудочной железы почти десять лет, хотя 80 % таких пациентов умирают в течение года после выявления заболевания и всего 7 % больных удается продлить срок жизни еще на пять лет[51 – “Prognosis,” Hirshberg Foundation for Pancreatic Cancer Research, дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis> (<http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis>).]. Люди уже начали верить, что Джобс и Apple бессмертны. Apple всегда делала невозможное: резкий разворот от близкой к банкротству ситуации к поразительному успеху в конце 1990-х, несравненные инженерные достижения – iPod и iPhone – и революция в музыкальной отрасли, совершенная iTunes. Все это произошло под влиянием Джобса. Apple считали недостижимой корпорацией, а ее лидер стал настоящей легендой. Мало кому приходила в голову мысль, что он может умереть.

Джобс скончался на следующий день после презентации iPhone 4S, прошедшей в Центре искусств Йерба-Буэна в Сан-Франциско. Важной новой функцией[52 – Luke Dormehl, Thinking Machines: The Quest for Artificial Intelligence – and Where It’s Taking Us Next (New York: TarcherPerigee, 2017), 102.] этого телефона был голосовой ассистент Siri с искусственным интеллектом – один из последних проектов Apple, в которых активно участвовал Джобс. На конференции для него оставили место с надписью «Зарезервировано»: его не было физически, но его незримое присутствие ощущалось, и это оставленное пустым место выглядело еще пронзительнее, предвещая скорую трагедию.

Известие о смерти Джобса вызвало волну шока и скорби по всей планете. Никогда еще смерть руководителя крупной компании не приводила к столь глубокому потрясению. Реакция была невероятной. Джобс умел сохранять положительный образ, несмотря на склонность к тираническим методам управления. Люди его обожали. Хотя он умер через несколько недель после появления движения «Захвати Уолл-стрит», сторонники которого выступали

против имущественного неравенства, его воспринимали не как представителя «одного процента» правящих элит. Его имя связывали с любимыми айфонами и айподами, которые носишь с собой каждый день, с MacBook и iMac, которые дарят новые возможности, способные изменить мир. Когда он умер, свой флаг приспустила даже Microsoft – давний конкурент Apple. Президент Барак Обама назвал Джобса «одним из величайших американских новаторов – достаточно отважным, чтобы думать не так, как все, достаточно смелым, чтобы верить в свою способность изменить мир, и достаточно талантливым, чтобы это сделать»[53 – Kori Schulman, “President Obama on the Passing of Steve Jobs: ‘He Changed the Way Each of Us Sees the World,’” White House archive, 5 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world> (<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world>).]. И весь мир был с этим согласен.

Магазины Apple Store по всей планете стали «храмами» Джобса. Поклонники заклеивали их окна самодельными знаками памяти и открытками, посвященными «своему» CEO. Тротуары были усыпаны цветами и свечами. В Пало-Альто – родном городе Стива – записки с искренними признаниями полностью закрыли оба окна Apple Store. Такой всеобщий траур по лидеру корпорации был неслыханным явлением.

Следующие несколько месяцев стали временем скорби для Кука и всех, кто знал и любил Джобса, но продукция Apple была популярна как никогда. По предзаказам и продажам iPhone 4S обогнал все ранее выпущенные модели этой линейки: только в первые выходные было продано более четырех миллионов штук[54 – “iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million,” Apple, 17 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million]. На Amazon предзаказы авторизованной биографии Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, – эта книга и в дальнейшем будет хорошо продаваться – тоже подскочили на невероятные сорок две тысячи процентов[55 – Andy Fewis, “Steve Jobs’ Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death,” Hollywood Reporter, 5 декабря 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747 (<http://www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747>).].

У руля компании Стива Джобса

Пока газеты, журналы, блоги, телеканалы и радиостанции по всей планете превозносили Стива Джобса, мир обратил свой взор на Тима Кука. Поток эмоциональных некрологов не погасил сомнений в отношении нового главы компании. Знатоки были настроены скептически по поводу дальнейшего развития Apple без лидера-провидца у руля. Много опасений было и у фанатов Apple. С самого начала все понимали, что пост CEO станет для Кука одновременно благословением и проклятием. О такой исключительной должности большинство людей не смеет и мечтать, но при этом она же и одна из самых рискованных в мире. Сделав свой выбор, Джобс поставил компетентности и способностям Кука высшую оценку, но идти по стопам такого предшественника под давлением и пристальным вниманием мира будет крайне тяжело. Стать самым заметным CEO в мире – смертельный номер.

Для Кука это был момент истины. Он проработал в Apple более десяти лет, поднялся до уровня главного операционного директора – правой руки Джобса. Но теперь перед ним встала невероятно трудная задача: принять бразды правления легендарной компанией, которая занимает центральное место в американском бизнесе и культуре. Apple была огромной, одной из самых быстрорастущих корпораций в мире, с миллионами неистовых фанатов и обширной сферой деятельности, и при этом она сталкивалась с растущей конкуренцией. В мире бушевала мобильная революция.

Для Тима Кука ставки были высоки как никогда.

Apple обречена

Глубоко непубличный и тихий человек, Кук никогда не думал, что станет главой компании, и уж конечно, не подозревал, что заменит Джобса. Однажды Кук произнес знаменитую фразу: «Сменить Стива? Вы что! Нет. Он незаменим. С этим придется смириться. Я вижу Стива таким – ему за семьдесят, он совсем седой, а я уже давно на пенсии»[56 – Lashinsky, "Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs."]. Как известно, все получилось совсем не так.

На момент смерти Джобс был самым знаменитым CEO в Америке. Он не только спас Apple от верной гибели в конце 1990-х, но и превратил эту компанию в гигантскую машину по производству хитов. Эпохальные Mac, iPod, iPhone и iPad сделали Apple одной из крупнейших технологических корпораций, и, безусловно, именно ей подражали больше всего.

Кук мог все это потерять. Была опасность, что Apple сдаст лидирующие позиции на рынке из-за активной конкуренции со стороны Android, и многие считали, что без лидера-провидца во главе это просто неизбежно. Никто не знал в тот момент, как будет действовать Кук на новом посту, ведь он никогда не был по-настоящему публичной фигурой.

Первое время репутация работала против Кука: конечно, он мастерски разбирался в операционной деятельности, но многие считали его блеклым, вялым и лишенным воображения. У Кука не было ни харизмы, ни драйва его бывшего босса, а именно этого люди ожидали от главы Apple. Что еще хуже, у него не было воображения Джобса. Откуда в таком случае возьмется следующее поколение прекрасных продуктов? Джобс вносил значительный вклад в огромный успех Apple, и эксперты опасались, что без него у Apple просто закончатся хиты и компании придет конец.

Еще до официального ухода Джобса знатоки не боялись говорить, что без него Apple обречена. И это не преувеличение: под заголовком «Почему Apple обречена» в мае 2011 года вышла редакционная статья в Huffington Post. В ней Тай Фуджимура предсказывал, что Apple никогда не оправится после смерти Джобса. «Можно заменить его как управленца, можно обойтись даже без его видения, – писал он, – но его блестящего вкуса, которому Apple обязана своим успехом, следующее руководство не восполнит. После его смерти Apple будет ближе к могиле, чем когда бы то ни было. <...> Без очевидного превосходства продуктов люди останутся глухи к их высокомерному маркетингу и охотнее рассмотрят альтернативу»[57 – Ty Fujimura, "Why Apple Is Doomed," Huffington Post, 31 мая 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html (http://www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html)].

Многие соглашались с Фудзимурой. Джобс был настолько уникальным лидером, а продукты Apple так тесно с ним связаны, что было практически невозможно представить Apple без Джобса. Джордж Колони, CEO исследовательской и консалтинговой фирмы Forrester, предсказывал, что компания не справится: «Когда Стив Джобс ушел, он унес с собой три вещи: 1) уникальное харизматичное лидерство, которое скрепляет компанию и заставляет людей работать исключительно результативно; 2) умение идти на большой риск и 3) непревзойденную способность придумывать и проектировать продукты». Колони полагал, что Apple по инерции продержится на вершине еще два, максимум четыре года: «Без нового харизматичного лидера она превратится из отличной компании в хорошую с соответствующим падением доходов и инновационности»[58 – George Colony, “Apple = Sony,” Forrester, 4 августа 2017, дата обращения: 10 сентября 2018 г. https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony (https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony).].

Кук не был харизматичным лидером, которого все так ждали. Он был настолько не похож на Стива Джобса, что многие аналитики, в том числе Колони, вспоминали Sony после ухода легендарного сооснователя компании Акио Мориты; Polaroid после того, как компанию покинул Эдвин Лэнд; Disney через 20 лет после смерти Уолта Диснея и даже саму Apple после первого ухода Джобса в середине 1980-х. В истории есть множество компаний, пошатнувшихся после смерти или ухода исключительно важного основателя или лидера. Падения пережили Ford и Walmart, а Microsoft, великой сопернице Apple, пришлось несладко под руководством Стива Балмера, который стал преемником легендарного Билла Гейтса.

Даже через несколько лет люди продолжали сомневаться, выживет ли Apple при Куке. «Вопрос, сможет ли Кук поддержать динамику Apple, возникает чаще, чем любой другой», – сказал Майкл Юсим, профессор Уортонской школы бизнеса и директор Центра лидерства и управления изменениями при ней, в интервью журналу Fortune в марте 2015 года, спустя три с половиной года после смерти Джобса[59 – Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” Fortune, 26 марта 2015 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook> (<http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook>).]. Мрачные настроения настолько распространились, что одной из самых разрекламированных книг 2014 года – через три года после смерти Джобса – стала Haunted Empire («Призрачная империя»), в которой репортер Wall Street Journal Юкари Кейн писала, что Apple страдает от отсутствия прежнего лидера[60 – Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2014).]. Приведу отрывок из книги: «Даже получив власть над обширной империей Apple, Тим Кук не смог убежать от тени своего босса. Вопрос заключается в том, как Куку избавиться от этой тени. Как вообще можно тягаться с блестящим, незабываемым провидцем, которого даже смерть не заставила уйти навсегда?»[61 – Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2014), 348.]

У Джобса было свое представление об Apple, и многие боялись, что Кук его потеряет. В 1985 году – по иронии судьбы в тот самый год, когда его на десять лет выгнали из Apple, – в интервью журналу Playboy Джобс заметил, что «компания, которые разрослись и стали многомиллиардными организациями, почему-то теряют собственное видение»[62 – David Sheff, “Playboy Interview: Steve Jobs,” Playboy, февраль 1985 г., доступно на Atavist, дата обращения: 11 сентября 2018 г. <http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs> (<http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs>).]. На момент его смерти Apple стоила много миллиардов долларов и почти по всем мыслимым параметрам была успешнее, чем когда-либо в своей истории. Однако благодаря Джобсу видение оставалось нетронутым. Есть ли у Кука правильное

понимание ситуации и страсть к продуктам? Есть ли у него видение будущего Apple?

Те, кто работал с Куком, осознавали, насколько большую ответственность берет на себя бывший операционный директор. Некоторые нервничали. Это был «очень тяжелый вызов», – говорит Грег Джозвиак, вице-президент Apple по глобальному маркетингу, который проработал в компании более 30 лет и 20 лет является коллегой Кука. «Это как сесть на мотоцикл, и не просто мотоцикл, а Harley, – объяснил он в интервью, которое дал 19 марта 2018 года в новой штаб-квартире Apple, похожей на космический корабль. – Вызов был очень серьезный».

Но если Кук и испытывал беспокойство по поводу предстоящих трудностей, он не показывал этого даже ближайшим коллегам и Джозвиаку в том числе. «Мир нервничал», но «если Кук и переживал, он точно не подавал виду». Не будь у Кука этого спокойствия перед лицом таких трудностей, работать в Apple после смерти Джобса ему было бы куда сложнее. Однако – в отличие от всех остальных – сотрудники Apple понимали, как действует Кук. «Сначала он встретил много несправедливой критики. <...> Людям хотелось сравнивать его со Стивом». «Но Кук не собирался становиться Стивом, – говорит Джозвиак, – и это правильно, потому что никто не может быть Стивом. <...> Вместо этого Тим был Тимом и дал компании все, что мог»[63 – Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.].

Как и большинство успешных руководителей, Кук использовал свои уникальные сильные стороны для эффективного управления компанией. В интервью Чарли Роузу в сентябре 2014 года Кук рассказал, что Джобс и не ожидал от него такого же стиля работы, каким отличался сам. «Когда он меня выбирал, он знал, что я на него не похож, что я не его копия, – сказал Кук. – Очевидно, что он хорошо обдумал, кого хочет видеть во главе Apple, и поэтому я постоянно чувствую ответственность за свою работу». Кук говорил, что отчаянно хочет стать продолжателем дела Джобса и «отдать компании все свои силы», но при этом никогда не задавался целью быть таким же, как Джобс. «Я знал, что могу быть только тем, кто я есть, – заключил он. – Я пытаюсь быть самым лучшим Тимом Куком, каким только возможно»[64 – Charlie Rose: KQED: 13 сентября 2014, Internet Archive, дата обращения: 11 сентября 2018 г. https://archive.org/details/KQED_20140913_070000 (https://archive.org/details/KQED_20140913_070000) Charlie Rose.].

И именно это он сделал.

Глава 2. Мировоззрение, сформированное Глубоким Югом

Алабама, милый дом

Тимоти Дональд Кук родился 1 ноября 1960 года в портовом городке Мобил на берегу Мексиканского залива, третьем по величине городе штата Алабама. Он был средним из троих сыновей Дона и Джеральдин Кук, коренных жителей Алабамы. Дон работал на верфи в компании Alabama Dry Dock and Shipbuilding, которая была крупнейшим в те времена работодателем в Мобиле, – строил и ремонтировал военные корабли на острове Пинто. Джеральдин подрабатывала фармацевтом, а остальное время посвящала

семье[65 – Michael Finch II, "Tim Cook – Apple CEO and Robertsdale's Favorite Son – Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots," AL.com, 24 февраля 2014 г., дата обращения: 11 сентября 2018 г. http://blog.al.com/live/2014/02/timcook_apple_ceo_and_robe.html (http://blog.al.com/live/2014/02/timcook_apple_ceo_and_robe.html).].

В детстве у Кука были прекрасные отношения с родителями, и до сих пор он глубоко к ним привязан. «Он всегда, при любых обстоятельствах, звонит каждое воскресенье, – рассказывал отец Кука в телеинтервью в 2009 году, за два года до того, как Кук вступил в должность главы Apple. – Европа, Азия, где бы он ни находился, в воскресенье он звонит маме. Он не пропустил ни одного воскресенья»[66 – Интервью Дебби Уильямс с Доном Куком, WKRG, 16 января 2009 г.]. Джеральдин умерла в 2015 году в возрасте 77 лет, а с отцом Тим поддерживает близкие отношения и сейчас.

Когда Дон устроился работать на огромную военно-морскую базу, семейство Куков ненадолго переехало в Пенсаколу во Флориде – городок, расположенный примерно в часе езды от Мобила. Но в 1971 году, когда Тим уже учился в средней школе, семья вернулась в Алабаму и поселилась на Ист-Силверхилл-авеню в провинциальном городке Робертсдейл, расположенном прямо в центре округа Болдуин, крупнейшего по площади в штате. Дон и Джеральдин выбрали это место, чтобы их сыновья могли учиться в хорошей государственной школе[67 – Finch, "Tim Cook."].

Школьные годы

Робертсдейл – типичный южный американский городок. Несмотря на городской статус, площадь его составляет всего 13 квадратных километров, а население сегодня едва превышает 5 тысяч человек – в десять раз меньше населения Купертино[68 – Купертино – один из городов Кремниевой долины, находится в штате Калифорния. В Купертино располагается штаб-квартира Apple. Прим. ред.]. В то время, когда семья Кука обосновалась в Робертсдейле, жителей там было в два раза меньше – приблизительно 2300 человек, и все друг друга знали[69 – Finch, "Tim Cook."].

Этот тихий, неторопливый город возник в начале двадцатого века на плодородных угодьях. Основным источником дохода жителей было сельское хозяйство, хотя впоследствии прибыль стал приносить и поток людей, направлявшихся на пляжи Мексиканского залива в сорока минутах езды от Робертсдейла. При Куке в Робертсдейле все было просто: ни кинотеатра, ни боулинга, а самое захватывающее событие – осенняя ярмарка округа Волдуин. Джеральдин не без нежности называла этот городок «маленькой дырой»[70 – Finch, "Tim Cook."]. Последние тридцать лет городом управляет один и тот же мэр[71 – "Meet Our Mayor," City of Robertsdale, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.robertsdale.org/mayors-office (<http://www.robertsdale.org/mayors-office>).].

Семья Куков была верующей, верующим стал и Тим. Он ссылался на христианские убеждения в течение всей своей карьеры. «Ребенком меня крестили в баптистской церкви, и вера для меня всегда была очень важна»[72 – "Tim Cook: Pro-discrimination 'Religious Freedom' Laws Are Dangerous," Washington Post, 29 марта 2015, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html (http://www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html).], –

писал он в редакционной статье для Washington Post в 2015 году. Можно предположить, что именно это повлияло на его личность, сделав добрым и щедрым лидером. В том же 2015 году в статье в Bloomberg он признался, что является гомосексуалом, и тоже упомянул религию: «Я считаю, что гомосексуальность – один из величайших даров, данных мне Богом». Сейчас Кук не очень любит распространяться о своих религиозных убеждениях, но они явно сыграли огромную роль в формировании его как человека и руководителя[73 – Tim Cook, “Tim Cook Speaks Up,” Bloomberg, 30 октября 2014, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up>).].

Судя по всему, в детстве Кук прекрасно вписывался в жизнь Робертсдейла. В отличие от Джобса, который иногда описывал себя как хулиганистого подростка, Кук был скромным, целеустремленным, круглым отличником. С фотографий того времени на нас смотрит немного застенчивый, но спортивный юноша с прической, как у Донни Осмонда, и спокойной, открытой улыбкой.

Куку хорошо давались предметы, которые требовали аналитических способностей, – алгебра, геометрия и тригонометрия. Все шесть лет, когда он учился в средних и старших классах, его выбирали «самым старательным учеником»[74 – “Behold Tim Cook’s Glory Days as ‘Most Studious’ in High School Gallery,” Cult of Mac, 27 июля 2015, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery (<http://www.cultofmac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery>).], и в 1978 году он занял второе место по числу баллов в своем выпускном классе.

Его учительница математики Барбара Дэвис вспоминает: «Он был надежным парнем и всегда старательно делал свое дело. Я знала, что все будет хорошо»[75 – Finch, “Tim Cook.”]. Многие коллеги и бывшие руководители Кука говорят то же самое: всегда можно быть уверенным, что он сделает все отлично. Такой подход стал его отличительной чертой.

Кук был не только прилежным учеником, но и общительным мальчиком, и сверстники любили его. «“Ботаником” его никак не назовешь, – говорит Дэвис. – Он был тем человеком, с которым приятно находиться рядом»[76 – Finch, “Tim Cook.”]. Многие его школьные товарищи отмечают ум и мягкий нрав Тима, вспоминая при этом и его задорный характер. «Он не был занудой. Я не помню, чтобы кто-то его не любил. Он был прекрасным человеком»[77 – Finch, “Tim Cook.”], – говорит Тереза Прочаска Хантсман, та самая одноклассница, которая в выпускном классе набрала больше баллов, чем Кук.

Кларисса Брэдсток, еще одна бывшая одноклассница и подруга Кука, вспоминает: «Он был невероятно умный, начитанный и с отличным чувством юмора. Мы любили вместе проводить время: смотрели Saturday Night Live <...> и просто болтали о школе и обо всем на свете». «Поразительно, что парень из маленького городка на юге Алабамы смог достичь таких высот. Это многое говорит о нашей стране <...> но многое говорит и о нем самом»[78 – Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.], – добавляет Кларисса. Школьные друзья Кука явно гордятся его успехами.

Первый опыт в бизнесе

Кук не только прекрасно учился, но и преуспел вне школы. Уже в детстве у него проявилась деловая жилка. Он играл на тромбоне в школьном оркестре и часто выступал на школьных танцах, футбольных матчах, парадах и других мероприятиях, где был нужен живой оркестр[79 – Finch, “Tim Cook.”]. Чтобы немного подработать, после школы он разносил местную газету Press-Register, устроился в ресторан, помогал матери в аптеке Lee Drugs. Эта аптека находилась в единственном торговом центре города – Spaceway Shopping Center на главной улице Робертсдейла. Она работает до сих пор и, похоже, процветает, хотя в самом торговом центре много закрытых и заброшенных магазинов. Лучше всего дела идут у пары закусочных и пункта проката тракторов. Большая часть робертсдейлского бизнеса теперь переехала на окраину города: там есть разнообразные точки фастфуда, магазины Dollar General, Family Dollars и Walmart Supercenter. Когда я приезжал в Робертсдейл в июне 2018 года, один из местных жителей сказал мне, что там несколько раз видели Кука, делавшего покупки.

В выпускном классе Кук нашел время и для работы над школьным альбомом, взяв на себя роль бизнес-менеджера. Его задача заключалась в том, чтобы вести бухгалтерию и привлекать рекламодателей для покрытия расходов на издание. В этом альбоме есть фотография, на которой вся издательская команда одета в одинаковые толстовки с надписью «Получил свой?» – это, вероятно, призыв к ученикам приобрести себе экземпляр. Кук – он в самом центре на первом плане – над чем-то смеется. В альбоме указано, что в тот год был установлен рекорд по числу проданных экземпляров и заказам рекламы – разумеется, не без вклада Кука. Барбара Дэвис считает, что он «идеально подходил»[80 – Finch, “Tim Cook.”] для этой задачи. Несколько мест работы и управление школьным проектом уже тогда дали Куку неоценимый опыт и заложили фундамент строгой трудовой этики и тонкого делового чутья, которое он будет впоследствии развивать. Пройдет много лет, и он, как и в работе над школьным альбомом, будет ставить новые рекорды в Apple.

В альбоме есть и другие намеки на его будущее в Apple. На одной фотографии Кук сидит рядом с одноклассницей в больших наушниках. Перед ними стоит электрическая пишущая машинка – в то время потрясающая техническая новинка. Подпись гласит: «Тереза, Тим и два современных способа лучше учиться». Если бы Кук знал, что ему предстоит возглавить крупнейшую технологическую компанию в истории!

Как Робертсдейл сформировал мировоззрение Кука

Безусловно, Робертсдейл обладает типичным для южных городков старомодным шармом и благородным гостеприимством, но есть у него и менее приятная сторона – скрытый расизм. Столкновение с этим явлением очень сильно повлияло на Кука, изменив его мировосприятие и предопределив внимание к вопросам неравенства.

Хотя родители Кука утверждают, что уехали из Пенсаколы в Робертсдейл ради того, чтобы дети ходили в лучшую доступную тогда школу, этот их шаг совпал с волной аналогичных переездов. В то время многие белые семьи покидали Пенсаколу из-за усилившегося расового напряжения, вызванного десегрегацией государственных школ, и переезжали в соседнюю Алабаму[81 – Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015), 94.].

В Алабаме отдельные школы для темнокожих и белых отменили еще в 1963 году[82 – “Robertsdale, Alabama,” Wikipedia, дата обращения: 11

сентября 2018 г. https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama (https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale%2c_Alabama).]. Пенсакола была крупнее, чем Робертсдейл, более неоднородна по расовому составу, и, возможно, трения там были заметнее, чем в маленьком Робертсдейле преимущественно с белым населением (согласно переписи, до сих пор 85 % жителей Робертсдейла составляют белые).

«У нас в школе было очень мало афроамериканцев, – говорит одноклассница Кука Кларисса Брэдсток. – Округ Болдуин <...> был в то время одним из богатейших благодаря нефти. Наша школа <...> была маленькая. Я не видела открытых проявлений расизма, но в Алабаме <...> все еще было много проблем из-за сегрегации. Я слышала, как люди отпускали расистские шуточки прямо при афроамериканцах. Такое было время»[83 – Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.].

Всего за несколько лет до того, как семья Куков переехала в Робертсдейл, в продовольственном магазине Piggly Wiggly в главном городском торговом центре были отдельные фонтанчики для питья для белых и афроамериканцев. Вот как один из жителей округа, пожелавший остаться неизвестным, описывает неприкрытый расизм в той местности: «В 1966 году мой брат – белый – втайне встречался с молодой негритянкой. Однажды он зашел в кафе, чтобы купить ей гамбургер. Девушка для безопасности осталась в его машине. Сидевшие в кафе белые это заметили. Когда он вышел из кафе, они поехали за ним на своем пикапе, вытащили его из машины, сильно избили и бросили умирать в лесу. После этого он неделю пил суп через соломинку»[84 – Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.]. К сожалению, в Алабаме в то время такие нападения на расовой почве случались довольно часто.

В начале 1970-х – уже учась в старших классах школы – Кук сам стал свидетелем проявлений расизма, и это повлияло на него в дальнейшем. Однажды вечером он катался на своем новом десятискоростном велосипеде по пустынной дороге за городом. Недалеко от дороги Тим заметил огонь. Подъехав ближе, он увидел горящий крест, а вокруг – куклуксклановцев в белых балахонах и колпаках. В те годы число членов этой организации уменьшилось всего до нескольких тысяч – во времена расцвета в 1925 году их было четыре миллиона, – но кое-где в южных штатах собрания куклуксклановцев не были редким явлением[85 – “Ideologies,” Southern Poverty Law Center, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan (<http://www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan>).]. В этот раз они поставили свой огненный крест на участке местной негритянской семьи. Не раздумывая, Кук закричал: «Прекратите!» Все собравшиеся посмотрели на Тима, а один человек поднял свой колпак. Им оказался служитель одной из церквей Робертсдейла. Он приказал Куку ехать своей дорогой[86 – Todd C. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama,” Washington Post, 7 марта 2016, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook (<http://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook>).]. Для подростка это было сильным шоком.

Кук вспомнил этот случай в 2013 году на церемонии вручения IQLA Lifetime Achievement Award в Обернском университете, своей альма-матер. «Эта картина навечно врезалась в мою память и навсегда изменила мою жизнь, – сказал он. – Горящий крест стал для меня символом невежества, ненависти, страха перед любым человеком, кто не такой, как все. Я никогда не мог этого понять». Столкновение с расизмом повлияло на молодого Кука и в конце концов изменило его подход к бизнесу.

Кук настаивает на том, что эта история правдива. Однако некоторые жители Робертсдейла не верят, что в городе можно было увидеть поджигавших кресты ку-клукс-клановцев. Например, Тэд Прэтт, учившийся с Куком в одной школе, говорит: «У меня в Робертсдейле до сих пор есть друзья и родные, и никто из них не помнит ничего похожего. <...> Эта история очень раздражает людей <...> которые называют Робертсдейл своей родиной». Неудивительно, что и бывшие, и современные жители городка не желают, чтобы их публично связывали с ку-клукс-кланом, и им не нравится, когда руководитель столь высокого ранга рисует их город в таком неприглядном свете.

В длинной дискуссии на странице «Прошлое и настоящее Робертсдейла» в Facebook десятки жителей – нынешних и бывших – подвергают сомнению воспоминания Кука. «Тим Кук нагло лжет, – пишет комментатор по имени Род Джеркинс. – Ничего подобного не было». (С его мнением явно согласны: реплика получила множество лайков и стала одной из самых популярных в тред.) Я не смог найти комментариев в защиту Кука: из ста сорока трех высказываний почти все были скептическими. Еще один комментатор, Марвин Джонсон, добавил: «Я спрашивал родственников, которые живут здесь намного дольше, чем я сам <...> – более полувека. Мне сказали, что этого случая не было». А третий комментатор написал: «Он просто врет, и точка»[87 – “Apple’s CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life,” on “Robertsedale, Past and Present” Facebook page, 15 июня 2014 г. www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909 (<http://www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909>) .].

Но из этого треда следует и то, что многие жители Робертсдейла просто не хотят ни в чем признаваться. Открытые дискуссии в Facebook – не лучшее место для рассказов о деятельности ку-клукс-клана, даже если это было много лет назад. Несколько человек упомянули, что не видели горящих крестов, но видели сторевшие кресты, а один написал, что горящий крест показывали на рождественском параде в городке неподалеку. Горькая правда заключается в том, что в Робертсдейле, вероятно, ку-клукс-клан был весьма активен.

Патрисия Тодд, член Палаты представителей штата Алабама, говорит, что ку-клукс-клан действовал не только в детские годы Кука: он жив и сегодня. «Последние два года они распространяли свои листовки в разных общинах в Бирмингеме, – рассказывает она. – Неприглядную историю Алабамы в сфере гражданских прав невозможно отрицать. <...> Расизм в Алабаме по-прежнему живет и здравствует. <...> Многие все так же ненавидят людей, которые на них не похожи, хотя и не говорят об этом вслух»[88 – Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.] .

Через несколько лет после того случая Кук еще раз столкнулся с расизмом. В 16 лет он выиграл конкурс сочинений на тему «Сельские электрические кооперативы: вчера, сегодня, завтра», организованный местным поставщиком электроэнергии Alabama Rural Electric Association. Кук написал сочинение от руки: семья не могла позволить себе купить пишущую машинку[89 – Kane, Haunted Empire, 96.] .

В качестве приза он получил полностью оплаченную поездку в Вашингтон. Там он присутствовал на грандиозном банкете и был приглашен в Белый дом на выступление президента Джимми Картера. Однако поездка была омрачена встречами с губернатором Алабамы Джорджем Уоллесом, закоренелым сторонником сегрегации, который в 1960-е годы безуспешно сопротивлялся стараниям федерального правительства реформировать систему государственных школ штата. Кук пожал Уоллесу руку, но потом жалел об этом. «Встреча с нашим губернатором не была для меня честью, – признавался он. – Мне казалось, что пожать ему руку – это предать свои убеждения. Это было неправильно, как будто продать кусочек души»[90 – “GW

Commencement 2015 Tim Cook," Vimeo, 29 мая 2018 г., дата обращения: 12 сентября 2018 г. <https://vimeo.com/128073364> (<https://vimeo.com/128073364>).]. К счастью, Кук учится на своих ошибках и сегодня не терпит расизма в любой форме. Он стремится сделать Apple местом для всех, но этот процесс еще не закончен. Под его началом Apple принимает на работу больше представителей меньшинств, чем многие другие компании в Кремниевой долине, а также выделяет щедрые гранты исторически черным колледжам, благотворительным организациям и фондам, чтобы меньшинства изучали технологические и инженерные предметы, математику и точные науки.

Многие ценности, которые Кук внедряет в Apple, видимо, напрямую связаны с тем, что в детстве он видел дискриминацию. В 2013 году он выступал перед студентами Школы бизнеса Фукуа, в которой сам получил степень MBA, и привел в пример героев своего детства – Мартина Лютера Кинга и Роберта Кеннеди. «Я родился и вырос на Юге и видел отвратительные проявления дискриминации, от которых меня буквально тошнит», – сказал он. Он восхищается Кингом и Кеннеди, потому что они пожертвовали жизнью ради борьбы с неравенством. «Поэтому у меня в кабинете три фотографии: две Кеннеди и одна Кинга, – признался Кук. – Других фотографий у меня в кабинете нет. Каждый день я смотрю на них и <...> думаю, что эти люди – невероятный пример для всех нас. <...> Это не политическое заявление. Речь просто о том, что к людям надо относиться справедливо»[91 – "Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke," YouTube, опубликовано Duke University Fuqua School of Business, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycWluqGG-iYZOERUOWBTKIAMt (<http://www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycWluqGG-iYZOERUOWBTKIAMt>).].

Кук не забыл ненависть и дискриминацию, которые видел в детстве. Это влияет на его действия в жизни и в бизнесе. Лиза Джексон – первая афроамериканка, возглавившая Агентство по охране окружающей среды. В 2013 году Кук пригласил ее курировать экологические проекты Apple. Она утверждает, что на мировоззрение Кука очень сильно повлияло проведенное на Юге детство: «Это просто часть его личности». «Если ты с Юга, ты видел уродливые явления, но при этом ты видел перспективу и возможности, – добавляет она. – Лично я не могу отделить это от того, кто я есть, и Тим тоже об этом говорил»[92 – Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.].

Корни алабамского активизма

Кук оставался верен этим принципам всю свою карьеру – не только в Apple. В 2015 году, выступая с речью в Университете Джорджа Вашингтона, он выразил убеждение, что человек не должен делать выбор между добром и успешностью[93 – "GW Commencement 2015 Tim Cook."]. Кук не идет на компромисс в отношении своих ценностей, и это напрямую связано с успехом Apple, хотя его принципы неоднократно подвергались испытаниям. Например, в мае 2014 года один из представителей консервативно настроенного Национального центра исследований общественной политики предложил задуматься, как программы экологически ответственного развития сказываются на доходах компании. Кук отказался. «Когда мы стараемся делать наши устройства доступными для слепых, я не думаю о какой-то там окупаемости»[94 – Bryan Chaffin, "Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple's Stock," The Mac Observer, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s

(<http://www.macosserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s>).], – заявил он. Точно так же он относится к экологическим инициативам Apple, безопасности сотрудников и другим направлениям. «Если вы хотите, чтобы я действовал только исходя из рентабельности, – откажитесь от этих акций», – сердито ответил Кук этому человеку. Национальный центр исследований общественной политики официально осудил позицию Кука: «По итогам сегодняшнего совещания инвесторы могут быть уверены, что Apple тратит неопределенные суммы из кармана акционеров, чтобы бороться с так называемыми изменениями климата»[95 – “Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead,” National Center, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead> (<https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead>)]. Но Кук, как всегда, остался верен себе.

Сформировавшийся еще в детстве моральный вектор – одно из главных отличий между Джобсом и Куком[96 – Andrew Ross Sorkin, “The Mystery of Steve Jobs’s Public Giving,” New York Times, 29 августа 2011 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving> (<https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving>)]. Стив воздерживался от благотворительности. Его, видимо, мало заботила экология, и он редко высказывался о социальных проблемах. С точки зрения Джобса, продукт, который он хотел дать миру, был достаточным вкладом: компьютера Macintosh сроскошным графическим пользовательским интерфейсом вполне хватало, чтобы оставить след во Вселенной. Джобс верил, что сама его работа в Apple важнее для планеты, чем любая благотворительность. Кук же воспринимает вклад в общество более комплексно и видит нюансы. Он всегда с большой гордостью отзывается о качестве Apple, но при этом не стесняется пользоваться своим положением, чтобы самая дорогая в мире корпорация стала «силой добра»[97 – “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’” Cult of Mac, 26 июля 2015, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good (<http://www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good>)]. Как мы увидим в следующих главах, он намного увеличил пожертвования Apple на благотворительность, приложил значительные усилия, чтобы компания стала крупным игроком в области возобновляемой энергии, и заботится о том, чтобы продукты были менее токсичными и более пригодными для утилизации. Еще он стремится повысить безопасность и бороться с эксплуатацией в цепочке поставок, а также уделяет большое внимание интеграции и разнообразию в самой Apple.

Корни его убеждений уходят в христианское воспитание, южные обычаи и жизненные принципы его героев – Мартина Лютера Кинга и Роберта Кеннеди. «Я полагаюсь на нравственное чувство, которое получил от родителей и церкви, и на мое сердце, и это провело меня по собственному пути открытий», – сказал он в одном из выступлений. Он опирается и на опыт, полученный из книг. Говорят, в детстве Кук брал в городской библиотеке Робертсдейла роман Харпер Ли «Убить пересмешника». Очевидно, что праведная борьба доброго адвоката Аттикуса Финча с расизмом в вымышленном алабамском городке нашла отклик в его душе[98 – Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”].

Кук поддерживает притесняемые меньшинства, и это связано с тем, что он рос в южном штате и был гомосексуалом. Сам Кук публично не затрагивал эту сторону жизни до тех пор, пока в 2015 году ведущий ток-шоу Стивен Кольбер не спросил его об этом напрямую: «Вы росли в Алабаме и были в некотором смысле отверженным из-за своей ориентации. Это как-то повлияло на ваше стремление помогать людям, которым приходится тяжело по всему миру?»[99 – “Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay,” CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г., <https://money.cnn.com>

(<https://money.cnn.com/>).] Кук ответил утвердительно. Он объяснил, что чувствует необходимость как-то противодействовать повсеместной гомофобии. «Детей дразнят в школах, детей, по сути, дискриминируют, детей отвергают родители. Я должен был как-то вмешаться, – признался он. – Я чувствую колоссальную ответственность». Этот ответ – редкий шанс заглянуть в личную жизнь очень непубличного человека.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51383310&lfrom=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

СЕО – Chief Executive Officer, высшее должностное лицо компании в США, Великобритании и других странах. В принятой в России иерархии – аналог генерального директора. Прим. ред.

2

Anita Balakrishnan and Sara Salinas, "Apple's Cash Hoard Falls to \$267.2 Billion," CNBC, 2 мая 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html (<http://www.cnbc.com/2018/05/01/apple-q2-2018-earnings-heres-how-much-money-apple-has.html>).

3

Stephen Grocer, "Apple's Stock Buybacks Continue to Break Records," New York Times, 1 августа 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html
(<http://www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html>).

4

Financial Report of the United States Government, FY2017 (Washington, DC: Federal Accounting Standards Advisory Board, 2017), 10.
[www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR\(Final\).pdf](http://www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR(Final).pdf)
(http://www.fiscal.treasury.gov/fsreports/rpt/finrep/fr/17frusg/02142018_FR%28Final%29.pdf).

5

В США и многих других странах финансовый год не совпадает с календарным годом. Например, финансовый год в США установлен с 1 октября по 30 сентября. Таким образом, говоря о результатах Apple за первый квартал 2018 года, мы имеем дело с финансовыми показателями компании за период с 1 октября по 30 декабря 2017 года. Прим. ред.

6

Apple Inc., "Apple Reports First Quarter Results," news release, 1 февраля 2018 г. www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results.

7

"Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results," Facebook, 31 января 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx> (<https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx>).

8

"Microsoft Annual Report 2017," Microsoft Store, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html (<http://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html>).

9

"Apple iPhone Sales 2018 г.," Statista, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter (<http://www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter>).

10

Chuck Jones, "Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool," Forbes, 3 марта 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb> (<https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb>).

11

"Apple Inc. Gross Profit Margin (Quarterly)," YCharts, дата обращения: 10 сентября 2018 г. https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin (https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin).

12

"iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018 г.," Cult of Mac, 13 февраля 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018 (<http://www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018>).

13

"Apple's Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017," Cult of Mac, 12 января 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017 (<http://www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017>).

14

Mark Rogowsky, "Race to \$1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining "Winner Take All,'" Forbes, 3 августа 2017, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391 (<http://www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391>).

15

Horace Dediu, сообщение в Twitter, 2 мая 2018 г., 4:46. <https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080> (<https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080>).

16

Todd Haselton and Anita Balakrishnan, "Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter," CNBC, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html (<http://www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html>).

17

"Apple Watch Made \$1.5 Billion More Than Rolex Last Year," Cult of Mac, 26 апреля 2016 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year (<http://www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than-rolex-last-year>).

18

Joe Rossignol, "KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand," MacRumors, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018 (<http://www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018>).

19

Felix Richter, "Infographic: Apple's 'Other Products' on the Rise," Statista, 26 июня 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue
(<http://www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue>).

20

Apple Inc., Q2 2018 Unaudited Summary Data.
www.apple.com/newsroom/pdfs/Q2_FY18_Data_Summary.pdf.

21

Mike Murphy, "Apple's iPhone Business Has More Revenue Than Amazon," Quartz, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl> (<https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl>).

22

Chloe Aiello, "Apple Services Revenue Could Soar to About \$50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis," CNBC, 1 августа 2018 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html (<http://www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html>).

23

Apple Inc., "SEC Filings," Annual Report, дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-17-380130&cik=320193>.

24

"Accessibility," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/accessibility.

25

"Education," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/education.

26

"Environment," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/environment.

27

"Inclusion & Diversity," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/diversity.

28

"Privacy," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/privacy.

29

"Supplier Responsibility," Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/supplier-responsibility.

30

Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016). См. также издание на русском языке: Шлендер Б., Тетсли Р. Становление Стива Джобса. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=12237782) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

31

"Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple ...,"
Commonwealth Club, 14 декабря 2011 г., дата обращения: 10 сентября
2018 г. www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs
(<http://www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isaacson-talks-steve-jobs>).

32

David Pogue, "Steve Jobs Reshaped Industries," New York Times, 25 августа
2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries>
(<https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries>).

33

Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 404.

34

Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 404-405.

35

Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 405.

36

Philip Elmer-Dewitt, "Scott Forstall Is Apple's 'CEO-in-Waiting' Says New
Book," Fortune, 17 января 2012 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book>
(<http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book>).

Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, "Scott Forstall, the Sorcerer's Apprentice at Apple," Bloomberg Businessweek, 13 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple>).

Adam Lashinsky, "Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs," Fortune, 24 ноября 2008 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve>
<http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve>).

Кук получил право продажи определенного количества акций Apple. Акционерные опционы часто используются как стимулы к повышению эффективности работы руководителей, являясь формой участия топ-менеджеров в распределении прибыли компании. Прим. ред.

SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml>).

Genentech (Genetic Engineering Technology) – американская биотехнологическая корпорация, занимается исследованиями в области онкологии, иммунологии, восстановления тканей, неврологии и лечения инфекционных заболеваний. В августе 2000 года президент и CEO компании Genentech Артур Левинсон вошел в совет директоров Apple. Прим. ред.

42

"Steve Jobs Resigns as CEO of Apple," Apple, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple.

43

Yukari Iwatani Kane, "Jobs Quits as Apple CEO," Wall Street Journal, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702> (<https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111904875404576528981250892702>).

44

Walt Mossberg, "Essay: Jobs's Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era," AllThingsD, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://allthingsd.com/20110824/jobsTeave-aTegacy-of-changed-industries> (<http://allthingsd.com/20110824/jobsTeave-aTegacy-of-changed-industries>).

45

Jordan Golson, "Steve Jobs to Remain on Disney Board," MacRumors, 24 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board (<http://www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board>).

46

Adam Satariano, "Apple's Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook," Bloomberg, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-%D1%81eo-steve-jobs-resigns>).

47

David Gardner and Ted Thornhill, "Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products," Daily Mail, 8 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html (<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html>).

48

Jacqui Cheng, "Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: Apple Is Not Going to Change," Ars Technica, 25 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change> (<https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change>).

49

"Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email," Cult of Mac, 28 июля 2015 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email (<http://www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email>).

50

Eric Slivka, "A Look at Apple's Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge," MacRumors, 30 августа 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives (<http://www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives>).

51

"Prognosis," Hirshberg Foundation for Pancreatic Cancer Research, дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis> (<http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis>).

52

Luke Dormehl, *Thinking Machines: The Quest for Artificial Intelligence - and Where It's Taking Us Next* (New York: TarcherPerigee, 2017), 102.

53

Kori Schulman, "President Obama on the Passing of Steve Jobs: 'He Changed the Way Each of Us Sees the World,'" White House archive, 5 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world>
(<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world>).

54

"iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million," Apple, 17 октября 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г.
www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million.

55

Andy Fewis, "Steve Jobs' Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death," *Hollywood Reporter*, 5 декабря 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747 (<http://www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747>).

56

Lashinsky, "Apple's Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs."

57

Ty Fujimura, "Why Apple Is Doomed," *Huffington Post*, 31 мая 2011 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html (http://www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html).

58

George Colony, "Apple = Sony," Forrester, 4 августа 2017, дата обращения: 10 сентября 2018 г. https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony (https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony).

59

Adam Lashinsky, "Apple's Tim Cook Leads Different," Fortune, 26 марта 2015 г., дата обращения: 10 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook> (<http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook>).

60

Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2014).

61

Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2014), 348.

62

David Sheff, "Playboy Interview: Steve Jobs," Playboy, февраль 1985 г., доступно на Atavist, дата обращения: 11 сентября 2018 г. <http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs> (<http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs>).

63

Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.

64

Charlie Rose: KQED: 13 сентября 2014, Internet Archive, дата обращения: 11 сентября 2018 г. https://archive.org/details/KQED_20140913_070000 (https://archive.org/details/KQED_20140913_070000) Charlie Rose.

65

Michael Finch II, "Tim Cook - Apple CEO and Robertsdale's Favorite Son - Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots," AL.com, 24 февраля 2014 г., дата обращения: 11 сентября 2018 г. http://blog.al.com/live/2014/02/timcook_apple_ceo_and_robe.html (http://blog.al.com/live/2014/02/timcook_apple_ceo_and_robe.html).

66

Интервью Дебби Уильямс с Доном Куком, WKRG, 16 января 2009 г.

67

Finch, "Tim Cook."

68

Купертино - один из городов Кремниевой долины, находится в штате Калифорния. В Купертино располагается штаб-квартира Apple. Прим. ред.

69

Finch, "Tim Cook."

70

Finch, "Tim Cook."

71

"Meet Our Mayor," City of Robertsdale, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.robertsdale.org/mayors-office (<http://www.robertsdale.org/mayors-office>).

72

"Tim Cook: Pro-discrimination 'Religious Freedom' Laws Are Dangerous," Washington Post, 29 марта 2015, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html (http://www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html).

73

Tim Cook, "Tim Cook Speaks Up," Bloomberg, 30 октября 2014, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up>).

74

"Behold Tim Cook's Glory Days as 'Most Studious' in High School Gallery," Cult of Mac, 27 июля 2015, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/221717/ behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery (<http://www.cultofmac.com/221717/ behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery>).

75

Finch, "Tim Cook."

76

Finch, "Tim Cook."

77

Finch, "Tim Cook."

78

Интервью автора с Клариссой Бредсток, февраль 2018 г.

79

Finch, "Tim Cook."

80

Finch, "Tim Cook."

81

Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 94.

82

"Robertsdale, Alabama," Wikipedia, дата обращения: 11 сентября 2018 г.
https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama
(https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale%2c_Alabama).

83

Интервью автора с Клариссой Бредсток, февраль 2018 г.

84

Интервью автора с Клариссой Бредсток, февраль 2018 г.

85

"Ideologies," Southern Poverty Law Center, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan (<http://www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan>).

86

Todd C. Frankel, "The Roots of Tim Cook's Activism Lie in Rural Alabama," Washington Post, 7 марта 2016, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook (<http://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook>).

87

"Apple's CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life," on "Robertsdale, Past and Present" Facebook page, 15 июня 2014 г. www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909 (<http://www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909>).

88

Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.

89

Kane, Haunted Empire, 96.

90

"GW Commencement 2015 Tim Cook," Vimeo, 29 мая 2018 г., дата обращения: 12 сентября 2018 г. <https://vimeo.com/128073364> (<https://vimeo.com/128073364>).

91

"Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke," YouTube, опубликовано Duke University Fuqua School of Business, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycWluqGG-iYZOERUOWBTKIAMt (<http://www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycWluqGG-iYZOERUOWBTKIAMt>).

92

Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

93

"GW Commencement 2015 Tim Cook."

94

Bryan Chaffin, "Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple's Stock," The Mac Observer, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s (<http://www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s>).

95

"Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead," National Center, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead> (<https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead>).

96

Andrew Ross Sorkin, "The Mystery of Steve Jobs's Public Giving," New York Times, 29 августа 2011 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
<https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving> (<https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobss-public-giving>).

97

"Tim Cook Wants Apple to Be a 'Force for Good,'" Cult of Mac, 26 июля 2015, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good
(<http://www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good>).

98

Frankel, "The Roots of Tim Cook's Activism Lie in Rural Alabama."

99

"Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay," CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г., <https://money.cnn.com>
(<https://money.cnn.com/>).