

A black and white portrait of Tim Cook, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing glasses and a collared shirt. The background is dark.

Тим Кук

Гений, который вывел Apple на новый уровень

Линдер Кани

18+

Эту книгу хорошо дополняют:

Принципы лидера

Джон Хеннеси

Без ярлыков

Морин Шике

Принципы

Рэй Далио

К черту всё! Берись и делай!

Ричард Брэнсон

Становление Стива Джобса

Брент Шлендер и Рик Тетсли

Leander Kahney

Tim Cook

The Genius Who Took Apple to the Next Level

Portfolio / Penguin

Линдер Кани

Тим Кук

Гений, который вывел Apple на новый уровень

Москва

«[Манн, Иванов и Фербер](#)»

2020

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

Кани, Линдер

Тим Кук. Гений, который вывел Apple на новый уровень / Линдер Кани ; пер. с англ.
В. Горохова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

ISBN 978-5-00146-636-9

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.

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] 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 компанией стоимостью триллион долларов. Цена акций практически утроилась¹. 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 дивидендов². Для сравнения, объем имеющейся наличности у правительства США составляет 271 миллиард долларов³.

Чтобы осознать, какой громадной компанией управляет Кук, представьте себе, что только за первый квартал 2018 года^[2], когда я пишу эту книгу, Apple получила 88,3 миллиарда долларов выручки и 20 миллиардов долларов прибыли⁴.

Facebook, которым пользуется более 2,2 миллиарда человек, за весь 2017 год заработал всего 40,6 миллиарда долларов⁵. 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)⁶.

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 смартфонов⁷ — 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 выручке⁸: 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 сегменте⁹. Доля Apple на рынке продолжает расти и после появления iPhone X и следующих моделей¹⁰, 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 компьютеров¹¹. 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% сегодня¹². 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 Watch¹³ — 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 кварталом¹⁴. По объему этого бизнеса Apple уже обогнала Rolex¹⁵. Еще один хит — AirPods¹⁶: в 2018 году компания планирует продать 50 миллионов наушников AirPods и Beats. С учетом продаж нового динамика HomePod¹⁷ 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 долларов¹⁸ 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 500¹⁹. Некоторые эксперты²⁰ 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 отчете²¹, 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*²². Apple верит, что это фундаментальное право человека и технологии должны быть доступны

каждому.

- *Образование*²³. Apple верит, что право на образование — это фундаментальное право человека и качественное образование должно быть доступно всем.
- *Окружающая среда*²⁴. При проектировании и производстве своих устройств Apple придает особое значение ответственности перед природой.
- *Интеграция и разнообразие*²⁵. Apple верит, что разнообразие в коллективе способствует инновациям.
- *Конфиденциальность и безопасность*²⁶. 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*²⁷. 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 приехать¹. «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»². 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»³. 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»⁴.

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»⁵. 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»⁶, — 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 СЕО 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 эксперты⁷, 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 взошла 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 Форстола называли «мини-Стивом»⁸, 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»⁹. 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^[3] 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 года¹⁰. 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^[4]. — Тринадцать лет его работы в Apple сопровождались выдающимися результатами, и во всем, что он делал, проявлялись его замечательный талант и здравомыслие»¹¹.

А 24 августа 2011 года — в день, когда объявили¹² об уходе Джобса, — Уолт Моссберг¹³ 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 порядке¹⁴. Он не вышел из совета директоров Disney и не оставил дела в Apple. Многие отказывались верить во «внезапное ухудшение»¹⁵ 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)¹⁶. 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 обнадеживающим¹⁷:

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 компании¹⁸.

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!»¹⁹ (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 СЕО, 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 пробыть 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 лет²⁰. 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 функцией²¹ 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»²². 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» СЕО. 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 штук²³. На Amazon предзаказы авторизованной биографии Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, — эта книга и в дальнейшем будет хорошо продаваться — тоже подскочили на невероятные сорок две тысячи процентов²⁴.

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»²⁵. Как известно, все получилось совсем не так.

На момент смерти Джобс был самым знаменитым СЕО 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 Фудзимур 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»²⁶.

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, СЕО 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»²⁷.

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 Джобса²⁸. 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 лидера²⁹. 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?»³⁰

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»³¹. 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»³².

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»³³.

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 семье¹.

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»². 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 школе³.

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 Купертино⁵. В то время, когда семья Кука обосновалась в Робертсдейле, жителей там было в два раза меньше — приблизительно 2300 человек, и все друг друга знали⁴.

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 Болдуин. Джеральдин не без нежности называла этот городок «маленькой дырой»⁵. Последние тридцать лет городом управляет один и тот же мэр⁶.

Семья Куков была верующей, верующим стал и Тим. Он ссылаясь на христианские убеждения в течение всей своей карьеры. «Ребенком меня крестили в баптистской церкви, и вера для меня всегда была очень важна»⁷, — 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 руководителя⁸.

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»⁹, 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»¹⁰. 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»¹¹. 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»¹², — 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»¹³, — 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 оркестр¹⁴. 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. Лучшее 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»¹⁵ 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 Алабаму¹⁶.

В Алабаме отдельные школы для темнокожих и белых отменили еще в 1963 году¹⁷. 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»¹⁸.

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»¹⁹. 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 — кукулуксклановцев 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 явлением²⁰. 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 дорогой²¹. 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 куклуксклановцев. 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 комментарии 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»²².

Но из этого тред 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 *сгоревшие* 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»²³.

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 машинку²⁴.

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 встречей 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»²⁵. 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»²⁶.

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»²⁷.

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 успешностью²⁸. 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»²⁹, — 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»³⁰. Но Кук, как всегда, остался верен себе.

Сформировавшийся еще в детстве моральный вектор — одно из главных отличий между Джобсом и Куком³¹. 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 с роскошным 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»³². 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 душе³³.

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?»³⁴ 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.

Когда речь заходит о связи между ориентацией Кука и его желанием высказываться на тему прав человека, многие вторят Кольберу. «Я убеждена, что он понимает, как опасно молчать, поскольку сам вырос в Алабаме в шестидесятые и видел то, что видел, особенно учитывая, что он гомосексуал, — говорит Керри Кеннеди, дочь Роберта Кеннеди и борец за права человека. — Он не боится вступить, когда видит несправедливость»³⁵.

Кук не распространяется о своем личном опыте молодого гомосексуала, и, судя по всему, в школе он не признавался в своей нетрадиционной ориентации. Его подруга Кларисса Брэдсток утверждает, что не подозревала об этом и даже сама в него влюбилась. По ее словам, школа, в которой они учились, была не самой открытой в этом отношении. «Я думаю, у нас

было несколько человек с другой ориентацией, — вспоминает она, — но говорить об этом было не принято. Их никто не преследовал, но, конечно, признаться было нельзя»³⁶.

«Робертсдейл отнюдь не оплот либерализма в нашем штате, — поясняет Патрисия Тодд, единственная женщина в палате представителей Алабамы, открыто заявляющая о своей гомосексуальной ориентации. — Если бы он признался в молодости, наверное, ему пришлось бы несладко»³⁷. С этим согласен и один из жителей округа Болдуин, пожелавший остаться неизвестным. «Вполне возможно, что местные стали бы сторониться Тима, если бы узнали, что он гей»³⁸. Есть много историй о том, как гомосексуалов ловили и избивали — среди нападавших были даже полицейские, которые потом заявляли судье, что жертва «упала с лестницы». Неудивительно, что в Робертсдейле Кук публично не высказывался на эту тему.

Однако теперь многие хвалят Кука за то, что он признался. Патрисия Тодд считает, что он вдохновил других последовать своему примеру, и быть гомосексуалом стало нормально. «Я убеждена, это очень важно, что Тим и другие СЕО — открытые гомосексуалы, — говорит она. — Мне кажется, это показывает людям, насколько разнообразно наше сообщество, показывает, что мы есть повсюду. В отличие от пола, расы и национальности, ориентацию можно скрыть. Но теперь люди находят в себе силы признаться, и в этом есть заслуга Тима. <...> Когда глава самой успешной компании признается, что он гей, это заслуживает внимания»³⁹. Именно этого Кук хотел добиться. В той редакционной статье в Bloomberg он писал: «Если новость о том, что СЕО Apple — гей, поможет кому-то примириться с собой, если это утешит одинокого, если это вдохновит людей бороться за равенство, я готов ради этого пожертвовать своей частной жизнью»⁴⁰.

«Негерой» родного города

Хотя многие жители Робертсдейла знают о прежних и новых достижениях Кука, в родном городке его пока не превозносят. Некоторые старые друзья и одноклассники не скрывают своей гордости, но ни табличек, ни наград в его честь нет. В школе, где он учился, есть стенд, посвященный раннинбеку^[6] Джо Чилдрессу — звезде Национальной футбольной лиги и выпускнику 1950-х, но нет ни слова о Куке. Может быть, дело в том, что он не спортсмен, а бизнесмен? Одна жительница говорит, что большинство горожан просто не в курсе, кто такой Кук. Разве кого-нибудь в маленьком алабамском городке интересуют руководители глобальных корпораций?⁴¹

Однако у тех, кто знает о Куке, есть ощущение, что он мало сделал для местной экономики. На странице Facebook «Прошлое и настоящее Робертсдейла» участники долго обсуждали, почему Кук не использовал Apple во благо города. Один из пишущих задавался вопросом, почему Робертсдейл — родной город Кука — не стал технологическим центром Алабамы⁴². Видимо, этот вопрос возникает нередко.

21-летний местный житель Диллан Госней жалуется, что в городке туго с работой. Иногда он подрабатывает сварщиком, но по сути безработный. И он не один такой. Как и многие аграрные районы Америки, Робертсдейл давно борется с этой проблемой. «Самое трудное здесь — найти работу. Это очень сложно, почти всем приходится работать в трех местах. <...> Тут просто ничего нет, компании с громкими названиями не строят у нас штаб-квартир, — говорит он. — Мне кажется, многим хочется, чтобы Кук что-то здесь создал, чтобы было больше рабочих мест»⁴³.

Однако пройдет еще немало времени, прежде чем Apple придет в этот город. Сейчас в Алабаме нет законов, прямо запрещающих дискриминацию по расовому признаку, возрасту и сексуальной ориентации⁴⁴. Вскоре после того как Кука в 2014 году избрали в Академию славы Алабамы, он лично

сказал Патрисии Тодд, что Apple не станет инвестировать в штат до тех пор, пока не будут приняты такие законы. Граждан Алабамы по-прежнему можно уволить из-за их сексуальной ориентации. «Прошлое изменить нельзя, — сказал он. — Но надо извлекать из него уроки и создавать другое будущее»⁴⁵.

После этого Тодд, вдохновленная визитом Кука, внесла в Законодательное собрание Алабамы антидискриминационный законопроект, названный в его честь. «Тиму было приятно, что закон назван его именем», — призналась она. К сожалению, проект так и не был принят. «Конечно, это ничем не окончилось, — говорит Патрисия. — Я из Демократической партии, а палата под контролем республиканцев, у них квалифицированное большинство голосов. <...> Они и не собирались принимать такой закон. Это был скорее символический жест, но <...> мы хотя бы поддерживаем разговор»⁴⁶. Это был шаг в верном направлении, пусть и неудачный.

Конечно, Куку небезразлична судьба родного города и штата. «Он очень интересуется тем, что происходит в Алабаме, — продолжает Патрисия Тодд. — Он в курсе дела <...> и пытается помочь штату двигаться вперед. Но это <...> займет много времени, ведь это Алабама». В декабре 2014 года Кук пожертвовал⁴⁷ «внушительную» сумму (размер ее остался неизвестен) вашингтонской правозащитной организации Human Rights Campaign, которая инициировала трехлетнюю кампанию Project One America⁴⁸ стоимостью 8,5 миллиона долларов. Она направлена на защиту прав гомосексуалов Алабамы, Арканзаса и Миссисипи и имеет представительства и постоянных сотрудников в этих штатах. Благодаря вкладу Кука HRC стала крупнейшей организацией по защите гражданских прав ЛГБТ-сообщества в США и, по ее собственным данным, объединяет более трех миллионов членов и сторонников. Кроме того, Кук безвозмездно передал несколько планшетов iPad

малобюджетной школьной системе «Черного пояса» Алабамы — бедного региона, названного по характерному цвету почвы. «Он сделал свой вклад, но очень четко дал понять местным чиновникам и особенно Законодательному собранию, что не собирается расширять деятельность в Алабаме, пока не будет принят закон против дискриминации, — объясняет депутат Тодд. — Конечно, ничего принято не будет, потому что тут скорее будут размахивать Библией, чем создавать хорошие рабочие места»⁴⁹.

Кук вдохновил местное бизнес-сообщество высказаться на тему противодействия дискриминации. С такими законами и попытками разделения, как, например, закон о туалетах^[7], сложно привлечь бизнес в Алабаму. «Если бы 10 лет назад мне сказали, что нашими крупнейшими союзниками в борьбе против дискриминации будут военные и корпорации, я бы рассмеялась, но все именно так, — говорит депутат Тодд. — Сложно привлечь хороших сотрудников и развивать экономику, если штат воспринимают как отсталый и допускающий дискриминацию»⁵⁰. Прогресс идет медленно, но Кук надеется, что законы Алабамы изменятся. В конце концов, Алабама для него особое место: он регулярно приезжает на футбольные матчи в Оберне и гостит у родных. Он провел здесь первые двадцать лет своей жизни, и это, очевидно, на него повлияло. Однажды он сказал группе молодых людей в Бирмингеме: «Годы, которые меня сформировали, в основном прошли в Алабаме»⁵¹. Хочется верить, что кто-то из этих людей последует его примеру и изменит штат к лучшему.

Инженерия в Оберне

После окончания школы в 1978 году Кук уехал из Робертсдейла и поступил в Обернский университет. Там он достиг одной из своих больших целей и получил степень бакалавра в области промышленной инженерии. «Начиная с седьмого класса

он говорил, что хочет в Оберн»⁵², — вспоминала его мама. Обернский университет был расположен довольно близко к родному городку — всего в трех часах езды на машине. Куку было важно остаться в Алабаме, и он подумывал об Алабамском университете в Таскалусе, но счел его слишком претенциозным. «В Алабамский университет шли богатеи, — объяснял он. — Это было место для врачей и юристов, я же всегда ассоциировал себя с рабочими людьми. А трудяги поступали в Оберн»⁵³.

Поступление на факультет промышленной инженерии было весьма дальновидным шагом. Промышленными инженерами по образованию были бывший CEO Chrysler Ли Якокка, бывший CEO Walmart Майк Дьюк и бывший CEO United Parcel Service Майкл Эскью, и степень бакалавра в этой области ставила молодого Кука на тот же путь. Кроме того, у него было чутье и умения: промышленная инженерия занимается оптимизацией сложных систем, устранением лишних расходов, рациональным использованием ресурсов. Эти навыки Кук развил очень скоро. «Он умел быстро отбросить все лишнее и перейти к сути проблемы»⁵⁴, — вспоминает Роберт Балфин, один из преподавателей Кука.

В университете Кук проявил себя прекрасно, даже блестяще. На последнем курсе его называли выдающимся выпускником инженерного факультета. Такая честь его очень смутила. «Я этого не заслужил! — настаивал он. — Есть масса более достойных людей»⁵⁵.

Один из преподавателей, Саид Махсудлу, запомнил Кука как «серьезного студента, почти отличника». В тот год, когда Кук стал CEO Apple, Махсудлу дал интервью газете New York Times и описал Кука как «очень тихого, непритязательного, очень, очень глубокого человека», который «спокойно сидел и учился»⁵⁶. При этом Кук был хорошим товарищем, общительным парнем — в университете его любили не меньше,

чем в школе. На фотографиях того времени он смеется и шутит с друзьями.

В Оберне Кук получил много навыков, которые потом пригодятся ему в работе. Там он научился программировать. Для одного из курсовых проектов он разработал систему улучшения работы светофора рядом с университетом. «Я пытался оптимизировать движение, поскольку на тот момент красный свет включался по таймеру, — объяснял он. — Мне хотелось как-то уменьшить пробки, чтобы людям не приходилось подолгу ждать и чтобы было меньше вреда природе». Его система оказалась настолько удачной, что ее стала использовать местная полиция. «По тем временам это было довольно круто — и это работало. Правоохранители ее внедрили», — рассказывал Кук. Сегодня он уже подзабыл программирование и шутит, что делает это «неплохо», но «в Apple много людей, у которых получается лучше»⁵⁷.

Вероятно, Обернский университет оказал большое влияние на мировоззрение Кука и его подход к работе. Кредо этого учебного заведения сформулировал в 1943 году Джордж Петри, первый университетский тренер по американскому футболу. Оно гласит: «Я верю, что в реальном мире смогу рассчитывать только на то, что заработаю сам. Поэтому я верю в труд, тяжелый труд. Я верю в образование, которое дает мне знания, чтобы работать мудро, и тренирует разум и руки, чтобы работать умело. Я верю в честность и правдивость, без которых не снискать уважения и доверия других людей»⁵⁸.

В речи, произнесенной в Оберне в 2010 году, Кук вспомнил об этой фразе как о своем девизе. «Это простые слова, но в них есть невероятное достоинство и мудрость, и они прошли проверку временем, — сказал он собравшимся. — Тот, кто пытается достичь успеха без тяжелого труда, в итоге обманывает сам себя или, того хуже, обманывает других»⁵⁹. Безусловно, Кук с детства верит в труд и ценит это качество в сотрудниках — судя по тому, как он управляет Apple.

В Обернском университете Кук впервые попробовал себя в настоящем корпоративном управлении. Он участвовал в программе обучения на производстве и часть времени проводил в компании Reynolds Aluminum в Ричмонде в штате Виргиния. Это стало для него быстрым погружением в реалии рынка труда. Reynolds Aluminum тогда была вынуждена уволить значительное число сотрудников, но для Кука это оказалось удачей, так как ему представилась возможность заполнить пробел и поучаствовать в управлении вместе с президентом компании⁶⁰. В последующие десятилетия он блестяще освоит роль второго лица и только в Apple взойдет на вершину.

Кук окончил университет в 1982 году, примерно через полтора года после первого публичного размещения акций Apple и за полтора года до того, как компания выпустила свой революционный Macintosh. Но Apple еще не было на горизонте у 21-летнего выпускника. Ему предложили работу в IBM — локомотиве компьютерной индустрии, только что выпустившем свой первый персональный компьютер. Его также пригласили в Andersen Consulting и General Electric, тоже перспективные компании. Кук выбрал IBM. «Откровенно говоря, я никогда особенно не думал о компьютерах, — признался он. — Как бы все сложилось, если бы я принял другое решение? Я не знаю. Но знаю, что в жизни немного определяющих моментов, и для меня это был один из таких»⁶¹. Кук не рассматривал карьеру в зарождавшейся технологической индустрии — немногие выпускники мечтали тогда работать в этой отрасли, — но предложение IBM было хорошим, и он согласился.

Кук получил степень бакалавра в области электронной инженерии и сразу же был принят в быстро растущий операционный отдел IBM — сравнительно новое подразделение компьютерного гиганта, расположенное на большой сборочной фабрике в Research Triangle Park в Северной Каролине. Если не считать редких поездок на футбольные матчи в Оберн, назад он больше не оглядывался.

Обучение ремеслу в «Голубом гиганте»

IBM PC

Работа в IBM стала для молодого Кука большой удачей. Компьютерная индустрия в начале 1980-х испытывала бурный подъем и сулила просто астрономические награды человеку с такими талантами и энергией. Не стоит удивляться, что дела у Кука шли прекрасно. Домашние компьютеры все еще были новинкой: несмотря на успешные предложения Apple, Atari и Commodore и растущий интерес к IBM PC, менее десяти процентов американских домохозяйств имели такое оборудование¹. На этом рынке начинался гигантский рост, и производители боролись за клиентов, готовых купить свой первый компьютер.

В это время IBM была раскаленным добела ядром всей отрасли. До запуска первого персонального компьютера компания поставляла корпорациям и государственным органам огромные, размером с комнату, вычислительные машины. По всему миру в IBM уже работало более 350 тысяч сотрудников², и в 1981 году компьютерный гигант решил войти в недавно появившийся сектор персональных компьютеров, во многом ориентируясь на удачный небольшой компьютер Apple II, который разработали Стив Джобс и Стив Возняк.

Первый персональный компьютер компании IBM произвел революцию, стал вехой в развитии отрасли и невероятным коммерческим успехом. Поскольку он состоял из стандартных деталей, его массово копировали. Само название — Personal Computer — теперь обозначало целый класс небольших, быстрых, недорогих машин, и в течение десяти лет «клоны IBM» стали доминировать в этой многомиллиардной индустрии.

IBM PC стоил 1565 долларов и работал на популярном тогда языке программирования BASIC (Microsoft Windows появится лишь через пару лет, в 1985 году). Он обеспечивал гибкость, производительность и легкость использования, был оснащен 16-битным микропроцессором, 16 килобайтами оперативной памяти и 40 килобайтами постоянной памяти³. Для того времени это было невероятно много. Конечно, по сравнению с сегодняшними компьютерами машина была медленной и примитивной: объем памяти Apple Watch Series 3 — крохотного устройства, которое умещается на запястье, — больше в четыреста тысяч раз (16 гигабайт против 40 килобайт)⁴. Дисплей IBM PC с «высоким разрешением» отображал 25 строк по 80 символов. Одна из первых рекламных брошюр превозносила этот компьютер — самый доступный у IBM в 1982 году — за «современный дизайн и множество эффективных программных пакетов, которые увеличивают пользу и удовольствие от обладания собственным компьютером»⁵. Особую популярность IBM PC приобрел в бизнес-сообществе, где нужен был относительно дешевый универсальный компьютер для рутинных офисных задач, например ведения бухгалтерии, связи и составления счетов. Машина быстро стала стандартом в офисах по всему миру. То, что было когда-то нишевым продуктом для простых любителей, стало мейнстримом в мире бизнеса.

К концу года IBM продавала один персональный компьютер в минуту⁶. Первоначально компания планировала за пять лет реализовать около 250 тысяч штук⁷, но оказалось, что продажи иногда достигали таких показателей в месяц. IBM PC стал крупнейшим конкурентом Apple II. В 1982 году сама IBM и подражатели, которые «клонировали» — проще говоря, копировали — эту машину, продали в Соединенных Штатах два миллиона восьмьсот тысяч таких домашних компьютеров — в два раза больше, чем в 1981 году⁸.

Благодаря стремительному взлету популярности в 1982 году компьютер был удостоен чести стать «Человеком года» по версии издания Time. «Машина года: в дело вступает компьютер» — гласила обложка журнала 3 января 1983 года. На картинке человек из папье-маше сидел за столом, на котором стоял персональный компьютер. «Иногда бывает так <...> что самой значительной силой в новостях за год становится не какой-то отдельный человек, а процесс, и всеобщее признание этого процесса обществом меняет течение всех остальных процессов, — говорилось в статье. — Поэтому <...> TIME решила назвать 1982-й Годом компьютера»⁹. Это был колоссальный успех не только для IBM, но и для всей технологической отрасли.

Это событие повлияло и на Apple, и непосредственно на Стива Джобса. Он был вне себя от того, что не получил этот титул. В тот год Apple стала первой компьютерной компанией, достигшей отметки миллиард долларов продаж, и Джобс был уверен, что звание «Человек года» у него в кармане. Но его ждало разочарование. «Мне прислали этот журнал по FedEx, — признается он своему биографу Волтеру Айзексону много лет спустя. — Я помню, как открывал посылку в предвкушении, что на обложке будет мое лицо, а там был этот манекен с компьютером. “Не понял!” — подумал я, а потом прочел статью». «Это было так ужасно, что я просто расплакался»¹⁰, — добавил Джобс. Для его компании это стало крупным ударом, но Кук в то время и не думал о работе в Apple. Он успешно начал делать карьеру в IBM и получал навыки, благодаря которым впоследствии сделает себе имя в Apple.

Завод в Research Triangle Park

Отдел персональных компьютеров компании IBM располагался на большой фабрике в Research Triangle Park. Он быстро рос и постоянно нуждался в притоке свежих кадров. В то время IBM стремилась набирать много выпускников колледжей, а потом

обучать и продвигать их. Одним из таких людей был Кук. Когда он пришел работать в IBM, завод уже был огромным — пять с половиной гектаров — и продолжал расти. Это была не просто фабрика, а крупное предприятие по сборке и тестированию продукции. В самой IBM делали лишь некоторые детали, например клавиатуры, но большую часть комплектующих компания закупала у других производителей, в том числе у Intel^{[11](#)}.

Шесть сборочных линий завода работали в три смены, круглые сутки с понедельника по пятницу. На выходные завод закрывался, только если не было отставания или крупных заказов. Склада не было. Каждый день к воротам завода сотня 18-колесных грузовиков привозила компоненты, а через несколько часов со сборочной линии сходили готовые компьютеры — примерно одна штука в минуту с каждого конвейера^{[12](#)}.

Примерно половина из двенадцати тысяч сотрудников завода занималась сборкой — почти полностью ручной. Джин Аддессо, который проработал в IBM 36 лет и в то время управлял заводом, вспоминает, что в день там собирали от шести до восьми тысяч компьютеров, а в периоды наибольшей загруженности — до десяти тысяч. Собранные машины поступали с конвейера в зону тестирования, где проходили несколько проверок. Если испытания были удачными, изделия шли на упаковку — единственный полностью автоматизированный процесс на предприятии. После этого следовала погрузка, и готовую продукцию везли дистрибьюторам и клиентам^{[13](#)}.

Производство «точно в срок»

Производство было эффективным и бережливым: применялась система «точно в срок» (just-in-time — JIT). В IBM ее называли «непрерывное производство» (continuous-flow manufacturing —

CFM). «Производство “точно в срок” означает, что не надо поддерживать на складах материальные запасы, — поясняет Аддессо. — Делаешь, отгружаешь. <...> Это экономит кучу времени и денег»¹⁴. Поскольку не надо было хранить детали и готовую продукцию, складские помещения не требовались.

Философия JIT, которую в США обычно называют «бережливым производством», была разработана, чтобы эффективно удовлетворять клиентский спрос, не создавая товарных излишков. Она стала популярна в Японии в 1960-е и 1970-е годы — во многом благодаря Toyota, где автоматизация и JIT стали фундаментом всей производственной системы, — и позволяла повысить результативность и окупаемость¹⁵.

Производство «точно в срок» — это «поточный процесс, в котором нужные для сборки детали поступают на линию строго в момент, когда они нужны, и строго в необходимом количестве, — объяснял в своей книге «Производственная система Тойоты: уходя от массового производства»^[8] Тайити Оно, бывший инженер этой компании и создатель описываемой системы. — Компания, внедрившая такой поток, может свести запасы к нулю»¹⁶. К этому стремилась и IBM: нужно было минимизировать вложения в компоненты и количество непроданных компьютеров, поскольку в быстро развивавшейся индустрии персональных компьютеров они могли устареть за полгода.

Распространено заблуждение, будто Оно и Toyota подсмотрели идею JIT в американской автомобильной отрасли (там применялся один из видов производства «точно в срок»). В действительности источником вдохновения стали американские супермаркеты самообслуживания. Тайити Оно заметил, что крупные розничные магазины пополняют свои запасы в соответствии с привычками и частотой покупок клиентов. Они хранят ровно столько, чтобы у клиентов было все и вовремя, а потом пополняют полки необходимыми запасами,

и цикл повторяется. «Бывает, конечно, что клиенты берут больше, чем им нужно, но в принципе в супермаркете мы покупаем по потребностям, — говорит Оно. — Управляющие супермаркетами должны заботиться, чтобы клиент мог в любое время купить все необходимое»¹⁷. Toyota стала пионером в области JIT и примером для других компаний, но аналогичные производственные процессы встречались и гораздо раньше. В книге «Моя жизнь, мои достижения»^[9], вышедшей в 1923 году, Генри Форд писал: «Мы пришли к выводу, что не стоит закупать материалы свыше насущных потребностей. Мы покупаем ровно столько, чтобы выполнить план производства с учетом состояния транспорта в данное время». «Если бы транспорт был совершенен и можно было обеспечить равномерный поток материалов, — продолжает Форд, — не было бы никакой необходимости поддерживать вообще какие-либо запасы. Вагоны с сырьем прибывали бы по графику в запланированном порядке и количестве и прямо с железной дороги поступали бы в производство. Это сэкономило бы много денег, так как очень ускорило бы обороты и тем самым снизило бы объем денежных средств, связанных в материалах»¹⁸.

Как разработчик одного из первых в мире персональных компьютеров, IBM стала и пионером их производства «точно в срок». В компании начали внедрять систему CFM в январе 1985 года. Завод в городе Тусон в штате Аризона производил оптические запоминающие устройства, лазерные принтеры и печатные платы. Производственный цикл изготовления печатной платы изначально составлял семнадцать с половиной дней, но к декабрю 1987 года, когда система CFM заработала на полную мощность, сократился почти вдвое при значительном улучшении качества и двукратном уменьшении необходимых площадей. Энтузиазм сотрудников при этом вырос на 21%¹⁹.

Первое место работы Кука

Уже на своей первой должности в IBM Кук освоил тонкости производства «точно в срок». Впоследствии он применит эти знания для коренной реформы деятельности Apple. Его работа была непосредственно связана со сборочной линией. Он управлял логистическим каналом: заботился о том, чтобы заводу хватало деталей для производства компьютеров. Это было сложнее, чем может показаться.

Кук отвечал за поступление строго необходимого количества комплектующих в каждый момент времени для всей продукции, выпускавшейся заводом. Работа была напряженная, требовала точности и внимания к мелочам. Управлять снабжением такого производства — большая, трудная задача. «Это было очень сложно: поставщиков много, а детали всегда должны быть в нужном ассортименте, в нужном месте и в нужное время, — говорит Ричард Догерти, вице-президент и главный управляющий этого предприятия. — Это была большая, очень большая работа. Если сделать что-то не так, ты либо не поставишь продукцию, либо останешься с избытком запасов. И то и другое крайне опасно. Насколько я помню, Тим больше всего работал именно в этой области и прекрасно в ней разбирался»²⁰.

Благодаря полной компьютеризации руководство завода точно знало, какие компоненты, куда и в какое время поступают. Все отслеживалось очень тщательно, поэтому запасов на фабрике всегда было столько, сколько нужно. IBM каждые шесть месяцев объявляла о выходе новой модели персонального компьютера, поэтому команды, занимавшиеся запасами, испытывали серьезную нагрузку. Догерти вспоминает: когда возникало отставание, «Кук и еще некоторые ребята должны были исправить положение. И исправляли». Но уже скоро Кук начал отделяться от этой группы и совершенствовать навыки управления логистическим каналом и операциями.

Человек с высоким потенциалом

Через несколько лет работы в IBM в Куке увидели человека с большим потенциалом — HiPo на жаргоне IBM. Программа развития HiPo очень много значила для компании: это был канал продвижения управленцев, будущих лидеров. Каждый год старшее руководство завода составляло список из 25 самых перспективных молодых сотрудников. Учитывались такие показатели, как результативность, ответственность, зарождающийся лидерский потенциал. Кук занял в рейтинге первое место.

«Я поставил его первым в своем списке HiPo, — рассказывает Догерти. — Значит, он очень быстро привлек наше внимание как кандидат в звездную команду. Слава богу, что я это понял и поставил его первым номером. В нем были просто абсолютно уверены. Ему доверяли»²¹. Именно трудовая этика, которую Кук выработал еще в школе и колледже, принесла ему место в списке HiPo и помогла продвинуться в иерархии IBM. Рэй Мэйс, в прошлом менеджер по производству персональных компьютеров на этом заводе, какое-то время был начальником Кука. Он тоже считает, что Кук отличался от других. «Меня впечатляла <...> его трудовая этика, — говорит Мэйс. — Я не понимал, спит ли он вообще. Однажды я ему написал, когда он был в Китае: было, наверное, два или три часа ночи. Он ответил на мое письмо в течение пяти минут. Это, наверное, один из самых умных людей, с которыми мне приходилось работать». «Все в нем самом, все в его действиях было тщательно продумано и выполнено»²², — добавляет Мэйс.

Согласно корпоративной философии, IBM продвигала своих сотрудников, а не привлекала руководителей со стороны. Люди, попавшие в списки самых результативных, были первыми кандидатами для подготовки на роль лидера. Их знакомили с заводом, назначали в разные отделы и на разные задачи, чтобы дать более полное представление о функционировании IBM. «Например, мы переводим таких ребят от задания к заданию, чтобы они лучше поняли, что происходит внутри

компании»²³, — объясняет Мэйс. В качестве HiPo Кук поработал и менеджером отдела производства, и помощником директора по административным вопросам.

Кроме управления заводом, Кук с коллегами часто бывал у поставщиков и проверял их работу на предмет качества и способности укладываться в сроки. Если возникали какие-то сложности с логистикой, приходилось оказывать содействие. «Угадайте, кого выбирали делать презентацию для руководства завода после командировки? — говорит Догерти. — Это всегда был Кук»²⁴. Джин Аддессо соглашается: «Глядя на этого парня, сразу было видно, что он будет лидером. Он умел управлять людьми. Он выделялся на фоне других, и другие на него равнялись»²⁵. Кук был спокойной, мощной силой еще в школе, но лишь в IBM он по-настоящему проявился как лидер, и это заметили. В компании он начал раскрывать свои природные способности и получил возможность развить навыки в Университете Дьюка.

МВА

Всех сотрудников из списка HiPo направляли на курсы управленцев. Мэйс, который тоже был перспективным сотрудником, вспоминает, что попал в Нью-Йоркскую школу этикета. «Это были курсы по связям с общественностью: целую неделю там критиковали мою речь и каждое мое движение»²⁶, — вспоминает он.

Но Кук хотел большего. Он начал посещать вечерние занятия в Школе бизнеса Фукуа при Университете Дьюка и в 1988 году получил там степень магистра делового администрирования. Получить степень МВА решил сам Кук, но платила за это IBM. «Если у тебя есть желание получить МВА, довольно глупо не воспользоваться шансом», — говорит Мэйс. Его жена Дженни проходила программу МВА в тот же период, что и Кук. Программа «Вечерний руководитель» в Школе бизнеса Фукуа

длилась восемнадцать месяцев. Для Кука и других участников это означало жесткий график. «Ты целый день работаешь, — объясняет Мэйс, — а вечером... три-четыре часа сидишь в школе, и плюс к этому у тебя есть дела»²⁷. Но Кук считал, что игра стоит свеч.

Степень MBA помогла Куку продвинуться по службе, так как IBM нуждалась в инженерах с управленческими и лидерскими навыками. В 2016 году, выступая на мероприятии Tech Tour в Юте, он признался, что одного инженерного образования было бы мало. Инженеру кроме технических знаний нужно глобальное видение проблем, которые необходимо решить, и именно это дает обучение на курсах MBA. Коллег в Apple впечатляло его понимание бизнеса. «У него прекрасный деловой ум, — говорит коллега Грег Джозвиак. — Стив довольно настойчиво требовал этого от лидеров. У тебя должно быть деловое чутье, и у Тима оно было»²⁸.

Первые уроки этики

В Университете Дьюка Кук посещал занятия по этике, и они серьезно на него повлияли. Выбор курса по этике — необычный шаг для инженера, но Кук хотел расширить горизонты и глобальнее взглянуть на инженерию и бизнес. Уже в самом начале карьеры его привлекала идея о том, что компании могут быть силой добра на планете. Это был уникальный подход, ведь научное и техническое образование редко включает этическую подготовку и всегда делает акцент на технических, а не на социальных навыках. Сегодня, когда за этической стороной деятельности крупных технологических компаний пристально следят, это ясно как никогда. Этические проблемы стали больной темой — от нарушения конфиденциальности Facebook до эксплуатации сотрудников в Uber. Начиная примерно с 2016 года в Кремниевой долине растет волна протеста против стремления технологической индустрии сметать все на своем пути, невзирая на последствия.

Во времена, когда порядочность технологической индустрии как таковой вызывает глубокие сомнения, Кук и Apple выделяются своей этичной позицией. «У многих в бизнесе слово “этика” вызывает мысли о черной бухгалтерии и инсайдерских сделках. <...> Но я думаю не об этом, — сказал он в 2013 году на встрече выпускников в Университете Дьюка. — Когда я размышляю об этике, думаю о том, что после тебя должно стать лучше, чем было до тебя. Для меня это включает все: защиту окружающей среды, работу с поставщиками по вопросам труда, то, что ты решаешь поддержать, твое отношение к сотрудникам. <...> Вся твоя личность попадает под этот зонтик»²⁹.

Занятия по этике заставили Кука посмотреть на бизнес не так, как было принято в отрасли. Усвоенные уроки — после тебя должно стать лучше, чем было, надо заботиться об окружающей среде и с уважением относиться к сотрудникам — укрепили его убеждения и стали характерной чертой его деятельности на посту CEO. В IBM он начал закладывать фундамент своего лидерства в Apple, в том числе в отношении взаимодействия с коллегами.

Социальная жизнь в IBM

На протяжении многих лет Кука часто описывали как человека, который держится обособленно. Но Догерти и Аддессо считают, что в период работы в IBM это было не так. «Я бы не назвал его отшельником, — говорит Догерти. — Он работал с людьми, руководил коллективом». Он часто был в центре событий, общался с коллегами, особенно с другими молодыми сотрудниками и людьми из списка HiPo. Аддессо вспоминает: «Была группа ребят, которых вместе приняли на работу, и они очень тесно общались, проводили вместе время. <...> В тот период у него было несколько <...> по-настоящему близких друзей и друзей. Я имею в виду, они вместе пили пиво, и все такое. Он был обычным парнем»³⁰.

В IBM Кук был очень общительным человеком и запомнился своим чувством юмора. Понятно, что в наши дни на публике он ведет себя строже и осмотрительнее. На презентациях и в интервью Кук обычно предстает с серьезной стороны, производя впечатление делового, трезвомыслящего человека — безусловно, не шутника. Однако коллеги говорят, что в личном общении он любит пошутить и охотно смеется над собой. По словам Догерти, «он был очень вдумчивым, уравновешенным, трудолюбивым, но при этом <...> с прекрасным чувством юмора»³¹.

У Рэя Мэйса воспоминания о Куке несколько иные. Он говорит, что «людям <...> было приятно с ним работать. Он был сообразительнее других, более напористый в положительном смысле, трудился больше, чем остальные»³². На заводе все много работали, но культура там была характерная для «синих воротничков». «Весь день работаешь, всю ночь выпиваешь. Такая вот социализация», — говорит Мэйс. Но «Тим в этом не участвовал. Я не могу сказать на эту тему много, потому что, по моему, когда он не спал, то работал». Учитывая все эти свидетельства, представляется, что у Кука был небольшой круг друзей, с которыми он любил пообщаться после работы, но чаще его можно было застать за внеурочной работой, а не на вечеринке.

Несмотря на то что в IBM у Кука сложился круг общения, он не распространялся о своей личной жизни. Никто не знал о том, что он гомосексуал. Джин Аддессо утверждает, что Кук держал эту сторону своей жизни в тайне. В консервативной Северной Каролине и в IBM с ее строгим дресс-кодом и правилами не было принято, чтобы сотрудники открыто проявляли гомосексуальные наклонности.

«Я ничего не знал о <...> его ориентации, — говорит Аддессо. — Однажды, через много лет после его ухода, компания ребят, которые раньше с ним работали, [играла] в гольф <...> и эта тема [всплыла] в разговоре. <...> Но всем было безразлично. Кука

любили. Он никогда не был навязчивым в этом отношении и не распространялся об этом»³³. Кук охранял свою частную жизнь и был сосредоточен на работе. Даже сейчас, после публичного признания, он по-прежнему живет очень замкнуто, вдали от всеобщего внимания.

Продвижение по службе в IBM

За 12 лет работы в IBM Кука несколько раз повышали, и он стал менеджером второго уровня. В иерархии IBM рядовые работники цеха подчинялись менеджеру первого уровня, а три или четыре таких менеджера — менеджеру второго уровня. Менеджерами третьего уровня руководили менеджеры завода, а менеджерами завода — Догерти, главный управляющий.

Однажды, когда Кук проработал уже восемь или девять лет, ему пришлось управлять заводом во время зимних праздников. Руководители высшего звена традиционно брали недельный отпуск между Рождеством и Новым годом. В этот раз завод напряженно работал, чтобы успеть до конца года отгрузить достаточное количество компьютеров. Догерти рассказывает: «Мы с трудом справлялись. Чтобы выполнить план до конца года, надо было отправить большую партию компьютеров. Мы ушли на неделю в отпуск, но я всегда оставлял кого-то вместо себя. <...> Тим вызвался сам и просто потрясюще выполнил задачу: в ту неделю все цели были достигнуты. <...> Это была большая ответственность и колоссальный объем работы. Но мы справились. Он справился»³⁴.

Горячка в конце года была «огромной проблемой». Рэй Мэйс вспоминает: «Мы направили все имевшиеся в наличии машины на погрузку к восточной платформе. Тим пробыл там с полудня до глубокой ночи, чтобы все загрузить. <...> Он прекрасно с этим справился. Как обычно, хладнокровный, спокойный и собранный. Многие уже сходили бы с ума и рвали волосы

на голове, а Тим даже в такой ситуации был невозмутим и в хорошем расположении духа»³⁵.

Высшее руководство отметило подход Кука к работе. Как и большинство сотрудников из списка HiPo, он в дальнейшем перешел в штаб-квартиру IBM. Незадолго до завершения карьеры Кука в этой компании его повысили до уровня директора по реализации в Северной Америке.

Кук переходит в Intelligent Electronics

Проработав в IBM 12 лет, 10 октября 1994 года Кук перешел на должность главного операционного директора отдела перепродажи компьютеров в Intelligent Electronics в Денвере. Этой компании давно уже нет³⁶, но в то время она была ведущим поставщиком микрокомпьютеров, рабочих станций и других устройств. В 1995 году — в первый год работы Кука — компания стоила 3,2 миллиарда долларов³⁷. Куку было уже тридцать три. В Intelligent Electronics он отвечал за дистрибуцию всех товаров и услуг. Неясно, почему он ушел из IBM в меньшую по размерам и не такую известную компанию. Вероятно, сыграли свою роль шанс стать большой рыбой в маленьком пруду и значительное повышение зарплаты. Согласно данным, предоставленным Комиссии по ценным бумагам и биржам, уже в 1995 году он получил 250 тысяч долларов основного оклада, 67,5 тысячи долларов бонуса и 100 тысяч акций — по тем временам почти целое состояние. «Предложение было настолько выгодным, что Тим просто не мог отказаться»³⁸, — говорит Мэйс.

Однако переход дался Куку далеко не так легко. Во время работы в Intelligent Electronics у него появились серьезные проблемы со здоровьем. В 1996 году он начал испытывать усталость, звон в ушах, нарушение координации движений. Сначала ему поставили ужасный диагноз. «Врач сказал мне: “Мистер Кук, у вас либо инсульт, либо рассеянный склероз”», — вспоминал он

в интервью для журнала выпускников Обернского университета. Это заставило его «по-другому взглянуть на мир»³⁹ и вдохновило на участие в различных мероприятиях по сбору средств на исследования рассеянного склероза, например в ежегодном двухдневном велопробеге по Джорджии. К счастью, диагноз не подтвердился: симптомы возникли из-за того, что он «слишком много на себя взвалил»⁴⁰. Однако и сегодня Кук продолжает собирать деньги на эти цели.

После болезни Кук вернулся к нормальной жизни и сумел добиться крупных изменений в компании. За время его пребывания в должности Intelligent Electronics заключила дистрибьюторские сделки с Packard Bell, ввела новую модель ценообразования, оптимизировала операции и запустила программу под названием PowerCorps, которая была специально разработана для увеличения продаж продуктов Apple через дистрибьюторскую сеть Intelligent Electronics. Доходы компании выросли на 21% и в фискальном 1994 году достигли 3,2 миллиарда долларов, а в 1995 году поднялись до 3,6 миллиарда долларов. Компания росла даже несмотря на то, что против нее было подано несколько судебных исков: один от бывшего сотрудника по обвинению в ненадлежащем поведении, а другой — коллективный, от акционеров, считавших, что Intelligent Electronics специально раздула цены на акции, скрыв информацию о своей коммерческой практике. В 1997 году по рекомендации Кука компания была продана General Electric за 136 миллионов долларов.

Кук приходит в Compaq

Вскоре после продажи Intelligent Electronics Кука пригласили в компанию Compaq на должность вице-президента по корпоративным материалам в Хьюстоне. Compaq была одним из поставщиков Intelligent Electronics. На тот момент Compaq обошла Apple и даже IBM, став крупнейшим в мире производителем персональных компьютеров, и только что

завершила приобретение Tandem Computers, известной своей линейкой серверов NonStop, а также Microcom — крупного поставщика модемов.

В феврале 1997 года Compaq представила серию Presario 2000 — первый настольный компьютер стоимостью меньше тысячи долларов⁴¹. Эта машина была нацелена на 60% домохозяйств США, никогда не имевших персональных компьютеров. Уже на начальном уровне в ней была установлена Windows 95, и Compaq решила рискнуть, выбрав не популярные процессоры Intel, а дешевый MediaGX производства молодой компании Cyrix Corporation. В отличие от Intel, чьи микросхемы были и остаются стандартом для большинства персональных компьютеров, Cyrix еще не заработала себе имя⁴². Но риск оправдал себя. Линейка Presario 2000 помогла Compaq, в которой трудилось уже более 32 тысяч сотрудников, заработать в 1997 году 1,86 миллиарда долларов⁴³.

Благодаря процессору MediaGX цены упали ниже тысячи долларов и компьютеры стали доступнее для домашних пользователей. Эта тенденция заставила Intel в апреле 1998 года представить Celeron — собственный бренд недорогих центральных процессоров, а вслед за ней технологическая компания AMD предложила еще более дешевые варианты. Цены на персональные компьютеры стабильно снижались, и для Apple это имело катастрофические последствия. В отличие от персональных компьютеров, устройства Apple не дешевели, и компания испытывала серьезные трудности, имея огромные запасы нераспроданных компьютеров.

Кук проработал в Compaq недолго, всего полгода, но помог компании перейти к модели производства по заказу — еще одному варианту JIT, который в Compaq называли «моделью оптимизированной дистрибуции» (Optimized Distribution Model — ODM). Вместо того чтобы собирать компьютеры на основе прогнозов спроса и накапливать их на полках, производственный процесс стали запускать после получения

заказа. Этому принципу уже следовали конкуренты Compaq — Dell и Gateway. Такой поход обеспечивал значительную гибкость и помогал сократить лишние расходы, но также требовал более эффективной работы с поставщиками, чтобы Compaq могла быстро и эффективно реагировать на запросы потребителей. «Мы взорвали отрасль, — говорил тогда Экхард Пфайффер, глава Compaq. — Новая модель определяет то, как мы проектируем, собираем, настраиваем, распространяем, заказываем, приобретаем, обслуживаем и обновляем свои продукты, а также то, как мы привлекаем клиентов и работаем с торговыми партнерами»⁴⁴.

Производство под заказ привело к повышению эффективности и резкому сокращению затрат. Благодаря этому осенью 1997 года Compaq удалось снизить цены на некоторые самые популярные модели. Спустя несколько месяцев, в феврале 1998 года, вся линейка Deskpro подешевела почти на 18%. Dell, IBM и другие фирмы были вынуждены последовать примеру Compaq. «Постоянно настраивая модель оптимизированной дистрибуции и добиваясь еще большей эффективности, мы можем предлагать через платформу Deskpro самые современные характеристики и большую полезность»⁴⁵, — утверждал Майкл Уинклер, в то время старший вице-президент и главный менеджер группы Compaq по производству персональных компьютеров.

Питер Чоу и Бейтс Джилл в книге *Weathering the Storm* («Успокаивая бурю»)^[10] объясняют, что модель оптимизированной дистрибуции позволила Compaq переложить затраты по управлению запасами на партнеров по производству, которые теперь отправляли собранные машины только после получения заказа. Большие склады, где горы компьютеров подолгу ожидали реализации, стали не нужны, а сэкономленные средства Compaq тратила на другие цели. «С точки зрения компании внедрение модели оптимизированной дистрибуции позволяло сосредоточиться на ключевых сферах

деятельности — исследованиях, разработках и маркетинге, а остальные звенья производственно-сбытовой цепочки передать подрядчикам на Тайване и поставщикам»⁴⁶. В сущности, именно эту модель Кук позже принесет в Apple.

Кук сыграл важную роль в переходе Compaq к модели оптимизированной дистрибуции, в том числе тесно работал с выполнявшими заказы производителями, и вскоре его заметил Джобс. Apple тогда отчаянно нуждалась в реформировании запутанного производственного процесса. Джобс искал выход из ситуации и увидел человека, идеально подходившего для этой работы. «Тим Кук занимался закупками, и нам был нужен именно такой опыт, — вспоминал Джобс в беседе с Уолтером Айзексоном. — Я увидел, что у нас с ним одинаковые взгляды. Мне приходилось бывать на многих японских предприятиях, работавших по принципу “точно в срок”, и я сам построил такой завод для Mac и в NeXT^[11]. Я знал, что мне нужно, а потом встретил Тима, и он хотел того же самого»⁴⁷. Кук и Джобс — очень разные лидеры — вместе займутся переходом на модель производства «точно в срок».

В Compaq Кук держался обособленно, но, как и в IBM, его любили. Он жил в самом Хьюстоне, в то время как коллеги с семьями в основном обосновались в пригородах. Сотрудникам Compaq не представилось возможности узнать Кука ближе: он покинул эту безопасную и надежную гавань и ушел в Apple, где применит все свои таланты и полностью реформирует процесс производства и продажи компьютеров.

Глава 4

Уникальный шанс — перейти в компанию, находящуюся на грани банкротства

В среду, 11 марта 1998 года, Кук пришел в Apple¹. Компания тогда была не самым привлекательным местом работы. Она находилась на грани банкротства, и моральный дух сотрудников упал.

Стив Джобс недавно вернулся в компанию в качестве iCEO — временного главы компании (он избавится от слова «временный» лишь в 2000 году²). Это дало людям повод для оптимизма, но фактически Джобс еще ничего не изменил. Единственным положительным результатом для Apple стала знаменитая рекламная кампания Think Different — «Думай иначе». Джобс был занят внедрением своих реформ, а Apple тем временем буквально истекала кровью, стремительно теряя клиентов и доходы.

Apple теряла позиции очень быстро. Всего четыре года назад, в 1994 году, дела шли прекрасно. Компания была второй по масштабам после IBM в компьютерной индустрии и купалась в деньгах благодаря революции, произведенной компьютерной версткой: журналы, газеты, книгоиздатели и другие игроки издательской отрасли массово скупали простые в использовании компьютеры Mac. Дела шли так хорошо, что Apple открыла три гигантские фабрики в Калифорнии, Ирландии и Сингапуре и 24 часа в сутки 7 дней в неделю штамповала продукцию для рынков Соединенных Штатов, Европы и Азии. В компании работало более 13 тысяч человек, а годовой доход превысил 9 миллиардов долларов³.

Однако 24 августа 1995 года Microsoft выпустила Windows 95 — операционную систему для IBM-совместимых компьютеров, которая словно ураган пронеслась по компьютерному миру. Windows 95 была нагло «содрана» с операционной системы Apple Macintosh, но благодаря ей дешевые клоны IBM производства Dell, Compaq и Gateway становились удобнее для пользователей. Для Microsoft это был колоссальный коммерческий успех⁴: уже в первый год было продано 40 миллионов копий. Компьютеры с Windows были не столь безупречны, как машины Apple, зато стоили намного дешевле. Их сметали с полок, а компьютеры Apple — нет.

Apple почти сразу ощутила удар. Если в 1995 году компания получила более 400 миллионов долларов прибыли⁵, то в первом квартале 1996 года Apple заявила о 69 миллионах долларов убытков⁶. Во втором квартале ситуация значительно ухудшилась: убытки составили 700 миллионов долларов⁷ — это один из крупнейших провалов за всю историю Кремниевой долины. Компания начала увольнять сотрудников, отказалась от услуг неудачливого CEO Майкла Спиндлера⁸ и наняла вместо него Гилберта Амелио, имевшего репутацию мастера разворотов, в надежде, что он спасет компанию. Однако падение продолжалось. В течение следующих полутора лет доля Apple на компьютерном рынке рухнула с 10% до жалких 3%. Резко упали в цене акции. За 18 месяцев пребывания Амелио в должности CEO Apple потеряла 1,6 миллиарда долларов⁹ и подошла к порогу ликвидации. И все же один шаг Амелио оказался верным: он вернул в Apple Стива Джобса, купив за 400 миллионов долларов компанию NeXT ради получения новой операционной системы¹⁰. Сначала Джобса привлекли как консультанта Амелио. Однако вскоре Джобс спровоцировал отставку Амелио и получил приглашение от совета директоров Apple вернуться на пост временного главы в компанию, одним из основателей которой он стал много лет назад.

Чтобы спасти Apple, Джобсу пришлось пойти на крайние меры. Амелио действовал ровно наоборот: в ответ на огромный выбор дешевых Windows PC он расширил линейку продуктов Apple — в ней было более 40 различных вариантов. Четыре главных направления — Power Mac, PowerBook, Quadra и Performa — делились на десятки моделей. Клиентам сложно было понять, чем они отличаются друг от друга, а запутанные названия — Performa 5400CD, Performa 5400/160, Performa 5400/180 (DE) и так далее — только сбивали с толку. Чтобы помочь определиться, компания начала выпускать сложные схемы. Джобс сказал, когда вернулся в Apple: «Если я не могу во всем этом разобраться <...> как разберутся наши клиенты?»¹¹ И он был прав.

Возглавив компанию, Джобс избавился от неприбыльных линеек, в том числе от Newton, одного из первых карманных компьютеров, а большинство инженеров и маркетологов, которые над ними работали, уволил или перевел на другие проекты. Кроме того, обнаружились крайне неудачные лицензионные соглашения на Mac OS, которые приводили к появлению массы «клонов Mac».

Тогда же Джобс принял знаменитое решение урезать обширную линейку продуктов всего до четырех моделей: два настольных компьютера — один для обычных клиентов, другой для профессионалов — и два портативных. Объясняя свой план, Джобс начертил на доске табличку из четырех клеток. Совет директоров был встревожен такой простотой: Джобс сложил все яйца Apple всего в четыре корзины, в то время как конкуренты предлагали десятки продуктов. Если какой-то из четырех компьютеров окажется неудачным, он может потянуть вниз всю компанию. Один из членов совета директоров назвал этот план самоубийством¹².

Стремление Джобса реформировать Apple было маниакальным. Жители Пало-Альто рассказывали, что во время вечерних пробежек они постоянно видели, как Джобс сидит в своей

резиденции, смотрит в экран компьютера и пишет бесконечные письма¹³. К моменту возвращения в компанию он уже был миллиардером: публичное предложение акций Ріхар несколько лет назад принесло ему целое состояние. Но ему еще многое нужно было доказать миру. Он возвращался в компанию, которая вышвырнула его десять с лишним лет назад. В 1990-е отраслевые издания злорадно пережевывали его неудачи и называли одноразовым чудом — особенно после того, как NeXT не принес ожидавшихся коммерческих результатов. Джобс понимал, что Apple нужен крупный сдвиг, и усердно над этим трудился.

Вскоре после возвращения Джобса в кресло CEO какой-то шутник разослал от имени Джобса пародийное электронное письмо с утверждением, что сотрудники Apple «лентяи и сами виноваты в положении компании». В письме говорилось, что будет введена плата «за воду из фонтанчиков для питья», а из зарплаты будут производиться вычеты за «кислород, который сотрудники расходуют за восемь часов на рабочем месте». Не прошло и получаса, как Стив отреагировал. «Я тоже люблю посмеяться, — написал он, — но нам надо сосредоточиться на будущем и сделать компанию лучше. Всего хорошего. Стив». Шутника, отправившего письмо, уволили¹⁴.

Джобс пытался изменить культуру Apple постепенно, но его поведение в период преобразования компании часто воспринимали как высокомерие. Некоторым казалось, что он навязывает свой образ жизни всем, кто с ним работает: изнурительные рабочие часы, запрет курения в кампусе One Infinite Loop. В столовой Apple начали появляться обеды в стиле Стива, в которых многие блюда состояли из тофу¹⁵.

Кроме упрощения продуктовой линейки и изменения корпоративной культуры Джобс видел ключ к будущему успеху Apple в реформе операционного отдела, который занимался производством и в предшествующие годы постоянно испытывал проблемы. Компания много лет страдала от

неправильного прогнозирования спроса на свои новые компьютеры. В 1993 году она пострадала из-за избыточных запасов ноутбуков PowerBook¹⁶, которые оказались совсем не так популярны, как планировалось. В 1995 году было еще хуже. Компания совершенно недооценила спрос на новое поколение Power Mac и разместила слишком мало заказов на их производство¹⁷. Отсутствие гибкости в цепочке поставок не позволило исправить просчет, и в результате многие клиенты Apple не смогли купить эти компьютеры.

Предзаказы на новые Power Mac модели 1995 года были внушительными: еще до того, как этот компьютер появился у кого-либо в доме, было продано 150 тысяч штук¹⁸. Power Mac стал очень важным коммерческим хитом. Журнал Macworld поставил Power Macintosh 6100/60 четыре звездочки и сопровождал следующим описанием: «Apple не только наконец-то восстановила производительность, утраченную примерно восемь лет назад после появления персональных компьютеров с процессором CPU 80386 Intel, но и вырвалась далеко вперед»¹⁹. Это был год, когда по миру персональных компьютеров пронеслась Windows 95, и такая победа над конкурентами была долгожданной новостью для Apple, которая пыталась найти выход из кризиса. Объемы продаж тоже были внушительные. В первый год после выпуска Power Mac стал самым продаваемым мультимедийным персональным компьютером на рынке. За двенадцать месяцев начиная с марта 1994 года их было продано 1,2 миллиона штук. San Francisco Chronicle назвала это «образцовым результатом первого года»²⁰ для новой линейки.

Однако успехи могли быть гораздо больше. Из-за плохого прогнозирования Apple не успевала с производством, и клиентам часто приходилось ждать свои заказы до двух месяцев. Роберт Хэндфилд и Эрнест Николс, бизнес-теоретики, описали эту проблему в книге «Реорганизация цепей поставок»^[12]: «Apple не сумела обеспечить своевременную

поставку важных деталей, в том числе модемов и заказных микросхем, и не смогла капитализировать спрос на свои продукты»²¹. Этот год стал одним из худших в истории Apple²². Компания отчаянно нуждалась в увеличении объемов продаж и при этом не могла выполнить заказы на миллиард долларов из-за отсутствия необходимых запасов. Профессиональный журнал Supply Chain Digest назвал эту ситуацию одной из «величайших катастроф, связанных с цепочкой поставок»²³.

В то время Apple делала ставку на индивидуальное проектирование многих компонентов своих продуктов, которые производились на условиях аутсорсинга у отдельных поставщиков. Пока дела шли хорошо, это было преимуществом для компании, так как конкурентам трудно быстро скопировать высокотехнологичные заказные детали. (Именно по этой причине Apple сегодня все больше и больше вкладывает в нестандартные разработки, например в собственные микросхемы²⁴.) Однако у такого подхода есть и обратная сторона: снижение гибкости. Если неверно оценить число заказов, результат будет катастрофическим: придется не только спешно собирать новые товары, но и производить детали, из которых они состоят. Как отмечают Хэндфилд и Николс, спрос на Power Mac вырос на 25%, а не на 15%, как планировало руководство Apple. Эта десятипроцентная разница оттолкнула клиентов, которым просто не хотелось ждать.

Когда просчет осознали инвесторы, акции Apple резко упали в цене. Общаясь с репортерами в Лондоне, CEO Майкл Спиндлер признал, что компания была «немного робкой»²⁵ в прогнозировании продаж Power Mac. «В результате, — сказал он, — деньги буквально уплыли у нас из-под носа». И это было еще мягко сказано: стоимость акций Apple снизилась на 8% — до 35 долларов за акцию. В начале 1996 года Спиндлер покинул пост CEO Apple. Описывая этот провал, San Francisco Chronicle отмечала: «Инвесторы терпеть не могут такое. Нет ничего хуже, чем иметь горячий продукт и не доставить его в руки

клиентам»²⁶. Apple, безусловно, усвоила этот горький урок. Когда в 1997 году Джобс вернулся в компанию, он был полон решимости не повторять ошибок и задумался о полном пересмотре операционной деятельности.

В 1997 году Apple владела фабриками в калифорнийском Сакраменто, в ирландском Корке и в Сингапуре. Теоретически они должны были выпускать одинаковые материнские платы и собирать одинаковые продукты для последующей продажи на рынках США, Европы и Азии. Однако на деле все работало совсем не так гладко. Иногда устройства, например PowerBook, начинали собирать в Сингапуре, далее отправляли в Корт для установки дополнительных компонентов, затем снова возвращали в Сингапур для окончательной сборки, а потом везли в Соединенные Штаты на продажу. Это был настоящий хаос.

Чтобы сэкономить время и деньги, Apple начала постепенно, деталь за деталью, переводить производство на аутсорсинг в такие страны, как Китай и Корея. Это был колоссальный сдвиг, ведь собственное производство с самого начала было ключевым элементом корпоративной идентичности. Джобс обожал строго контролировать «железо» и программное обеспечение, а для этого крайне важно производить все внутри компании. Сама мысль об аутсорсинге таких ключевых процессов была для него проклятием. Джобс обожал фабрики и за свою жизнь построил — правда, с переменным успехом — два суперсовременных сборочных завода, работавших по принципу «точно в срок». Но, несмотря на любовь к всеобъемлющему контролю, Джобс был готов ради эффективности пойти на компромисс. Первым шагом стала продажа завода материнских плат в Фаунтине в штате Колорадо. В 1996 году его купила компания SCI, которой Apple передала производство этих плат на аутсорсинг²⁷. Год спустя был продан завод в Нидерландах: его купила компания NatSteel Electronics, контрактный производитель электроники, и с ней также было заключено

соглашение об аутсорсинге²⁸. В 1998 году, когда в Apple пришел Кук, производство PowerBook было переведено на аутсорсинг в тайваньскую фирму Quanta, производившую электронику по заказу. И это было только начало: в следующие несколько лет Кук ускорит процесс.

Желание Джобса перейти на аутсорсинг и сделать так, чтобы расходы не превышали доходы, впечатлило многих, кто помнил его импульсивным юношей, больше озабоченным «следом во Вселенной», а не заботой об активах и пассивах. «Он стал менеджером. Это совсем не то, что быть начальником или провидцем, и это меня приятно удивило»²⁹, — говорит Эд Вулард, председатель совета директоров, который помог вернуть Стива в Apple.

Годы, проведенные на посту CEO NeXT и Pixar, сделали Джобса намного более эффективным, практичным управленцем по сравнению с первым периодом работы в Apple, когда ему было чуть больше двадцати лет. Однако ему по-прежнему требовалась помощь, особенно когда речь шла о масштабной реформе операционной деятельности, способной вновь превратить Apple в компанию-победителя. Такого человека, заключил он, нет среди соратников — ни среди тех, кого он привел с собой из NeXT, ни среди тех, кто работал в Apple на момент возвращения в нее Джобса. Нужный человек нашелся не сразу. Первый приглашенный глава операционного отдела ушел через несколько месяцев, не выдержав резкого характера Джобса. После этого он не стал торопиться с преемником и взял руководство операциями на себя, чтобы не нанимать «производственников старой волны», которые подавали заявки на этот пост.

Джобс хотел специалиста с опытом Майкла Делла — того самого главы Dell, который в 1997 году заметил, что если бы он управлял Apple, то «закрыл бы компанию и вернул деньги акционерам». Джобс публично парировал³⁰ это довольно грубое замечание, однако его восхищало умение Делла создавать

заводы, работающие «точно в срок», и выстраивать цепочки поставок. Кандидатов такого уровня, к сожалению, было немного, и именно в тот момент Apple напрямую обратилась к Тиму Куку.

Встреча умов: Кук знакомится с Джобсом

Тим Кук уже много раз отказывал рекрутерам Apple, однако их настойчивость в конце концов принесла плоды: он решил, что надо по крайней мере встретиться с Джобсом. «Стив создал отрасль, в которой я работаю, — признался Кук Чарли Роузу в 2014 году, — и я был рад с ним познакомиться»³¹. Кука вполне устраивала работа в Compaq, однако эта встреча открыла перед ним новые, захватывающие горизонты. Джобс «делал нечто совершенно другое», — вспоминает Кук. Слушая, как Джобс рассказывает о стратегии и своем видении Apple, Кук пришел к мысли, что сможет внести в дело Джобса ценный вклад. Джобс описывал компьютер, который потрясет мир, дизайн, который не будет похож ни на что другое. Джобс говорил об iMac G3 — этот проект оказался невероятно успешным. Разноцветные компьютеры Macintosh iMac G3, похожие на луковицу, появились в 1998 году и прославили Джони Айва. Кук был заинтригован: «Стив немного рассказал мне о дизайне, и этого оказалось достаточно, чтобы я всерьез заинтересовался. Он описывал то, что впоследствии будут называть iMac». После той встречи Кук понял, что работа с Джобсом — настоящей легендой Кремниевой долины — будет «честью, которая выпадает раз в жизни»³².

В глубине души у него оставались определенные сомнения, но они были не настолько велики, чтобы отказаться от должности. «Если чисто рационально взвешивать плюсы и минусы, все говорило в пользу Compaq, и хорошие знакомые советовали мне остаться, — признался Кук в 2010 году во время речи в Обернском университете. — Один СЕО, с которым я консультировался, был в этом абсолютно уверен и сказал, что

я буду дураком, если уйду из Compaq ради Apple»³³. В интервью Чарли Роузу Кук повторил, что «вокруг не было буквально никого, кто поддержал бы этот шаг»³⁴.

Однако Джобс уже убедил его, и Кук понял: отказаться от работы в Apple — значит упустить шанс участвовать в чем-то особенном. «Я всегда считал, что идти за стадом — не плохо, а просто ужасно, — вспоминал потом Кук. — То, как Стив говорил, какая “химия” была в комнате... Были только он и я. И знаете, я понял, что мы сработаемся. Я посмотрел на проблемы, с которыми боролась Apple, и подумал: я смогу помочь. <...> А потом я вдруг решил, что возьмусь за это дело. <...> Я тогда был молод. <...> Это было неразумно, и тем не менее что-то внутри подсказывало мне: нельзя упустить такой шанс. И я прислушался к своему внутреннему голосу»³⁵.

Может быть, у Кука и аналитический склад ума, но энтузиазм и аура Стива сразу его очаровали. «Во время нашей первой беседы мне через пять минут захотелось забыть об осторожности и логике и уйти в Apple, — рассказывал он. — Интуиция мне говорила, что это шанс поработать с творческим гением, и такой шанс дается только раз в жизни»³⁶. Интуиция не подвела Кука. В 2010 году в Оберне он признался: «Работа в Apple никогда не входила в мои планы, но перейти туда было, без сомнения, лучшим решением в моей жизни»³⁷.

Имея за плечами опыт работы с закупками, Кук идеально подходил и Apple, и лично Стиву Джобсу. После встречи с Куком Джобс сразу понял, что они одинаково смотрят на производство. «У Кука было такое же видение, и мы с ним могли взаимодействовать на высоком, стратегическом уровне», — рассказывал он. Джобс нашел партнера, которому доверял настолько, что мог «просто забыть о многих вещах, пока Кук не приходил и не напоминал мне»³⁸. Это было идеальное совпадение.

Черный руководитель операционного отдела

ПОВЫИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА

В марте 1998 года Джобс назначил тридцатисемилетнего Кука старшим вице-президентом Apple по глобальным операциям с базовым окладом 400 тысяч долларов и поощрительной премией 500 тысяч³⁹. Куку предстояла масштабная работа по реформированию производства и дистрибуции компании. Это было одно из лучших кадровых решений Джобса.

С самого начала, еще до официального трудоустройства, было очевидно, что Кук блестяще разбирается в операциях, считает Грег Джозвиак, проработавший в Apple 30 лет. «Я помню то собеседование, потому что Стив пришел и начал рассказывать нам удивительные вещи об операциях, которые явно почерпнул из разговора с Тимом, — говорил он в интервью в Apple Park. — То есть Кук в прямом смысле повлиял и на нас, и на подход к операциям еще до того, как он был принят на работу в компанию»⁴⁰.

Джозвиак вспоминает, что Apple в то время была «на грани банкротства», и Куку достался в наследство хаос. Операционная составляющая была в компании одной из худших. «У нас ничего не получалось. Мы отвратительно управляли затратами. Мы отвратительно управляли запасами. Оплаты тоже были организованы отвратительно», — отмечает Джозвиак. Рассказывая о нелепой системе, которая ему досталась, Кук говорит: «Как вы, наверное, догадываетесь, с затратами все было не очень хорошо и с длительностью цикла тоже»⁴¹. Но так продолжалось недолго. «Этот парень много знал об операциях. <...> Стив, как обычно, нанял лучшего, — говорит Джозвиак. — Он не потерял эту способность, даже когда у Apple были большие проблемы». Еще Джозвиак вспоминает, что «Тим был невероятно умен», — не просто специалист по операциям, который «расставляет точки над i» и «заставляет поезда приходить по расписанию», а человек с тем «деловым умом», которого Джобс требовал от всех руководителей компании.

«Надо было иметь деловое чутье, и у Тима оно было»⁴². С самого начала оказалось, что Кук идеально подходит для своей роли.

«Я до сих пор помню, как познакомилась с Тимом, — говорит Дейдра О’Брайен, которая тоже проработала в Apple 30 лет и на момент прихода Кука возглавляла отдел прогнозирования спроса и управления поставками. — Сразу было понятно, что он очень сосредоточенный человек. Его невероятно возбуждало то, что он перешел в Apple. <...> Перед ним стояло много задач: можно было сказать, что он осознавал свою миссию»⁴³.

Сама О’Брайен пришла в Apple в конце 1980-х — через четыре года после выхода первого Macintosh — и занималась планированием производства на заводе во Фремонте, на котором в то время выпускали Macintosh SE. За эти годы она сделала карьеру в операционном отделе, сначала при Куке, а потом при Джеффе Уильямсе, преемнике Кука на посту главного операционного директора. Она работала под началом пяти CEO: Джона Скалли, Майкла Шиндлера, Гила Амелио, Джобса и Кука, а теперь возглавляет кадровый отдел Apple⁴⁴. Ее неофициальный титул — «вице-директор по людям» — по ее словам, придумал Кук.

О’Брайен вспоминает, что впервые увидела Кука в конференц-зале, когда сотрудников операционного отдела пригласили познакомиться с новым руководителем. Встреча была короткой. Кук представился, рассказал о грядущих вызовах и добавил, что впереди много изменений, в том числе сокращение штата.

Саму О’Брайен не испугали совсем не радужные перспективы, обрисованные Куком. Она увидела в словах Кука противоположный посыл: Дейдра поняла, что благодаря этим изменениям Apple снова встанет на рельсы и в итоге будет расти, а не уменьшаться. «Я думаю, никто не взялся бы за это дело, если бы не считал себя способным произвести разворот. Мне кажется, Тима именно это по-настоящему захватывало, — сказала она во время интервью в новой штаб-квартире Apple,

которая выглядит как космический корабль. — Мы в операционном отделе были очень рады, что у нас появился лидер. До этого в руководстве было много перестановок <...> откровенно говоря, довольно хаотичных. <...> В тот период было нелегко привлечь в Apple настоящих профи, а о Тиме мы слышали хорошие отзывы. <...> Мне с самого начала было совершенно ясно, что Тим — это человек, у которого многому можно научиться».

После встречи с коллективом Кук познакомился с отдельными работниками, чтобы понять их сильные и слабые стороны. «Он находился в режиме оценки, — говорит О’Брайен. — Он пытался понять: “Что есть у меня в распоряжении? Как мне обеспечить успех?”» «В то время, — продолжает она, — многие добровольно уходили из Apple. В Кремниевой долине хватало рабочих мест, и компании с удовольствием принимали наших ребят».

По словам О’Брайен, некоторые «выходили из игры, а другие <...> не совсем вписывались в команду, которую хотел собрать Тим».

Кук очень старался подобрать людей, которые сумеют исправить операционные процессы Apple, и О’Брайен вошла в костяк этой команды. Вместе с несколькими выходцами из IBM — Джеффом Уильямсом, Биллом Фредериком и Сабихом Ханом — она занялась прогнозированием спроса. Джефф Уильямс стал правой рукой Кука и работает сейчас главным операционным директором. Эксперт по логистике Билл Фредерик возглавил клиентскую поддержку, а Сабих Хан руководил операционными процессами по выпуску ноутбуков. Столь тщательно подобранной команде требовалось лишь время, чтобы компания начала делать разворот.

До свидания, США! Здравствуй, Китай!

Всего через семь месяцев после перехода в Apple Кук сократил запасы с чудовищных тридцати дней всего лишь до шести⁴⁵. В

кратчайшие сроки он полностью пересмотрел систему операционной деятельности Apple, уделяя внимание каждой мелочи производственного процесса.

Решение урезать продуктовую линейку до четырех моделей помогло решить операционные проблемы. Четыре модели компьютеров из таблицы Джобса старались собирать из общих компонентов и, где это возможно, использовать стандартные для отрасли детали: прежде Apple славилась любовью изобретать собственные сложные технологии, несовместимые с другими системами. Через десять лет исчезли клавиатуры и мыши ADB, подходившие только к Apple: им на смену пришли устройства с USB, работающие с Windows и техникой других производителей. Это было не только полезно с точки зрения операций, но и делало продукты Apple намного более совместимыми с обширным рынком компьютерной техники.

Как и Джобс, сокращавший ассортимент Apple, Кук сосредоточился на выборе всего нескольких поставщиков. Он посетил абсолютно всех подрядчиков и сумел их очаровать, хотя и предлагал жесткие условия сотрудничества. Например, он убедил NatSteel, поставлявшую печатные платы, расположить заводы рядом с фабриками Apple в Ирландии, Калифорнии и Сингапуре. Близость поставщиков значительно облегчала работу «точно в срок», ведь детали можно было доставлять быстрее и чаще.

Везде, где только можно, Кук прибегал к аутсорсингу. В частности, iMac G3 изначально полностью собирали на собственных фабриках Apple за исключением корпуса и монитора, которые поставляла LG Electronics. Когда за дело взялся Кук, большую часть производства стала осуществлять LG. Производство ноутбуков Кук отдал двум тайваньским компаниям: Quanta Computer собирала профессиональные PowerBook, а Alpha Top Corporation — iBook, ориентированные на массового потребителя⁴⁶.

Передача производства внешним партнерам помогла решить одну из самых больших проблем Apple — избавиться от избыточных запасов. До этого в компании в одной стороне лежали детали, а в другой — непроданные компьютеры. Это стоило компании миллионов долларов. Забитые непроданными компьютерами склады едва не привели Apple к банкротству в 1996 году⁴⁷. Теперь — считал Кук — чем меньше будет запасов, тем лучше. «На складах продукция часто накапливается, — заявил он, — поэтому мы будем поставлять ее клиентам прямо с завода»⁴⁸.

Кук ненавидел лишние запасы так же пылко, как Джобс — низкопробный дизайн. Он даже рассматривал их с точки зрения категорий морали, называя «фундаментальным злом» и обузой для финансов компании, и приводил сравнение, которое, видимо, уходило корнями в его детство, проведенное в сельской местности. «Тут надо управлять как на молочной ферме, — говорил он. — Если срок годности истек, у тебя проблемы»⁴⁹.

Качественное управление запасами должно подкрепляться умением прогнозировать продажи. У Apple это получалось не всегда: в истории компании достаточно случаев, когда компьютеров оказывалось либо слишком много, либо слишком мало. Например, первый завод Macintosh, который Стив Джобс построил в калифорнийском Фремонте, называли фабрикой будущего и считали лучшим в компьютерной отрасли. А уже через несколько лет этот завод пришлось закрыть, потому что продажи оказались низкими и не соответствовали мощностям предприятия.

Чтобы разобраться с этой проблемой, Кук вложил в суперсовременную систему планирования ресурсов фирмы SAP, которая была напрямую подключена к IT-системам поставщиков деталей, сборочных заводов и торговых партнеров. Эта сложная система давала операционной команде крайне подробный обзор всей цепочки поставок от сырья до заказов в недавно открытом интернет-магазине Apple.

Система планирования ресурсов R/3 была похожа на центральную нервную систему нового бережливого производства: детали заказывали только при необходимости, а фабрики производили только то количество, которое удовлетворяло имеющийся спрос⁵⁰.

Вооруженный массой данных, операционный отдел начал ежедневно корректировать производство и отправлять подрядчикам заказы, исходя из подробных прогнозов продаж на неделю и крайне точного подсчета запасов в розничной торговле. Команда Кука, например, могла сказать, что в магазинах CompUSA есть залежи iMac, но почти закончились iBook.

Под руководством Кука время, в течение которого запасы оставались на балансе компании, сократилось с нескольких месяцев до считанных дней. Уже через семь месяцев после начала работы Кука в компании период оборота запасов сократился с тридцати дней до шести, а объем запасов непроданных компьютеров Mac снизился с 400 миллионов долларов до 78 миллионов⁵¹. В 1998 году Кук избавился от десятков тысяч непроданных «макинтошей», которые накопились с дореформенных времен, — он просто отправил их на свалку⁵². Этот эпизод окутан тайной, и это понятно, ведь такой подход противоречит принципам охраны окружающей среды, которые Кук сегодня прививает в Apple. Однако в то время это был очень впечатляющий шаг. К 1999 году запасы сократились всего до двух дней, и Apple обогнала по этому показателю Dell — невероятное достижение, учитывая, что именно Dell считалась золотым стандартом отрасли.

Когда операционная деятельность значительно улучшилась, стало ясно, что Кук сыграл ключевую роль в восстановлении прибыльности Apple. Его подход к делу стимулировал феноменальный рост Apple и в последующие годы. Очевидно, что без его замечательных успехов компания никогда не стала бы такой крупной и доминирующей в отрасли. Группа

промышленного дизайна Джони Айва создавала отличные продукты, а команда Кука не менее хорошо определяла, как произвести их в огромном количестве и без задержек, а потом в обстановке строжайшей секретности доставить в магазины по всему миру. Apple славится умением держать новинки втайне вплоть до поступления в продажу, и эту незаурядную задачу — тихо изготовить и доставить миллионы экземпляров устройств — выполняют именно люди Кука.

Однако Кук подарил Apple не только оптимальные, эффективные производственные процессы. Его инновации видны буквально на каждом шагу. Один из его первых больших подвигов — и верный признак умения «думать иначе» — ловкий прием, использованный Куком при поставках iMac G3. Apple хотела сделать этот компьютер мейнстримом, а значит, нужно было как можно быстрее доставить его максимальному числу клиентов. Для того чтобы весь важнейший праздничный сезон компьютеры оперативно и бесперебойно поступали клиентам, Кук за много месяцев до этого забронировал авиаперевозки на 100 миллионов долларов⁵³. Этот беспрецедентный шаг прекрасно себя оправдал. Apple не только мгновенно доставила клиентам заказы: конкуренты, например Compaq, обнаружили, что им сложно обеспечить поставки в праздники⁵⁴. Благодаря новым методам Apple другим компаниям пришлось пересмотреть свою операционную стратегию. Кук не только улучшил деятельность Apple. Он изменил управление производственными процессами во всей отрасли и повлиял на их восприятие.

Когда Кук пришел в Apple, прогнозирование спроса и оптимизация цепочки поставок считались не таким престижным занятием, как создание проектов компьютеров в цветах карамелек. Репортеры не выстраивались в очередь, чтобы рассказать об операционной реформе Apple на обложке Fortune или Wired, а среднестатистический клиент замечал цепочку поставок, только если она работала не так, как надо.

Однако Куку удалось сделать свой отдел крутым. Гаутам Бакси, бывший ведущий инженер-проектировщик, говорит, что в первое время, до появления iMac, во время командировок в Китай «все дизайнеры, включая Айва и Дэнни Костера, жили и ели в тех же гостиницах, что и другие инженеры и сотрудники Apple»⁵⁵. Но спустя 10–15 лет, когда Кук пришел в Apple, «ребят из дизайнерской группы встречали длинные лимузины и пятизвездочные отели», в то время как инженерам приходилось брать такси и останавливаться в трехзвездочных гостиницах. Операции раньше явно считались менее важной, не такой гламурной частью бизнеса. С приходом Кука все изменилось. Теперь лимузины и пятизвездочные гостиницы ждали специалистов по операционной деятельности.

Аутсорсинг спасает Apple

За первый год работы Кука Apple сильно изменилась. После периода убытков, составивших в 1997 году чуть более миллиарда долларов, уже к концу 1998 года компания стала приносить доход. Ошеломительный успех первого iMac превзошел и ее собственные ожидания, и прогнозы аналитиков с Уолл-стрит и принес 106 миллионов долларов прибыли за четвертый квартал и 309 миллионов долларов за фискальный год¹. «В этом квартале впервые почти за пять лет Apple растет быстрее, чем отрасль в целом»², — хвастался Джобс. Он связывал это с новым iMac и оптимизированным, целеустремленным ведением бизнеса.

Несмотря на финансовый успех, положение по-прежнему было шатким, и компания пыталась экономить везде, где только можно. Кук рассматривал возможности Apple по каждому ее продукту и все активнее переводил производство на аутсорсинг. Содержать заводы дорого. В бухгалтерском балансе они являются пассивом, поэтому разумно как можно больше полагаться на сторонних поставщиков, не жертвуя при этом качеством и результативностью.

Дейдра О'Брайен вспоминает, что Кук и операционная команда «тяжело трудились, чтобы выстроить систему, которая <...> будет по-настоящему поддерживать клиентов и создавать невероятные продукты»³. Был проведен тщательный анализ сильных сторон самой компании и поставщиков, с которыми работала Apple. Кук и его команда снабженцев не просто бездумно переводили производство на аутсорсинг: они стремились к уникальной гибридной модели. «Это был не классический аутсорсинг, когда просто нанимаешь кого-то и спихиваешь на него свой план или, как часто бывает, по сути,

берешь его план и подписываешься под ним»⁴, — объясняет О’Брайен.

Производство iMac сначала частично было передано компании LG, которая выпускала мониторы с катодно-лучевой трубкой и другие детали. В 1999 году LG полностью взяла на себя производство этих компьютеров, а с ростом заказов и спроса Apple привлекла еще одного производителя — расположенную на Тайване Hon Hai Precision Industry Company, которая в то время сотрудничала с Dell, конкурентом Apple. Именно эта компания, больше известная как Foxconn, в эпоху Тима Кука определила вектор развития производства. Хотя Apple раньше работала с ней в области сборки Apple II, именно контракт на изготовление iMac, заключенный Куком, положил начало новым отношениям между этими корпорациями.

Foxconn

Foxconn была основана примерно в то же время, что и Apple, но на другом конце планеты — девять с половиной тысяч километров разделяли эти компании. В 1974 году, когда девятнадцатилетний Стив Джобс еще работал в Atari, Терри Гоу, которому исполнилось двадцать четыре, одолжил у матери 7,5 тысячи долларов (37 тысяч по текущему курсу) и открыл свой бизнес.

Гоу отличается непревзойденной рабочей этикой и ожидает того же от своих сотрудников, поэтому атмосфера в Foxconn полувоенная: приказы должны быть выполнены до последней запятой, эффективно и безупречно. Если рабочий допускает ошибку, его ждет публичный выговор. Если рабочий делает одну и ту же ошибку два раза, его увольняют. Работают долго и тяжело: смены длятся по 12–14 часов с одним выходным в неделю или вообще без выходных.

Бытовую электронику, в том числе все продукты Apple, собирают почти целиком вручную. Вопреки расхожим

представлениям, автоматов и роботов на заводах немного. Некоторые детали — например, материнская плата iPhone — действительно требуют высокой автоматизации, однако сборка, особенно окончательная, производится руками. Анна-Катрина Шедлетски, работавшая в Apple инженером-конструктором, рассказывает: «Смартфона касаются сотни рук, и неважно, Apple это, Samsung или Google. Таков современный уровень сборки этих сложных миниатюрных устройств»⁵.

По словам Шедлетски⁶, стандартный конвейер в Foxconn и на других сборочных фабриках имеет длину 110 метров — чуть больше футбольного поля. Он разделен на 60–70 участков примерно по 60 сантиметров шириной каждый: как раз, чтобы поместился человек. На каждом сборочном участке делают один этап или операцию. Первый рабочий вставляет экран, второй протирает экран растворителем от пыли и масел, третий наклеивает защитную пленку, и так далее. По обеим сторонам конвейера оставлены проходы шириной по шесть метров: этого достаточно, чтобы к участкам регулярно подъезжали автопогрузчики с поддонами деталей.

Большинство людей даже не представляют себе масштабы заводов Foxconn. Это огромные комплексы, в которых есть спальные помещения, рестораны, больницы, супермаркеты, плавательные бассейны. Например, завод Foxconn в Шэньчжэне занимает площадь 2,3 квадратного километра. Скорее, это города-фабрики, или, как однажды описала их CNN, «строго охраняемые» университетские кампусы⁷. Дуэйн О’Верри, работавший менеджером в Foxconn в конце 1990-х и начале 2000-х, говорит, что на его глазах такой «кампус» всего за несколько лет разросся примерно с 45 тысяч рабочих более чем до 250 тысяч. Сегодня в Foxconn только в Китае, где компания имеет двенадцать заводов, трудится приблизительно миллион триста тысяч человек. Кроме этого, производство есть и в других странах Азии, а также в Южной Америке и Европе⁸.

Принято считать, что Apple и другие компании собирают продукты в Китае из-за низкой стоимости трудовых ресурсов. Сборка iPhone обходится гораздо дешевле материалов, из которых он сделан. На нестандартные микросхемы, сложные камеры и красивые экраны уходит куда больше средств, чем на оплату труда рабочих.

Однако ключ к успеху Foxconn — это не дешевизна рабочей силы, а гибкость. Поскольку в комплексах компании живут сотни тысяч человек, буквально за считанные часы можно собрать целую армию рабочих. При необходимости Foxconn способна быстро привлечь десятки тысяч дополнительных рабочих и потом так же быстро их уволить. Молодые рабочие зачастую приезжают из удаленных сельских районов, поэтому им бывает нелегко бросить все и вернуться домой, даже если работа ужасно выматывает.

В 2007 году Foxconn продемонстрировала свою гибкость при производстве первого iPhone. Всего за несколько недель до запланированного поступления в продажу в дизайн этого телефона была внесена серьезная поправка: Стив Джобс в последний момент решил, что экран должен быть стеклянным, а не пластиковым. Джобс несколько недель носил в кармане прототип iPhone и сильно поцарапал его ключами. Он понял, что это вызовет недовольство клиентов, и потребовал сделать более прочный стеклянный экран⁹.

Спустя пару недель новые стеклянные экраны поступили в Foxconn. Это было ночью, поэтому, по свидетельству New York Times, более восьми тысяч рабочих подняли с кроватей, выдали им по чашке чая и галете и отправили на двенадцатичасовую смену вставлять экраны в телефоны¹⁰. Несколько дней подряд завод выпускал по десять тысяч айфонов в сутки. (Стоит заметить, однако, что Foxconn отрицает этот факт и утверждает, что это невозможно по китайскому трудовому законодательству.)

В другом случае конструкторы Foxconn до поздней ночи корпели над новой кнопкой для первого iMac. Разработчики опасались, что непротестированная кнопка не выдержит постоянного использования, поэтому было решено разбудить человек десять рабочих и поручить им всю ночь нажимать на эту самую кнопку. «Компании Foxconn сделать это очень просто, — говорит Гаутам Бакси. — На других фабриках, возможно, начали бы придумывать устройство, которое будет жать на кнопку, но гораздо проще попросить рабочего делать это всю ночь напролет за минимальную ставку. Такое там в порядке вещей, это даже не какой-то особенный пример»¹¹.

Apple часто вносит изменения в дизайн в последнюю минуту, а спрос может сильно колебаться, особенно при таких огромных оборотах: по некоторым оценкам, за первые несколько месяцев было продано 55 миллионов iPhone X. При таких масштабах Apple нужны заводы, способные в периоды наибольшей нагрузки выпускать до миллиона устройств в день, а для этого требуется приблизительно 750 тысяч рабочих. «Там могут мгновенно нанять три тысячи человек, — объясняет Дженнифер Ригони, бывший менеджер Apple по глобальному спросу и предложению. — Какой завод в США сможет быстро найти столько людей и убедить их жить в общежитиях?»¹²

У Apple, безусловно, таких возможностей не было. В 1980-х компания строила высокоавтоматизированные заводы, и для Стива Джобса это стало тяжелым уроком. Одно из таких предприятий — широко разрекламированное производство первых Macintosh в Сан-Франциско — было сияющим бриллиантом с разноцветной индикацией станков и другими новшествами.

Производственная линия состояла из автоматизированных конвейеров и множества необычных машин, которые поднимали, упаковывали и перемещали «макинтоши». К сожалению, продажи этого компьютера так и не окупили затрат на создание завода. Продажи были так малы, что завод работал

далеко не на полную мощность, а узкоспециализированное производство — которое разрабатывали именно под эту машину — нельзя было перестроить для выпуска другой продукции. Это в конце концов и решило судьбу завода: в 1992 году он был закрыт. Высокая автоматизация Джобса оказалась недостаточно гибкой, чтобы выпускать различные товары, например iPhone, iPad и iMac, в соответствии с колебаниями спроса. Революционные инициативы Кука снизили потребность в американских заводах и внесли огромный вклад в успех Apple. Переведя большую часть операций на аутсорсинг и укрепив партнерство с Foxconn, Кук сделал то, чего никогда раньше не делал никто, и добился изумительных результатов. Это заметило руководство Apple, прежде всего Стив Джобс.

Кук поднимается по карьерной лестнице

Преобразование операционной стратегии Apple и глубокое понимание всех аспектов бизнеса стало ключевым моментом для быстрого возрождения компании. Опыт работы во главе этого важнейшего отдела Apple подготовит Кука к тому, чтобы впоследствии возглавить компанию: сначала в должности главного операционного директора, а потом и на посту CEO. По словам Дейдры О'Брайен, его лидерский потенциал был виден сразу. «Теперь кажется совершенно очевидным, что он мог стать нашим CEO, — сказала она во время интервью в Apple Park. — Когда он пришел в компанию <...> его <...> волновала не только оптимизация операционных процессов. Он думал обо всем»¹³. Кук координировал свои действия с командой инженеров и отделом продаж, чтобы изучить продукцию и понять клиентов, которые ее покупают.

Первые несколько лет работы в Apple он помогал управлять запуском похожего на луковицу iMac G3, бело-голубого Power Macintosh G3, ноутбука iBook, который напоминал сиденье для унитаза, и других знаменитых продуктов Apple. Все они

становились хитами и у клиентов, и у критиков. В сентябре 1999 года, всего через два года после возвращения Джобса, акции Apple установили абсолютный рекорд в 73 доллара за штуку, побив предыдущий — 68 долларов за акцию, установленный в 1991 году¹⁴. Эффектный разворот Apple, за который отвечал и Тим Кук, был в самом разгаре.

В 2002 году, через четыре года после прихода в Apple, Куку было поручено руководить не только операциями, но и продажами. Ему также присвоили новое звание: исполнительный вице-президент по глобальным продажам и операциям. В 2004 году Джобс назначил Кука главой аппаратного отдела Macintosh, а в 2005 году последовало еще одно крупное повышение — до уровня главного операционного директора¹⁵. «Тим занимается этой работой уже более двух лет, и нам давно пора официально признать это, оформив повышение, — сказал тогда Джобс. — Мы с Тимом работаем вместе семь с лишним лет, и я надеюсь на еще более тесное сотрудничество, чтобы Apple в предстоящие годы достигла высочайших целей»¹⁶.

Этими повышениями Стив Джобс готовил Кука себе в преемники. В Apple все, за исключением Тима Кука и самого Джобса, были узкими специалистами. Это функциональная организация, и ее сотрудники занимаются конкретными областями: криптографическим программированием, промышленным дизайном, разработкой антенн. Кук изначально тоже специализировался на операционной деятельности. Стив Джобс был единственным человеком, не имевшим узкой специализации, пока он не вытащил Кука из операций и не расширил круг его обязанностей. Повышая Кука в 2002 году до вице-президента по продажам, а затем до главы крупнейшего на тот момент аппаратного отдела — отдела Мас, Джобс готовил его к работе в различных сферах бизнеса. Дальше Кука ждала практика на посту СЕО и кульминация — официальное назначение в 2005 году главным операционным директором, правой рукой Джобса.

Кук брал на себя гораздо больше обязанностей, чем типичный главный операционный директор корпорации. В Apple нет единого операционного отдела: под этим термином подразумевают несколько коллективов, которые занимаются производством, дистрибуцией и услугами. Самая многочисленная и многофункциональная группа отвечает за цепочку поставок: она управляет обширной деятельностью Apple в сфере контрактного производства.

В этой группе есть много меньших по размеру команд, которые занимаются различными аспектами производственного процесса. Среди них есть команда технологического проектирования, которая заботится о том, чтобы предложенные проекты продуктов можно было реально воплотить в жизнь. В нее входят, в том числе, инженеры по организации производства, технологи и инженеры по контролю качества. Есть также команда выпуска, которая отвечает за качество готовой продукции и компонентов, сходящих с конвейера. Чтобы предложение гарантированно удовлетворяло спрос, существует плановый отдел. Он прогнозирует продажи и помогает до мельчайших подробностей учесть ресурсы, необходимые для выполнения проектов: от объема бумаги из вторсырья для упаковки до количества требующихся модулей камер перед большим запуском iPhone.

Операционный отдел, наверное, самый большой в Apple, однако его размеры сложно оценить, так как компания не публикует организационных схем ни для общественности, ни для внутреннего пользования. Один бывший сотрудник, занимавшийся операциями, считает, что в этом отделе может работать от 30 до 40 тысяч человек, то есть подавляющее большинство из 50 тысяч работников Apple, которые трудятся в Купертино и его окрестностях. Как главный операционный директор, управляющий таким количеством людей, Кук имел огромное влияние на культуру всей компании.

Кук — менеджер

Хотя Джобс и Кук много лет работали вместе, это были люди очень разные — не только по поведению и темпераменту, но и по стилю управления. Джобс мог в лицо назвать (и называл) подрядчиков Apple «гребаными кастрированными идиотами»¹⁷, если у тех не получалось обеспечить своевременную поставку микросхем. Он рвал и метал, унижал и оскорблял, обзывал людей придурками, которые ни на что не годятся.

Тактика Кука заметно отличалась, но приносила результаты. Он редко повышал голос, зато неустанно занимался проблемой и мог вымотать бесконечным потоком вопросов. «Он очень тихий руководитель, — говорит Джозвиак. — Не крикун, не любитель поорать. <...> Он крайне спокойный и уравновешенный, но проест тебе плешь своими вопросами, и лучше знать свое дело»¹⁸. Вопросы помогали Куку вникнуть в предмет и убедиться, что сотрудники знают, что делают. И это работало: персоналу приходилось всегда быть наготове и помнить об ответственности. Люди знали, что в любое время руководитель может их вызвать и попросить что-то пояснить. «Он задаст тебе десять вопросов, — говорит Стив Дойл, который пришел в операционный отдел Кука в декабре 1998 года. — Если ответишь правильно, он задаст еще десять. Через год он начнет задавать тебе девять вопросов. Но ошибись хоть в одном, и получишь двадцать вопросов, а потом тридцать»¹⁹.

Кук требовал от своих людей детального знания предмета. «Все нервничали, когда шли к нему на совещания, — говорит человек, хорошо осведомленный о работе отдела Кука в то время. — Он спросит: “Что это за отклонение в строке 514 столбца D? В чем причина?” И если человек не знает подробностей, с него спустят шкуру прямо на совещании»²⁰. Один из менеджеров аппаратной группы Apple был шокирован, попав на совещание, которое вел Кук. В какой-то момент

рядовой сотрудник привел показатель, который Кук посчитал неверным. «У вас здесь ошибка, — заявил Кук. — Убирайтесь»²¹.

Как главный операционный директор, Кук ожидал от своих подчиненных трудолюбия, активности и внимания к мелочам. Примеру Кука последовали и другие менеджеры и применили к собственным сотрудникам его принципы руководства. Хелен Ван, бывший менеджер по глобальному снабжению, рассказывает, что многие старшие операционные менеджеры, как и Кук, внимательно относились к деталям и превосходно чувствовали цифры. Она много раз видела, как старшие руководители запоминают целые листы данных и находят неприметные ячейки с отклонениями. У них была сверхъестественная способность обнаруживать ошибки в огромном море данных. Управленцы часто запоминали числа, и, если что-то менялось, на следующих совещаниях могли спросить об этом у менеджера по снабжению. По словам Ван, менеджеры переняли и привычку Кука задавать множество вопросов. «Им необходимо знать, понимаете ли вы проблему», и «если вы не ориентированы на детали, вы вряд ли выживете в этой компании». «Кук, безусловно, создал много процессов, которые развивают умение думать о проблеме, а также повлиял на культуру и стандарты компании, — добавляет Ван. — Вы постоянно слышите: “У нас это делают вот так”, и я думаю, Кук либо сформировал такой подход, либо повлиял на него. Это наш образ мыслей, наш стиль работы»²².

Несмотря на подчеркнутое внимание к деталям и решению проблем, Кук доверял своим сотрудникам и побуждал их действовать самостоятельно. По словам Ван, он распространил философию «мы можем»: «возможно все, давайте постараемся, давайте подойдем творчески, давайте попробуем решить вопрос, ведь мы можем это сделать. <...> Руководители постоянно напоминают нам о креативности: “Как бы вы решили эту проблему?”»²³ Ван отмечает, что, несмотря на молодость (ей было тогда немного за тридцать), она чувствовала доверие

менеджеров — и к себе, и к другим членам коллектива. Менеджеры позволяли действовать самостоятельно и не вмешивались по мелочам.

«Директора старшего уровня вдохновляют людей, — продолжает она. — Даже если ты молод, если ты младший сотрудник, всегда есть чувство <...> что на своем месте ты принимаешь лучшие решения в интересах компании и компания тебе доверяет. Именно так, с таким доверием к персоналу, управляют Тим и Джефф Уильямс, вице-президент по операциям при Куке»²⁴.

Чтобы завоевать уважение и высокую оценку Кука, сотрудники должны не только всегда знать правильные ответы на его вопросы. Нужно показать, что ты готов сделать еще несколько шагов — иногда в буквальном смысле. Вот классический пример жесткого стиля Кука. На совещании по поставкам возник вопрос в отношении одного китайского производителя. «Все очень плохо, — сказал Кук. — Кто-то должен поехать в Китай и разобраться с ситуацией на месте». Совещание продолжалось еще полчаса, после чего Кук прямо посмотрел на Сабиха Хана — директора по ключевым операциям — и убийственно серьезным тоном спросил: «Как, вы еще здесь?» Хан немедленно встал, покинул совещание, поехал в аэропорт и заказал билет в Китай в один конец. Он даже не заехал домой взять смену белья²⁵.

Казалось, что у Кука, в отличие от других сотрудников, почти нет жизни за пределами Apple. Он служил примером, но этому примеру могли следовать лишь немногие — тем более если дома ждали дети и супруги. Кук устраивал конференц-звонки в воскресенье вечером, отвечал на электронные письма до 3:45 утра, а к шести утра каждый день был за рабочим столом. Он работал в офисе по 12–13 часов, а когда возвращался домой, продолжал отвечать на электронные письма.

«Несколько раз я получал от Тима письма между 3:45 и 4:30 утра», — вспоминает его коллега Брюс Сьюэлл, бывший главный юрисконсульт Apple. — Потом с 4:30 до 6:00 было тихо. В это

время он был дома, завтракал, собирался и готовился пойти в спортзал»²⁶. Начиная с 6:15 Кук уже был на рабочем месте.

Бывали случаи, когда Кук летел в Китай, работал там три дня, невзирая на 16 часов разницы во времени, возвращался, приземлялся в 7 утра и в 8:30 уже сидел в кабинете на совещании. За исключением необходимости встречаться с китайскими поставщиками, он редко покидал Калифорнию и старался быть доступным. Совещания для него были похожи на марафон: сходство усиливается, если учесть, что во время совещаний он перекусывал энергетическими батончиками. Вне офиса у Кука была два вида отдыха — пойти в спортзал или в поход. А еще Кук заядлый велосипедист. Он часто катается по субботам и воскресеньям, давая коллегам редкую передышку от своих писем. «Тим много тренируется, — утверждает Сьюэлл. — Он очень-очень внимательно следит за здоровьем и рано встает, чтобы успеть в спортзал до того, как остальные проснутся и будет много народу»²⁷.

Будет справедливо сказать, что Кук относится к Apple как к спорту. Работа была и остается для него разновидностью тренировки на выносливость²⁸ — и это проявлялось во всем, вплоть до короткой стрижки, напоминавшей одного из его кумиров, велогонщика Лэнса Армстронга^[13]. На одном совещании операционного отдела Кук показал слайд со словами этого спортсмена: «Я не люблю проигрывать. Я просто презираю поражения»²⁹. Кук сравнил работу со спортом и в речи, которую произнес в Обернском университете в 2010 году — за год до того, как стал главой корпорации Apple. «В бизнесе, как и в спорте, подавляющее большинство побед предreshено еще до начала игры. Мы редко властны над тем, когда появятся возможности, но мы можем повлиять на свою подготовку»³⁰. Одержимость Кука подготовкой стала ключом к его успеху в Apple.

Первые 12 лет карьеры Кука в Apple прошли относительно спокойно. На переднем плане и в центре внимания всегда был Джобс, свой имидж был и у других ключевых фигур — таких, например, как Джони Айв. А Кук любил конфиденциальность и скрывался за завесой секретности, окружавшей компанию. Ситуация не слишком изменилась и в январе 2009 года, когда он впервые вступил в роль временного CEO, так как Джобс был вынужден на полгода взять больничный после пересадки печени. Джобс оставался главным и во внутреннем сообщении заверил сотрудников, что по-прежнему будет участвовать в «крупных стратегических решениях», а Кук берет на себя ответственность за текущую деятельность. «Я знаю, что и он, и другие руководители справятся на отлично»³¹, — писал Джобс.

Пока Стив отсутствовал, Кук следил за запуском iPhone 3GS, который быстро обогнал все смартфоны компании по скорости продаж: за выходные после старта было продано более миллиона штук³². Джобс вернулся в Apple как раз вовремя, чтобы в сентябре 2009 года выступить с программной речью и поблагодарить руководство и особенно Кука, который «оказался на высоте и очень умело управлял компанией»³³. Кук справился настолько хорошо, что его поставили у руля Apple и в январе 2011 года, когда Джобс взял еще один больничный³⁴.

Даже в периоды болезни Джобс продолжал быть лицом компании, а Кук — фактически глава компании — оставался в тени. Ситуация изменилась, когда Кук занял высшую должность официально.

Глава 6

На месте Стива Джобса

Первый день Кука в качестве CEO Apple пришелся на среду, 24 августа 2011 года. Его первые шаги на этом посту сначала были почти незаметны, но они указывали на предстоящие большие перемены, при этом отделяя его от предшественника и предвещая тот запредельный успех, с которым Apple ассоциируется у нас сегодня.

Хотя Кук превосходно умел управлять Apple из-за кулис, он не привык быть в центре внимания. Первый год оказался непростым: неловкость при публичных выступлениях, перестановки в руководстве, увольнение двух высокопоставленных управленцев и заурядные продукты. По мнению критиков, все это не предвещало ничего хорошего. Они по-прежнему предсказывали, что Apple ждет долгий, медленный упадок.

Деревянный, как Пиноккио

Первые несколько месяцев 2012 года принесли Куку сплошную головную боль. Выступая в марте с первой с момента смерти Джобса программной речью, он представил iPad 3 и обновленное Apple TV. «Я невероятно рад, что здесь нахожусь»¹, — сказал Кук, выйдя на сцену, но выглядел при этом совсем не так. На нем была наглаженная рубашка на выпуск, и методично, по-южному растягивая слова, он прошелся по презентации. В нем не было ни капли харизмы и магнетизма, которые делали такими динамичными выступления Стива Джобса, и казалось, что он слишком много репетировал или испытывает неловкость. Он морщил лоб и говорил серьезным тоном: обстановка явно не доставляла ему удовольствия. Каким-то образом ему удалось достичь невозможного:

программная презентация Apple прошла без обычной в таких случаях волнительной атмосферы.

Представленный iPad имел великолепные характеристики и ряд новых особенностей: дисплей Retina с высоким разрешением, процессор Apple A5X с четырехкластерным графическим ускорителем, улучшенную пятимегапиксельную камеру, возможность записывать видео в формате HD 1080p, голосовой набор и поддержку сетей LTE в США. Тем не менее, несмотря на положительные отзывы, фанаты сочли его посредственным обновлением, чересчур напоминавшим предшественника: скорее эволюцией, а не революцией. Для первого большого продукта, запущенного под руководством Кука, это был не самый хороший знак.

Первые неудачи

Первые несколько месяцев на посту CEO — всегда нелегкое время, не говоря уже о ситуации, когда основатель-провидец компании трагически скончался, а сама компания — одна из самых известных в мире. Куку было особенно тяжело, потому что в апреле Министерство юстиции США подало против Apple иск по обвинению в сговоре с книгоиздателями с целью фиксации цен на электронные книги. Процесс тянулся несколько лет и кончился тем, что Apple пришлось выплатить штраф и принять назначенного судом антимонопольного наблюдателя. В то же время это доказывало, что Apple стала велика настолько, что привлекла внимание антимонопольных органов. Такого рода дела обычно затрагивают лишь самые крупные и могущественные компании: считается, что они могут злоупотреблять своим доминирующим положением и их следует держать в узде. Угроза была вполне серьезная: в 2001 году Microsoft лишилась доминирующего положения и покинула вершину технологического сегмента именно из-за антимонопольного процесса.

В июле — после повторного отчета за третий квартал, согласно которому продажи iPhone были меньше прогнозов — упали акции Apple. Аналитики были разочарованы: ожидалось, что Apple продаст 28,9 миллиона iPhone, а продажи составили только 26 миллионов штук. Вообще-то ничего ужасного не произошло: по сравнению с предыдущим годом продажи iPhone выросли примерно на 30%². Тем не менее почти за десять лет это был всего лишь второй раз, когда Apple не оправдала надежд Уолл-стрит.

Недостаточно высокие продажи iPhone могли быть связаны с усилением конкуренции со стороны Android. Хотя Apple по-прежнему была на вершине, укреплялись позиции Samsung и название этой компании все чаще мелькало в статьях об Apple. В мае 2012 года в исследовании BrandZ, которое проводится агентством Millward Brown, Apple второй год подряд была названа самым дорогим брендом в мире³. «Apple продолжает создавать инновации и поддерживает статус “люксового” бренда, однако в будущем столкнется с конкуренцией со стороны Samsung, — говорилось в отчете. — Стоимость Samsung уже составляет более 14,1 миллиарда долларов, отчасти благодаря успеху телефонов Galaxy, и Samsung обходит Apple на многих рынках, позиционируя себя как отличную альтернативу вездесущим iPhone, причем по разумной цене»⁴. В октябре 2012 года Кук уволил главу корейского отделения Apple Доминика О из-за слабых продаж в Южной Корее, на родине Samsung. Доминик О пробыл на этой должности всего 17 месяцев⁵.

Снижение цен на акции могло быть вызвано и просчетами в отношении новых продуктов. В июле 2012 года Apple наконец поставила крест на MobileMe — облачном сервисе, который был провальным практически с первого дня своего существования⁶. В октябре 2011 года его заменил сервис iCloud, однако MobileMe оставался активен вплоть до середины следующего года. В конце сентября Apple официально закрыла Ping — музыкально

ориентированную социальную сеть, которая была запущена двумя годами ранее в рамках iTunes 10⁷. Сеть поощряла пользователей подписываться на музыкантов и знакомых, чтобы видеть популярные композиции и получать рекомендации. Однако ее с самого начала преследовали проблемы: обещанная интеграция с Facebook так и не состоялась, некоторые пользователи страдали от потоков спама, мошенники начали открывать фальшивые аккаунты от чужого имени. Но хуже всего было то, что Ping «не взлетела»: ее предпочитала лишь малая доля пользователей iTunes. Выступая в тот год на All Things Digital Conference, Кук признал, что Apple «не обязательно» иметь собственную социальную сеть. «Некоторые клиенты ее обожают, но их число не настолько велико. Не убить ли нам ее?»⁸ — спросил он. Вскоре после этого Apple действительно убила Ping.

Приемы и увольнения

2012 год также был ознаменован увольнением двух высокопоставленных руководителей⁹. Первым стал Джон Брауэтт, старший вице-президент по розничной торговле, курировавший Apple Store. Он пришел в Apple только в январе, сменив на этом посту Рона Джонсона. Формально у Брауэтта была необходимая для этой должности квалификация — до Apple он работал в Dixons Retail, одном из европейских ретейлеров с 40-тысячным штатом сотрудников. Брауэтт был выпускником Кембриджского университета, получил степень MBA в Уортонской школе бизнеса, хорошо ориентировался в показателях и имел во многом схожий с Куком опыт. Работая в онлайн-продажах британской сети супермаркетов Tesco, он сказал одному репортеру: «Я не обедаю. Я не провожу совещаний, потому что надо очень много сделать»¹⁰. У него был серьезный подход к работе, совпадавший со стилем Кука. Он казался идеальным кандидатом в руководители Apple Store при новом главе компании.

К 2012 году Apple Store было уже больше десяти лет. При запуске в 2001 году этот проект встретили скептически, но теперь по всему миру работало уже 400 магазинов, причем треть из них — за пределами Соединенных Штатов. По продажам на квадратный метр площади магазины Apple Store опережали любого другого американского ретейлера, в том числе люксовый бренд Tiffany & Company. Apple Store изменил подход к продаже компьютеров и другой электроники и дал компании тот всеобъемлющий контроль над впечатлениями клиентов, о котором всегда мечтало руководство Apple.

Магазины Apple Store были крайне важны для бизнеса. Брауэтт стал первым руководителем высокого уровня, которого Кук нанял уже в роли CEO. Однако почти сразу начались проблемы: новый руководитель явно не вписывался в культуру Apple. Уже в первый день после объявления о назначении Куку начали приходить письма от клиентов, озабоченных тем, что Брауэтт плохо повлияет на качество Apple Store. У Dixons Retail была репутация дешевого сетевого магазина электроники с минимальным уровнем обслуживания — это европейский эквивалент американской Best Buy. Но Кука это не смутило. «Я разговаривал со многими людьми, и Джон гораздо лучше, — ответил он одному из клиентов. — Думаю, вы будете довольны не меньше меня. Его задача — не привнести Dixons в Apple, а вывести Apple на еще более высокий уровень обслуживания и удовлетворения клиентов»¹¹.

Однако клиенты оказались правы. Брауэтт сразу начал отходить от стратегии Apple Store как места с отличным обслуживанием и вплотную занялся уменьшением расходов путем сокращения штата и человеко-часов. Он был заиклен на целях по продажам, хотя для Apple это никогда не было главным приоритетом. Такие перемены были почти единодушно встречены жалобами и недовольством, и через полгода Кук уволил Брауэтта. Apple редко признает ошибки, но на этот раз пресс-секретарь Кристин Юге заявила: «Это был неправильный

шаг, и сейчас мы пытаемся исправить положение. Сотрудники — те, кто предоставляет нашим клиентам сервис мирового класса, которого они достойны, — это наш самый важный актив»¹².

Брауэтт не подошел Apple. Как руководитель, он был ориентирован на продажи и прибыль и не вписывался в философию непринужденности и ненавязчивости Apple Store. Кук допустил редкий просчет в оценке кандидата, выбрав человека, для которого на первом месте были цифры в балансе. Брауэтт тоже это осознал. «У нас просто был разный подход к ведению бизнеса, — вспоминал он позднее. — Это один из тех удивительных случаев, когда организация отказывает тебе из-за того, что ты не вписываешься в ее жизнь, а не из-за твоей некомпетентности»¹³.

Уход Брауэтта стал для Кука пятном на репутации. Это произошло в первый год пребывания Кука на новом посту. Он выглядел беспомощным и оторванным от реальности. У Стива Джобса за много лет руководства компанией тоже случались промахи, однако он был больше известен подбором отличных соратников — прежде всего, Стива Возняка и Джони Айва в Apple, а Джона Лассетера и Эда Кэтмелла — в Pixar. Рядом с Куком не было таких замечательных единомышленников, и его видение Apple значительно отличалось от видения Джобса. Он ощущал давление и из-за истории с Брауэттом выглядел так, как будто не справился с домашней работой или, того хуже, принял неверное решение. О чем он тогда думал?

Но еще более знаменательным событием стал уход Скотта Форстолла, которого считали одним из кандидатов на пост главы корпорации после смерти Джобса. Он начинал карьеру еще в NeXT, быстро поднялся по служебной лестнице и, вслед за Джобсом, перешел в Apple, где стал одним из главных создателей сказочно успешной Mac OS X. В награду Форстоллу поручили непростую задачу — разработать программное обеспечение для первого iPhone. Потрясающие результаты

подняли его в глазах общества, и Кук поручил ему представить Siri, нового персонального помощника Apple, на презентации iPhone 4S. Как и в NeXT, Форстолл быстро поднимался по карьерной лестнице. В 2011 году журнал Bloomberg Businessweek опубликовал о нем биографический очерк, написанный вскоре после смерти Джобса, в котором называл Форстолла «учеником волшебника», «мини-Стивом» и «лучшим доверенным лицом Стива Джобса»¹⁴. Репортер Fortune Адам Лашински в книге «Внутри Apple»^[14] утверждал, что Форстолл — потенциальный глава Apple, который готов принять власть и ждет только окончания эпохи Тима Кука¹⁵. Учитывая невероятно быстрый взлет, казалось, что Форстолл — один из самых вероятных кандидатов в преемники Стива Джобса. И вот в конце 2012 года он был уволен из Apple.

При Джобсе из всей команды руководителей больше всего не любили Форстолла. Однако у них со Стивом было много общего, и это сходство защищало Форстолла. По словам Лашински, главным недостатком Форстолла было то, что он слишком открыто заявлял о своих амбициях. Жажда власти и влияния в компании задевала и сотрудников, и коллег-руководителей, но Джобс ценил целеустремленность и профессионализм своего любимчика. Когда Джобс умер, подушка безопасности исчезла. Уход Форстолла в 2012 году предварили две посредственные презентации программного обеспечения: неудачный запуск Siri и катастрофический провал Apple Maps. Голосовой помощник Siri стал ответвлением проекта SRI International Artificial Intelligence Center по созданию искусственного интеллекта, который финансировало Управление перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США. В 2010 году Siri был выпущен в виде стороннего приложения для iOS, но его быстро приобрела Apple для переработки под стандарты компании.

Когда Форстолл представил Siri на презентации iPhone 4S¹⁶, все только о нем и говорили. Это было воплощение концепции

цифрового персонального ассистента, которую Apple представила еще в 1987 году под названием Knowledge Navigator. Однако после того как пользователи попробовали Siri в деле, отзывы оказались противоречивыми. Стив Возняк, сооснователь Apple, публично раскритиковал внесенные Apple изменения, признавшись, что был большим поклонником исходной программы. Он сказал, что первый Siri покорила его тем, что понял, например, вопросы «Назови пять самых больших озер в Калифорнии» и «Назови простые числа больше 87». Но когда Apple выпустила свою версию, оказалось, что на вопрос об озерах Siri начал выдавать ссылки на недвижимость на берегу озера, а на вопрос о простых числах (prime numbers) — ответы о говяжьем отрубе «прайм-риб»¹⁷. В год запуска два руководителя, которые стояли у истоков разработки приложения, — Адам Чейер и бывший CEO Siri Дэг Киттлаус — ушли из Apple и занялись другими проектами. Они основали стартап по разработке искусственного интеллекта под названием Viv и впоследствии продали его Samsung за 215 миллионов долларов, забыв о катастрофическом старте Siri¹⁸.

Хотя Siri рассматривали как упущенную возможность, это было ничто по сравнению с провалом Apple Maps. Картографическая программа Apple была заявлена 11 июня 2012 года на Apple Worldwide Developers Conference (WWDC)¹⁹. Apple Maps должна была поставляться с iOS 6 вместо Google Maps — программы по умолчанию в iPhone. В то время навигация и картография для смартфонов лишь начинали свое развитие, но становилось все очевиднее, что они будут ключевыми приложениями и сулят потенциальные прибыли, например от рекламы. В Apple понимали, что нельзя отдавать такую важную область на откуп Google, и решили взять дело в свои руки, разработав собственный сервис. Среди особенностей, отличавших новый продукт от популярных Google Maps, были пошаговая навигация, режимы 3D и Flyover, а также интеграция с Siri.

К сожалению, когда 19 сентября карты были запущены, пользователи быстро прозвали их неработающим хаосом. Проблем была масса. Искаженные пейзажи выглядели как картины Дали, в Великобритании запрос «Лондон» отправлял не в столицу страны, а в город Лондон в канадской провинции Онтарио. Были и опасные ситуации: например, приложение предлагало въехать в международный аэропорт Фэрбенкс на Аляске через взлетно-посадочную полосу. В New York Times писали, что Apple Maps — это «самая раздражающая и неудобная программа в истории Apple»²⁰. Говорят, один из руководителей компании на полчаса опоздал на совещание из-за того, что Apple Maps не туда его завела²¹. Если бы программа была проще, она вполне могла бы работать как надо. Но в Apple перестарались: очень хотелось запустить богатую функциями замену приложению Google Maps, которое существовало уже около семи лет и имело множество устоявшихся особенностей. Стремясь победить Google, компания решила сделать слишком много и поплатилась за это.

Форстолл руководил проектом Apple Maps, и именно он в итоге отвечал за провал этого приложения. Портал Business Insider опубликовал статью Джея Яроу под заголовком «Катастрофа Apple Maps — это очень плохие новости для “потенциального CEO Apple”». Он подчеркивал, что для Форстолла это уже «второй подряд крупный промах с программным обеспечением для iOS»²²: годом ранее он подтолкнул компанию добавить в iOS ассистент Siri, и результат оказался далеко не блестящим. Говорят, Кук тогда просил Форстолла публично извиниться, но тот отказался. Комментировать ситуацию ни Кук, ни Форстолл не стали.

Общественность волновалась два дня, и, поскольку Форстолл не собирался раскаиваться, Кук взял инициативу в свои руки. Он написал пользователям Apple открытое письмо с извинениями, перечислил некоторые проблемы с картами и поделился планами на будущее²³:

Apple стремится выпускать продукты мирового класса и дарить нашим клиентам лучшие впечатления. Запустив на прошлой неделе новые карты, мы не сумели выполнить это обязательство. Нам крайне неловко, что это огорчило наших клиентов, и мы делаем все, что в наших силах, чтобы Apple Maps стали лучше.

Все, что мы делаем, нацелено на то, чтобы наши продукты были лучшими в мире. Мы знаем, что вы ожидаете этого от нас, и будем неустанно работать до тех пор, пока карты не начнут соответствовать таким же невероятно высоким стандартам.

Некоторые восприняли слова Кука как проявление слабости. Журнал The Week писал, что это было «унижение, и поговаривают, что при жизни Стива Джобса такого никогда бы не произошло»²⁴. В той же редакционной статье авторы задавались вопросом: «Доказывают ли извинения Кука раз и навсегда, что он — не Стив Джобс?» Стив Джобс *никогда* не извинялся за ошибки Apple. За пару лет до этого разразился скандал — так называемый «Антеннагейт»: пользователи начали жаловаться, что новый iPhone 4 сбрасывает звонки, если дотронуться до внешней антенны. Джобс тогда сделал нелепое заявление, что телефон просто «неправильно держат»²⁵. (Впоследствии он провел пресс-конференцию и предложил бесплатный чехол, чтобы сгладить напряжение, но извинений так и не принес.)

Но Кук, видимо, решил сделать по-своему. Понимая, что Форстолл деструктивно влияет на коллектив, создает проблемы и не хочет брать на себя ответственность, он его уволил. Грег Джозвиак косвенно одобряет этот шаг. По его словам, Кук был решительно настроен изменить команду, занимавшуюся картами, хотя и не обсуждал лично Форстола и не упоминал его имени. Джозвиак называет Кука «смелым и твердым»,

«лидером во всех отношениях» и рассказывает о его «глубокой вовлеченности в исправление ситуации»²⁶.

Увольнение Форстола, по-видимому, не вызвало никаких протестов со стороны коллег-руководителей, во всяком случае публичных. Говорят, в компании даже «аплодировали» его уходу²⁷. Один бывший сотрудник Apple, пожелавший остаться неназванным, рассказывает, что Форстол играл в политику, любил приписывать себе чужие заслуги, расталкивал других локтями, чтобы продвинуться вперед, и вызвал много трений. Его неприкрытая амбициозность отталкивала коллег. «Он лез во многие вопросы, которые его не касались, — утверждает этот человек. — По-моему, других это немного раздражало. <...> Откровенно говоря, очень многие были сыты по горло его выходками»²⁸.

Тони Фаделл, бывший старший вице-президент отдела по разработке iPod и один из «отцов» этого плеера, заявил в интервью ВВС, что Форстол «получил по заслугам». Ходило много слухов, что между ними были неприязненные отношения. Они постоянно сталкивались, когда работали над созданием iPhone: Форстол отвечал за программное обеспечение, а Фаделл руководил инженерной частью. Они ссорились из-за ресурсов, персонала, славы до тех пор, пока в 2008 году Фаделл не ушел из компании. В том же интервью Фаделл высказал мнение, что увольнение Форстола и перестановки в руководстве — это верные шаги Кука: «Я считаю, что у Apple все просто прекрасно, у нее отличные продукты и потрясающие люди, которые теперь получили реальный шанс твердо встать на ноги и продолжать дело, начатое Стивом»²⁹.

Многие сотрудники полагали, что главной причиной увольнения Форстола были политические игры. Он отвечал за программное обеспечение iPhone, и его звезда возшла вместе с этим смартфоном. Форстол был очень влиятельной фигурой в компании. По словам аналитика Apple Хораса Дедью, ходили

слухи, будто Форстолл начинал вести собственные проекты, привлекая инженеров-разработчиков без ведома Кука и других руководителей компании: «Несмотря на его вклад, несмотря на все его правильные шаги, неповиновение и выход за рамки полномочий считаются в Apple тяжким преступлением»³⁰.

Дедью сомневался, что Форстолла уволили исключительно из-за провала Apple Maps, поскольку в Apple прощают ошибки. Если Форстолл на самом деле отказался выполнить прямой приказ Кука и публично извиниться, то, вероятно, именно это стало для него приговором. По словам Дедью³¹, «Тим мог подумать: “Похоже, меня проверяют на прочность. Эти ребята решили применить власть, и надо действовать очень решительно”. Возможно, он пришел к выводу, что придется пойти на публичную казнь, чтобы другие начали воспринимать его всерьез. И действительно, с того момента у Кука стало куда меньше забот внутри компании».

Спустя несколько месяцев Кук дал интервью Bloomberg Businessweek, в котором раскрыл некоторые подробности увольнения Форстолла и рассказал о своем стиле руководства. Он пояснил, что встряска менеджмента должна усилить сотрудничество в компании³² — именно так, как было заявлено в пресс-релизе. «В Apple взаимодействие просто невероятное, но надо подняться на ступеньку выше, — отметил Кук. — Во многих аспектах у нас все просто отлично, и мы это видим. Но мне кажется, есть одно дело, в котором мы преуспели как никто другой: это такое соединение “железа”, программного обеспечения и сервиса, что большинство клиентов просто перестает отделять их друг от друга. Для них важно то, что общие впечатления потрясающие. Как это сохранить и вывести на еще более высокий уровень? Надо получить пятерку с плюсом за сотрудничество»³³.

Кук не затронул тему увольнения Форстолла и Брауэтта напрямую, но то, что он сказал о взаимодействии

руководителей и готовности брать на себя ответственность, весьма показательно: «Нас всех связывают между собой общие ценности. Мы хотим делать правильные вещи. Мы хотим быть прямыми и честными. Если мы ошибаемся, мы это признаем и находим в себе смелость измениться. Здесь не должно быть политиканства. Я презираю политику. Для нее в компании нет места. Моя жизнь слишком коротка, чтобы ввязываться в это. Никакой бюрократии. Мы хотим, чтобы компания в хорошем темпе шла вперед, без политики и политических программ»³⁴. Если читать между строк, Кук уволил Форстола за то, что тот заигрался в политику и имел свою программу: он не признавал, что неправ, отказывался приносить извинения и не хотел меняться. Для Кука и его стиля руководства все это было смертным грехом.

Apple прошла пик?

Неудивительно, что далеко не все сочли увольнение Форстола хорошей идеей. «Пик Apple пройден: дальше будет только угасание, — писал в конце 2012 года Дэн Кроу в Guardian. — Решение отказаться от карт Google в пользу собственной программы и перемены в верхах ради отстранения Скотта Форстола и Джона Брауэтта тонко намекают, что траектория ведет вниз»³⁵. Хотя с финансовой точки зрения дела у Apple продолжали идти исключительно хорошо (выручка за 2012 год составила 156,5 миллиарда долларов, в том числе 46,33 миллиарда долларов прибыли — внушительная сумма), многие знатоки считали это наследием Джобса. Было сложно сопротивляться распространенному убеждению, что у компании тысячи крохотных пробоин, из-за которых она рано или поздно пойдет ко дну.

К большому огорчению Apple, этим настроениям поддались даже в собственном рекламном агентстве компании — TBWA/Media Arts Lab. В январе 2013 года Wall Street Journal опубликовала статью под заголовком «Стал ли Samsung круче,

чем Apple?» Авторы намекали, что Samsung, который в то время агрессивно продвигал свой новый смартфон Samsung Galaxy S3, заставил Apple сдать позиции³⁶. Позже, в ходе патентного спора «Samsung против Apple», выяснилось, что TBWA в личной переписке с руководством Apple отмечала: «Мы понимаем, что текущее положение очень напоминает 1997 год, потому что нужно помочь компании пережить этот период»³⁷. Тогда, в 1997 году, Джобс вернулся в Apple и заказал знаменитую, получившую премию рекламную кампанию Think Different, чтобы напомнить миру: несмотря на финансовые проблемы, Apple — великая компания, и ее ждет новый взлет. Реклама сработала блестяще и вдохнула в Apple новую жизнь в трудный для нее период. Казалось бы, в 2012 году ситуация была противоположной: финансовые дела шли весьма неплохо. Однако общественность этого не замечала, и многие переживали, что компания катится вниз.

Тем не менее в самой компании верили в будущее. Руководитель маркетингового отдела Фил Шиллер нанес ответный удар. «Это не 1997 год, — заявил Шиллер. — <...> В 1997 году Apple нечего было продвигать. Компания тогда приносила так мало денег, что еще полгода — и мы могли выйти из бизнеса. <...> Мы не были самой успешной технологической компанией в мире, которая выпускает лучшие продукты, создала изменившие мир смартфоны и планшеты и лидирует в дистрибуции контента и на рынке программного обеспечения. Мы не были компанией, которой все хотят подражать или которую мечтают обогнать»³⁸.

Примечательно, что в эпоху Тима Кука TBWA так и не выпустило новую рекламу в стиле Think Different.

Кук начинает менять Apple

Хотя перетасовка руководства и укрепление сотрудничества были крупными корректировками курса, сторонние

наблюдатели не замечали перемен. Казалось, что Кук в целом продолжает курс своего предшественника. Однако уже появились намеки на то, как он будет править Apple в предстоящие годы.

Первое большое изменение на посту CEO Кук произвел в январе 2012 года, всего через пять месяцев после вступления в должность. Успешно отчитавшись о прибылях Apple за предыдущий квартал, он устроил общее собрание персонала и предупредил, что поделится «захватывающими новостями». Одной из тем оказались благотворительные программы. Это был значительный отход от взглядов Стива Джобса, который славился прижимистостью в этом отношении и заявлял, что самая большая благотворительность, которую он может сделать, — это повышать стоимость Apple, чтобы у акционеров было больше возможностей раздавать деньги по своему усмотрению. При Джобсе Apple не делала существенных пожертвований, по крайней мере публично. Единственным исключением стала (PRODUCT)RED — кампания вокалиста группы U2 Боно по сбору денег на борьбу со СПИДом в Африке за счет продаж брендовых продуктов. С 2006 года было продано полдюжины различных RED-версий iPod и iPhone, что принесло свыше 160 миллионов долларов³⁹.

Но у Кука другие взгляды. Он собирается отдать все свое состояние на благотворительные проекты, заплатив только за обучение своего племянника в колледже⁴⁰. В качестве главы корпорации он создал программу, в рамках которой Apple удваивает пожертвования своих сотрудников, увеличивая сумму взносов до 10 тысяч долларов на человека в год. Эта кампания стала настоящим хитом: уже в первые два месяца Apple и ее сотрудники собрали 2,6 миллиона долларов. На общем собрании Кук объявил, что Apple перечислила 50 миллионов долларов больницам Стэнфордского университета⁴¹. Кук не пояснил, почему был выбран именно Стэнфорд, но Apple и Стив Джобс давно были связаны с этим учебным заведением и его

медицинскими учреждениями. В стенах университета в 2005 году Джобс произнес свою знаменитую речь, а в онкологическом центре Стэнфорда лечился от рака. Кроме того, с 2011 года компания пожертвовала несколько сотен миллионов долларов на различные образовательные и экологические инициативы, в том числе на ликвидацию последствий урагана, восстановление после лесных пожаров, помощь жертвам наводнения в Китае и многие другие цели.

Кроме существенных инвестиций в образование, Apple вкладывает большие деньги в некоммерческие организации, связанные прежде всего со здравоохранением и правами человека. Примерно через полтора года после назначения главой компании Кук согласился принять участие в аукционе Charitybuzz: в качестве приза была объявлена возможность выпить с ним кофе в штаб-квартире Apple. Ставка поднялась до 610 тысяч долларов в пользу Центра справедливости и прав человека имени Роберта Кеннеди, достигнув рекордной для этого аукциона суммы, которую всего двумя месяцами ранее отдали за автомобиль Lamborghini Aventador LP 700-4 Roadster. Эта сумма в два раза превышала сборы других аукционов, проводившихся в пользу Центра Роберта Кеннеди. Начальная стоимость лота всего за несколько недель выросла более чем в двенадцать раз. Среди участников аукциона были разработчики приложений, изготовители аксессуаров и предприниматели, однако победитель аукциона остался неизвестен⁴².

В конце 2014 года компания сделала беспрецедентный шаг: пожертвовала 20 миллионов долларов PRODUCT(RED), чтобы поддержать борьбу со СПИДом. Часть этой суммы собрали разработчики приложений, поделившись прибылями от продаж, остальное Apple получила за два дня самой активной торговли в году — «Черную пятницу» и «Киберпонеделник». «Я с восторгом объявляю, что в этом квартале мы сделаем наше крупнейшее общее пожертвование — свыше 20 миллионов долларов, а общая сумма, собранная Apple для PRODUCT(RED),

превысит 100 миллионов долларов, — сообщал Кук в электронном письме сотрудникам. — Деньги, которые мы собираем, спасают жизни и дарят надежду нуждающимся. Мы все можем с гордостью поддерживать это начинание»⁴³.

Компания не публикует новых данных о пожертвованиях сотрудников, поэтому сумма, собранная после того, как Кук вступил на пост руководителя компании в 2011 году, остается неизвестной. Однако в 2018 году, когда администрация Трампа изменила налоговое законодательство и разрешила Apple вернуть из-за рубежа почти 250 миллиардов долларов, Кук объявил, что увеличивает вклад в пожертвования персонала: компания будет дополнять их не равной, а двукратной суммой (по-прежнему до 10 тысяч долларов в год)⁴⁴. В обращении к сотрудникам говорилось, что эта программа будет продолжаться до конца года и коснется в том числе жертвуемого рабочего времени.

Новый подход Кука к благотворительности был в целом хорошо принят общественностью, хотя некоторые и отмечали, что это капля в море, а у Apple масса проблем в собственной сети поставок. «Усилия Apple в сфере благотворительности меркнут, если учесть, что компания теперь располагает 97,7 миллиарда долларов, — писала репортер Сара Митрофф в Venture-Beat. — Деньги, которыми делится Apple, это малая толика даже по сравнению с 46,33 миллиарда долларов выручки компании в первом квартале 2012 года. Кроме того, проблемы сотрудников Foxconn, которая производит для Apple iPhone и другие продукты, портят новый благотворительный образ компании»⁴⁵. Тем не менее даже в непростой первый год работы Кук добился небольших перемен, которые предвещали в дальнейшем крупные сдвиги к лучшему.

Инициативы в цепочке поставок

Перемены затронули и работу с поставщиками. В феврале 2012 года на телеканале ABC был показан специальный выпуск программы Nightline, посвященный компании Foxconn, — крупнейшему производителю устройств Apple. Съемки передачи были согласованы с Apple, однако в ней подробно осветили неприглядную правду об условиях труда рабочих. Было показано, например, что для изготовления одного iPad требуется 5 дней и 325 пар рук. Смена в Foxconn длилась 12 часов, а сотрудники получали за час работы один доллар семьдесят восемь центов, из которых семьдесят центов платили за каждый прием пищи. Место в общежитии в комнате на шесть — восемь человек обходилось им в семнадцать долларов пятьдесят центов в месяц⁴⁶.

Серия журналистских расследований⁴⁷ газеты New York Times, также посвященная этой теме, была удостоена Пулитцеровской премии. Кук отреагировал на все эти публикации с несвойственным для себя возмущением и поделился своими мыслями с сотрудниками, чего никогда не стал бы делать Стив Джобс, которого часто обвиняли в равнодушии. Во внутрикорпоративном письме Кук заявил, что «оскорблен» и «выведен из себя» этими статьями. Он прямо и недвусмысленно писал: «Мы заботимся обо всех без исключения работниках нашей глобальной цепочки поставок. Любое происшествие глубоко беспокоит нас, и сложные условия труда являются поводом для озабоченности. Намеки на то, что нам это безразлично, — явная клевета и оскорбление. Вы лучше, чем кто бы то ни было, знаете, что обвинения такого рода противоречат нашим ценностям. Мы не такие»⁴⁸. Кук подчеркнул, что Apple улучшает условия труда сотен тысяч рабочих, и был полон решимости все прояснить.

Apple почти немедленно обратилась в Fair Labor Association — вашингтонскую организацию по борьбе с предприятиями интенсивного труда (так называемыми потогонками) по всему миру — и поручила провести аудит заводов Foxconn в

Шэньчжэне и Чэнду. Это было воспринято как большой шаг к исправлению ситуации и повышению ответственности за цепочку поставок — это одна из шести ценностей, заявленных на сайте Apple. Fair Labor Association заработала себе репутацию благодаря реформированию поставок в пищевой и швейной отраслях. Apple стала первой технологической компанией, которая привлекла эту организацию к решению своих проблем, и оставалась единственной вплоть до прекращения сотрудничества с FLA в октябре 2016 года.

Вскоре после этого в программной речи на банковской конференции Goldman Sachs Кук резко отреагировал на обвинения в злоупотреблениях у поставщиков Apple. Он заявил, что Apple не успокоится, пока каждому сотруднику не будут гарантированы безопасные условия труда — без дискриминации и за достойную заработную плату. Он также сказал, что расторгнет контракты с любым подрядчиком, который не заботится о своих рабочих. «Apple уже очень давно со всей серьезностью подходит к условиям труда, — продолжал он. — Мы проявляем заботу о каждом рабочем, независимо от того, где он находится — в Европе, Азии или Соединенных Штатах»⁴⁹. Кук обратился и к своему опыту работы на заводе: «Я сам много времени провел на производстве — не только как руководитель. Я работал на бумажной фабрике в Алабаме и на алюминиевом заводе в Пенсильвании. Мне не все равно. И сотням сотрудников, которые трудятся на наших заводах, не все равно. Мы очень сильно и тесно связаны с условиями труда».

Обещание внедрить разумные реформы было воспринято в целом положительно⁵⁰. Дара О'Рурк, доцент кафедры экологической и трудовой политики Калифорнийского университета в Беркли, заявил изданию New York Times, что Кук заслуживает уважения за то, что высказался на эту тему. «Я хочу отдать должное Тиму Куку, — сказал О'Рурк. — Он признает, что

у Apple проблемы». С этим согласен Дэниел Дирмайер, преподаватель Северо-Западного университета, специализирующийся на управлении репутацией. По его словам, принять меры Кука подтолкнули плохие отзывы в прессе, однако положение позволяет ему добиться изменений к лучшему. «Я думаю, у него есть глубокое понимание проблемы, и, возможно, она для него более личная, чем для других руководителей», — отметил Дирмайер.

Но были и те, кто сомневался в словах Кука. Джефф Баллингер, ученый и активист рабочего движения, заявил, что потенциальные реформы находятся под вопросом: «Я уже видел эту схему. <...> Кук надеется, что все уляжется, и говорит не слишком убедительно»⁵¹.

Однако Кук был настроен решительно. Он посвятил этой теме много времени и сил, специально посещал заводы Apple и общался с рабочими. В конце марта он полетел в Китай, чтобы осмотреть новую сборочную фабрику Foxconn в Чжэнчжоу: на ней работало около 120 тысяч человек, большинство из которых собирали айфоны. Опубликованный Apple снимок с этой фабрики разлетелся по всему миру. Было очень важно, что Кук все больше включается в логистику поставок — Стив Джобс никогда не фотографировался у конвейера. Тем не менее многие циничные блогеры пренебрежительно называли это фото постановочным.

Несмотря на обещания Кука улучшить положение рабочих, напряжение в Foxconn нарастало⁵². Более двух тысяч рабочих бастовали на фабрике в Чэнду из-за небольшого инцидента — как говорят, кражи в одном из общежитий. Были проблемы с условиями и оплатой труда. Некоторое время спустя в том же городе двадцатитрехлетний сотрудник выпрыгнул из окна своей квартиры. Он устроился в Foxconn после обещаний Apple провести реформы и проработал всего лишь месяц.

Это было не первое самоубийство в Foxconn. Один случай был в 2007 году, еще один — в 2009-м. В 2010 году произошел внезапный всплеск: по некоторым оценкам, 18 сотрудников предприняли попытки суицида, и как минимум четырнадцать погибли. Первый случай произошел в январе: молодой рабочий по имени Ма Сянцян выпрыгнул из окна и разбился. Его недавно понизили до уборщика туалетов из-за того, что он случайно сломал заводское оборудование. Он работал в три раза больше, чем было разрешено по закону. «Нам, рабочим, приходится тяжело, — рассказывала после случившегося сестра погибшего Ма Лицунь. — Нас как будто тренируют быть машинами»⁵³. В июле 2009 года Сунь Даныун, 25-летний сотрудник Foxconn, бросился вниз с жилого дома после того, как потерял доверенный ему прототип iPhone. Перед смертью он жаловался, что люди из Foxconn избили его и обыскали его комнату⁵⁴.

Глава Foxconn Терри Гоу поначалу отреагировал шокирующе равнодушно, заявив, что «суровые условия — это хорошо». Но когда в мае 2010 года выпрыгнул и разбился четырнадцатый сотрудник Foxconn⁵⁵, компания начала принимать меры по профилактике суицидов. В качестве первого шага здания были окружены более чем тремя миллионами квадратных метров желтых страховочных сетей⁵⁶. Эта мера не решила проблемы полностью, и зарплаты фабричных рабочих в Шэньчжэне были повышены на 30% — до 1200 юаней (176 долларов) в месяц — с обещанием второго повышения через полгода. Наконец, в компании был открыт круглосуточный консультационный центр с сотней подготовленных сотрудников, а также специальная комната для борьбы со стрессом, в которой рабочие могли бить бейсбольными битами манекены, чтобы выплеснуть эмоции⁵⁷.

Общественность моментально связала самоубийства с Apple. Apple была не единственным крупным заказчиком Foxconn, но самым большим и самым известным, и скандал более всего

контрастировал с ее прогрессивным имиджем. Авторы книги «Становление Стива Джобса»^[15], которые изображают Apple и Джобса в довольно позитивном свете, задаются вопросом: «Как могла компания с таким ангельским маркетинговым ореолом выпускать свои устройства на фабриках Foxconn, где из-за каторжных условий труда более десятка рабочих конвейера покончили с собой?»⁵⁸

Стив Джобс был не тем человеком, чтобы высказываться на эту тему. У него, как и у Терри Гоу, суровые рабочие условия не вызвали отторжения. Защищая Foxconn после самоубийств 2010 года, он заметил только, что фабрики «довольно симпатичные» и совсем не «потогонки». Однако хуже всего восприняли реплику Джобса «Мы этим занимаемся»⁵⁹: она задела многих своим безразличием и бесчувственностью.

Тем не менее Apple изменила ситуацию, и процесс значительно ускорился после того, как пост главы компании занял Кук. В августе 2012 года Fair Labor Association выпустила первый отчет, в котором было перечислено триста шестьдесят «пунктов, требующих устранения» в отношении безопасности, оплаты и условий труда. В этот список входили зарплата, продолжительность рабочего времени, сверхурочные часы, обучение технике безопасности и гигиене труда, страхование на случай безработицы, детский труд и прекращение эксплуатации под видом программы стажировок⁶⁰.

Некоторые проблемы так и не были разрешены даже через семь месяцев после того, как Кук пригласил FLA сотрудничать с Apple. В отчете отмечалось, что не исправлены такие важнейшие замечания, как создание профсоюзов и сокращение рабочей недели в соответствии с китайским трудовым законодательством. В то же время меры, направленные на сокращение рабочего времени и сверхурочных часов, не нравились многим рабочим: они предпочитали

перерабатывать, чтобы откладывать заработанные деньги или отправлять их домой⁶¹.

В целом, по мнению FLA, Apple и Foxconn добились значительных успехов в преобразовании условий труда, и в некоторых случаях сроки были продлены до 15 месяцев. В отчете отмечалось, что раньше ожидаемого внедрено 284 рекомендованных изменения. «Проверка показала, что изменения затронули в том числе неотложные меры в области здоровья и безопасности, — заявил глава FLA Аурет ван Херден. — Мы удовлетворены, что Apple на данный момент добросовестно старается склонить Foxconn к внедрению плана действий, в том числе призывая Foxconn взять на себя обязательство по изменению программы стажировок». В первый год на посту CEO Тим Кук успел сделать для повышения ответственности поставщиков больше, чем Стив Джобс за все время своего руководства Apple. В начале 2012 года Кук писал сотрудникам: «Никто в нашей отрасли не улучшает условий труда рабочих так, как это делает сегодня Apple».

Apple и сейчас продолжает совершенствовать свою цепочку поставок и периодически сталкивается с критикой борцов за права рабочих и других организаций. Многие считают, что сильная и прибыльная компания может и должна делать гораздо больше, а условия на заводах поставщиков по-прежнему весьма плачевны. Ли Цян, директор China Labor Watch, обвинил Apple в том, что она сдерживает прибыли поставщиков, а это, в свою очередь, ведет к снижению заработной платы. По словам Ли Цяна, маржа у поставщиков составляет всего 5–10%, и это не позволяет поднимать рабочим зарплату. «Если в Apple и правда хотят изменить условия труда, пусть больше платят, — говорит он. — В конце концов, не поставщики и не фабрики, а сама Apple не желает платить больше»⁶².

Ли Цян сомневается и в заверениях Apple, что 90% фабрик соблюдают правила компании в отношении ограничения

сверхурочной работы: согласно трудовому законодательству КНР, рабочая неделя не должна превышать 60 часов. Он утверждает, что рабочие, в сущности, вынуждены трудиться больше, чтобы компенсировать низкие зарплаты. По словам Ли Цяна, представители его организации посетили фабрику компании Pegatron в Шанхае и проверили около тысячи зарплатных квитанций. Оказалось, что от 70 до 80% сотрудников фабрики работали больше 60 часов. Как говорит Ли Цян, когда об этих результатах сообщили Apple, компания просто отмахнулась от них, сославшись на недостаточный размер выборки.

Многие активисты уверены, что проблема кроется в самой системе производства. Тед Смит — основатель и бывший исполнительный директор Silicon Valley Toxics Coalition и председатель Electronics TakeBack Coalition — полагает, что Apple должна строить собственные заводы и непосредственно нанимать рабочих и линейных руководителей. «Практически невозможно представить себе масштаб того, что они делают и пытаются сделать, — говорит он. — Даже если у них в штаб-квартире ответственные, влиятельные и могущественные должности занимают лучшие люди в мире, управлять 756 фабриками и буквально миллионами рабочих и другими учреждениями <...> просто невероятно трудно»⁶³.

Смит говорит, что его организация начала лоббировать интересы Apple незадолго до смерти Джобса, и тогда у него было ощущение, что компании либо все равно, либо жалко денег на внедрение изменений. Он одобряет стремление Кука привлечь лучших специалистов — «огромное изменение по сравнению с тем, что было раньше» — и особенно приглашение Лизы Джексон, бывшей главы Агентства по охране окружающей среды. Он хвалит научный консультационный совет, созданный для изучения проблем персонала, и готовность Apple повысить открытость и ежегодно публиковать отчеты об ответственности поставщиков. «Я вижу колоссальные изменения к лучшему <...>

и я связываю их главным образом с руководством Тима Кука», — говорит Смит.

Джефф Баллингер — писатель, политолог и ветеран борьбы с «потогонками» — согласен, что дело в самой системе. У Apple не было бы так много проблем, если бы она не передавала производство подрядчикам. «Я был бы рад увидеть вертикальную реинтеграцию, — признается он. — Почему все эти компании не могут делать свои продукты сами? Когда у тебя шесть подрядчиков, ты публикуешь предложение и выбираешь самую низкую цену, то возникают злоупотребления. Apple сейчас не в состоянии обратиться к своим подрядчикам и сказать: “Вы не могли бы дать рабочим свободное время, выплатить бонусы и так далее?” <...> Настоящая проблема в системе»⁶⁴. Мониторинг неэффективен. Это «всего лишь уловка».

Дженни Чан, профессор Гонконгского политехнического университета, организатор SACOM (Students And Scholars Against Corporate Misbehaviour — «Студенты и ученые против несправедливой политики корпораций»), а также автор книги *Dying for an iPhone* («Умереть за iPhone»), говорит, что Apple во многом осознаёт проблемы с безопасностью, но при этом делает недостаточно, а иногда вообще бездействует. Чан — сторонница привлечения профсоюзных сообществ и организации труда снизу вверх. По ее мнению, это вдохновляет сотрудников. «Рабочие должны участвовать в выборах в профсоюзы, — объясняет она. — Они должны быть представлены в комитетах безопасности и гигиены труда. У рабочих должен быть свой голос, свое мнение, их решения и дискуссии надо воспринимать серьезнее. В данный момент я не вижу такой структуры»⁶⁵.

Жестче всех на эту тему высказывается Хизер Уайт, нью-йоркский режиссер-документалист. Ее фильм *Complicit* («Соучастие») рассказывает об условиях труда у поставщиков Apple. Она задается вопросом, почему компания вообще

присутствует в Китае, где господствует коррумпированный репрессивный режим и допускается несправедливое отношение к рабочим. «Если любая корпорация в электронной отрасли всерьез относится к соблюдению собственных кодексов поведения, которые публикуются на сайтах и которые, как заявляется, отражают обязательства перед акционерами, она должна начать говорить об уходе»⁶⁶, — заявляет Уайт. Она соглашается, что это нереально, но если бы Apple и Тим Кук с должным вниманием относились к своим правилам, компания поощряла бы свободу собраний и права рабочих и принимала бы очень суровые меры в области стандартов безопасности и гигиены.

Тем не менее Дейдра О'Брайен, вице-президент Apple «по людям», которая много лет тесно работала с Куком в операционном отделе, утверждает, что компания добилась прогресса в продвижении прав рабочих. «Мне кажется, это одно из самых больших достижений Тима, — говорит она. — Я действительно считаю, что Apple проделала исключительную работу в цепочке поставок и стремится быть истинным лидером в этой сфере. Вместо того чтобы игнорировать проблему и говорить: “Это не наша забота”, он вышел и заявил: “Мы хотим быть лидером в этом отношении. Давайте обсудим эту тему и приступим к работе”. Мы очень внимательно относимся к благополучию сотрудников. Есть возможности для образования, вопросы безопасности, и мы воспринимаем все это очень серьезно»⁶⁷.

Чтобы подтолкнуть Apple в верном направлении, Кук положил начало новым инициативам. В июле 2013 года, сразу после конференции WWDC, был сформирован научный консультационный совет для контроля над программой ответственности поставщиков. Такое решение было следствием обязательства Кука реформировать цепочку поставок. Изначально в совет входило восемь профессоров, представлявших лучшие американские университеты, под

председательством профессора Ричарда Локка из Брауновского университета. Целями деятельности совета были организация и проведение исследований трудовых стандартов в цепочке поставок Apple, популяризация имеющихся исследований для улучшения практики и стратегии, а также консультирование Apple по вопросам возможных положительных изменений. «Я надеюсь, что благодаря Совету <...> практика работы Apple и ее поставщиков изменится так, что все сотрудники цепочки поставок <...> будут получать зарплату не ниже прожиточного минимума, трудиться предусмотренное законом рабочее время в безопасной обстановке и пользоваться своими гражданскими правами»⁶⁸, — сказал Локк в одном из заявлений.

Компания ежегодно стремится представлять более полный отчет об ответственности поставщиков⁶⁹. Впервые этот отчет был опубликован в 2005 году вместе с Кодексом поведения поставщика Apple. В 2007 году в рамках этой программы было проверено 39 объектов, в 2009-м число проверенных объектов выросло до 102, а в 2017 году — до 756 объектов в 30 странах. Были выработаны инструкции по таким вопросам, как организация общежитий, защита несовершеннолетних работников, борьба с дискриминацией больных и беременных, предотвращение принудительного труда, заработная плата и бонусы, а также график работы.

При Куке Apple напрямую стала заниматься инициативами в отношении рабочих. В 2017 году была запущена новая программа санитарного просвещения для сотрудниц, работающих у поставщиков в Индии и Китае. Цели этой программы — обучить женщин проводить самообследование на предмет раннего выявления рака, правильно питаться, ухаживать за своим телом и беречь материнское здоровье. По словам Джеффа Уильямса, Apple рассчитывает, что к 2020 году этой программой будет охвачен миллион женщин⁷⁰.

Благодаря финансовой мощи Apple может диктовать поставщикам условия ведения бизнеса. В 2018 году она

заставила одного из подрядчиков на Филиппинах вернуть фабричным рабочим миллион долларов, взысканный в качестве оплаты за трудоустройство⁷¹. Такие шаги крайне важны, но способна на них только очень крупная и влиятельная компания. Apple — самая узнаваемая из большого числа компаний, которые заказывают детали у зарубежных производителей и поставщиков. Как показала история с самоубийствами в Foxconn, многие не видят разницы между ней и нанятыми подрядчиками.

Стремление Apple добиться надлежащего поведения распространяется не только на ее прямых поставщиков. Согласно отчету, опубликованному в 2012 году на сайте Engadget, Apple настаивает на столь же этичном поведении и в отношении компаний, выпускающих официальные аксессуары для ее телефонов (MFi — Made for iPhone). Как писал один журналист Engadget, «продвижение этого принципа в обширную экосистему аксессуаров стало бы конкретным примером того, как Apple — 350-килограммовая горилла в сфере потребительской электроники — использует свой статус, чтобы заставить другие компании достойно себя вести в отношении прав рабочих, окружающей среды, и не только»⁷².

Под руководством Кука Apple сумела частично избавиться от портивших ее репутацию отчетов о поставщиках. В мае 2014 года международная гуманитарная организация Baptist World Aid Australia в отчете Electronics Industry Trends поставила Apple на второе — сразу после Nokia — место за улучшение условий труда работников с оценкой B+. «Попадание Apple в верхнюю категорию может показаться неожиданным, учитывая резонанс, который вызвали плохие условия и детский труд у китайских поставщиков, например Foxconn и Pegatron»⁷³, — говорилось в отчете. Тем не менее в документе подчеркивалось, что Apple меняется к лучшему.

Успех на горизонте

Первый год Кука на посту CEO не обошелся без трудностей. Критика взаимоотношений с Foxconn, где царили ужасные условия труда, не прошла бесследно. В Куке сомневались из-за смелых кадровых решений и увольнений, критиковали его за запуск не самых успешных продуктов. Однако его ответ на ситуацию с Foxconn — он выделил ресурсы на приведение в порядок цепочки поставок — в целом был воспринят очень позитивно, равно как и стремление ужесточить политику в области конфиденциальности после истории с Path (это приложение тайно передавало данные пользователей). Кук сумел справиться с опасениями, что Apple начнет выпускать второсортные продукты, благодаря запуску в сентябре 2012 года потрясающе успешного нового iPhone 5 — первого айфона с момента ухода Стива Джобса. Смартфон претерпел серьезные изменения в дизайне: стеклянный корпус, увеличенный экран и новый компактный разъем Lightning, пришедший на смену тридцатиконтактному коннектору. В то время изменения вызвали несколько неоднозначную реакцию, однако в целом успех был очевиден.

Apple начала принимать предзаказы 14 сентября, и уже за первые сутки было продано более двух миллионов штук iPhone 5. Компания утверждала, что этот показатель более чем в два раза превышает предыдущий рекорд⁷⁴ — один миллион, — установленный iPhone 4S. Продажи в премьерные выходные достигли пяти миллионов штук, вновь обогнав показатели прошлогодней премьеры iPhone 4S: тогда было продано четыре миллиона. Если кто-то и переживал по поводу будущего Apple, то это не отразилось на продажах, которые под руководством Кука устремились к новым вершинам.

В октябре исполнился год с момента смерти Стива Джобса. В обращении на домашней странице сайта Apple Кук писал: «Я невероятно горжусь нашей работой. Мы делаем продукты, которые обожают клиенты, и придумываем новинки, которые будут радовать их в будущем. Это лучшая дань памяти Стиву

и всему тому, за что он боролся»⁷⁵. Кук не давал умереть наследию Джобса: вопреки ожиданиям некоторых, Apple не потерпела поражение, а устремилась вверх. И мир это заметил. В декабре 2012 года журнал Time включил Кука в список ста самых влиятельных людей в мире⁷⁶. Во вступительной статье бывший вице-президент США Альберт Гор, с 2003 года входивший в совет директоров Apple, писал⁷⁷:

Сложно представить себе более трудный вызов, чем стать главой корпорации Apple после легендарного Стива Джобса. И тем не менее Тим Кук — тихий, скромный, непритязательный, истинный сын домохозяйки и рабочего с алабамской верфи — не дрогнул. Кук, которому исполнился 51 год, горячо отстаивает наследие Джобса и глубоко погружен в культуру Apple. Ему уже удалось привести самую дорогую и инновационную компанию в мире к новым вершинам, и при этом органично и блестяще внедрить большие стратегические изменения. Его руководство оставляет яркий след во всех сферах деятельности Apple — от управления сложным внутренним функционированием компании до поиска новых «безумно прекрасных» технологий и заботливого их превращения из дизайнерских прорывов в готовые продукты.

Гор попал в точку. Он знал Кука лучше, чем большинство других людей, и видел в нем потрясающего лидера. Включение Кука в список Time показало, что, несмотря на непростое начало пути, это тот самый капитан, который поведет корабль Apple в будущее и сбережет при этом наследие компании.

Во многом благодаря рекордным продажам iPhone акции Apple росли весь год и, меньше чем через год после смерти Джобса, взяли новую высоту за всю историю компании — 413 долларов за одну акцию, увеличив рыночную капитализацию компании до 390 миллиардов долларов. Это было лишь началом

головокружительного взлета Apple при Куке. Аналитики полагали⁷⁸, что при удачном стечении обстоятельств компания вскоре будет стоить больше, чем Google и Microsoft, вместе взятые. К концу января 2012 года акции Apple оценивались уже в 447,61 доллара за штуку — выше ExxonMobil⁷⁹. Apple стала самой дорогой публично торгуемой компанией в мире.

В феврале 2012 года, после высоких доходов за квартал, акции компании преодолели планку в 500 долларов за штуку. Менее чем за месяц стоимость одной акции выросла на 75 долларов за штуку — почти на 18%. Прошел еще месяц, и цена одной акции достигла 600 долларов. В августе, почти ровно через год после того, как Кук стал CEO, акции Apple взлетели до рекордной отметки 665,15 доллара, а рыночная капитализация компании увеличилась до 622,98 миллиарда долларов. Рекорд, установленный компанией Microsoft в 1999 году, был побит: среди публичных компаний Apple достигла высочайших в истории показателей рыночной капитализации. Было очевидно, что после взлета iPhone в обозримом будущем Apple не собирается останавливаться, и на Уолл-стрит это поняли. Apple стала самой большой публичной компанией в мире.

Найти свое место с горячими новинками

В 2012 году дела у Кука и Apple шли прекрасно, однако 2013 год начался с ложки дегтя. Несмотря на рекордную прибыль в более чем 13 миллиардов долларов¹ благодаря хорошим продажам iPhone и iPad — второе место среди американских корпораций за всю историю страны, — акции упали на 12%. Инвесторы все больше опасались конкуренции со стороны Android и беспокоились по поводу дальнейшего развития Apple. В конце концов, для компании таких размеров рост — непростая задача: согласно закону больших чисел, чтобы увеличиться всего на несколько процентных пунктов, Apple нужно было наращивать ежеквартальные продажи на десятки миллиардов долларов, а не на несколько миллионов, как менее крупным компаниям. Всего за четыре месяца, почти через год после того, как Apple обошла ExxonMobil и стала самой дорогой публичной компанией в мире, ее стоимость упала до 424 миллиардов долларов. «Мне это тоже не нравится, — ответил Кук разочарованным акционерам на ежегодном февральском совещании после того, как стоимость акций снизилась на 30% за пять месяцев. — И совету директоров не нравится <...> но мы сосредоточены на долгосрочной перспективе»².

Кук был полон решимости удержать Apple на пике инноваций и воспользоваться возможностями, которые предоставляют новые рынки и новые партнерства. Apple продолжала оставаться самой дорогой в мире компанией, и Кук хотел упрочить это положение, нацелившись на китайский рынок смартфонов — один из наиболее быстро растущих в мире рынков. Под его руководством Apple начала делать крупные инвестиции в Китае: был открыт новый интернет-магазин, заключены договоры с китайскими транспортными компаниями, появились розничные магазины бренда.

В начале января Кук ездил в Китай, чтобы встретиться с чиновниками, деловыми партнерами и сотрудниками Apple. Во время этого визита он заявил государственному новостному агентству «Синьхуа», что Apple планирует увеличить число магазинов Apple Store в стране. В то время в Китае было всего два магазина Apple: первый открылся в Пекине в 2008 году, а второй — в Шанхае в июле 2010 года. Кук назвал Китай «очень важной» для Apple страной³ и добавил: «Мы выбрали несколько отличных мест, у нас здесь производственная база и потрясающие партнеры».

В ходе поездки Кук встретился с Си Гогуа, главой China Mobile — самой большой в мире телекоммуникационной компании. Стив Джобс при жизни неоднократно проводил с этой корпорацией тайные встречи, но так и не смог заключить договор о дистрибуции iPhone. Этот смартфон уже продавался у конкурентов China Mobile — компании China Unicom, но Кук хотел сделать его более доступным для 700 миллионов клиентов China Mobile. Сделка была подтверждена в декабре 2013 года, и спустя месяц China Mobile начала продавать iPhone 5S и iPhone 5C. Для Apple это было невероятно важно. В фискальном 2010 году — последнем полном году Джобса на посту CEO Apple — китайский рынок приносил лишь 2% общих доходов компании. При Куке всего за два года — с 2010 по 2012-й — этот показатель взлетел более чем на 600%: китайский рынок принес свыше 20 миллиардов долларов поступлений⁴. Кук был уверен, что это не предел и благодаря значительным инвестициям в новые розничные магазины Китайская Народная Республика станет для Apple крупнейшим рынком сбыта.

Вскоре после заключения этой крупной сделки Apple была вынуждена принести китайским клиентам извинения из-за многомесячной критики в прессе. Речь шла о правилах предоставления гарантии. Поклонников бренда в Китае разочаровало, что в случае неисправности айфонов с

действующей гарантией Apple предлагает им только ремонт, а не замену на новое или восстановленное устройство, что уже было принято на других рынках. Компанию ругали и за то, что гарантия на замену деталей составляла всего девяносто дней, а не целый год, как того требует местное законодательство. Газета «Жэньминь жибао» называла Apple «пустышкой, которая сама себя хвалит»⁵ и осуждала как подобную политику компании, так и отказ Apple общаться с китайской прессой. В письме поклонникам Apple, которое Кук написал в начале апреля, говорилось: в компании понимают, что из-за «недостаточного общения <...> сложилось впечатление, будто Apple ведет себя нагло и безразлично, будто мы не уделяем внимания отзывам клиентов». «Мы приносим искренние извинения за это недоразумение и за беспокойство, которое мы причинили потребителям»⁶, — писал Кук. Компания изменила свою гарантийную политику. Клиентам в Китае начали менять неисправные телефоны, и Кук пообещал проинформировать местных продавцов об изменениях, чтобы избежать каких-либо разногласий по этому поводу. Это был еще один пример того, что Кук готов извиниться и лично признать ответственность за проблемы, от которых другие — в том числе его предшественник — отказывались. Такое поведение его подчиненные восприняли как проявление лидерских качеств и образец для подражания.

Уклонение от уплаты налогов

Ситуация с гарантийными условиями в Китае была не единственным публичным скандалом, от которого в начале 2013 года пострадала Apple.

В мае подкомитет Сената США поднял вопрос о колоссальной сумме наличности Apple за рубежом, вновь вызвав интерес к налоговым практикам корпорации. Apple обвинили в создании дочерних компаний в офшорах, чтобы держать в них значительную долю прибыли и не платить в США миллиарды

долларов налогов с 44 миллиардов долларов доходов, полученных за границей за четыре года. В 2011 году компания заплатила в Соединенных Штатах почти 6 миллиардов долларов налогов, но в 2012 году была обвинена в выводе из страны 36 миллиардов налогооблагаемых доходов, чтобы избежать уплаты 9 миллиардов долларов в виде налогов. «Apple хочет переключить внимание на миллиардные суммы выплаченных ею налогов, — заявил Карл Левин, председатель подкомитета Сената. — Однако настоящая проблема в тех миллиардах, которые она не заплатила»⁷.

В то время Apple держала в зарубежных странах примерно 102 миллиарда из более чем 145 миллиардов долларов наличных средств. Накопление существенной части наличных ресурсов за границей очень напоминало уход от налогов и беспокоило законодателей. Давая показания на слушаниях в Постоянном подкомитете Сената по расследованиям, Кук настаивал, что Apple платит «все налоги, которые должна, — до единого доллара» и «не нуждается в налоговых уловках»⁸. «Мы не переводим за рубеж интеллектуальную собственность, чтобы затем, продавая свои продукты в США, уходить от налогов. Мы не прячем деньги где-нибудь на Карибских островах. Мы не финансируем наш бизнес в США путем переводов из зарубежных дочерних компаний, чтобы обойти репатриационный налог».

Напротив, компания проводит «реальные операции в реальных местах, где сотрудники Apple продают реальные продукты реальным клиентам». По словам Кука, зарубежные дочерние компании держат «70% наличности из-за очень быстрого развития нашего международного бизнеса. Из этих доходов мы финансируем наши зарубежные операции <...> и приобретаем оборудование, чтобы делать продукты и финансировать создание розничных магазинов Apple по всему миру». Он заявил, что Налоговый кодекс США устарел, особенно по сравнению с другими странами. «Возвращать наличные в

Соединенные Штаты очень дорого», и Apple, как и другие американские корпорации, находится в невыгодном положении «по сравнению с нашими зарубежными конкурентами, у которых нет таких ограничений свободного движения капитала»⁹, — отметил Кук.

Комитет признал, что Apple не нарушала закон, но заявил, что компания — как и многие другие американские корпорации, например Microsoft, Google и Oracle — использует в своих интересах действующий налоговый кодекс, который не раз критиковали за то, что он «не поспевает за наступающей цифровой эрой и быстро меняющейся глобальной экономикой». Согласно старому кодексу, налог при репатриации денежных средств составлял 35%. В декабре 2017 года администрация Трампа снизила этот налог и превратила его в разовый тариф — 15,5% на наличные денежные активы и 8% на другие активы¹⁰.

Питер Оппенгеймер, занимавший в то время пост главного финансового директора Apple, сопровождал Кука на этих слушаниях. В своем вступительном слове он подчеркнул вклад Apple в экономику США. Компания создала в стране 600 тысяч рабочих мест и планировала потратить в конце 2013 года 100 миллионов долларов, чтобы открыть в Техасе сборочную фабрику Мас, на которой будут использоваться детали, произведенные в Иллинойсе и Флориде, и оборудование из Кентукки и Мичигана. Apple делала важную работу на родине¹¹, и Оппенгеймер хотел, чтобы комитет знал об этом.

Хотя комитет очень тщательно проверял Apple, некоторые его члены чувствовали, что с компанией обращаются несправедливо. Один из них, сенатор Рэнд Пол, обвинил коллег в попытках очернить Apple. Он заявил, что комитет должен принести извинения за этот «показательный процесс» над создателями iPhone. Он выразил сожаление, что Apple приходится работать со «странным и запутанным налоговым кодексом», и ясно дал понять: он «оскорблен тем, что правительство, имеющее четыре триллиона долларов,

запугивает, отчитывает и травит одну из величайших американских историй успеха»¹².

Тема налогов вновь всплыла в конце мая, когда Кук во второй раз выступил на конференции All Things D. Он напомнил присутствующим, что Apple заплатила в казну свыше 6 миллиардов долларов — больше любой другой компании в Соединенных Штатах, — однако признал, что эта сумма может «еще увеличиться», если будут закрыты некоторые лазейки. На вопрос о показаниях перед Конгрессом он ответил, что «очень важно было рассказать нашу историю и увидеть в этом возможность, а не проблему»¹³.

На конференции All Things D была затронута и стоимость акций Apple. Кук признал, что падение «огорчило и инвесторов, и всех нас»¹⁴. Откровенно говоря, огорчение было настолько сильным, что Кук в 2013 году добровольно лишил себя четырех миллионов долларов выплат, хотя заработок остальных руководителей вырос. Он решил, что жалование CEO должно соответствовать результативности компании. В заявлении о доверенности, направленном в Комиссию по ценным бумагам и биржам, он указал, что такое решение возникло из-за «сильного желания подать подчиненным пример в отношении вознаграждения и руководства»¹⁵. Это был тот редкий случай, когда глава корпорации ведет себя этично, хотя с легкостью мог бы воспользоваться своим положением. Тем не менее дела у Кука шли хорошо. Даже после этого сокращения зарплаты денег у него хватало: 1,4 миллиона долларов основного жалования и сверх того бонусы в размере 2,8 миллиона долларов¹⁶.

Вопреки негативной реакции на падение стоимости акций, Кук смотрел в будущее с оптимизмом. На All Things D он охотно подчеркнул, что это «не безвыходная ситуация и, когда работаешь некоторое время, начинаешь замечать, что все циклично»¹⁷. Заверяя слушателей, что Apple находится на подъеме, он еще раз заявил о готовящихся «невероятных»

новинках и отметил, что у компании в рукаве припасено «еще несколько революционных продуктов». Еще он сказал, что очень отличается от Стива Джобса и внес ряд важных изменений, однако суть Apple остается все той же. Кук заверил поклонников и инвесторов, что зародившаяся при Джобсе культура живет и здравствует¹⁸. Это выступление Кука было воспринято благоприятно: газета Guardian отметила его «восхитительное» и «сверхъестественное» спокойствие¹⁹. Быстрый — на 5,6% — рост акциям Apple в августе 2013 года вернул инвестор и миллиардер Карл Айкан. Он описал в Twitter «милую беседу»²⁰ с Куком, во время которой обсуждалась крупная программа выкупа акций, а потом написал твит о своей инвестиционной компании: «В настоящее время мы очень заинтересованы в Apple и уверены, что компания крайне недооценена»²¹. Один этот твит всего за сто минут прибавил к рыночной стоимости Apple почти 12,5 миллиарда долларов.

Mac Pro + iOS 7

Находясь под огнем критики из-за падающих цен на акции и обвинений в уклонении от уплаты налогов, коллектив Apple трудился над новыми продуктами и программным обеспечением. В июне 2013 года Кук вышел на сцену в центре Moscone West в Сан-Франциско. Это была вторая для него конференция Worldwide Developers Conference, и Apple собиралась представить OS X 10.9 Mavericks и улучшенную версию MacBook Air.

На этот раз Кук держался немного увереннее, чем на предыдущей конференции в качестве главы компании, однако представленные новинки вызвали противоречивые отзывы. Новейший Mac Pro, в котором высококлассные компоненты были упакованы в алюминиевый цилиндр, некоторые фанаты окрестили «Mac — мусорный бак». Обновленный дизайн тоже разделил сообщество любителей Apple. Многие восхищались его инженерной составляющей, другие критиковали невозможность

апгрейда: из-за необычного цилиндрического корпуса в него было сложно вставить дополнительный жесткий диск или более мощную видеокарту.

На WWDC 2013 состоялся и первый предварительный показ iOS 7. Это обновление было важным из-за полного пересмотра дизайна, произведенного Джони Айвом после ухода Скотта Форстола и последующей перетряски руководства. Нежно любимый Джобсом скевоморфизм, благодаря которому приложения и иконки были похожи на реальные объекты, был отодвинут в сторону ради чистого, «плоского», более современного внешнего вида. «Мы поняли, что люди уже привыкли касаться стекла, — пояснял Айв в интервью USA Today после публичного дебюта iOS 7, — и отсутствие необходимости буквально ссылаться на физический мир дало нам невероятную свободу»²². «Мы стремились создать менее специфичную среду, чтобы дизайн не мешался под ногами», — добавил он.

Кук хвалил iOS 7 за «сногшибательный новый пользовательский интерфейс», однако с ним были согласны не все пользователи iPhone и iPad. Некоторым iOS 7 показалась некрасивой и сбивающей с толку, другие критиковали «шокирующе примитивный», «детский» внешний вид²³. Но Кук и Айв не дрогнули, и фундамент, заложенный новым дизайном iOS 7, а также многие иконки приложений этой версии продолжают жить в мобильной операционной системе Apple по сей день.

iPhone 5S бьет рекорды

Еще одну победу в отношениях с общественностью Кук одержал осенью, когда вышло новое аппаратное и программное обеспечение. В сентябре состоялся публичный дебют iOS 7, а через неделю был запущен iPhone 5S, в котором любимый многими физический дизайн iPhone 5 сочетался с совершенно новыми технологиями. Среди этих новшеств были Touch ID —

новая система распознавания отпечатка пальца, которая изменит представления о защите устройств iOS, и процессор A7, первый мобильный чип Apple с 64-битной архитектурой «настольного класса». A7 застал конкурентов врасплох. Qualcomm, крупнейшему производителю мобильных микросхем для устройств на базе Android, удалось запустить свой первый 64-битный процессор Snapdragon лишь два года спустя. Обновленная архитектура A7 давала беспрецедентную для смартфонов производительность и по показателям легко обходила предложения Samsung, Motorola и других компаний²⁴.

Благодаря таким улучшениям iPhone 5S стал на тот момент самым потрясающим смартфоном, выпущенным компанией при Куке, о чем свидетельствовали и продажи. Если добавить iPhone 5C — доступную, менее продвинутую технически альтернативу 5S в ярком пластиковом корпусе, — Apple продала в премьерные выходные рекордные 9 миллионов телефонов²⁵. iPhone 5S продавался в три раза лучше, чем 5C, и спрос значительно превысил начальные запасы: некоторым фанатам приходилось ждать доставки больше месяца. Через полгода после дебюта iPhone 5S Apple объявила, что продажи бренда iPhone превысили 500 миллионов штук. В мае 2014 года iPhone 5S на 40% обошел по продажам только что вышедший Samsung Galaxy S5, хотя с момента выхода iPhone 5S прошло уже восемь месяцев²⁶.

Хороший конец года

2013 год начался для Apple непросто из-за существенного падения цен на акции, однако благодаря праздничным продажам в конце года были достигнуты рекордные показатели — 57,6 миллиарда долларов выручки и 13,1 миллиарда долларов чистой прибыли²⁷. В праздники были проданы 51 миллион айфонов, 26 миллионов айпадов и 4,8 миллиона «маков». Впечатляющий рост продаж демонстрировали и другие продукты Apple. «Мы очень рады

рекордным продажам iPhone и iPad, высоким показателям наших Mac и дальнейшему росту продаж iTunes, программного обеспечения и сервисов»²⁸, — заявил тогда Кук.

Кук попрощался с уходящим годом, направив сотрудникам Apple письмо, в котором отметил их усилия и напомнил обо всем, чего Apple добилась за 12 месяцев. «Многие из нас уже готовятся провести праздники с родными и близкими, и я хотел бы на минуту остановиться на том, чего мы вместе достигли за прошедший год, — писал он. — В 2013 году мы представили самые передовые в отрасли продукты во всех наших крупных категориях, показав широту и глубину инноваций Apple». «Вместе мы показали миру, — продолжал Кук, — что эти инновации касаются не только наших продуктов, но и способа ведения бизнеса, нашего вклада в общество»²⁹.

Кук подчеркнул, что Apple в 2013 году помогла собрать десятки миллионов долларов на важные благотворительные цели и продолжает поддерживать (PRODUCT)RED, усилив эту программу серией уникальных выдержанных в красном цвете продуктов, разработанных Джони Айвом. В письме нашлось место и дразнящему намеку: «У нас большие планы на 2014 год, и, мы думаем, клиентам они понравятся»³⁰. «Я невероятно горжусь тем, что вместе с вами продвигаю инновации, которые служат глубочайшим ценностям и высочайшим устремлениям человечества. Я считаю себя самым счастливым человеком в мире, потому что имею возможность работать вместе с вами в этой удивительной компании», — завершил Кук.

WWDC: iOS 8 и рывок в здравоохранении

На конференции WWDC 2014 состоялась презентация значительно улучшенной мобильной операционной системы iOS 8. Приложение для здорового образа жизни в сочетании с интерфейсом HealthKit положило начало движению в сторону индустрии здравоохранения — важнейшей сферы стоимостью

триллион долларов: позже Кук назовет ее «огромной мировой проблемой», отчаянно требующей внимания. «Здравоохранение — непаханое поле, где можно сделать по-настоящему глубокий вклад»³¹, — подчеркнул он в интервью Чарли Роузу в сентябре 2014 года. «HealthKit — это еще один подход к формированию всеобъемлющего взгляда на жизнь, который со временем будет давать импульс заботиться о себе, а когда потребуется, поможет передать врачу определенные данные и получить помощь», — отметил Кук. Очевидно, что вопросы здоровья очень важны для Кука, всю жизнь фанатично занимающегося спортом, и под его началом Apple приступила к самому большому на тот момент рывку в эту сферу.

На конференции WWDC были и другие яркие моменты: OS X Yosemite, новые цветовые варианты, снижение цен на iPod Touch и более доступные iMac за 899 долларов. Apple также представила Swift — собственный язык программирования для приложений Mac и iOS, более легкий в освоении и использовании, чем устаревающий и сложный Objective-C. Позже Apple сделает Swift открытым, дав возможность всем — в том числе конкурентам — развивать его и применять в разработках.

Кук, который освоил программирование еще в колледже, увлеченно рассказывал о том, как важно научить этому искусству детей. «Я считаю, что если приходится выбирать, то важнее уметь программировать, чем знать иностранный язык, — сказал он. — Я понимаю, что не все согласятся со мной. Однако код — это глобальный язык. С его помощью вы можете общаться с семью миллиардами человек»³². Кук говорит: «Программирование дает людям возможность менять мир, и, с моей точки зрения, это самый важный второй язык и единственный глобальный»³³.

Кук вдохновляет людей учиться программировать: в 10-й главе вы узнаете, как он помогал запустить образовательную программу Everyone Can Code. «Мы постоянно стараемся делать

больше — и больше не только в области аппаратного обеспечения, но и в отношении инструментария разработчиков, чтобы они могли наилучшим образом воспользоваться преимуществами этих устройств, — отметил Кук в интервью Independent в начале 2017 года относительно внедрения Swift. — Это сердце и суть языка Swift. Мы создали его в надежде побудить больше людей заняться программированием, а затем сделать еще одно усилие и воспользоваться новейшим аппаратным обеспечением»³⁴. Такой акцент на программировании полезен и для компании. Благодаря популярности Swift разработчики смогут создавать приложения для платформ Apple, а чем больше приложений будет на iOS и Mac, тем лучше.

Анджела Арендтс

В октябре 2013 года пустовавший целый год пост старшего вице-президента Apple по розничным продажам заняла Анджела Арендтс³⁵, которая сменила Джона Брауэтта, уволенного вместе с Форстоллом. До этого назначения она была CEO Burberry, а теперь стала первой женщиной в руководстве Apple. На собеседовании Арендтс призналась, что она «не технарь»³⁶, однако, как объяснял Кук в письме сотрудникам, она обеспечила себе этот пост тем, что разделяет «ценности Apple и нашу сосредоточенность на инновациях»³⁷. «Для нее, так же как и для нас, чрезвычайно важны впечатления клиентов. Ее глубоко заботят люди, и она согласна с нами, что люди — это наш самый ценный ресурс, наша душа. Она верит в то, что надо обогащать жизнь других людей, и чертовски умна». «Поднимаясь по карьерной лестнице, Анджела проявила себя как необыкновенный лидер, — продолжал Кук, — и у нее солидный послужной список». Рон Джонсон, бывший шеф розничной торговли Apple, который создавал сеть магазинов Apple Store и вместе с Джобсом придумал концепцию Genius Bar, сказал Bloomberg, что Кук сделал «потрясающий выбор»³⁸.

Перейдя в Apple весной 2014 года, Арендтс занялась интеграцией розничной и онлайн-торговли, чтобы клиенты получали более целостные впечатления. Кроме того, она поставила задачу вдохнуть новую жизнь в магазины Apple Store по всему миру, превратив их в сообщества, обогащающие жизнь посетителей. Магазины и так были крайне успешны, но при Арендтс в них стало намного больше событий и мастер-классов, и они превратились в место, где люди могли встретиться и провести время. Под руководством Арендтс при найме сотрудников стали учитывать не опыт в области продаж, а чуткость и умение сопереживать. Была введена должность «творческих профессионалов», которые ежедневно готовы помогать более чем 500 миллионам посетителей получать от устройств Apple максимум и осваивать новые навыки. «Мы воспринимаем Apple Store как самые большие продукты Apple, — заявила Арендтс на своем первом программном выступлении в Apple в сентябре 2017 года. — Забавно, но мы теперь называем их не магазинами, а “городскими рынками”, потому что там собираются люди, там рады каждому»³⁹. На том же мероприятии Кук добавил: «Розничная торговля Apple никогда не ограничивалась продажами как таковыми. Ее смысл в том, чтобы обучать, вдохновлять, общаться». Он был решительно настроен сделать Apple доступнее и удобнее для всех, и приглашение Арендтс оправдало себя.

Тим Кук Тима Кука

Кук сделал и другие удачные кадровые назначения, которые способствовали непрерывному успеху компании. В декабре 2015 года он повысил своего давнего помощника по операционной деятельности Джеффа Уильямса до уровня главного операционного директора Apple. Уильямса прозвали «Тимом Куком Тима Кука»⁴⁰: он отвечает за операционную

компоненту бизнеса — так же, как Кук при Стиве Джобсе. Между Уильямсом и Куком вообще удивительно много общего.

Джобс и Кук были хорошими партнерами отчасти из-за того, что они были очень разными людьми, а Уильямс и Кук хорошо сработались благодаря сходству. «Уильямс во многих отношениях двойник Кука, — писал репортер Fortune Адам Лашински в книге “Внутри Apple”. — Руководители Apple говорят, что высокого, стройного, седого Уильямса сзади можно спутать с самим Куком — настолько они похожи»⁴¹.

С точки зрения философии Уильямс, видимо, тоже хорошо подходит Куку. Оба — страстные поклонники здорового образа жизни и увлеченные велосипедисты, оба предпочитают не распространяться о своей жизни за пределами Apple. Уильямс бережлив: он уже много лет ездит на выдавшей виды старой «тойоте» со сломанной дверью со стороны пассажира, хотя пост в руководстве Apple принес ему миллионы долларов в виде ликвидных опционов. Говорят, что с сотрудниками он ведет себя прямо, но справедливо: неназойливо объясняет, что нужно сделать для решения проблемы. «С Джеффом что видишь — то и получишь, — рассказывает его друг Джеральд Хокинс, почетный директор стипендиальной программы Колдуэлла в Университете Северной Каролины. — Если он сказал, что собирается что-то сделать, он это сделает»⁴².

Кук играл ключевую роль в подготовке Уильямса к этой должности и дал ему яркую характеристику. Когда Уильямса повысили до главного операционного директора, Кук сделал восторженное заявление, в котором писал: «Джефф, без сомнения, лучший руководитель операционного отдела, с которым мне приходилось работать». Как и сам Кук, Уильямс не любит публичность и в значительной степени остается в тени. Он ни разу не упомянут в биографии Стива Джобса 2011 года, написанной Уолтером Айзексоном⁴³, хотя, возможно, именно Уильямсу предстоит стать следующим главой компании.

С 2010 года Уильямс контролирует всю цепочку поставок Apple, сервисы и поддержку, а также инициативы в сфере социальной ответственности — важность последних выросла именно при Куке. Одним из триумфов Уильямса стало, как сообщается, заключение договора, согласно которому Apple сделала поставщикам, в частности Hynix, предоплату в размере 1,25 миллиарда долларов за разработку флеш-памяти для iPod Nano. Он же ускорил продажи iPod, дав клиентам возможность купить это устройство через интернет, причем с индивидуальной гравировкой и доставкой в течение трех рабочих дней⁴⁴. Такие штрихи — настоящая магия Купертино, и в данном случае благодарить за них мы должны именно Уильямса. Еще утверждают, что Уильямс является ключевым контактным лицом в работе с Foxconn.

«Джефф Уильямс делает феноменальную работу, — пишет аналитик Apple Нил Сайбарт. — Ему, как старшему вице-президенту по операционной деятельности, поручено отвечать за то, чтобы машина Apple была смазана и хорошо отлажена и не просто производила сто с лишним миллионов устройств iOS в квартал, но и могла делать это гибко и справляться с ежегодными обновлениями. Большинство производителей такая задача привела бы в ужас. <...> Он действует на таком уровне, достичь которого способны лишь немногие»⁴⁵. Уильямс сыграл важную роль в разработке iPhone первого поколения и с тех пор руководит глобальными операционными процессами как для этого смартфона, так и для iPad, а также курирует разработку Apple Watch.

Неожиданные партнеры

Чтобы компания двигалась вперед с максимальной скоростью, Кук начал сотрудничать с новыми партнерами в области инноваций. В мае 2014 года Apple объявила о трехмиллиардной сделке — приобретении Beats Music и Beats Electronics⁴⁶. «Музыка — это важнейшая часть жизни, и у нас, сотрудников

Apple, для нее есть особое место в сердце, — заявил Кук в пресс-релизе. — Поэтому мы продолжаем инвестировать в музыку и собираем потрясающие команды, чтобы и дальше создавать самые инновационные в мире музыкальные продукты и сервисы».

В интервью Чарли Роузу в сентябре 2014 года Кук раскрыл причины, побудившие Apple купить Beats⁴⁷. Как оказалось, один из основателей Beats Music — Джимми Айовин — рассказал Куку, какая это отличная компания. «Однажды вечером, — продолжал Кук, — я сидел и сравнивал их сервис с еще некоторыми, и внезапно меня осенило, что он вызывает у меня совершенно другие ощущения. <...> Дело в том, что они признают важность участия человека в функционировании сервиса подписок». Наблюдение за треками со стороны редактора было в целом уникальной чертой Beats Music: конкурирующие стриминговые сервисы полагались на компьютерные алгоритмы и рекомендовали музыку, исходя из предыдущих запросов слушателей. «Это сложно описать: это просто чувствуется», — добавил Кук. «Мы должны за это взяться», — решил он. Той ночью Кук так и не смог уснуть, а потом ввел в действие план по приобретению Beats Music.

В рамках сделки, которая остается крупнейшим на данный момент приобретением Apple, сооснователи Beats Джимми Айовин и Dr. Dre перешли работать в компанию и привели с собой президента Beats Люка Вуда, главу маркетинговой службы Бозому Сент-Джон, главных креативных директоров Трента Резнора и Иэна Роджерса, а также главного операционного директора Мэтью Костелло. «В Apple привлекли прежде всего ребят с очень редкими навыками, — позже сказал Кук сайту Recode. — Такие люди рождаются не каждый день. Это большая редкость. Они глубоко чувствуют музыку, и Apple получила приток настоящих талантов»⁴⁸.

Неясно, какую роль Dr. Dre и Джимми Айовин играли после приобретения Beats. Первый большую часть времени

отсутствовал, а второй привлек внимание прежде всего длинной и несурзной презентацией Apple Music на мероприятии в июне 2015 года⁴⁹. Однако у него были связи в музыкальной индустрии, и в этом отношении он мог быть весьма полезен.

Бозома Сент-Джон стала одним из самых высокопоставленных управленцев Apple. Одна из немногих афроамериканок в руководстве компании, она регулярно присутствовала на отраслевых мероприятиях и презентациях продуктов и внесла в топ-менеджмент Apple долю необходимого гламура, а также гендерное и расовое разнообразие. Через несколько лет, в июне 2017 года, она ушла из компании и стала главным бренд-менеджером в Uber. Еще через год она вновь сменила корабль и стала главным директором по маркетингу в Endeavor⁵⁰ — агентству по поиску киноактеров, спортсменов и моделей.

До приобретения Beats наушники и колонки этого бренда продавались в интернет-магазине и розничной сети Apple. Стриминговые услуги Beats Music предлагались еще в течение года. Пришедшая им на смену Apple Music построена на фундаменте, заложенном Beats, и продолжает давать управляемый человеком сервис, который так полюбили подписчики. Число клиентов увеличилось благодаря эксклюзивному партнерству с такими исполнителями, как Тейлор Свифт, Фрэнк Оушен, Дрейк, Chance the Rapper, и другими артистами. Apple Music стала неожиданно успешным проектом. В марте 2018 года у Apple Music было 38 миллионов подписчиков⁵¹, и, по прогнозам, к лету 2018 года сервис должен обойти Spotify в Соединенных Штатах.

Партнерство с IBM: iOS на предприятиях

После обновления в июле 2014 года MacBook Pro, который начали выпускать с дисплеем Retina, Apple неожиданно объявила о сотрудничестве с IBM. Джобс, как известно,

ненавидел IBM еще с начала 1980-х, когда между компаниями развернулась ожесточенная конкурентная борьба. Apple всегда была ориентирована на частных клиентов. Если не считать школ и колледжей, бизнес, особенно крупные глобальные предприятия, игнорировал ее продукты и был сосредоточен на IBM. Новое партнерство показало готовность Кука работать с внешними игроками и расширять деятельность в мире бизнеса. Этот альянс позволил объединить «главные рыночные преимущества»⁵² Apple и IBM и обещал вывести мобильность предприятий на более высокий уровень благодаря сотне отраслевых решений нового класса. «iPhone и iPad — это лучшие в мире мобильные устройства. С ними люди стали работать по-другому, и сейчас более 98% людей из списка Fortune 500 и более 92% из списка Global 500 пользуются в бизнесе устройствами iOS, — подчеркнул Кук в пресс-релизе. — Это серьезный шаг для сектора предприятий, и его могут осуществить только Apple и IBM».

Кук пояснил, что IBM разрабатывает много приложений для различных отраслей, включая банковскую, производственную и аэрокосмическую, и первые десять приложений будут запущены до конца 2014 года. «Я думаю, здесь должны выиграть все. Выиграем мы, выиграет IBM, и, что еще важнее, выиграют клиенты»⁵³, — объяснил он Чарли Роузу. И действительно, обе компании выиграли как минимум в отношении реакции рынка. В день объявления о сделке акции Apple в предпродажных торгах поднялись на 2,59%, а акции IBM — почти на 2%⁵⁴. Акции BlackBerry, которая в то время боролась за долю на рынке и предлагала собственные решения для предприятий, упали почти на 10% как на Nasdaq, так и на фондовой бирже Торонто⁵⁵.

Эта странная пара, кажется, успешна. Отмечая в июле 2017 года трехлетнюю годовщину сотрудничества, компании заявили о том, что было создано более 100 приложений iOS для предприятий в 15 отраслях. Только в здравоохранении

появилось полдюжины общедоступных корпоративных программ и десятки приложений для конкретных клиентов. По словам Сью Миллер-Сильвия, вице-президента IBM MobileFirst for iOS Solutions, решениями MobileFirst для приложений iOS пользуется свыше 3800 организаций⁵⁶, включая больницы и другие медицинские учреждения.

Это партнерство стало большой победой для Кука в эпоху BYOD (Bring Your Own Device), когда сотрудники предпочитают пользоваться на работе собственными устройствами. Еще 20 лет назад в корпоративном мире господствовали такие компании, как Microsoft и Dell, поставлявшие большим и малым фирмам массу компьютеров, однако теперь компаниям нужно адаптироваться, и победят те, кто сумеет приспособиться к тренду BYOD. Кук ведет наступление в этом направлении, развивая сотрудничество в сфере крупного бизнеса. Партнерство с IBM — часть этой стратегии.

iPhone 6 и Apple Pay

Появление iPhone 6 и iPhone 6 Plus — первых телефонов Apple с большим экраном — Кук назвал «крупнейшим достижением в истории iPhone»⁵⁷. Смартфоны с радикально новым дизайном, значительно более крупными дисплеями Retina HD, быстрой связью LTE и новейшим процессором Apple A8 быстро стали самыми успешными на тот момент продуктами Apple, выпущенными при Куке. Уже в первые сутки было продано 4 миллиона штук⁵⁸, а за презентационные выходные продажи превысили 10 миллионов⁵⁹. Среди обновлений была и система Apple Pay, впервые предоставившая обладателям iPhone возможность производить оплату, касаясь своим устройством совместимого NFC-терминала.

Обе модели — iPhone 6 и iPhone 6 Plus — были встречены в основном положительными отзывами. Во многих публикациях их называли лучшими смартфонами, которые

только можно купить, хвалили их за производительность, дизайн, улучшенную камеру, более четкое и яркое изображение на дисплее. Однако вскоре оба телефона стали появляться в заголовках совсем по другому поводу. Все началось с «Бендгейта».

Пользователи обнаружили, что новые телефоны могут погнуться, особенно если носить их в тесном кармане. Льюис Хильсентегер опубликовал на YouTube-канале Unbox Therapy видео⁶⁰, всего за несколько дней собравшее десятки миллионов просмотров. В нем было показано, что новый алюминиевый корпус смартфона Apple легко деформируется, если на него надавить. Более уязвим в этом отношении был iPhone 6 Plus с большой рамой, а не его меньший по размерам брат-близнец iPhone 6. Apple не признала масштаб проблемы. Было заявлено, что из многих миллионов телефонов этих моделей, проданных за 6 дней после запуска, всего 9 штук было возвращено по этой причине. По словам компании, точно спроектированный монолитный корпус из анодированного алюминия со вставками из нержавеющей стали и титана соответствует «высоким стандартам качества Apple при ежедневном бытовом использовании»⁶¹ и даже превосходит их.

Клиентам, у которых возникла эта «крайне редкая» проблема, предложили связаться с Apple Support. Затем компания пригласила журналистов в свои лаборатории, чтобы продемонстрировать испытания на прочность, которые прошли iPhone 6 и iPhone 6 Plus во время разработки. Сотрудники службы поддержки направляли озабоченных клиентов с деформированными устройствами в сервисные центры Genius Bar, где можно было пройти «визуальную проверку на наличие механических повреждений». Если не было признаков ненадлежащего использования и повреждение было «в рамках инструкций»⁶², клиенту предлагали бесплатно обменять телефон.

неприятный баг iOS 8.0.1

Еще до начала «Бендгейта» владельцы iPhone 6, которому на тот момент было всего несколько недель, были огорчены⁶³. Из-за бага в обновлении системы iOS 8.0.1 примерно сорок тысяч пользователей не могли соединиться с сотовой сетью и, следовательно, позвонить по телефону. Еще один баг нарушил работу сенсора Touch ID, который используется для распознавания отпечатков пальцев. «Мы активно работаем над этими сообщениями и в кратчайшие сроки предоставим информацию о результатах расследования, — говорилось в заявлении Apple, опубликованном 24 сентября. — Пока мы отзываем обновление iOS 8.0.1»⁶⁴. Тем, кто еще не установил релиз, доступ к нему был закрыт. Остальным владельцам iPhone 6 пришлось страдать от сбоев еще два дня, пока 26 сентября не была выпущена версия iOS 8.0.2.

Несмотря на некоторые проблемы, iPhone 6 по-прежнему считается одной из самых достойных разработок Apple. Он ознаменовал большие перемены в подходе компании к смартфонам и особенно к дисплеям, которые, как раньше считали в Apple, следует делать настолько маленькими, чтобы можно было пользоваться телефоном одной рукой. Лишь начав терять клиентов, которые отдавали предпочтение более крупным устройствам Android, компания наконец прислушалась к призывам увеличить экраны: по данным Kantar Worldpanel ComTech⁶⁵, с февраля по апрель 2014 года 26% покупателей смартфонов выбирали Samsung, а не iPhone, хотя годом ранее этот показатель составлял всего 12%. На многих ключевых рынках Apple по всему миру, в том числе в Соединенных Штатах, доля iPhone падала, тогда как доля Android росла.

Появление большого экрана в серии iPhone 6 вскоре переломило ситуацию. Новые смартфоны пришлись всем по душе и меньше чем через год стали самыми популярными iPhone: 40% доли

Apple на рынке⁶⁶. Они даже помогли Apple добиться «большого числа переходов с Android по сравнению с предыдущими циклами iPhone»⁶⁷, как объявил Кук на встрече с инвесторами в апреле 2015 года.

Apple Pay

Во время презентации iPhone 6 Кук представил миру систему Apple Pay, а также невероятно амбициозный план по вытеснению кредитных карт и наличных денег. На тот момент только в США люди ежедневно тратили в магазинах 12 миллиардов долларов, используя кредитные и дебетовые карты, и Apple хотела заполучить кусок этого пирога. Соперники, в том числе Google, уже предпринимали не очень успешные попытки стандартизировать мобильные платежи, но Кук был уверен, что победителем окажется именно решение Apple — отчасти благодаря вниманию к вопросам конфиденциальности.

«Большинство из тех, кто работает над этой темой, начали с создания бизнес-модели, в центре которой стоят их интересы, а не впечатления пользователей, — объяснил Кук присутствовавшим на презентации. — Мы обожаем такого рода проблемы, и именно это у Apple получается лучше всего»⁶⁸. В отличие от других игроков, Apple не собиралась с помощью платежного сервиса превращать клиентов в продукт, выуживая их данные.

«Вы не наш продукт, — подчеркнул Кук на конференции Goldman Sachs Technology and Internet Conference в феврале 2015 года. — Нет никаких причин, чтобы <...> кто-то знал, где вы делаете покупки, что вы покупаете и сколько платите. <...> Лично я не хочу об этом знать. Вообще говоря, это совершенно не мое дело»⁶⁹. Кук с удовольствием подчеркнул преимущества Apple Pay в области безопасности, а также то, что пользователям не надо будет беспокоиться, что информация с их кредитных карт окажется в руках мошенников.

Кук был уверен, что «Apple Pay навсегда изменит то, как мы делаем покупки», и фанаты не могли дождаться момента, когда смогут опробовать новинку. Через неделю после презентации сервиса Кук рассказал на технологической конференции Wall Street Journal, что за первые 72 часа после выхода Apple Pay в ней зарегистрировали один миллион карт⁷⁰. Кук с удовольствием отметил, что этот показатель «больше, чем у всех остальных ребят, вместе взятых»⁷¹, то есть сервис мобильных платежей Apple уже стал лидером бесконтактных расчетов. Первых пользователей впечатлило внимание разработчиков к легкости применения Apple Pay. «Клиенты засыпали меня письмами, — признался Кук. — Это своего рода откровение: у тебя есть телефон, и больше ничего не надо делать».

К январю 2015 года систему Apple Pay поддерживали уже более 750 банков и кредитных объединений, и через нее проходили более двух из каждых трех долларов, потраченных с использованием платформ бесконтактных платежей. «Я просто в шоке — в положительном смысле — от того, как много торговых организаций смогли внедрить Apple Pay за эти выходные»⁷², — сказал Кук на телеконференции, посвященной финансовым результатам Apple. Он объявил, что «2015 год станет Годом Apple Pay».

На данный момент компания не разглашает информацию об общем числе зарегистрировавшихся в Apple Pay, равно как и о числе регулярных пользователей, однако периодически называет впечатляющие показатели и комментирует значимые события. В июне 2016 года она подтвердила журналу Fortune, что каждую неделю в системе регистрируется миллион человек⁷³ — в пять раз больше, чем годом ранее. В мае 2017 года во время телеконференции по итогам второго квартала Кук вновь похвастался впечатляющим ростом: число транзакций в Apple Pay увеличилось на 450% по сравнению с аналогичным трехмесячным периодом прошлого года.

В настоящее время Apple Pay охватывает уже 15 территорий в Северной Америке, Европе, Австралии и Азии, однако приживается не так быстро, как ожидал Кук. В феврале 2018 года он признался акционерам: Apple Pay «взлетает медленнее, чем я думал, стоя на этом самом месте несколько лет назад»⁷⁴.

Однако Кук полон оптимизма в отношении будущего этой платежной системы и аналогичных сервисов бесконтактных платежей. И он показал это на встрече с акционерами в 2018 году. «Я надеюсь, что доживу до того момента, когда деньги исчезнут»⁷⁵, — сказал он.

По всей видимости, Apple Pay набирает обороты. Во время телеконференции по итогам третьего фискального квартала в июле 2018 года Кук сказал аналитикам и инвесторам, что в Apple Pay было проведено за этот период «намного больше миллиарда транзакций»⁷⁶. Это много и значительно превышает показатели конкурентов. Кук также объявил о планах до конца года охватить системой Apple Pay магазины CVS и 7-Eleven в Соединенных Штатах, а также начать экспансию в Германии. Может быть, Apple Pay развивается не так быстро, как хотелось бы Куку, но бесконтактные платежи, о которых он мечтает, похоже, набирают обороты.

Apple Watch — первый крупный продукт Кука

Ярким солнечным днем в сентябре 2014 года Кук представил Apple Watch — долгожданную новинку, которую он назвал «следующей главой в истории Apple»⁷⁷. Часы были оснащены пульсометром и позволяли контролировать физическую форму, что должно было заинтересовать поклонников здорового образа жизни, стремящихся отслеживать свои тренировки и состояние. Встроенное приложение Activity побуждало пользователей тренироваться и держать себя в форме, а также награждало виртуальными медалями за достижение целей за день. Устройство явно было по душе Куку — фанату здорового образа

жизни. Apple Watch, по его словам, были «точными часами, новым, персональным способом общения прямо с запястья и универсальным инструментом для поддержания здоровья и хорошей формы»⁷⁸.

Фанатам пришлось ждать появления первого носимого устройства Apple до апреля 2015 года. Как объяснил Кук, оно было не вполне готово к началу поставок, и Apple хотела дать разработчикам время, чтобы первые покупатели смогли скачать свои любимые приложения в день, когда получают часы. В числе крупных компаний, уже работавших над приложениями для watchOS — версии операционной системы iOS для носимых устройств, — были Facebook и Twitter. Когда Apple Watch наконец поступили в продажу, отзывы первых пользователей, по словам Кука, были «в подавляющем большинстве позитивные»⁷⁹, однако на данный момент компания не раскрывает точные данные о продажах. Согласно сторонним оценкам, Apple Watch легко обходят по этому показателю «умные часы» конкурентов, например Samsung, Motorola и LG. Считается, что продажи первой модели Apple Watch меньше чем за сутки превысили общее число проданных на тот момент устройств Android Wear — примерно 720 000 штук⁸⁰.

В интервью Hoodinkee — престижному сайту о часах — Джони Айв признался, что Apple Watch стали первым крупным продуктом, в котором не было никакого вклада Стива Джобса. «Мы не говорили с ним ни о часах, ни о том, что будем делать часы, — вспоминает Айв. — Я даже не помню, чтобы он носил часы»⁸¹.

Руководство компании предприняло мозговой штурм спустя несколько недель после смерти Джобса, и, откровенно говоря, идея с часами косвенно была связана с этим трагическим событием. «Первое обсуждение состоялось в начале 2012 года, через несколько месяцев после кончины Стива, — рассказывал Айв. — Это заставило нас не спешить, сделать паузу, подумать

о том, куда мы теперь пойдём, по какой траектории движется компания, что нас мотивирует»⁸². Ответ был — Apple Watch.

Чтобы утвердиться в роли нового лидера Apple, Кук в 2013 и 2014 годах рассматривал возможность выхода на новые рынки сбыта, искал интересные партнерства и продвигал бескомпромиссные инновации iPhone и разработку Apple Watch. К концу ноября 2014 года, когда цены на акции взяли рекордную высоту, капитализация Apple впервые превысила фантастическую сумму 700 миллиардов долларов⁸³. Производитель iPhone стоил уже в два раза больше Google и на 300 миллиардов долларов больше, чем ExxonMobil — вторая по стоимости компания на планете. Любые сомнения в способности Кука встать на место Джобса и повести Apple к новым вершинам были развеяны.

Глава 8

Зеленое «Яблоко»

Сегодня Apple считают одной из самых «зеленых» компаний в технологической отрасли, однако по-настоящему заботиться об окружающей среде она стала лишь после того, как Кук всерьез утвердился на посту главы корпорации.

«В Apple думали об экологически безопасном развитии задним числом»¹, — говорит Абрахам Фараг, бывший старший инженер-механик по дизайну продуктов, проработавший в компании с 1999 по 2005 год. Он считает, что экологические усилия были просто «болтовней», нужной лишь для того, чтобы успокоить активистов и небезразличных к природе клиентов. В то время изучением влияния на окружающую среду специально занималась всего одна сотрудница компании, а «один человек не в состоянии на что-то серьезно повлиять без ощутимой поддержки сверху», со стороны руководства. «Такой поддержки не было, — продолжает Фараг. — Она, конечно, старалась, но это было просто невыполнимое задание».

Фараг вспоминает, что экологические организации в то время выступали за маркировку товаров весом более 25 граммов кодами переработки для упрощения рециклинга. Apple отказалась, так как коды были «некрасивыми». Было «совершенно невозможно изменить дизайн по соображениям экологии, — говорит Фараг. — Внешняя привлекательность побеждала любые аргументы об ответственности перед окружающей средой». Когда у руля стоял Джобс, компания, казалось, прилагала усилия ровно настолько, чтобы выглядеть дружелюбной к природе, однако уменьшение влияния на окружающую среду не входило в число ее приоритетов². Тогда, в 2000-х, Кук был старшим вице-президентом по глобальным операциям и не отвечал за политику в этой области.

При Стиве Джобсе Apple приняла ряд неблагоприятных для экологии решений, о которых говорилось во многих отчетах Greenpeace, выпущенных в тот период. Первый разгромный отчет, вышедший в 2007 году и озаглавленный Missed Call: iPhone's Hazardous Chemicals, подробно описывал вредные материалы, которые использовались в деталях первого iPhone. В ходе анализа были обнаружены следы веществ, применение которых ограничено на территории Европейского союза, в том числе сурьмы, брома, хрома и свинца, а также поливинилхлорида (ПВХ), который Apple обещала убрать из своих продуктов³. «Тот факт, что в новом продукте, появившемся на рынке США в июне 2007 года, по-прежнему применяются бромированные огнестойкие добавки и ПВХ, свидетельствует, что Apple даже в новейших линиях не приступила к выполнению взятых в 2008 году обязательств постепенно отказаться от какого-либо использования этих материалов, — отмечалось в отчете. — Если в Apple действительно хотят вновь изобрести телефон, то должны полностью исключить из своих мобильных и периферийных устройств опасные вещества и материалы»⁴.

После такого выговора Джобс бросился на защиту компании и опубликовал письмо под заголовком A Greener Apple («Экологичная Apple»), в котором подчеркивал, как много компания сделала и продолжает делать, чтобы ее продукты были безопасными. Например, в 2006 году Apple полностью отказалась от ЭЛТ-мониторов, а к концу 2008 года компания намеревалась прекратить использование ПВХ и бромированных огнестойких добавок. Джобс писал, что в странах, где продается более 82% Mac и iPod, компания внедрила программы переработки отходов. «В этих областях Apple уже впереди или в ближайшее время опередит большинство конкурентов»⁵, — настаивал он. Вскоре после этого Apple начала выпускать ежегодные отчеты об экологической ответственности. Они выходят и по сей день и содержат описание «зеленых» инициатив компании.

В ответ на письмо Джобса Greenpeace публично одобрила усилия Apple, в особенности обещание отказаться от ПВХ и бромированных огнестойких добавок. Организация призвала других изготовителей компьютеров — Acer, Dell, HP, Toshiba и Lenovo — последовать примеру Apple: «Эти компании не должны выжидать, а вслед за Apple им следует немедленно устранить токсичные химикаты»⁶.

Выпущенный в 2009 году iPhone 3GS стал одним из первых продуктов Apple, в котором, как утверждалось, не было ПВХ и бромированных огнестойких добавок. Однако в последующие годы, особенно когда значительно вырос интерес общественности к производителю iPhone и iPad, компания оставалась под прицелом Greenpeace. В ежеквартальном отчете Guide to Greener Electronics, вышедшем в июне 2009 года, Greenpeace раскритиковала Apple за «неоправданно высокие пороговые значения бромированных огнестойких добавок и ПВХ в продуктах, которые якобы не содержат этих веществ»⁷. Не было ясно, нарушила ли Apple обещание устранить эти компоненты или подвели подрядчики. (Сегодня под руководством Кука Apple проводит строгий аудит всех деталей и компонентов своих продуктов на предмет точного соответствия спецификации, в том числе по химическому составу.) Кроме того, Greenpeace поставила компании низкие отметки за ничтожно малое применение переработанного пластика и возобновляемых источников энергии. В том же году в декабрьском рейтинге Apple поднялась на несколько пунктов, так как обязалась полностью убрать ПВХ из всех своих продуктов за исключением проводов. Компания получила дополнительные баллы и за более активное использование возобновляемой энергии⁸. Однако вскоре Greenpeace стала самой малой из экологических забот Apple.

Загрязнение и яд

Более суровой критике деятельность Apple подверглась в Китае. Экоактивисты обвиняли компанию в скрытом разрушении окружающей среды и отравлении работников сети поставок. В исследовании, проведенном в январе 2011 года коалицией ведущих китайских экологических групп, Apple оказалась в самом низу списка вместе с еще 29 крупными технологическими компаниями⁹. Отчет вышел всего через несколько месяцев после того, как поступило сообщение о госпитализации китайских рабочих в результате отравления н-гексаном — веществом, которое использовалось для очистки экранов iPhone.

«Многие не подозревают, что кроме стильного имиджа у продуктов Apple есть и другая сторона: загрязнение и отравления, — гласил отчет Green Choice Initiative. — Она прячется в глубинах закрытой сети поставок этой компании». Сопровождавшее отчет видео¹⁰, в котором были показаны некоторые из 62 человек, госпитализированных на Тайване, требовало от Джобса объяснений: «Мы хотим спросить вас, должны ли вы отвечать за действия поставщиков, которых выбираете? Когда вы смотрите на телефон Apple в ваших руках, пользуетесь им, дотрагиваетесь до него своим пальцем, не чувствуете ли вы, что это больше не красивый экран, которым можно похвастаться, а наша жизнь и кровь — наша, сотрудников и жертв?»

Отравления произошли на фабрике Wintek в Сучжоу¹¹. Как сообщалось, менеджеры перешли на н-гексан — вещество, способное вызывать повреждения нервной системы длительностью до двух лет, — он высыхал быстрее спирта и за счет этого повышал эффективность производства. Apple тогда не подтвердила, но и не опровергла сотрудничество с Wintek, хотя Green Choice неоднократно просила Apple прокомментировать ситуацию. (В то время Apple окружала своих поставщиков невероятной секретностью и постоянно отказывалась говорить, с кем она работает. Сейчас, при Куке,

компания намного более открыта и публикует исчерпывающий, ежегодно обновляемый список всех своих подрядчиков.)

«Из-за такого отношения невозможно осуществлять публичный надзор над их цепочкой поставок, — говорил китайский защитник окружающей среды Ма Цзюнь, директор Института общественных и экологических вопросов. — Когда общественности становится известно об ущербе для окружающей среды, нельзя оправдывать молчание коммерческой тайной. Другие ведущие бренды так себя не ведут»¹². Nokia и Motorola ответили на вопросы о своих связях с Wintek, в то время как Apple заявила, что не собирается комментировать голословные утверждения отдельных лиц.

Ма Цзюнь в прошлом проводил журналистские расследования и в 2011 году опубликовал отчет под названием The Other Side of Apple («Обратная сторона Apple»), в котором подробно рассказал об ужасающих последствиях работы в цепочке поставок Apple для некоторых сотрудников¹³. В сопровождавшем отчет видеоролике эпизоды, где заболевшие рабочие описывали свои симптомы, шли попеременно со сценами, где Джобс расхваливал свои продукты. Этот отчет вызвал большой резонанс¹⁴, однако Apple не уделила ему особого внимания. Пять месяцев спустя Ма Цзюнь выпустил вторую часть отчета — The Other Side of Apple II, где подробно разобрал еще десять случаев ущерба, нанесенного окружающей среде предполагаемыми поставщиками Apple.

Ма Цзюнь и Институт общественных и экологических вопросов обвинили поставщиков Apple в серьезном загрязнении окружающей среды, которое угрожает здоровью и безопасности населения. В отчете, опубликованном в сентябре после посещения многочисленных заводов по всему Китаю, на 46 страницах были приведены доводы в пользу того, что «десятки» поставщиков Apple сбрасывают в окружающую среду вредные

отходы и токсичные металлы, причем в 27 случаях был выявлен ущерб от такой деятельности¹⁵.

Сначала Apple ограничилась изложением текущих инициатив в отношении своих поставщиков. «Apple стремится применять высочайшие стандарты социальной ответственности во всей цепочке поставок, — заявил пресс-секретарь компании Стив Доулинг. — Мы требуем, чтобы поставщики обеспечивали безопасные условия труда, с уважением и вниманием относились к рабочим и использовали при изготовлении продуктов Apple экологически ответственный подход к процессам производства»¹⁶. Доулинг также утверждал, что Apple очень активно контролирует заводы поставщиков и проводит регулярный аудит.

Компания также признала отчет Ма Цзюня и попросила о телефонном разговоре, чтобы «выстроить с ним отношения, а не пытаться его контролировать, — пишет Юкари Кейн в книге *Haunted Empire* («Призрачная империя»). — Так начались осторожные переговоры между Ма Цзюнь и Apple»¹⁷. Ма Цзюнь рассказывал Кейн, что поначалу дело продвигалось медленно и первые встречи были трудными и некомфортными. Однако вскоре после смерти Джобса «произошел прорыв». Этот прорыв связывали с приходом Кука, который впоследствии будет выделять больше ресурсов на повышение ответственности поставщиков.

Перемены к лучшему

Любовь Кука к окружающей среде прекрасно проявляется в инициативах, предпринятых им в Apple. С момента вступления в должность СЕО он в корне изменил экологическую политику компании и ее подход к вопросам экологически ответственного развития. Спустя всего несколько недель после того, как Кук занял этот пост, Билл Фредерик, один из самых высокопоставленных помощников в области операций, связался

с Линдой Грир, экотоксикологом из вашингтонской некоммерческой организации Natural Resources Defense Council (NRDC), которая призвана помочь корпорациям уменьшить негативное воздействие на окружающую среду.

Фредерик признал, что при Джобсе забота о природе не была для Apple приоритетом, но заверил NRDC, что новое руководство рассматривает варианты усиления контроля за поставщиками. Apple попросила о встрече и получила согласие с условием, что будет присутствовать Ма Цзюнь, который уже начал сотрудничать с NRDC.

«Разговор продолжался пять часов, — пишет Юкари Кейн. — Кое-кто из руководителей пытался оправдываться, и компания по-прежнему отказывалась раскрывать подробности — например, расхождения, которые они обнаружили между своим аудитом и расследованием Ма Цзюня. При этом они признали, что необходима большая прозрачность. В итоге Apple согласилась провести собственную проверку полученных Ма Цзюнем результатов, а потом заняться решением выявленных проблем»¹⁸. Грир пришла к выводу, что Apple более активно, чем многие ее конкуренты, старается исправить положение. Ма Цзюнь полагает, что меньше чем через месяц после того, как Кук принял бразды правления, компания «начала меняться к лучшему». Джобс был равнодушен к влиянию поставщиков на окружающую среду, а Кук полон решимости вплотную заняться этой темой. Отношение Apple к окружающей среде развернулось на 180 градусов.

Грязные данные

Внимание Кука к усилиям Apple в области охраны окружающей среды было очевидно, однако, чтобы исправить положение, требовались силы и время. Когда он был назначен главой корпорации Apple, выбросы на единицу продукции достигли рекордных отметок за всю историю Apple, и по мере движения

компании к облачным сервисам Greenpeace продолжала резко ее критиковать. В отчете 2011 года о влиянии облачных вычислений на окружающую среду Apple была названа «наименее зеленой»¹⁹ технологической компанией. Авторы задавались вопросом: «Насколько грязны ваши данные?» Облачные технологии становились в отрасли серьезной силой, и все технологические компании — от Amazon до Zendesk — инвестировали в создание гигантских, пожирающих энергию дата-центров, чтобы обслуживать свои онлайн-сервисы. Впереди всех была Apple.

Самый низкий балл Apple получила за «индекс чистой энергии», а самый высокий — за «интенсивность использования угля», так как решила расположить новейший дата-центр iCloud в Северной Каролине. В этом штате «одна из самых грязных электрических сетей в стране», но Apple нужна была дешевая энергия угольных электростанций. «В качестве альтернативы рассматривалось размещение центра iData в Виргинии. Там электричество тоже получают из очень грязных источников, и это означает, что, кроме налоговых стимулов, ключевым фактором для Apple является доступ к недорогой энергии независимо от ее происхождения», — утверждала Greenpeace в своем отчете.

Шли месяцы, компания не реагировала на обвинения, и активисты начали протестовать перед магазинами Apple Store по всему миру²⁰. Во флагманском магазине на Пятой авеню в Нью-Йорке сторонники Greenpeace выпустили наполненные гелием черные воздушные шары, закрыв солнце, сиявшее сквозь стеклянный потолок. В мае 2012 года перед штаб-квартирой Apple в Купертино два активиста забаррикадировались в гигантском iPod, сделанном из надувного спасательного плота два с половиной метра высотой и три шириной, который до этого использовали в протестах против бурения нефтяных скважин в Арктике. Сотрудникам, которые входили в здание, включали аудиозаписи с призывами

фанатов Apple из разных стран заменить уголь возобновляемыми источниками энергии. Позже к протестующим присоединилась группа поддержки: четыре активиста, переодетые в «айфоны». К ним были привязаны экраны с сообщениями сторонников акции в социальных сетях.

«Руководство Apple продолжает игнорировать сотни тысяч людей, которые просят компанию использовать свое влияние во благо и сделать так, чтобы облачные технологии работали на возобновляемой энергии, — заявил исполнительный директор Greenpeace в США Фил Рэдфорд по поводу этого протеста. — Мы, клиенты Apple, обожаем наши айфоны и айпады, но не хотим пользоваться iCloud, так как его питает смог от грязных угольных электростанций».

Кук принимается за дело

При Джобсе акция, вероятно, была бы проигнорирована, однако под руководством Кука сознательность Apple выросла, и ответ последовал незамедлительно. Уже через два дня компания выпустила заявление и пообещала к концу 2012 года перевести дата-центр в Мейдене в Северной Каролине на возобновляемую энергию: там уже начали строить солнечную батарею площадью 40 гектаров и электростанцию на биогазе. Значительную долю энергии Apple продолжала покупать у Duke Energy, работавшей на угле, однако было обещано воспользоваться услугами местных поставщиков возобновляемой энергии, а также в начале 2013 года переключить на возобновляемую энергию дата-центр компании в Ньюарке.

Greenpeace официально одобрила эти планы: «Сегодняшнее заявление — отличный сигнал, что компания всерьез воспринимает сотни тысяч клиентов, просивших iCloud на чистой энергии, а не на грязном угле»²¹. Тем не менее в Greenpeace настаивали, что не успокоятся, пока Apple и другие крупные технологические компании не возьмут на себя

обязательство использовать возобновляемую энергию при постройке новых дата-центров. «Только тогда клиенты будут уверены в том, что iCloud становится чище по мере роста»²².

Потушить китайский кризис тоже оказалось непросто. В феврале 2013 года китайские экологические власти оштрафовали компанию RiTeng Computer Accessory, поставлявшую детали для iPad. Из-за ее стоков местная река стала «белой, как молоко». Жители заметили это и подняли тревогу. Расследование показало, что в воде содержались смазочно-охлаждающая эмульсия и масло, а источником загрязнения были ливневые стоки, принадлежавшие RiTeng. За 18 месяцев до этого в одном из зданий компании прогремел взрыв, в результате происшествия 61 рабочий оказался в больнице²³. Ничего хорошего Apple это не предвещало.

Привлечение Агентства по охране окружающей среды

Кук вел неравный бой и понимал, что Apple нужна помощь. В 2013 году он пригласил в компанию Лизу Джексон, которая в течение четырех лет возглавляла Агентство по охране окружающей среды США (EPA — Environmental Protection Agency) при администрации Обамы. Это назначение стало сигналом, что Кук всерьез решил «отмыть» Apple.

Привлечение Лизы Джексон было первым этапом большого плана по превращению Apple в «зеленую» компанию. «Она способна сделать Apple экологическим лидером в секторе технологий, поможет компании использовать свое влияние, чтобы подтолкнуть энергетические компании и власти обеспечивать выработку чистой энергии, которая нужна сейчас и Apple, и Америке»²⁴, — заявил Кук, объявляя о назначении на отраслевой конференции D11 в мае 2013 года.

В марте 2018 года в интервью Apple Park Лиза Джексон подтвердила новую миссию Кука. «Тим явно интересуется охраной окружающей среды, — говорит она. — Он придает этим вопросам большое значение, это часть его личности»²⁵. Кук горячо любит природу и значительную часть свободного времени проводит в пеших и велосипедных походах в Йосемитском национальном парке в Калифорнии. Сама Джексон тоже полна решимости защитить окружающую среду. «Нет ничего важнее природы. Если мы ее уничтожим, вернуть ее будет невозможно. Она очень многое нам дает — от умиротворенности до чистой воды и воздуха, и без всего этого человечество не сможет выжить», — считает она.

Джексон — обаятельная энергичная афроамериканка. Ей за пятьдесят. Она ровесница Кука и в детстве жила сравнительно недалеко от него, в Новом Орлеане. В Агентство по охране окружающей среды она пришла через несколько лет после окончания колледжа. Начав работать рядовым инженером, она быстро поднялась по служебной лестнице. В 2008 году администрация Обамы поставила ее во главе Агентства, в котором было примерно 17 тысяч сотрудников. Она стала первой афроамериканкой в этой должности и заработала себе репутацию трудолюбивого и грамотного организатора, однако после обвинений в тесных связях с промышленниками и серии политических скандалов была вынуждена уйти в 2012 году. Менее чем через год она пришла в Apple. Уже в первый день ее работы в компании в мае 2013 года Куку представилась возможность многому у нее научиться. Он спросил: «Что Apple делает не так? А что мы делаем правильно? Что можно сделать лучше? Помогите нам обрисовать перспективы, а потом достичь поставленных целей». Он явно был заинтересован и считал приглашение Джексон лишь первым шагом. Ему не терпелось взяться за дело: в отличие от своего предшественника, он был полон решимости играть активную роль в экологических инициативах компании.

Кук рассказал Джексон, что видит перед собой миссию: «Оставить после себя мир лучше, чем он был, когда мы в него пришли». Эта фраза часто повторяется в экологических отчетах, рекламных роликах и мотивирующих плакатах. Как одна из самых мощных компаний в мире, Apple может использовать свои огромные ресурсы, чтобы добиться реальных изменений. У Кука был грандиозный замысел. Apple — большая компания. <...> Как использовать ее во имя добра? Как заставить компанию таких размеров и масштаба <...> взяться за решение стоящих перед нами больших вопросов? В конце концов он решил сосредоточиться на трех областях: борьбе с изменениями климата, применении более «зеленых» материалов в производстве и содействии защите ресурсов планеты.

Гэри Кук из Greenpeace одобряет стремление Кука использовать только возобновляемые источники энергии и материалы: «Тиму Куку это кажется важным. Он довольно много высказывается о необходимости противодействия изменениям климата и ответственности Apple в этой области. Я думаю, приглашение Лизы Джексон, бывшего руководителя Агентства по охране окружающей среды, показывает, что он считает это высочайшим приоритетом и долгосрочной целью для своей компании»²⁶. Одобрение со стороны Greenpeace стало отличным первым шагом на пути к улучшению экологической политики Apple, и Кук на этом не остановился.

Сила добра

За 37 лет своего существования Apple никогда еще не прилагала таких усилий, чтобы стать «зеленой» компанией. Было очевидно, что вопросы защиты окружающей среды являются для Кука приоритетными и он отнюдь не считает обсуждение этой темы попыткой успокоить активистов. «Apple стала силой добра в мире не только благодаря своим продуктам, — заявил Кук в октябре 2013 года на телеконференции по финансовым

вопросам с аналитиками и инвесторами. — Мы вносим значительный вклад в общественную жизнь, будь то улучшение условий труда и окружающей среды, борьба за права человека, помощь в искоренении СПИДа или новый подход к образованию»²⁷.

Благодаря миссии Тима Кука Apple начала быстро подниматься в рейтингах Greenpeace, из года в год снижает выбросы на единицу продукции и все больше использует возобновляемую, а не угольную энергию на производственных предприятиях, в офисах и магазинах по всему миру. В 2014 году в своем отчете²⁸ Greenpeace назвала Apple одним из самых чистых операторов дата-центров в мире. Был пройден долгий путь: Тим Кук менял компанию и делал мир лучше.

Кук хотел, чтобы Apple стала лидером в сохранении окружающей среды: если она будет отдавать приоритет этим вопросам, за ней последуют другие. Компании нужно стать «одним из камушков, от которых в пруду расходятся круги», — процитировал он Роберта Кеннеди во время выступления на Climate Week NYC в сентябре 2014 года. Apple не пойдет на «компромисс между экономикой и окружающей средой, — сказал он исполнительному секретарю Рамочной конвенции ООН об изменении климата Кристиане Фигерес. — Если внедрять инновации и ставить высокую планку, найдется способ получить и то и другое <...> и это необходимо сделать, потому что, если не заниматься окружающей средой, в перспективе последствия будут колоссальными»²⁹.

К 2014 году Apple удалось полностью убрать из своих продуктов ПВХ³⁰: чтобы найти альтернативу, потребовалось больше шести лет. Лиза Джексон объясняет, что было важно убрать ПВХ из проводов, так как во всем мире люди «жгут кабели, чтобы извлечь медь, а это очень опасно для здоровья. И в процессе производства это вещество тоже вредно. Мы надеялись, что другие последуют нашему примеру, но этого не произошло, так

что приходится поступать правильно самим. Тим все время об этом говорит: надо действовать правильно, потому что это правильно»³¹. В этих словах выразилась вся экологическая политика Apple при Куке. Он стремится к изменениям не напоказ, а по-настоящему хочет делать правильные вещи.

Кук ставит на солнечную энергию

Еще одним путем повышения экологической ответственности Apple стало внедрение инициатив в области возобновляемой энергии. В феврале 2015 года Apple объявила о сотрудничестве с компанией First Solar с целью создания в Калифорнии «солнечной фермы» стоимостью 850 миллионов долларов³². Расположенная в округе Монтерей, эта ферма после завершения строительства в 2016 году должна была стать четвертой для Apple и производить достаточно энергии, чтобы снабжать ею почти 60 тысяч домов. Apple и First Solar подписали соглашение о закупках энергии на 25 лет — на тот момент крупнейшее коммерческое соглашение такого рода. Проект должен был дать Apple 130 мегаватт энергии.

«Apple лидирует в борьбе с изменениями климата и демонстрирует, что крупные компании могут использовать в своей деятельности стопроцентно чистую возобновляемую энергию»³³, — заявил об этой сделке Джо Кишкилл, главный коммерческий директор First Solar. — Этот проект стал возможен во многом благодаря заинтересованности Apple, он значительно улучшит снабжение Калифорнии солнечной энергией. Со временем возобновляемая энергия из California Flats станет выгоднее энергии из альтернативных источников при значительно меньшем воздействии на окружающую среду»³⁴ (по состоянию на июль 2018 года, эта электростанция все еще была на этапе строительства).

Говоря об этой «солнечной» сделке, Кук признал, что изменения климата представляют собой реальную угрозу. «Время для

разговоров прошло. Настало время действовать»³⁵, — подчеркнул он. Это отметили и в Greenpeace: «Apple по-прежнему многое может сделать для уменьшения своего следа в природе, однако другим главам корпораций из списка Fortune 500 было бы весьма полезно взять пример с Тима Кука», — заявила организация после объявления о сделке.

В октябре 2015 года Apple сообщила³⁶ о планах строительства в Китае солнечных электростанций на 200 мегаватт — этого достаточно для снабжения 265 тысяч домов. Проект должен был подтолкнуть местных поставщиков к ресурсосберегающему развитию и «начать компенсировать энергию, которую потребляет цепочка поставок», а это по-прежнему более 70% углеродного следа Apple. «Изменение климата — один из величайших вызовов нашего времени, и пришло время действовать, — заявил Кук. — Переход к новой «зеленой» экономике требует мотивации, амбициозности и целеустремленности. Мы искренне верим, что мир после нас должен быть лучше, чем до нас, и надеемся, что многие другие поставщики, партнеры и компании присоединятся к нам в этом важном деле».

Компания Foxconn — один из крупнейших партнеров Apple в области производства — уже поддержала это начинание и планирует к 2018 году построить в китайской провинции Хэнань солнечные электростанции мощностью 400 мегаватт³⁷. Компания хочет вырабатывать такое же количество «чистой» энергии, какое ее завод в Чжэнчжоу обычно потребляет для полной сборки iPhone. Это крайне важно, поскольку у Apple и Foxconn в течение многих лет была масса проблем из-за плохих условий труда и воздействия их заводов на окружающую среду.

В интервью Washington Post по поводу своего пятилетия на посту CEO Кук признался, что невероятно гордится «повышением социальной ответственности»³⁸ Apple, и

подчеркнул, что это одно из направлений эволюции компании под его руководством. «Apple десятилетиями занималась вопросами окружающей среды, но мы не говорили об этом и не ставили вдохновляющих целей, — пояснил он. — Мы придерживались той же философии, что и в отношении продуктов: “Покажи, когда доделаешь”. Но потом мы оглянулись назад и изменили свое мнение: “Если ждать, пока закончишь, ты не поможешь другим добиться этой же цели”».

В декабре 2016 года в рамках плана по полному переводу цепочки поставок на возобновляемую энергию Apple заключила масштабную сделку с китайской фирмой Goldwind Science & Technology — крупнейшим в мире производителем ветроэнергетических установок³⁹. Это были первая проба сил в области энергии ветра и, по словам Лизы Джексон, самый большой на тот момент проект по чистой энергии. В рамках соглашения Apple получала 30% акций в четырех компаниях, которыми владела Beijing Tianrun New Energy — дочерняя компания Goldwind. Их ветроэнергетические установки в провинциях Хэнань, Шаньдун, Шаньси и Юньнань вырабатывали 285 мегаватт энергии для местных поставщиков. В июле 2017 года сделка оказалась на грани срыва⁴⁰: Goldwind сообщила о споре по контракту с Apple, который сказался на доходности компании, и неясно, остаются ли договоренности в силе. Однако год спустя, в июле 2018 года, Apple подключила десять своих подрядчиков к финансированию трехсотмиллионного фонда содействия перехода китайской цепочки поставщиков на «зеленую» энергию⁴¹. Инвестиции China Clean Energy Fund должны принести Китаю и партнерам фонда более одного гигаватта экологически чистой энергии⁴² — этого хватило бы для снабжения энергией миллиона домов.

Стопроцентно возобновляемая

Все сделки Apple в области возобновляемой энергии оправдали себя. В День Земли в апреле 2018 года компания объявила, что

ее подразделения по всему миру — все дата-центры, магазины и офисы, в том числе гигантский новый кампус Apple Park, — на 100% снабжены возобновляемой энергией⁴³.

Лиза Джексон очень старалась подчеркнуть, что Apple не прибегает к таким уловкам, как, например, покупка углеродных зачетов. Чтобы не монополизировать имеющиеся поставки, компания вложила средства в новые источники энергии, например гигантские солнечные фермы и солнечные панели на крышах зданий. «Мы строго следим за тем, чтобы мы и наши поставщики не выкупали всю “чистую” энергию, доступную в данном месте, — сказала Джексон. — В противном случае ее не получит кто-то еще. Поэтому в значительной степени мы пользуемся новой, дополнительной энергией в сети»⁴⁴.

Однако подразделения самой Apple — это лишь небольшая часть общего углеродного следа компании, который в 2017 году составлял примерно 27,5 тонны. До 77% углеродного следа компании производит цепочка поставок⁴⁵. Apple твердо намерена уменьшить и этот показатель. Джексон утверждает, что перед компанией поставлена очень амбициозная цель: к 2020 году совместно с поставщиками прибавить еще 4000 мегаватт «чистой» энергии. Это покроет примерно треть текущих потребностей. По словам Джексон, на это уйдет примерно четыре года, и она надеется, что оставшиеся две трети, зависящие пока от «грязных» источников, удастся перевести на возобновляемую энергию в том же темпе, то есть примерно за 8 лет. «Я рассчитываю, что мы будем идти по той же траектории», — говорит она. Компания взяла хороший старт: на данный момент 14 поставщиков обязались перевести свои операции для Apple на стопроцентно возобновляемую энергию.

Apple уникальна в том отношении, что ее инициативы по экологически ответственному развитию затрагивают и сеть поставок. Гэри Кук из Greenpeace отмечает, что это «единственная компания, которая расширила свои

обязательства по стопроцентному переходу на возобновляемую энергию на поставщиков. Так начинают меняться представления о корпоративной ответственности в этом секторе и о том, какой должна быть климатическая ответственность компании, сравнимой с Apple». По его словам, это лишь начало пути, однако эффект домино может затронуть и других игроков.

Некоторые компании, в том числе HP и IKEA, уже начали брать на себя обязательства в отношении цепочки поставок. «Может пройти несколько лет, но я думаю, что в итоге такие компании, как Samsung, окажутся в невыгодном положении по сравнению с конкурентами, если не сумеют разобраться с углеродным следом и не перейдут на возобновляемую энергию, в то время как все больше компаний начнет требовательнее относиться к поставщикам и строже подходить к своей экологической результативности»⁴⁶. Гэри Кук утверждает, что Samsung получает большую часть доходов не от продажи холодильников и телевизоров, а благодаря поставкам деталей — например, микросхем и экранов — таким компаниям, как Apple. При этом возобновляемая энергия обеспечивает всего лишь один процент глобальной деятельности Samsung. В июле 2018 года, спустя несколько месяцев после нашего с Гэри Куком разговора, Samsung объявила⁴⁷, что к 2020 году полностью переведет свои операции в Соединенных Штатах, Европе и Китае на возобновляемую энергию.

Гэри Кук добавил, что Apple, Facebook и Google справляются намного лучше, чем Amazon и крупные китайские интернет-компании — Baidu, Alibaba и Tencent, которые пока не слишком стремятся стать «экологичными». «Amazon старается изо всех сил, — говорит он, — и много занимается возобновляемой энергией, но этого недостаточно»⁴⁸. Действительно, компания растет быстрее, чем внедряет снабжение «чистой» энергией. Apple при Тиме Куке, кажется, успешно решает аналогичную проблему и остается лидером в природосберегающем развитии

цепочки поставок. Хочется верить, что другие компании будут следовать этому примеру.

Замкнутый цикл производства

В апреле 2017 года Apple заслужила очередную похвалу Greenpeace за планы по переходу на замкнутый цикл производства: в будущем iPhone и другие устройства будут делать исключительно из вторичного сырья. Кук решил изменить саму природу производственного процесса. Как говорилось в отчете об экологической ответственности Apple за 2017 год, цель заключается в том, чтобы «вообще прекратить добывать ресурсы из недр. <...> Звучит невероятно, но мы к этому стремимся. <...> Мы хотим, чтобы когда-нибудь можно было делать новые продукты исключительно из переработанных материалов, в том числе из наших старых товаров. Эксперименты с технологиями утилизации многому нас учат, и мы надеемся, что этот подход вдохновит других игроков нашей отрасли»⁴⁹.

В марте 2016 года Apple сделала большой шаг к замкнутой системе производства, представив робота Liam, способного разбирать iPhone 6 — самый успешный на тот момент смартфон компании — до пригодных для вторичного использования частей. В настоящий момент функционируют два таких робота⁵⁰ — один в США, другой в Нидерландах. Каждый из них разбирает телефон за 11 секунд — в год это миллион двести тысяч штук.

«Традиционная утилизация электроники позволяет вернуть лишь немногие материалы, необходимые для производства современных устройств, — говорится в описании робота. — Liam позволяет решить эту проблему, так как дает восемь видов материалов для дальнейшей целенаправленной переработки и обеспечивает высочайшую в истории производительность»⁵¹. Apple называет Liam, который по-прежнему считается научно-

исследовательским проектом, «чрезвычайно важным шагом к созданию замкнутой цепочки производства, а также инструментом для внедрения инноваций в сфере переработки и вторичного использования ресурсов». В апреле 2018 года, незадолго до Дня Земли, Apple представила новую версию робота: он умеет разбирать не одну, а целых девять моделей iPhone и позволяет извлечь пригодные к использованию материалы, которые невозможно получить традиционными способами переработки. Робота зовут Daisy⁵². Он обрабатывает 200 штук iPhone в час и расположен в городе Бреда в Нидерландах.

В настоящее время Apple экспериментирует со вторичным использованием олова после пайки айфонов, а также алюминия, полученного из iPhone, для производства корпусов Mac Mini. Преимущество такого алюминия заключается в его стабильно высоком качестве — он зачастую лучше, чем могут предложить поставщики сырья. В данный момент доля вторично используемого алюминия довольно мала и составляет всего 4%⁵³, однако Лиза Джексон надеется, что усилия Apple в этой области скоро принесут плоды. По ее словам, в 2018 году компания откроет первую в технологической отрасли лабораторию, которая будет «заниматься исключительно вопросами получения материалов из продуктов и их повторного использования»⁵⁴.

Apple также заявила о прорыве в разработке технологии безуглеродной выплавки алюминия⁵⁵. В мае 2018 года компания сообщила, что совместно с Alcoa и Rio Tinto Aluminum поставила задачу исключить прямые выбросы парниковых газов, связанные с производством алюминия, и назвала это «революционным достижением в выработке одного из самых широко используемых металлов». В случае успеха только в Канаде выбросы углекислого газа могли бы уменьшиться на 6,5 миллиарда тонн в год.

Технология производства алюминия не менялась более 130 лет: ее изобрел в 1886 году Чарльз Холл, основатель Alcoa Corporation. Процесс заключается в воздействии сильного электрического тока на оксид алюминия — исходный продукт для получения этого металла, чтобы убрать кислород. Большие плавильные печи снизу покрыты углеродсодержащим материалом, который является электродом и постепенно сгорает с выделением углекислого газа. В настоящее время 21% суммарных выбросов парниковых газов индустриального сектора возникает именно в результате этого процесса.

В 2015 году три инженера Apple начали искать более чистую технологию массового производства алюминия и узнали, что в Alcoa был разработан совершенно новый процесс, в котором вместо углерода используются современные проводники и выделяется не углекислый газ, а кислород. Для развития этого направления Alcoa нужен был партнер, и команда развития бизнеса Apple привлекла компанию Rio Tinto, имевшую богатый опыт в технологии выплавки металлов. Вместе с канадским правительством и производителями алюминия Apple вложила в финансирование патентованного процесса производства алюминия 144 миллиона долларов. Вскоре Alcoa и Rio Tinto создали совместное предприятие под названием Elysis, которое занимается подготовкой к массовому внедрению технологии и ее коммерциализации к 2024 году. «Мы гордимся участием в этом амбициозном новом проекте и надеемся, что в будущем сможем использовать в наших продуктах алюминий, полученный без прямых выбросов парниковых газов»⁵⁶, — заявил Кук.

Apple в очередной раз стала лидером в разработке новых «чистых» технологий, которые положительно влияют на планету. По состоянию на 2017 год все объекты окончательной сборки продукции получили сертификаты, подтверждающие, что они не отправляют отходы на свалку⁵⁷. Работая с Apple поставщики повышают

энергоэффективность и только по итогам 2017 года на 320 тысяч тонн сократили годовой объем производимых парниковых газов.

Забота о лесах

Несмотря на все успехи Apple в области возобновляемой энергии и утилизации отходов, Greenpeace отмечала и направления, требовавшие дальнейшей работы, в том числе переход на экологически чистую упаковку и обязательную публикацию отчетов о выбросах. В отчете, вышедшем в апреле 2016 года⁵⁸, Гэри Кук подверг Apple критике за ее источники бумаги и упаковки. По его словам, в сфере лесного хозяйства Apple предпочитала полагаться на слабые стандарты Программы одобрения национальных систем лесной сертификации (Programme for the Endorsement of Forest Certification — PEFC), в том числе на американскую систему сертификации Инициатива устойчивого лесопользования (Sustainable Forestry Initiative — SFI), которая имеет неоднозначную репутацию⁵⁹. По мнению Greenpeace, PEFC и SFI — это «зеленый пиар», который оправдывает сомнительные методы лесозаготовок, разрушение лесов и нарушение прав коренных народов и зависимых от леса сообществ.

После публикации этого отчета Apple обязалась получать 100% упаковочных материалов из источников, обеспечивающих ресурсосберегающее развитие, и, по словам Лизы Джексон, на 2018 год выполнила эту задачу на 99%. Компания начала сотрудничать с американскими и китайскими организациями для перехода к более строгим стандартам Лесного попечительского совета (Forest Stewardship Council Certification). В Соединенных Штатах Apple совместно с Фондом охраны лесов (Conservation Fund) уже помогла высадить 14 580 гектаров промышленных лесов в Мэне и Северной Каролине, а в Китае созданы три большие «бумажные плантации» (суммарной

площадью свыше 283 500 гектаров) при поддержке Всемирного фонда дикой природы.

Как говорит Джексон, примерно за два года Apple добились, чтобы эти леса покрывали потребности компании в древесине. Компания сокращает применение новой упаковочной бумаги, использует больше макулатуры, делает упаковку меньше и легче. По словам Джексона, Apple пытается отказаться от применения в упаковке пластмасс, например пенопласта, в пользу бумаги, так как она является возобновляемым ресурсом.

К сожалению, это не так просто, и заменить пенопласт в упаковке больших, объемных продуктов, например iMac, пока не получается. «Мы придумали вариант с бумагой, но он нас не удовлетворил, — рассказывает Джексон. — Мы считаем, что нельзя жертвовать впечатлениями и приятными ощущениями клиентов и обманывать их ожидания в отношении качества и всего образа Apple. Однако мы найдем достойное решение проблемы». Учитывая ее уверенность, не сомневаюсь: дизайнеры Apple обязательно что-нибудь придумают. Надо только дать им время.

Целеустремленный CEO

Благодаря целеустремленности Кука Apple вырвалась вперед в вопросах охраны окружающей среды. «В других компаниях <... > руководители не так увлечены этой темой, — говорит Гэри Кук. — Apple, в отличие от них, действительно связывает свой бренд с охраной окружающей среды»⁶⁰. Экологически ответственное развитие стало важнейшим элементом культуры Apple, и Тим Кук недвусмысленно дает понять, что другие компании и общественность должны об этом знать.

Кук пытается быть примером не только для компаний, но и для клиентов: эта стратегия не соответствует типичной для Apple атмосфере секретности. «Мы строго охраняем наши

лаборатории и продукты, — объясняет Лиза Джексон, — но когда речь заходит об экологической работе, Тим четко указывает, что некоторые секреты <...> мы охранять не будем»⁶¹. Кук уверен, что прозрачность экологической политики Apple вдохновит и других людей задуматься об окружающей среде.

Сотрудники Apple тоже гордятся достижениями компании в этой области. Джексон считает, что Кук поощряет соревновательную атмосферу не только в отношении продуктов, но и в экологических инициативах. «Он не позволяет нам останавливаться на красивых словах: мы должны делать правильные вещи. Кроме того, он не позволяет “купить” решение проблемы: нужно придумать его самостоятельно»⁶². Целеустремленность Кука явно приносит плоды. Apple теперь считается одной из самых «зеленых» технологических компаний в мире.

Кук сражается с законом и побеждает

Еще одна ценность для Кука — конфиденциальность, и с момента вступления в должность CEO Apple он отдает приоритет этой теме. Кук очень серьезно относится к защите частной жизни пользователей. Это было видно в 2013 году, когда появились проблемы в этой сфере во время расследования теракта в Сан-Бернардино, и заметно в настоящее время.

Защита конфиденциальности клиентов Apple всегда была в центре внимания Кука: он называет себя «очень непубличным человеком», который «не любит известность»¹. При нем пользователям фирменных устройств стали доступны значительно более широкие возможности контроля за безопасностью данных. Почти все обновления программного обеспечения, выпущенные при Куке, гарантируют повышенную защиту личных данных и оставляют все меньше шансов, что важная информация окажется там, где не следует, — например, у рекламщиков. Этот процесс начался в 2012 году с iOS 6 — первого обновления iPhone и iPad, почти полностью разработанного при Куке.

В установках iOS 6 появился отдельный раздел, посвященный конфиденциальности. В нем пользователь довольно легко мог определить, к какому контенту и каким данным имеют доступ приложения, установленные на его устройстве. Первоначально в меню было шесть простых пунктов с опциями, позволявшими легко управлять разрешениями конкретных приложений. Один из пунктов — «Служба геолокации» — предлагал пользователям заблокировать отслеживание их местоположения некоторыми системными сервисами, в том числе сервисами поиска сотовой сети, такими как Genius и iAds. iOS 6 впервые позволяла ограничить трекинг рекламы, чтобы помешать разработчикам поставлять целевой контент в зависимости от интересов

пользователя и его поведения в интернете. iPhone и iPad были одними из первых мобильных устройств с таким уровнем защиты. С тех пор эти нововведения применяются и в других крупных мобильных платформах.

Повышение конфиденциальности и безопасности было важным элементом системы iOS 7, которую Apple представила на ежегодной Worldwide Developers Conference в 2013 году. Тогда много говорили о радикальном и неоднозначном изменении дизайна Джони Айвом, которому поручили курировать разработку программного обеспечения после ухода Скотта Форстола в октябре 2012 года. Улучшения конфиденциальности и безопасности оставались немного в стороне, хотя были не менее важны. Так, компания добавила поддержку Touch ID — новой системы распознавания отпечатков пальцев, которая дебютировала в iPhone 5S. Эту функцию в то время называли важнейшим шагом в направлении безопасности: она упрощала защиту телефона и позволяла обойтись без необходимости каждый раз вводить пароль для разблокировки, что и привлекло многих пользователей.

Еще в iOS 7 появилась блокировка активации — функция, которая не позволяет обнулить и реактивировать потерянные или украденные устройства без пароля к iCloud. Благодаря этому нововведению iPhone и iPad стали значительно менее привлекательны для похитителей, так как те быстро поняли, что не смогут продать «кирпич», в который превращается самый привлекательный в мире телефон, потеряв своего законного владельца². Согласно полицейской статистике 2014 года, после введения в сентябре 2013 года блокировки активации число краж iPhone в Сан-Франциско упало на 38%, а в Лондоне и Нью-Йорке — на 24% и 19% соответственно.

В ноябре 2013 года Apple выпустила первый отчет о прозрачности³, в котором была информация о запросах на предоставление пользовательских данных государственным

органам. «Мы уверены, что наши клиенты имеют право знать, как обращаются с их личной информацией, и считаем себя ответственными за предоставление лучшей возможной защиты конфиденциальности, — говорилось в документе. — В интересах прозрачности Apple подготовила для клиентов по всему миру данный отчет о запросах, которые поступают от государств, желающих получить информацию об отдельных пользователях наших устройств».

В отчете была статистика по запросам, связанным с аккаунтами клиентов и конкретными устройствами Apple. Компания пообещала продолжить борьбу за обеспечение прозрачности информации о такого рода запросах и с тех пор каждые полгода выпускает новые отчеты. «Мы учитываем конфиденциальность пользователей, начиная с самых ранних стадий проектирования всех наших товаров и сервисов, — продолжала Apple. — Мы прилагаем большие усилия, чтобы наши устройства и программное обеспечение были самыми безопасными в мире». В отчете говорилось также, что, в отличие от других гигантов Кремниевой долины, например Facebook и Google, бизнес Apple «не зависит от сбора персональных данных». «Мы не заинтересованы в накоплении личной информации о своих клиентах».

Кук еще раз уколол компании, которые зарабатывают на пользовательских данных, в открытом письме клиентам Apple в сентябре 2014 года. «У нас очень простая бизнес-модель: мы продаем отличные продукты, — писал он. — Мы не создаем профили на основе содержания ваших писем и ваших привычек в интернете, чтобы продавать их рекламщикам. Мы не “монетизируем” информацию, которую вы храните у себя на iPhone и в iCloud, и не читаем ваши письма и сообщения ради направленного маркетинга».

В то время у Apple была собственная рекламная платформа iAds, но тем не менее компания не была заинтересована в добыче данных для персонализации рекламы. «iAds соблюдает ту же

политику конфиденциальности, что и любой другой продукт Apple, — заверил Кук. — В нее не попадают данные из Health, HomeKit, Apple Maps, Siri, iMessage, вашей истории звонков и каких-либо сервисов iCloud, например контактов и почты, и вы всегда можете просто полностью от нее отказаться»⁴.

В сентябре 2014 года была выпущена система iOS 8, которая предлагала пользователям еще большую безопасность и защиту личной информации, а также новую политику конфиденциальности, согласно которой Apple не может разблокировать устройства на iOS даже на основании распоряжения правоохранительных органов. Чтобы выполнить это обещание, Apple хитроумно изменила способ шифрования данных: система была аналогична той, которую Правительство США применяет для защиты военной тайны. Она заключалась в генерации ключа шифрования путем комбинации пользовательского пароля к iOS и секретной последовательности чисел, уникальной для данного устройства. Благодаря этому посторонние, даже сама Apple, не смогут расшифровать данные, не зная пароля. Следовательно, невозможно разблокировать устройство или открыть защищенные бэкапы органам власти, даже если об этом распорядится какой-нибудь судья.

Шифрование не обеспечивало абсолютную защиту всего, что пользователи устанавливали на своих устройствах, вплоть до выхода в сентябре 2015 года iOS 9, в которую была встроена система поддержки блокировщиков контента. Она давала пользователям еще больший контроль над рекламой, файлами cookie и инструментами для сбора данных в Safari — браузере по умолчанию в iOS. За три месяца до этого Кук стал первым бизнес-лидером, отмеченным организацией Electronic Privacy Information Center (EPIC) за «корпоративное лидерство». Выступая на приеме EPIC Champions of Freedom Awards Dinner по поводу этого награждения, Кук повторил обязательство Apple

защищать конфиденциальность и заявил, что считает ее одним из «фундаментальных прав»⁵.

«Как и многие из вас, мы в Apple отвергаем мысль, что наши клиенты должны идти на компромисс между конфиденциальностью и безопасностью, — начал Кук. — Мы можем и должны в равной степени предоставить и то и другое. Мы убеждены, что у человека есть фундаментальное право на конфиденциальность. Этого требует американский народ, этого требует Конституция, этого требует мораль»⁶. Кук воспользовался шансом и еще раз пристыдил Facebook и Google, не называя их прямо, за стремление заполучить данные. «Я обращаюсь к вам из Кремниевой долины, где некоторые видные и успешные компании строят свой бизнес на том, что побуждают клиентов беспечно относиться к личным данным, — продолжал он. — Они поглощают все, что им удастся о вас узнать, а потом пытаются это монетизировать. Мы считаем, что так нельзя. Apple не хочет быть компанией такого рода»⁷.

«Apple не нужны ваши данные, — напомнил Кук собравшимся и всем фанатам. — Мы не считаем, что вы должны обменивать их на услуги, которые считаете бесплатными, но за которые в действительности приходится очень дорого платить»⁸. Он объяснил, что забота Apple о защите данных становится еще важнее в век, когда на смартфонах люди хранят все, включая финансовую информацию и даже сведения о здоровье. «Мы уверены, что у клиентов должен быть контроль над собственной информацией. Может быть, вам нравятся эти так называемые бесплатные услуги, но мы считаем, что не стоит позволять другим заниматься сбором данных в вашей электронной почте, истории поисковых запросов, а теперь и в ваших семейных фотографиях, а потом продавать их ради неизвестно каких рекламных целей. И мы полагаем, что когда-нибудь клиенты увидят все это так, как есть на самом деле».

Кук также уделил время обоснованию шифрования и объяснил, почему Apple не оставляет «бэкдоров», с помощью которых органы могли бы взломать устройства iOS. «Если бы мы полностью убрали из наших продуктов инструменты шифрования, как хотел бы кое-кто в Вашингтоне, это только повредило бы законопослушным гражданам, которые доверяют нам защиту своих данных, — подчеркнул он. — Естественно, мы глубоко уважаем правоохранителей, но в этом вопросе у нас другое мнение. Поэтому позвольте мне с предельной ясностью заявить: ослабление или устранение шифрования повредит честным людям, которые пользуются им в благих целях. Кроме того, я уверен, что в итоге это привело бы к ограничению наших прав, которые гарантирует первая поправка к Конституции, и подорвало бы основополагающие принципы нашей страны». «Если класть под коврик ключ для полицейских, его может найти и грабитель, — предупредил Кук. — Злоумышленники возьмутся за любой доступный им технологический инструмент, чтобы взломать аккаунты. Если они узнают, что где-то спрятан ключ, они не успокоятся, пока не найдут его».

Во время интервью Чарли Роузу в декабре 2015 года Кук признал, что, несмотря на непоколебимую позицию в отношении конфиденциальности пользователей, Apple приходится выполнять запросы органов на получение конкретной информации: «Этого от нас требует закон»⁹. Однако благодаря системам защиты, встроенным в программное обеспечение и устройства, Apple мало что может передать. «Зашифрованной информации у нас просто нет, мы не можем ее предоставить», — объяснил Кук. Он хотел, чтобы пользователи Apple четко осознавали: Apple приходится действовать в рамках закона, но компания при этом стремится обезопасить их данные.

Вопросы конфиденциальности

С вопросами конфиденциальности было связано несколько скандалов, которые заставили пользователей Apple понервничать. Одна из первых публичных дискуссий на эту тему случилась в декабре 2013 года, когда был обнародован секретный документ о программе под кодовым названием DROP-OUTJEEP, которая позволяла Агентству национальной безопасности США с помощью встроенного приложения перехватывать почти любое информационное взаимодействие, совершаемое с использованием iPhone¹⁰. Общественность была в ярости. Apple обвинили в работе на спецслужбы и предоставлении доступа к iOS для осуществления государственной слежки. Компания в ответ опубликовала четкое заявление: «Apple никогда не сотрудничала с АНБ и не создавала бэкдоров в каком-либо из своих продуктов, в том числе в iPhone. Кроме того, нам не было известно о предполагаемом существовании программы АНБ, нацеленной на наши продукты»¹¹. Компания объясняла: «Функции этой программы позволяют передавать и принимать файлы с устройства, иметь доступ к SMS, списку контактов, голосовой почте, данным геолокации, включать микрофон, получать данные с камеры, информацию о расположении вышки сотовой связи и так далее». Агентство национальной безопасности утверждало, что на устройствах Apple достигнут стопроцентный уровень защиты, и Apple пообещала, что будет «продолжать использовать свои ресурсы, чтобы опередить злонамеренных хакеров и оградить клиентов от покушений на безопасность, кто бы ни стоял за этими атаками».

До этого в докладе, опубликованном в октябре 2013 года специалистами по безопасности из QuarksLab, утверждалось, что Apple имеет возможность получать доступ к разговорам из iMessage — по собственному усмотрению или «по требованию государственных органов»¹². Компания быстро опровергла и это обвинение, заявив, что «архитектура iMessage не позволяет Apple читать сообщения». Было заявлено также, что в исследовании «обсуждается теоретическая уязвимость,

воспользоваться которой можно только путем обратного инжиниринга системы iMessage, а у Apple нет ни планов, ни намерений это делать»¹³. Затем компания опубликовала отчет с перечислением полученных правительственных запросов на персональные данные клиентов. Он гласил¹⁴:

Мы уверены, что наши клиенты имеют право знать, что происходит с их личными данными, и считаем своей обязанностью предоставить им лучшую доступную защиту конфиденциальности. В интересах прозрачности для наших клиентов по всему миру мы подготовили данный отчет о запросах со стороны государственных органов, желающих получить информацию об отдельных пользователях устройств. <...> Мы сообщаем в нем всю информацию, которую имеем право обнародовать по закону, и будем продолжать бороться за повышение прозрачности получаемых нами запросов.

Однако вопросы к конфиденциальности на этом не закончились. В октябре 2015 года на технологической конференции Wall Street Journal в Лагуна-Бич в Калифорнии Кук упомянул требования создать лазейки в программном обеспечении Apple и заявил, что компания «не обязана делать никаких бэкдоров»¹⁵. Если Агентство национальной безопасности и другие органы получают такого рода доступ к iOS, его смогут получить и преступники. Велик риск, что потайной ход будет раскрыт, использован злоумышленниками и это подвергнет опасности сотни миллионов пользователей iOS. В конце концов, именно возможность отыскать уязвимость в программном обеспечении Apple породила процветавший некогда «джейлбрейкинг», позволявший устанавливать на устройства с iOS неавторизованные приложения. «Если кто-то сможет добраться до данных, это породит серьезные злоупотребления, — добавил Кук. — Надежное шифрование наилучшим образом отвечает интересам нашего народа».

Apple продвигалась в этом направлении, но в сентябре 2014 года компанию и самого Кука обвинили в том, что они не контролируют безопасность iCloud: в интернет попали личные фотографии и видео более сотни знаменитостей. Эта утечка, получившая название «Селебгейт», затронула звезд первой величины: Дженнифер Лоуренс, Рианну, Кару Делевинь и других, однако Apple настаивала, что никакого взлома iCloud не было. «Ни один из расследованных нами эпизодов не был результатом взлома каких-либо систем Apple, в том числе iCloud, — гласило заявление компании. — Мы продолжаем сотрудничать с правоохранительными органами для выявления преступников»¹⁶. Согласно Apple, взлом аккаунтов произошел в результате «точечной атаки на логины, пароли и секретные вопросы».

«iCloud не был взломан, — повторил Кук во время интервью с Чарли Роузом. — Здесь существует недопонимание. Взлом iCloud — это когда кто-то проник в облако и может выуживать данные из разных аккаунтов»¹⁷. Кук настаивал, что «этого не произошло». Злоумышленник — Райан Коллинс из Ланкастера в Пенсильвании — не стал взламывать серверы iCloud, а устроил «фишинговую экспедицию»: отправлял мошеннические письма, замаскированные под официальные сообщения Apple, чтобы введенные в заблуждение пользователи сами передали ему информацию для входа в аккаунт. После этого он получал доступ к резервным копиям iPhone и iPad, с помощью которых можно было восстановить устройство. Сотни полученных преступником изображений и видео затем были опубликованы на имиджборде 4Chan, а оттуда быстро разлетелись по всему интернету. «Масса плохих людей делает такие вещи», — сказал Кук Роузу.

Сначала Apple не считала эту ситуацию проблемой iCloud, однако негативная реакция СМИ и фанатов заставила Кука признать, что компания может сделать больше, и пообещать предотвратить подобные провалы. «Когда я смотрю со стороны

на этот ужасный сценарий и задумываюсь, что еще мы можем сделать, мне приходит в голову, что люди не осознают некоторых вещей, — сказал Кук в интервью Wall Street Journal. — Мне кажется, мы должны заняться просвещением. Откровенно говоря, это не инженерная проблема, и мы сделаем все, что в наших силах, чтобы защитить клиентов, поскольку рассержены не меньше, чем они, если не больше»¹⁸.

Кук заявил, что Apple будет отправлять письма и push-уведомления при попытке изменить пароль к аккаунту, восстановить на новом устройстве данные с iCloud или в первый раз войти в аккаунт iCloud с нового устройства. «Нам пришлось ввести быстрое информирование клиента в таких ситуациях, — добавил он в интервью Чарли Роузу. — Мы хотели бы вообще их избежать, но если это все же произошло, то вы, вероятно, захотите сразу же об этом узнать». До «Селебгейта» Apple отправляла пользователям письма в случае изменения пароля, но не при восстановлении данных. Новая система была внедрена уже через неделю¹⁹ и с тех пор хорошо работает.

Кук занимался вопросами конфиденциальности много лет, в основном негласно. Но на первый план эта сторона его работы вышла в 2016 году после расстрела, устроенного террористом в Сан-Бернардино. Позиция Apple вызвала тогда общенациональные дебаты, которые стали самым большим испытанием в карьере Кука и едва не поставили под угрозу будущее компании.

Сан-Бернардино

В 2016 году Тим Кук вступил в схватку с законом и вышел из нее победителем.

Во второй половине дня во вторник, 16 февраля 2016 года, Кук и несколько его помощников собрались в малом конференц-зале на этаже, где располагалось руководство в One Infinite Loop, прежней штаб-квартире Apple. Компания только что получила

извещение из американского суда с предписанием создать специализированное программное обеспечение, чтобы ФБР могло взломать iPhone, которым пользовался Сайед Фарук — подозреваемый в стрельбе в Сан-Бернардино. Этот теракт в декабре 2015 года унес жизни 14 человек.

iPhone преступника был заблокирован паролем из четырех цифр. ФБР не смогло его взломать и требовало, чтобы в Apple сделали специальную версию iOS, которая будет принимать неограниченное число цифровых комбинаций в электронном виде, пока не будет найдена верная. Новая iOS должна загружаться в iPhone дополнительно, не затрагивая данные.

Apple отказалась²⁰. Кук и его команда были убеждены, что новая «разблокированная» версия iOS будет крайне опасной. Ее смогут использовать не по назначению, возможна утечка данных, похищение, и после этого ситуация станет необратимой. Такой шаг станет угрозой для сотен миллионов пользователей Apple.

Во время того совещания Кук и его коллеги досконально изучили полученное извещение. Необходимо было выработать юридическую позицию Apple и разобраться, сколько времени имеется для ответа. Ставки были высоки, и собравшиеся нервничали. Компанию не предупредили о предписании заранее²¹, хотя и Кук, и главный юрисконсульт Apple Брюс Сьюэлл, и другие сотрудники неделями активно общались с правоохранителями по поводу этого дела.

«Это была не простая просьба о содействии в расследовании уголовного дела, — объяснил Сьюэлл. — Это был официальный запрос на 42 страницах, который начинался с долгого изложения ужасных событий в Сан-Бернардино. Потом <...> следовало несколько тенденциозное перечисление случаев, когда Apple отказывала в выполнении запросов, описанных как вполне разумные. Юристы называют такие документы “говорящей жалобой”: он с самого начала был нацелен на то,

чтобы рассказать историю <...> и настроить общественность против Apple»²².

На совещании руководители Apple пришли к выводу, что распоряжение судьи — это пиар-ход, публичное выкручивание рук с целью заставить компанию выполнить требования ФБР. Это сулило большие неприятности. «Apple — это знаменитый, невероятно мощный потребительский бренд, а мы, по сути, собираемся воспротивиться ФБР и заявить: “Нет, мы вам не дадим то, что вы просите для борьбы с терроризмом”»²³, — сказал Сьюэлл.

Было ясно, что реагировать надо немедленно. Уже на следующий день о предписании будут говорить во всех новостях, и компания должна подготовить ответ. «Тим понимал, что ему придется принять очень важное решение, — продолжает Сьюэлл. — От него в этот поворотный момент зависела судьба компании». Кук и его команда работали над ответом всю ночь, 16 часов подряд. Он уже сформулировал свою позицию — отказать, но хотел всесторонне рассмотреть ситуацию. В каком положении Apple с точки зрения закона? Что она обязана сделать? Будет ли такой ответ правильным? Как он должен звучать? Как составить документ? Какой выбрать тон для ответа?

Кук был очень озабочен реакцией общественности и осознавал, что его действия могут в том числе привести к обвинениям Apple в пособничестве терроризму. Разве есть компания, которая не поможет ФБР в таком расследовании? Для общества Apple всегда была защитницей конфиденциальности и гражданских свобод, а теперь неожиданно окажется на стороне террориста. Это была совершенно новая ситуация, и Куку нужно было разобраться, как идти по незнакомой тропе. Надо было показать миру, что дело в частной жизни пользователей, а не в поддержке террора.

В половине пятого утра, как раз к утреннему выпуску новостей на Восточном побережье, Кук опубликовал открытое письмо, где объяснял клиентам Apple, почему компания не согласится с судебным предписанием, «которое ставит под угрозу безопасность наших пользователей»²⁴. Он упомянул, какая опасность может исходить от правительства, имеющего слишком много власти: «Последствия таких официальных требований леденят душу. Если государственные органы будут использовать “Закон обо всех исковых заявлениях и постановлениях судов”, чтобы взламывать ваши смартфоны, они смогут залезть в устройство любого человека и получить его данные».

Кук объяснил, что Apple сотрудничает с ФБР и пытается разблокировать телефон, предоставляя информацию и обеспечивая помощь инженеров. «Однако на этот раз Правительство США просит нас предоставить <...> бэкдор в iPhone, которого у нас просто нет и который, по нашему мнению, крайне опасно создавать». «Это не существующее пока программное обеспечение, — продолжал он, — потенциально позволит разблокировать любой iPhone, попавший в плохие руки». Это имело бы катастрофические последствия, пользователи были бы не в силах остановить нежелательное вторжение в частную жизнь. «Может быть, ФБР описывает этот инструмент по-другому, но не дайте себя обмануть: версия iOS, которая позволяет таким образом обходить систему безопасности, — это, безусловно, бэкдор. Правительство может утверждать, что использует его исключительно в данном расследовании, но гарантировать это невозможно».

Затем Кук обвинил государственные органы в попытке принудить Apple «взламывать собственных пользователей и разрушить десятилетия успешной работы в области безопасности и защиты клиентов <...> от изощренных хакеров и киберпреступников». Это очень скользкая дорожка. Дальше от Apple могут потребовать делать программы для тайного

перехвата сообщений, предоставлять доступ к информации о здоровье и финансовом положении, отслеживать местонахождение пользователей. Нужно было подвести черту. Кук верил в добрые намерения ФБР, но при этом был в ответе за безопасность пользователей Apple. «Мы не знаем прецедентов, когда американскую компанию заставляли бы подвергать своих клиентов серьезному риску», — заявил он. Было сложно противиться решению правительства, и понятно было, что реакция будет негативная. Тем не менее позиция должна быть четкой.

Затяжные дебаты

Судебное решение вывело на первый план давний спор между Apple и властями по поводу шифрования данных. Противоречия существовали уже больше года — с момента появления iOS 8 в конце 2014 года.

Эта операционная система обеспечивала намного более сильную защиту, чем все предыдущие. Пользовательским паролем были зашифрованы все данные: телефонные звонки, сообщения, фотографии, контакты и так далее. Шифрование было настолько сильным, что его не могли взломать даже в самой Apple. Компания не могла получить доступ к закрытым устройствам с iOS 8 даже по распоряжению правоохранительных органов, при этом более ранние устройства были гораздо уязвимее для различных способов взлома. «В отличие от наших конкурентов, Apple не может обойти ваш пароль и, следовательно, не имеет доступа к вашим данным, — сообщалось на сайте компании. — Таким образом, мы не имеем технической возможности выполнять распоряжения государственных органов об извлечении данных из имеющихся в их распоряжении устройств с iOS 8»²⁵.

Из-за обновления операционной системы расследования стали регулярно заходить в тупик. Через два дня после письма Кука

по поводу теракта в Сан-Бернардино на официальной пресс-конференции властей в Нью-Йорке было заявлено, что заблокированные айфоны мешают расследованию 175 дел. Уже более года на Apple оказывалось по этому поводу давление на уровне правительства страны. «Когда ФБР отправило запрос по делу Сан-Бернардино, я думаю, многие решили, что начинается что-то серьезное, — сказал Сьюэлл. — Однако на самом деле к этому вел долгий путь, и окончательному решению директора ФБР Джеймса Коми предшествовало много событий»²⁶.

Сьюэлл сообщил, что и он, и Кук, и другие члены юридического отдела Apple неоднократно встречались с руководителями ФБР, Министерства юстиции и генеральным прокурором как в Вашингтоне, так и в Купертино. Представители Apple беседовали не только с Джеймсом Коми, но и с его предшественником Бобом Мюллером, а также с генеральным прокурором Эриком Холдером, генеральным прокурором Лореттой Линч и ее заместителем Сэлли Йейтс²⁷.

На встрече с Эриком Холдером и Джимом Коулом — в то время заместителем генерального прокурора — в конце 2014 года агенты ФБР заявили Куку и Сьюэллу, что «заинтересованы в массовом доступе к телефонам». Это было задолго до теракта в Сан-Бернардино, и Apple сразу недвусмысленно дала понять, что не собирается предоставлять спецслужбам возможность взламывать устройства частных пользователей. Кук и Сьюэлл сказали тогда, что «компания, которая заботится прежде всего о защите граждан, не считает такой запрос уместным». Аналогичные беседы состоялись с Лореттой Линч и Сэлли Йейтс.

По словам Сьюэлла, во время этих дискуссий было понятно, что некоторых представителей правоохранительных органов не убеждают доводы о благе общества в целом. У других представителей закона такая позиция вызывала понимание, но они тем не менее настаивали, что для расследования дел

им нужен доступ к информации. По словам Сьюэлла, Кук непреклонно отстаивал свою позицию: безопасность и частная жизнь превыше всего. Любой отход от этого краеугольного камня может стать очень опасным. Если создать бэкдор, через него можно легко организовать утечку данных, кражи, злоупотребления^{[28](#)}.

Когда случился теракт в Сан-Бернардино, в этом деле увидели шанс выкрутить компании руки. «У ФБР было ощущение, что это идеальный случай, — полагал Сьюэлл. — Произошло трагическое событие. Есть мертвый террорист. Есть его телефон. Пришло время проверить это дело. И в этот момент ФБР посылает нам запрос о создании бэкдора»^{[29](#)}.

Буря негодования

Прогноз Кука и его соратников сбылся: после судебного предписания в СМИ разыгралась настоящая буря негодования. Эта история на неделю стала главной темой новостей и продолжала появляться в заголовках еще два месяца. Позиция Apple вызвала резкое осуждение со стороны правоохранительных органов, политиков и экспертов^{[30](#)}. Например, сенатор Дайэнн Файнстайн — представитель Демократической партии из Калифорнии и глава Комитета по разведке Сената США — призвала Apple помочь разобраться с «террористическим актом в моем штате» и пригрозила принять законодательные меры.

На пресс-конференции на Манхэттене Уильям Брэттон, комиссар Департамента полиции Нью-Йорка, тоже раскритиковал политику Apple. «У него в руках был телефон — улика в расследовании убийства двух полицейских. Несмотря на судебное постановление, у нас нет доступа к этому айфону, — сказал он собравшимся журналистам. — Два моих сотрудника расстреляны, а дело стоит на месте из-за того, что мы не можем в него заглянуть»^{[31](#)}.

Спустя несколько дней Дональд Трамп, тогда кандидат в президенты, на митинге в городке Полис Айленд в Южной Каролине призвал бойкотировать Apple и даже обвинил Кука в политической ангажированности: «Тим Кук, похоже, хочет повернуть какой-то номер — наверное, показать, какой он либеральный»³². Чтобы сыграть на свою консервативную аудиторию, Трамп изображал Кука «плохим парнем» — либералом. Он использовал тактику запугивания и пытался показать, что Apple на одной стороне с террористами. Он продолжил нападки в своем Twitter и вновь призвал бойкотировать компанию до тех пор, пока она не предоставит ФБР нужную информацию.

Учитывая, сколько политиков и чиновников выступили против Apple, американская общественность тоже была настроена негативно. Согласно опросу, проведенному исследовательским центром Pew³³, 51% американцев полагали, что Apple должна взломать iPhone ради содействия ФБР. Позицию Кука поддерживали только 38% опрошенных. Однако спустя несколько дней были опубликованы данные опроса Reuters/Ipsos: 46% респондентов поддержали Apple, 35% — выразили несогласие с позицией компании, а примерно 20% опрошенных затруднились ответить³⁴. Разницу в данных связывали³⁵ с формулировкой вопроса: в первом случае он содержал меньше информации о позиции Apple и выглядел предвзятым. К аналогичным выводам привел анализ эмодзи в социальных сетях. Маркетинговая компания Convince & Convert изучила положительные и отрицательные «смайлики» в твитах³⁶ — улыбки, хмурые лица, аплодисменты, пальцы вверх, пальцы вниз, — и разрыв между сторонниками Apple и теми, кто поддержал позицию ФБР, оказался небольшим. Это не очень научный подход, но было очевидно, что общество разделено. Ситуация была беспрецедентная, и многие не знали, что думать по этому поводу.

В конце концов все оказалось совсем не так плохо. Позиция Кука, видимо, определенным образом повлияла на общественное мнение. Например, твиты Трампа вызывали полярные реакции, но в сотнях комментариев к ним граждане в целом защищали Apple. В одном из комментариев было написано: «Бойкотировать продукты Apple абсурдно. Взломают один телефон, и ни у кого не будет частной жизни. Правительству нельзя доверять!»

В поддержку Кука и Apple выступили и несколько высокопоставленных фигур³⁷, в том числе CEO Facebook Марк Цукерберг, CEO Google Сундар Пичаи, CEO Twitter Джек Дорси и Эдвард Сноуден — человек, предавший гласности секреты Агентства национальной безопасности. Редакционная коллегия New York Times тоже встала на сторону Apple. В статье под заголовком «Почему Apple правильно оспаривает распоряжение помочь ФБР» газета писала: «Велики шансы, что такого рода закон, призванный упростить работу правоохранительных органов, сильно ударит по безопасности простых граждан, бизнеса и самого правительства»³⁸. Несомненно, Кук и его команда были с этим согласны и готовились продолжить борьбу.

В командном пункте

Следующие два месяца этаж One Infinite Loop, который занимало руководство компании, превратился в ситуационный центр, работавший круглые сутки 7 дней в неделю³⁹. Сотрудники рассылали сообщения и отвечали на вопросы журналистов: один работник пиар-отдела компании признался, что иногда за день приходилось неоднократно обновлять информацию, а среди адресатов было семь сотен журналистов⁴⁰. Такое положение резко отличалось от обычной стратегии Apple — периодически издавать пресс-релизы и игнорировать текущие звонки и письма репортеров.

Кук чувствовал, что в момент, когда компания находится под ударом, нужно воодушевлять персонал, поддерживать высокий моральный дух. В письме сотрудникам, озаглавленном «Спасибо вам за поддержку!», он писал: «Это дело касается вовсе не только одного телефона или одного расследования. <...> На кону безопасность данных сотен миллионов законопослушных людей, и может быть создан опасный прецедент, который поставит под угрозу гражданские свободы каждого»⁴¹. Это сработало. Сотрудники Apple доверили своему лидеру принять решение, которое будет правильным не только для них, но и для общества в целом.

Кук был очень озабочен образом Apple во время бури в СМИ и очень хотел использовать этот шанс, чтобы общественность больше узнала о личной безопасности, конфиденциальности и шифровании. «Я думаю, многие репортеры увидели наше новое лицо, новую Apple, — сказал сотрудник пиар-отдела, пожелавший остаться неизвестным. — Действовать таким образом решил Тим, и это было совсем не похоже на наш традиционный подход. Иногда мы по три раза в день писали репортерам, чтобы держать их в курсе»⁴².

Кук начал наступление за стенами Apple и использовал все свое обаяние. Через восемь дней после письма на тему конфиденциальности телекомпания ABC News в прайм-тайм показала интервью с Куком. Сидя у себя в кабинете в One Infinite Loop, Кук честно объяснял позицию компании. Это было его «самое важное интервью на посту CEO Apple, — писала Washington Post. — Он отвечал на вопросы с непоколебимой уверенностью — даже более выразительной, чем обычно. <...> Он использовал резкие выражения и высокие слова, назвал подобные запросы “раком в мире программного обеспечения”, обращался к “фундаментальным” гражданским свободам. Он заявил, что готов принять бой везде вплоть до Верховного суда»⁴³. Было очевидно, что лидер Apple не поступится принципами, даже если придется по-настоящему тяжело.

Это интервью было воспринято позитивно, и в «командном пункте» в штаб-квартире Apple почувствовали, что наступил перелом. Кук не только прекрасно объяснил точку зрения Apple, но и показал всему миру, что он сопереживающий и этичный лидер, что пользователи могут доверить ему защиту своей конфиденциальности. «Это не алчный глава корпорации, которого интересуют только деньги, — говорит Сьюэлл, — а человек, на которого можно положиться. Человек, который делает то, что говорит, не имеет злых, подлых намерений, старается быть справедливым и заботится о своей компании, держит слово и делает то, во что верит»⁴⁴. Сотрудники уже много лет знали Тима Кука с этой стороны, однако общество увидело ее впервые. Для Apple это была победа, ведь многие представители общественности поначалу не одобряли решение держать информацию на айфонах подальше от ФБР.

Еще одну победу компания одержала в конце февраля, когда суд в Нью-Йорке отклонил запрос ФБР о разблокировке телефона мелкого наркодилера. Судья Джеймс Оренстейн согласился с позицией Apple, что Закон обо всех исковых заявлениях и постановлениях судов нельзя использовать, чтобы принуждать компанию раскрывать секреты. «У позиции, которую занимает правительство, глубокий скрытый смысл как с точки зрения сегодняшних возможностей, так и с точки зрения намерений Конгресса во время принятия закона в 1789 году»⁴⁵, — заявил он.

Суд в Сан-Бернардино не был обязан учитывать решение нью-йоркского судьи, однако, по словам Сьюэлла, оно дало компании очень нужные аргументы для прессы. «Для нас это было крайне важно, — объясняет он. — Благодаря этому мы смогли обратиться к прессе, обратиться к людям, которые в целом были настроены недоброжелательно, и сказать: “Дело не только в коммерции. Дело не в том, что Apple создает проблемы. Это принципиальная позиция, и единственный судья в стране, который рассмотрел этот вопрос, с нами согласен”»⁴⁶.

Кук и Сьюэлл чувствовали, что вслед за судьей Оренстейном на их сторону вскоре перейдут и другие.

В Америке нет конфиденциальности

Буря продолжала бушевать, поддержка со стороны защитников конфиденциальности росла, однако общественное мнение по-прежнему было разделено. В марте 2016 года телекомпания NBC опросила⁴⁷ 1200 американцев, и оказалось, что 47% из них полагают, что Apple не должна сотрудничать с ФБР, а 42% считают, что сотрудничество необходимо. К тому же 44% респондентов опасались, что, если Apple удовлетворит требования, власти зайдут слишком далеко и начнут вмешиваться в частную жизнь граждан.

В поддержку Apple выступила Организация Объединенных Наций⁴⁸. Специальный докладчик Дэвид Кэй аргументировал это тем, что шифрование является «фундаментальным условием для свободы убеждений и их выражения в цифровую эпоху». Он заявил, что «предписание ФБР затрагивает безопасность и, следовательно, свободу выражения неизвестного, но, вероятно, большого числа людей, которые полагаются на защищенные виды связи». Тем не менее ФБР продолжало свое пиар-наступление. В марте на конференции по кибербезопасности в Бостонском колледже директор ФБР Джеймс Коми сказал присутствовавшим: «Нет мест, которых не достигнет суд. <...> В Америке нет никакой абсолютной конфиденциальности»⁴⁹.

Самый тяжелый момент для Apple наступил, когда на Международной конференции по информационной безопасности в Сан-Франциско компанию раскритиковала генеральный прокурор Лоретта Линч. В программном выступлении она, в сущности, обвинила Apple в сопротивлении суду и закону⁵⁰. Ее реплики широко цитировали, в том числе в вечерних выпусках новостей. «Все это было бесконечно далеко

от истины, — утверждает Сьюэлл. — Если генеральный прокурор на общественном телевидении говорит, что “Apple нарушает предписание суда и тем самым действует вопреки закону”, это настоящее подстрекательство. <...> Многие СМИ вслед за этим начали повторять, будто бы Apple <...> пренебрегает судебным решением, хотя никакого судебного решения не было»⁵¹. Судья просто запрашивал у Apple помощь в деле — документ не был для компании обязательным к исполнению, но многие критики упускали это из виду или игнорировали. Apple не нарушала никаких законов и была полна решимости бороться за конфиденциальность пользователей, несмотря на сильное давление со стороны правительства.

Дело приостановлено

Через шесть недель после того, как началось наступление на Apple, — 28 марта — Сьюэлл и другие юристы компании отправились в Сан-Бернардино, чтобы отстаивать свою позицию в суде. Кук готовился вылететь на следующий день для дачи показаний⁵².

Но ФБР отступило и в тот вечер попросило суд приостановить производство против Apple на неопределенный срок. Было объявлено, что данные, хранившиеся в айфоне Фарука, успешно извлечены⁵³ — без пояснений, каким образом это удалось сделать. Позднее выяснилось, что ФБР помогла израильская криминалистическая компания Celebrite⁵⁴, специализировавшаяся на телефонах: в мае на слушаниях в Судебном комитете Сената Дайэнн Файнстайн утверждала, что это обошлось ФБР в 900 тысяч долларов⁵⁵. К тому времени следствие уже признало, что не обнаружило никакой новой информации или доказательств контактов террориста с ИГИЛ и другими сообщниками⁵⁶. ФБР пришлось отказаться от борьбы с Apple, объясняет Сьюэлл, поскольку вся позиция бюро расследований сводилась к тому, что без помощи самой Apple

невозможно получить доступ к iPhone. Когда оказалось, что они вполне могут обойтись без Apple, дело развалилось.

Защитники конфиденциальности праздновали окончание дела и явную победу Apple. «ФБР по убедительности только что пробило очередное дно, — заявил Эван Грир, директор организации Fight for the Future, объединяющей сторонников анонимности в интернете. — Они неоднократно лгали суду и населению, чтобы получить опасный прецедент и поставить нас всех под угрозу. К счастью, интернет-пользователи сумели быстро и мощно мобилизоваться и объяснить общественности, чем опасны бэкдоры, и все вместе мы заставили правительство отступить»⁵⁷.

Однако Кук был разочарован, что дело не дошло до суда. Apple действительно выиграла в том смысле, что ее не заставили разрабатывать бэкдор, однако законного решения суда не было. «Тим был немного расстроен, что мы так и не получили резолюцию, — признает Сьюэлл. — Он искренне полагал, что это было бы справедливо, что было бы правильно проверить наши доводы в суде. <...> Ситуация разрешилась для нас неплохо, но он предпочел бы довести дело до судебного процесса»⁵⁸. Вопрос остается в подвешенном состоянии по сей день, и к этому делу могут вернуться в любой момент — при администрации Трампа, вероятно, так и произойдет. Это была лишь очередная стычка в войне за конфиденциальность и безопасность, и с развитием технологий битва, вероятно, вспыхнет вновь.

Кук удваивает ставки

С запуском iOS 11.3 в апреле 2018 года Apple еще больше усилила защиту конфиденциальности: на этот раз была добавлена новая иконка, которая четко показывает, когда какой-либо сервис Apple собирает персональные данные. «Ее видно не всегда, поскольку Apple собирает такого рода информацию исключительно в тех случаях, если это необходимо

для активации функций, защиты наших услуг и персонализации ваших впечатлений, — говорилось в тексте приветствия для пользователей после обновления. — В Apple уверены, что конфиденциальность — это фундаментальное право человека, поэтому все наши продукты разработаны таким образом, чтобы свести к минимуму сбор и использование ваших данных, при любой возможности обрабатывать данные в самом устройстве и обеспечивать прозрачность и контроль над вашей информацией»⁵⁹.

Выпуск iOS 11.3 пришелся на период бурных споров в отношении политики конфиденциальности Facebook. Обнаружилось, что Cambridge Analytica — британская фирма, занимающаяся политическим консалтингом, — собирала данные пользователей этой социальной сети для формирования стратегической коммуникации и воздействия на мнение избирателей в ходе президентской кампании Трампа⁶⁰. В Facebook подтвердили⁶¹, что «неправомерный» сбор данных Cambridge Analytica затронул до 87 миллионов пользователей, и принесли извинения за недостаточный контроль над сторонними разработчиками. Этот скандал породил своего рода перепалку между Куком и главой Facebook Марком Цукербергом, который явно имел совершенно другое представление о том, как надо обращаться с пользовательскими данными.

«Я думаю, что эта ситуация настолько вопиющая и настолько масштабная, что, вероятно, необходимо ввести хорошо продуманные правила, — сказал Кук во время выступления на China Development Forum в Пекине в конце марта. — С моей точки зрения, у посторонних не должно быть никакой возможности узнать, какие страницы вы просматриваете многие годы, кто у вас в контактах, кто в контактах у ваших контактов, что вы любите и не любите, любые интимные подробности вашей жизни»⁶². Когда Кара Свишер из Recode спросила Кука, как бы он поступил на месте Цукерберга,

от которого обеспокоенный Конгресс требовал ответов, Кук сказал: «Я не оказался бы на его месте»⁶³. Пока это действительно так. Пользователи могут быть уверены, что Apple не станет обращаться с их данными, как Facebook, потому что во главе компании стоит руководитель, который очень ценит конфиденциальность.

Глава 10

Упор на разнообразие

Проведя три года у руля Apple, Кук укрепился как лидер. Он стал более раскованно вести себя на публике, говорил без подготовки, шутил во время интервью и с удовольствием позировал для селфи, где бы ни оказался. Его коллега Грег Джозвиак отмечает, что Кук покорит своим обаянием любого: даже знаменитые спортсмены и звезды кино просили сфотографироваться с ним. «Тим кажется знаменитостью даже среди знаменитостей, хотя ведет себя совсем не так, — говорит Джозвиак. — Ему это просто не пришло бы в голову. Он никогда не изображает из себя звезду: он просто Тим»¹.

Тем временем вдали от этого блеска шесть ценностей Кука меняли культуру Apple. Компания никогда еще не уделяла столько внимания вопросам разнообразия, равенства, образования и доступности. А 2014 год вообще стал судьбоносным для Кука как главы компании, но в историю этот год войдет по другой причине.

Кук опубликовал в Bloomberg 30 октября искреннее эссе, озаглавленное «Тим Кук говорит откровенно»². В нем он впервые открыто признался, что является гомосексуалом. О его ориентации и раньше ходили слухи, и Кук писал, что не скрывал этого от «множества» коллег по Apple, однако теперь он подтвердил это перед всем миром. Кук — первый CEO компании из списка Fortune 500, признавшийся в своей нетрадиционной ориентации: «Моя ориентация позволила мне глубже понять, что значит принадлежать к меньшинству, и увидеть трудности, с которыми каждый день сталкиваются другие меньшинства. <...> Благодаря этому у меня кожа, как у носорога: это очень полезно, если ты глава корпорации Apple». Гомосексуальность, по словам Кука, сделала его более сострадательным, придавала уверенность в себе и избранном

пути, помогла преодолеть невзгоды и побороть нетерпимость. Он писал, что со времен его детства мир очень сильно изменился, что Америка движется к бракам для всех, что публичные фигуры тоже признаются в гомосексуальности и что культура страны становится «толерантнее». Он заявил, что не считает себя активистом, но осознаёт, как много ему дали жертвы других людей. «Если новость о том, что CEO Apple гей, поможет кому-то примириться с собой, если это утешит одинокого, если это вдохновит людей бороться за равенство, — заключил он, — то я готов ради этого пожертвовать своей частной жизнью».

Позже в ток-шоу The Late Show на канале CBS Кук пояснил, что решил во всеуслышание объявить о своей ориентации, осознав, что это может помочь молодым американцам — представителям сексуальных меньшинств. «Детей дразнят в школах, детей, по сути, дискриминируют, детей отвергают родители. Я должен был как-то вмешаться, — сказал он. — Я весьма ценю неприкосновенность частной жизни, [но] почувствовал, что ценю ее слишком сильно, ставлю ее выше того, что мог бы сделать ради других. И мне захотелось рассказать всем свою правду»³.

Кук сделал заявление через четыре месяца после того, как возглавил шествие восьми тысяч сотрудников Apple на сорок третьем ежегодном гей-параде в Сан-Франциско.

Это стало большой новостью для поклонников компании и технологического сообщества в целом и вызвало почти исключительно позитивную реакцию. «Я тоже южанин и фанат спорта. Снимаю шляпу!»⁴ — написал в Twitter экс-президент Билл Клинтон. «Вдохновляющие слова главы Apple Тима Кука о борьбе за равенство»⁵, — вторил ему предприниматель и миллиардер Ричард Брэнсон. «Он — руководитель первой компании из списка Fortune. Всегда важно, кто производит действие, и это Тим Кук и Apple. Будет мощный резонанс»⁶, —

добавил Ллойд Бланкфейн, председатель совета директоров и CEO Goldman Sachs. Боб Айгер, глава Walt Disney Company, заявил: «Тим пожертвовал собственной частной жизнью, чтобы целое поколение молодых людей осознало: они важны, кем бы они ни были»⁷. Издание провозгласило: Кук «только что изменил Америку так, как никогда не смог бы Стив Джобс»⁸. Поскольку никто из CEO компаний, входящих в список Fortune 500, до этого открыто не заявлял о своей нетрадиционной ориентации, можно было ожидать, что признание Кука будет воспринято плохо. В реальности же особой реакции вообще не последовало, и эссе Кука не стало громом среди ясного неба.

Лиза Джексон, вице-президент Apple по защите окружающей среды, политическим и социальным инициативам, получила электронное письмо от Кука вечером накануне публикации этой статьи. Кук просил ее взглянуть на текст, прежде чем газета попадет в киоски. «Я чувствовала себя свидетелем акта глубокой самоотверженности, отваги и лидерства, равного которому я не видела в своей жизни, — взволнованно вспоминает она. — Можете себе представить, что это значило для очень многих. Для многих детей. Для молодых людей, подростков, студентов, которые считают, что всем безразличны. <...> Тим — борец, и очень здорово <...> когда он на твоей стороне»⁹.

Под каждым твитом, статусом в Facebook, статьей об этой новости была масса незлых шуток. «Было бы интереснее, если бы Кук признался, что пользуется Windows»¹⁰, — писал один пользователь Twitter. Больше всего колкостей последовало в адрес Samsung. «Samsung только что объявил, что их следующий CEO будет геем! — шутил Дэвид Вулф, добавляя: “Наш гомосексуальный CEO будет на 25% гомосексуальнее Тима Кука”, — заявил пиар-отдел Samsung»¹¹.

На Уолл-стрит статья Кука тоже не вызвала беспокойства: после объявления этой новости цены на акции Apple остались практически без изменений до открытия биржи, а после

официального открытия упали меньше чем на 1%. «Иначе говоря, CEO самой дорогой компании в мире публично заявляет, что он гомосексуал, а Уолл-стрит это совершенно не интересуется»¹², — написал Сет Фигерман на портале Mashable. Аналитик Джин Манстер, занимающийся Apple, считал, что эта новость «не событие, поскольку Тим уже проявил себя как превосходный глава компании». На телеканале CNBC, выступая вместе с аналитиком компании Piper Jaffray Дагом Клинтонном, Манстер сказал: «Может показаться странным, что аналитики Уолл-стрит высказываются на такие личные темы, и мы признаём, что это заявление гораздо важнее, чем колебания акций AAPL. Тем не менее решение Кука объявить о своей ориентации могло повлиять на акции, и многие задумывались на эту тему. Мы рады, что инвесторы практически не изменили цену акций, поскольку Тим Кук сегодня точно такой же умелый CEO, как и до своего признания»¹³.

Неизвестно, есть ли у Кука партнер: он не попадал в объективы папарацци, и о его частной жизни практически ничего не известно. Поговаривали, что у него были отношения с одним венчурным инвестором из Кремниевой долины, но эту версию с легкостью опроверг Instagram этого человека (теперь его профиль в закрытом доступе), где было много фотографий с партнером — не Тимом Куком. По всей видимости, Кук живет в одиночестве в Пало-Альто. Если у него кто-то и есть, ему наверняка очень сложно сохранять эти отношения в тайне. Кому-то может быть интересно, ест ли он в ресторанах, ходит ли на вечеринки, ездит ли в отпуск. Работая над этой книгой, я вообще не совал нос в его личную жизнь. Кук не хочет о ней распространяться, и я уважаю его выбор.

Почти через год после статьи в Bloomberg на девятнадцатом ежегодном национальном ужине Human Rights Campaign — ведущей американской организации по борьбе за гражданские права ЛГБТ — Куку была вручена премия Visibility Award. «Тим Кук — провидец, и его руководство Apple можно назвать только

выдающимся, — заявил президент HRC Чад Гриффин. — Его готовность смело и прямо рассказать о своей правде не только подарила надежду бесчисленному множеству людей по всему миру. Она спасает жизни. Молодые люди из ЛГБТ-сообщества видят его личный пример и приверженность Apple равенству, видят невероятную карьеру Тима Кука и знают, что их ничто не должно сдерживать. Можно мечтать о великом — сколько позволяет разум. Даже о том, чтобы стать главой крупнейшей компании в мире»¹⁴. HRC высоко оценила влияние Кука на «корпоративную Америку, и не только», а также то, что благодаря ему Apple в числе первых среди крупных компаний поддержала Закон о равенстве, и то, что он поднял голос в борьбе за полное равенство ЛГБТ.

«Я горжусь, что принадлежу к этому сообществу, — сказал Кук собравшимся на торжественном мероприятии HRC. — Как некоторые из вас помнят, я написал глубоко личное эссе. Я хотел, чтобы мой голос помог людям, которые, может быть, не готовы пока высказаться сами. Это было открытое письмо всему обществу, но прежде всего оно было адресовано каждому, кого отвергли друзья, родные, окружающие, просто за то, что он такой, какой он есть». По словам Кука, он писал свое письмо не ради внимания к себе, хотя его в этом никто и не подозревал. Кук добавил, что по своей природе он непубличный человек, но «иногда приходится говорить громко». «Люди должны услышать, что быть геем — это не ограничение, — сказал он с сияющей улыбкой. — Люди должны услышать, что гомосексуальность не сужает жизненный выбор. Люди должны услышать, что можно быть геем или трансгендером и при этом стать тем, кем ты хочешь».

Сам Кук рассказывал, что его эссе вызвало за прошедший год невероятно сильную реакцию. К нему обращались люди со всей планеты: одни рассказывали о своих трудностях, другие желали сделать больше, чтобы помочь близким. Некоторые говорили Куку, что он вдохновил их впервые признаться в своей

сексуальной ориентации. «Одни из самых трогательных сообщений приходили от родителей, которые любят своих детей больше всего на свете и с болью смотрят, как их детей отвергают, — продолжал он. — Самые же обнадеживающие приходили от ребят, которые просто рады видеть, что мир меняется к лучшему». Кук поделился с аудиторией одним из таких писем. Ветеран войны во Вьетнаме из Орегона писал: «Тим, я надеюсь, что когда-нибудь люди будут совершенно равнодушны к таким заявлениям. Мы должны судить о людях по тому, какие они граждане, ценить их за то, что они творят добро, обогащают нашу жизнь и делают все, что в их силах. Разве не в этом заключается американский путь?» Кук признал, что Америке еще далеко до того момента, когда все ее граждане будут пользоваться равной защитой. Несмотря на изменения в американском обществе и легализацию однополых браков Верховным судом, несмотря на то, что благодаря таким телешоу как *Will & Grace* и *Modern Family* герои-гомосексуалы становятся нормой, Соединенным Штатам еще предстоит многое сделать. Кук пристыдил тридцать один штат, где в то время не было законов о защите гомосексуалов и трансгендеров от дискриминации и на уровне штата отсутствовали юридические гарантии, что человека не уволят и не выселят «за то, кто ты такой и кого ты любишь». Он раскритиковал родителей, которые отправляют детей на коррекционную терапию, чтобы их «вылечить», и хулиганов, которые подталкивают других к самоубийству. Он также отметил, что от неравенства страдает не только сообщество ЛГБТ. «Я смотрю на это просто. Дискриминация против одного ограничивает всех, — сказал он, вызвав одобрительные возгласы и аплодисменты. — И, как все мы знаем, дискриминация не исчезнет в одночасье. Она не отступит сама собой. Ее надо оттолкнуть, бросить ей вызов, преодолеть и держать в узде. Для этого требуется решимость. Для этого требуется бдительность». В заключение Кук сказал, что в борьбе за равенство должны сыграть свою роль как защитники и активисты, в том числе

HRC, так и глобальные компании, такие как Apple. «Вместе мы вымостим солнечный путь к справедливости».

Бывший вице-президент США Джо Байден, тоже выступивший с речью на национальном ужине HRC, где он присутствовал с рекордным числом сотрудников нетрадиционной ориентации из администрации Обамы, одобрил решение Кука признаться в гомосексуальности. Он назвал Кука человеком, который «перевернул мир, который понимает, что равенство — это не только моральный императив, но и сердце экономической мощи и динамизма нашей страны». Кук «невероятно воодушевил многих замечательных девушек и юношей из ЛГБТ-сообщества», — добавил Байден.

Грег Джозвиак, вице-президент Apple по глобальному маркетингу продуктов, считает, что признание Кука стало поворотной точкой в управлении компанией¹⁵. Сотрудники Apple уже видели в нем абсолютного лидера, однако мир еще не осознавал этого. Признание стало актом лидерства и четко показало миру независимость Кука. «И мир начал уважать его труд, — добавляет Джозвиак. — Мне кажется, это стало переломным моментом. <...> Я думаю, именно тогда мир это понял».

Человек года

В 2014 году за личные достижения и успехи Apple Кук стал человеком года по версии Financial Times¹⁶. «Одного только финансового успеха и ослепительных новых технологий было бы достаточно, чтобы FT назвала стального руководителя Apple человеком 2014 года. Но господина Кука выделяет и смелая демонстрация своих ценностей», — писали Тим Брэдшоу и Ричард Уотерс.

Financial Times хвалила Кука за то, что он сохранил самообладание в период атак инвесторов-активистов и разочарования людей, твердо убежденных, что Apple не сможет

преуспеть без Джобса, за то, что он боролся за равенство, экологически безопасное развитие и прозрачность поставок, но прежде всего за публичное признание в своей ориентации. «Это был редкий шанс заглянуть в его строго охраняемую частную жизнь, и это ставило под угрозу бренд Apple не в столь толерантных уголках мира, — писала газета, обращаясь к той статье Кука. — Красноречивое выступление в защиту равенства случилось спустя годы нерешительных шагов в вопросе однополых браков в США и в период бурных дебатов об отсутствии разнообразия среди руководителей компаний Кремниевой долины, которые в такой значительной мере формируют нашу культуру и в число которых входит сама Apple».

Куку также отдали должное за то, что он ввел трех женщин в руководство Apple, состоявшее прежде исключительно из белых мужчин, и за внесение в устав совета директоров поправок, обязывающих при назначении директоров рассматривать кандидатов — представителей меньшинств. «Я считал, что заменить Стива невозможно, и в какой-то степени это так, — признался Financial Times профессор Майкл Кусумано из Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. — Однако атмосфера, созданная им в компании, по-прежнему жива, но компания строится теперь вокруг менее конфликтной культуры. Это нужно признать заслугой Тима»¹⁷.

Равенство и разнообразие полезны для бизнеса

Ориентация Кука, без сомнения, повлияла на его взгляды: Кук уменьшил соперничество в культуре компании и сделал ее более справедливой, более внимательной к вопросам равенства и разнообразия. В ноябре 2013 года он написал¹⁸ свою первую публицистическую статью для Wall Street Journal как CEO Apple. Она была озаглавлена «Равенство на рабочем месте полезно для бизнеса» и еще раз показала приверженность Кука «созданию безопасного и гостеприимного места для всех сотрудников

независимо от расы, пола, национальной принадлежности и сексуальной ориентации».

«Задолго до того, как я стал главой Apple, я понял одну фундаментальную истину, — начал Кук. — Люди намного охотнее вкладываются в дело, если чувствуют, что их “я” в полной мере признают и приветствуют». Он призвал сенаторов поддержать закон о запрете ограничений при приеме на работу на основе фактической или воспринимаемой половой ориентации и гендерной идентичности. «Пока закон молчит, наш народ, по сути, допускает дискриминацию», — заключил он. Закон был принят Сенатом в конце ноября 2013 года при поддержке обеих партий: 64 голоса за, 32 — против.

Инновации через разнообразие

Разнообразие на рабочем месте — одна из важнейших ценностей Кука и одновременно элемент его стратегии в области инноваций. Он уверен, что непохожие друг на друга сотрудники — это не просто благо само по себе, но и инструмент, позволяющий Apple создавать новшества, — так как они вкладывают разные мнения и опыт в развитие продуктов. В 2015 году он выразился еще более четко: разнообразие — это «будущее нашей компании»¹⁹. Кук говорил, что Apple — «лучшая компания» и создает лучшие продукты благодаря тому, что у нее есть разнообразный опыт, знания, мнения. «Продукция Apple по-настоящему хорошо работает в том числе и потому, что люди, которые над ней трудятся, — не только инженеры и компьютерщики, но еще и художники и музыканты. Именно пересечение свободных искусств и гуманитарных наук с технологией делает продукты волшебными».

Компании, подобные Apple, охватывают всю планету, и им нужны люди, которые умеют работать с коллегами со всего мира и обслуживать клиентов со всего мира, объяснял Кук в интервью

Auburn Plainsman, студенческой газете своей альма-матер: «Мир сегодня переплетен намного сильнее, чем во времена, когда я оканчивал школу, поэтому просто необходимо глубоко понимать разные культуры»²⁰. «Я научился не просто ценить это, но и радоваться этому. Интересным мир делают наши различия, а не наши сходства», — добавил он.

Беседуя с Чарли Роузом, Кук подчеркнул важность разнообразия в руководящей команде. По его словам, исключительно талантливая команда Apple, «способная делать невероятные вещи», помогала ему и компании добиться больших успехов именно благодаря различиям. Он упомянул Джони Айва, Крейга Федериги, Джеффа Уильямса, Дэна Ричио и Анджелу Арендтс, недавно назначенную главой розничной торговли, и сказал: «Работать с ними — самая большая честь в моей жизни». Он рассказал, что эти люди своими талантами дополняют его собственный талант. «Я верю в разнообразие с большой буквы, — сказал он Роузу. — В разнообразие мыслей, разнообразие во всех возможных отношениях и измерениях. Поэтому меня окружают люди, которые на меня не похожи. Они умеют то, чего не умею я»²¹. «Каждый из них, — продолжал Кук, — знаток своего дела, а вместе мы делаем общее дело, работаем в команде. Потому что наша компания в действительности построена горизонтально, а не вертикально». Он признал, что руководители Apple обсуждают и даже спорят и не всегда во всем согласны. «Однако мы очень уважаем друг друга, верим друг в друга и дополняем друг друга. Благодаря этому все работает».

Может быть, в руководстве Apple действительно думают по-разному, однако компании не хватает подлинного разнообразия по расовому и половому признаку. Разговоры Кука о «разнообразии с большой буквы» — это просто уловка, чтобы уйти от очевидного факта: в руководстве Apple по-прежнему преобладают белые мужчины. Кук многое сделал и ввел в высший эшелон Apple больше женщин и представителей

различных национальностей, однако этого явно недостаточно. Кажется, что он искренне хочет изменить Apple и технологическую отрасль в целом — и эти изменения действительно требуют времени, — однако компания могла бы приложить больше усилий к повышению собственного разнообразия.

Кук активно поощряет трудоустройство недостаточно представленных меньшинств, в том числе инвалидов и ветеранов, и убежден, что лидеры слишком редко высказываются на тему разнообразия. Он процитировал изречение Мартина Лютера Кинга об «ужасающем молчании хороших людей», говоря, что проблема отчасти в том, что люди с благими намерениями безмолвствуют. Мало кто из глав корпораций занимается этой темой, а высказаться бывает сложно, поскольку «общество, к сожалению, поощряет тех, кто предпочитает опускать голову. <...> Но таким образом мы не двинем <...> вперед страну, отрасли, компании. Так проблеме отсутствия разнообразия не преодолеть». Нужно говорить об этой проблеме и создавать программы для ее решения. «Я стараюсь смотреть на себя в зеркало и спрашивать себя, достаточно ли я делаю, — признаётся Кук. — И если нет, я пытаюсь сделать больше».

Кук настроен оптимистично и верит, что изменения произойдут. «Я убежден, что мы сдвинем дело с мертвой точки, — заявил он порталу Mashable. — Это не произойдет в одночасье, и мы <...> это знаем. Но это не неразрешимый вопрос. Выход есть. Поскольку большинство проблем создают люди, их можно решить»²². И Кук делает все, что в его силах, чтобы исправить положение: «Если вы, как и мы, убеждены, что разнообразие — это путь к лучшим продуктам и смысл всей деятельности — создавать продукты, которые обогатят жизнь людей, то вы, очевидно, будете прилагать массу энергии к повышению разнообразия, точно так же, как прилагали бы массу энергии к любым другим по-настоящему важным вещам».

Продвижение женщин

Кук часто проявляет озабоченность по поводу того, что в технологической сфере мало женщин. «Я думаю, если ситуация не изменится, США потеряют лидирующую позицию в технологиях, — сказал он газете Plainsman. — Женщины — крайне важная составляющая рабочей силы. Если они и дальше будут плохо представлены в областях, связанных с естественными науками, технологиями, инженерией и математикой, в Соединенных Штатах возникнет дефицит инноваций. Это просто факт»²³.

По мнению Кука, когда технологическая отрасль коллективно пожимает плечами и заявляет, что женщины не интересуются карьерой в этой области, — это отговорка. Бремя ответственности, считает он, лежит на самой индустрии, и она должна привлекать больше женщин. «Я думаю, это наша вина <...> всего технологического сообщества. Мы в целом сделали недостаточно, чтобы обратиться к молодым девушкам и показать, как круто этим заниматься, сколько радости это может принести»²⁴.

Чтобы женщины хотели работать в области точных наук, у них должно быть больше примеров для подражания. До недавнего времени Бозома Сент-Джон была одной из самых высокопоставленных женщин в Apple. Ее должность предполагала большую публичность. Важно, чтобы женщины, занимающие лидерские позиции в технологической отрасли, были заметны, считает Кук. Представительство имеет значение.

На посту CEO Кук активно повышает разнообразие в Apple. Он продвигает и приглашает женщин и представителей меньшинств в ряды руководителей. В сентябре 2011 года он повысил американца кубинского происхождения Эдди Кью до уровня старшего вице-президента по программному обеспечению и сервисам²⁵. В мае 2013 года для координации экологических проектов в Apple пришла Лиза Джексон, первая

афроамериканка, возглавлявшая Агентство по охране окружающей среды. В октябре того же года Кук нанял Анджелу Арендтс, занимавшую пост CEO Burberry, для управления розничными магазинами компании. В 2014 году он повысил Дениз Янг Смит, назначив ее главой кадрового отдела²⁶, а в мае 2017 года она стала вице-президентом по вопросам разнообразия и интеграции²⁷. В том же году в совет директоров Apple вошла Сью Вагнер²⁸ — сооснователь и директор Black-Rock.

При Куке компания начала издавать ежегодный отчет об интеграции и разнообразии²⁹, аналогичный отчетам об охране окружающей среды и ответственности поставщиков. Эти важные, открытые для широкой общественности документы показывают, как серьезно в Apple теперь относятся к подобным инициативам. Вероятно, отчеты не должны позволять компании и ее руководителям расслабляться.

За время руководства Кука в рекламных и маркетинговых кампаниях Apple появляется все больше представителей различных расовых групп. Принцип разнообразия соблюдается во всех подобных материалах компании. В эпоху Джобса на сцене во время презентации новых продуктов был в основном сам Стив Джобс, а при Куке в таких мероприятиях участвует много сотрудников и довольно часто женщины. В 2015 году Quartz опубликовала язвительный график³⁰, изображавший число женщин на сцене во время программных мероприятий Apple за предыдущие два года: ноль, ноль, ноль, ноль, ноль, ноль и ноль. Позже Кук заявил³¹, что абсолютно согласен с тем, что на сцене должно быть больше женщин. Во время выступления на WWDC в июне 2018 года было уже шесть женщин-ведущих, и все они работали в Apple на руководящих должностях.

Кук, по всей видимости, очень серьезно относится к повышению разнообразия, но, к сожалению, перемены идут крайне

медленно, так как этот процесс зависит не только от отношения людей, но и от ротации кадров. Большинство действующих лидеров Apple занимают свои посты несколько десятков лет, и ситуация вряд ли изменится в ближайшие годы. То же самое касается и рядовых членов коллектива: многие работают свыше двадцати лет, и могут потребоваться десятилетия, чтобы состав сотрудников изменился. Перемены есть, но недостаточно быстрые.

Состав персонала Apple

Первый отчет о разнообразии Apple вышел в августе 2014 года и показал то, что большинству людей и так было известно: Apple — это компания, в основном состоящая из белых, преимущественно из мужчин. Мужчины составляли 70% сотрудников Apple, и лишь 30% — женщины³². В Соединенных Штатах 55% персонала Apple принадлежали к белой расе, вторую по величине группу (15%) составляли азиаты, 11% были лицами латиноамериканского происхождения, а 7% — афроамериканцами (для сравнения: афроамериканцы составляют примерно 13% среди населения в целом). Оставшиеся 12% сотрудников не указали расовую принадлежность. К сожалению, большинство представителей меньшинств трудились в розничных магазинах компании, а не на хорошо оплачиваемых инженерных и управленческих должностях и не на руководящих постах.

Результаты разочаровали Кука. «Меня, как главу компании, не удовлетворяют цифры на этой странице, — написал он на сайте отчета. — Это для нас не новость, и мы уже довольно давно прилагаем большие усилия к улучшению ситуации. Мы добиваемся прогресса и стремимся в продвижении разнообразия действовать так же инновационно, как при разработке продуктов»³³. Затем он еще раз подтвердил приверженность компании к увеличению разнообразия.

Однако за последние несколько лет положение не слишком улучшилось. В ноябре 2017 года число женщин в компании незначительно выросло, зато меньшинства сдали позиции³⁴. В Соединенных Штатах 52% рядовых технических работников Apple, включая сотрудников сети магазинов, были белыми, причем 77% — это мужчины. Годом ранее эти показатели составляли соответственно 55% и 77%. Доля недостаточно представленных меньшинств — афроамериканцев, латиноамериканцев и лиц смешанной расовой принадлежности — немного снизилась: с 18 до 17%³⁵.

Руководство Apple тем временем по-прежнему состоит преимущественно из белых мужчин: согласно тому же отчету, мужчины составляют 71%, а белые — 66% (всего на один процентный пункт меньше по сравнению с предыдущим годом). Азиатов среди руководителей 23% (рост на 21%). Процент представленности афроамериканцев, латиноамериканцев и людей смешанной расовой принадлежности не изменился³⁶. Раздел сайта Apple, посвященный руководству компании³⁷, четко показывает нехватку разнообразия в верхах. Одиннадцать из семнадцати руководителей — белые мужчины, трое — белые женщины. Есть одна афроамериканка, латиноамериканец и азиатка. Тем не менее компания утверждает³⁸, что пытается ускорить изменения, и половина людей, нанятых за отчетный период (с июля 2016 по июль 2017 года), — это представители меньшинств или женщины.

К сожалению, Apple уступает даже некоторым конкурентам по Кремниевой долине³⁹. В большинстве схожих с ней компаний — Facebook, Intel, Google, Twitter и Microsoft — примерно 50% тоже составляют белые, 30–40% — азиаты, а доля латиноамериканцев и афроамериканцев — около 10%. В Apple доля латиноамериканцев и афроамериканцев выше, однако они в основном заняты на низкооплачиваемых должностях в

розничной торговле, часто не на полную ставку, имеют меньше бонусов и возможностей продвижения по службе.

Давление акционеров

Акционеры оказывают на Apple давление, мотивируя руководство компании повышать разнообразие, особенно на высшем уровне. В мае 2017 года Кук повысил Дениз Янг Смит — «ветерана» компании — до вице-президента по разнообразию и интеграции, но она пробыла в этой должности меньше года. После долгой и успешной карьеры в Apple она ушла при загадочных обстоятельствах. Ее судьбу, видимо, предрешила странная и неожиданная реплика. На одной конференции она заявила: «В комнате могут сидеть 12 белокожих голубоглазых блондинов, и это тоже разнообразие, потому что они привнесут в разговор разный жизненный опыт и точки зрения»⁴⁰.

Этот комментарий выглядел неуклюжим оправданием почти исключительно белого мужского руководства Apple⁴¹, и о нем много говорили. Позже Смит принесла извинения во внутреннем письме, но спустя несколько месяцев она покинула компанию. Неизвестно, ушла она по собственному желанию или была уволена. Это событие стало неожиданностью: Смит проработала в компании 20 лет, ее несколько раз повышали, она руководила подбором персонала для розничной торговли, возглавляла отдел разнообразия. Ее сменила Кристи Смит, управляющий директор из консалтинговой фирмы Deloitte.

В декабре 2013 года после жалобы двух групп акционеров — Trillium Asset Management LLC и Sustainability Group — Apple внесла поправки в устав, чтобы повысить разнообразие в совете директоров: на тот момент единственной женщиной в совете директоров компании была Андреа Юнг, ранее занимавшая пост CEO Avon. По сообщению Bloomberg, в новом варианте документа говорилось: «Комитет по выдвижениям должен

активно искать высококвалифицированных женщин и представителей меньшинств и включать их в пул кандидатов, из которого выбирают членов совета»⁴².

На компанию оказывает давление и акционер по имени Антонио Авиан Мальдонадо II. Он борется за повышение разнообразия в руководстве и совете директоров и на собраниях акционеров дважды призывал Apple проводить «политику ускоренного найма»⁴³, чтобы добиться этих целей. Мальдонадо заявил, что компания по-прежнему слишком белая, а это, безусловно, вредит бизнесу. «Apple и другие оправдываются, что им не хватает кандидатов, — сказал он. — Но это полная ерунда».

В 2015 году на собрании акционеров Мальдонадо прямо спросил Кука о меньшинствах в руководстве компании и не был удовлетворен ответом. «Тим Кук отчаянно защищался и показал двух афроамериканцев из числа руководителей — но не в топ-менеджменте — как пример разнообразия, — сказал активист. — Лично я воспринял это как оскорбление. Их чисто символически поставили в лучи прожекторов, а он этого не хотел признавать»⁴⁴.

Совет директоров отклонил предложения Мальдонадо и заявил: ускоренный найм «не является ни необходимой, ни уместной мерой, так как мы уже продемонстрировали приверженность целостному подходу к интеграции и разнообразию, и подробную информацию о наших инициативах в этих областях и успехах в их внедрении можно найти на нашем сайте apple.com/diversity»⁴⁵.

Однако замечания Мальдонадо верны: в Apple не так много разнообразия, особенно на высоком уровне, и ответ совета директоров — это лицемерная отговорка. Apple пытается замять этот вопрос. Как говорит Мальдонадо, ускоренный найм — на всех уровнях, особенно на верхнем, — необходим потому, что перемены происходят недостаточно быстро. «Разумные

изменения требуют времени, — говорится в отчете о разнообразии Apple. — Мы гордимся нашими достижениями, но нам еще многое предстоит сделать»⁴⁶.

Образовательные инициативы Кука

Кук разработал ряд инициатив по увеличению разнообразия на всех уровнях. Для того чтобы их реализовать, Apple нуждается в росте числа женщин и представителей меньшинств, которые заканчивают колледжи по специальностям, связанным с точными науками. Пока женщины составляют всего 17,1% промышленных инженеров в США, хотя в перспективе технические специальности в стране будут преобладать⁴⁷. «Реальность такова, — говорит Кук, — что в результате целый ряд должностей станет вакантным. Мы не получим талантливых сотрудников. Я думаю, всей стране совершенно необходимо поддержать изменения в этой области»⁴⁸. Для борьбы с нехваткой женщин и представителей меньшинств среди кандидатов Apple заключила несколько долгосрочных партнерских соглашений многомиллионной стоимостью с некоммерческими образовательными организациями. В компании действует стипендия Product Integrity Inclusion and Diversity Scholarship в размере десяти тысяч долларов, позволяющая оплачивать обучение женщин, афроамериканцев, латиноамериканцев и представителей коренных народов Америки⁴⁹. Программа дебютировала в 2014 году, вскоре после публикации первого отчета о разнообразии, согласно которому среди сотрудников компании во всем мире преобладали белые мужчины. В Apple надеются, что стипендии поощрят женщин и представителей меньшинств задуматься о работе в области технологий, и когда-нибудь они сделают карьеру в Apple Park.

В 2015 году Apple пожертвовала свыше 50 миллионов долларов организациям, которые привлекают в технологическую отрасль женщин, представителей меньшинств и ветеранов⁵⁰. Сорок

миллионов долларов получил Thurgood Marshall College Fund, поддерживающий учеников, поступивших в исторически черные публичные колледжи и университеты (HBCU): к ним относится Говардский университет, Университет в Грэмблинге и Университет сельского хозяйства и техники штата Северная Каролина. Эти деньги пойдут на стипендии и обучение персонала, а также на оплачиваемые стажировки в Apple. По словам Джони Тейлора, президента и CEO Thurgood Marshall College Fund, это крупнейшее партнерское соглашение в истории фонда: «Сотрудничество с Apple отличается тем, что оно охватывает всю нашу деятельность. Это самая всеобъемлющая программа, когда-либо предложенная организации, занимающейся исторически черными публичными колледжами и университетами»⁵¹.

Чтобы подготовить женщин к работе в технологической сфере, Apple объединила усилия с National Center for Women and Information Technology (NCWIT). Эта организация получила от компании крупнейшее разовое пожертвование в истории⁵² — 10 миллионов долларов за четыре года — для финансирования стажировок, стипендий и других образовательных программ, чтобы охватить в следующие несколько лет десять тысяч учениц средних школ.

Apple не одинока в этом отношении. Финансовую поддержку NCWIT оказывают Microsoft, Google, Symantec и другие представители технологической индустрии⁵³, а Thurgood Marshall College Fund получает крупные пожертвования от Национальной баскетбольной ассоциации и Walmart. Facebook и Google сотрудничают с организациями, поощряющими женщин изучать информатику⁵⁴. Facebook объединила усилия с Girls Who Code — программой первичного обучения информатике, а Google запустил инициативу под названием Made with Code, в рамках которой обучает трехмерной печати и моделированию⁵⁵.

«Мы хотим, чтобы у представителей меньшинств была возможность устроиться на работу в Apple, — говорит Янг Смит, ранее курировавшая в компании вопросы интеграции и разнообразия. — В этой области есть колоссальный потенциал, и мы отлично понимаем, что без разнообразия и интеграции мы не сможем делать инновации»⁵⁶.

Что посеешь

Чтобы увеличить пул кандидатов, Apple обращается не только к колледжам, но и в старшие, средние и начальные классы школ. «Мы стараемся поощрять детей учиться и развиваться в точных науках, чтобы школа — от подготовительного до выпускного класса — готовила больше специалистов»⁵⁷, — говорит вице-президент Apple по человеческим ресурсам Дейдра О’Брайен. Для Кука это личная тема. Он считает образование одной из ключевых ценностей для Apple. В 2015 году он заявил: «Я не стал бы тем, кем являюсь сегодня, без прекрасного публичного образования. Очень многие дети его не получают, и это несправедливо»⁵⁸.

Забываясь об образовании, Apple в 2014 году пожертвовала 100 миллионов долларов американской государственной программе ConnectED⁵⁹. Президент Барак Обама в послании о положении в стране State of the Union Address одобрил этот акт. Эта инициатива, запущенная Обамой в июне 2013 года, оценивается в 10 миллиардов долларов и призвана кардинально улучшить широкополосную связь в классных комнатах по всей стране — от начальной до старшей школы⁶⁰. По данным, обнародованным Белым домом, на момент создания программы менее 40% школ имели широкополосный доступ в интернет. К 2018 году администрация Обамы собиралась довести этот показатель до 99%. В отчете State of the States за 2017 год, опубликованном инициативной группой EducationSuperHighway, говорилось, что высокоскоростной

интернет имели уже 94% публичных школьных округов, охватывая таким образом почти 40 миллионов американских учеников. Это огромное достижение⁶¹, однако многое еще предстоит сделать: у 6,5 миллиона учеников такого доступа по-прежнему нет.

Apple и Кук считают, что эта программа оказалась невероятно успешной, обеспечив школам по всей стране контакт с технологиями, поддержку и важную инфраструктуру. «Эти дети родились в цифровом мире, и когда они приходят в школу и <...> попадают в аналоговую среду, это не способствует обучению, — объяснил Кук журналисту ABC Робину Робертсу в 2016 году во время тура по нью-йоркским школам, участвующим в проекте ConnectED. — Это не способствует креативности. Мы приносим в эти школы цифровые технологии, причем больше внимания уделяем малобюджетным школам»⁶². «Это будет потрясающе. Мы невероятно этому рады», — добавил он.

При Куке компания самостоятельно запустила инициативу Everyone Can Code⁶³ — масштабный проект по обучению программированию от младших классов до университета. В нем есть всё: инструкции для учителей, уроки, ресурсы для программирования, форумы для работников образования. Проект построен на разработанном Apple языке программирования Swift, имеющем открытый код. Кук уверен, что программирование стало важным инструментом для любого ученика и этому должны учить во всех школах по всему миру.

«Будь я десятилетним французским школьником, думаю, мне было бы важнее научиться программировать, чем освоить английский, — заявил Кук изданию Konbini во время визита во Францию в 2017 году. — Речь не о том, что не надо учить английский, однако программирование — это язык, на котором вы можете общаться с семьёй миллиардами людей на планете. Я полагаю, что программирование необходимо в любой

публичной школе в мире, и мы очень стараемся сделать его доступным. Swift — наш язык программирования — выучить так же просто, как пользоваться нашими продуктами. Это язык, который нужен всем»⁶⁴.

Кук повторил это в программе «Революция: Apple меняет мир» на телеканале MSNBC: «Прежде всего я хочу, чтобы Америка была сильной, и считаю, что для этого нам нужно программировать. Этот язык повсюду в нашей жизни. В нем — решение проблем. Чтобы понимать, где вымысел, а где реальность, надо критически мыслить»⁶⁵. «Что касается Apple, — отметил Кук, — мы берем на себя ответственность. Бизнес не должен ограничиваться получением доходов и прибылей».

Кроме инициативы Everyone Can Code, компания предлагает бесплатные мастер-классы Hour of Code в своих розничных магазинах⁶⁶. На этих мастер-классах основами Swift могут овладеть дети и взрослые, любители и начинающие разработчики. Для тех, кто не может прийти в Apple Store, существует приложение Swift Playgrounds для iPad, стимулирующее детей начать программировать дома и в школе⁶⁷. «Нас глубоко заботит образование, потому что мы очень любим и детей, и учителей, — сказал Кук участникам образовательного мероприятия компании в Lane Tech College Prep High School в Чикаго в марте 2018 года перед презентацией нового iPad. — Мы обожаем креативность и любознательность и знаем, что наши продукты могут раскрыть творческий дух в любом ребенке. Именно поэтому образование является важнейшим элементом культуры нашей компании в течение всех 40 лет ее существования»⁶⁸. Сейчас iPad стоит дороже сверхдоступных Chromebook, которые преобладают в классных комнатах, но Apple надеется, что в ближайшие годы это изменится благодаря скидкам для образовательных учреждений, а также фреймворку ClassKit и приложению Schoolwork, которые были представлены вместе с iOS 11.4.

Благодаря ClassKit разработчики могут создавать приложения, позволяющие ученикам и учителям общаться лучше, чем когда бы то ни было. Учитель открывает учебную задачу в приложении для iPad, а потом одним касанием запускает ее в специальных приложениях на айпадах учеников. Те, в свою очередь, могут конфиденциально и безопасно делиться данными с учителем. При необходимости эту функцию можно использовать для индивидуального обучения. Приложение Schoolwork использует преимущества этого фреймворка, чтобы учитель мог давать задания в приложениях на устройствах учеников, а затем отслеживать их успехи.

При Куке Apple запустила многочисленные инициативы от начальной школы до колледжей, чтобы повысить число женщин и представителей меньшинств, выбирающих карьеру в технологической отрасли. «Мы пришли к фундаментальному выводу, что нельзя просто ждать и смотреть, сколько женщин и представителей меньшинств закончат четырехлетние колледжи в сфере программирования: их катастрофически мало. Мы должны оказать им поддержку, — заявил Кук в интервью USA Today. — Чтобы коренным образом повлиять на разнообразие, нам необходимо пройти весь путь от начальной школы и первых классов средней школы»⁶⁹.

По словам Кука, у Apple есть успехи, особенно в отношении улучшения трудоустройства женщин. «Я подозреваю, что со временем вся технологическая отрасль будет выглядеть совершенно иначе. Это волна. <...> Пройдут годы, и под ее влиянием все изменится»⁷⁰. Согласно последнему отчету Apple о разнообразии и интеграции, вышедшему в декабре 2017 года, доля женщин в компании «неуклонно растет». Компания утверждает, что женщины составляют 36% сотрудников в возрасте до 30 лет — это на 5% больше по сравнению с 2014 годом. Среди всех сотрудников женщин 32%, среди руководителей компании — 29%, а среди руководителей в возрасте до 30 лет — 39%. Apple выделяет сотрудников

до 30 лет в отдельную группу, потому что этот сегмент — «свежая кровь», будущее компании. По мере того как в компанию приходят новые молодые люди⁷¹, она постепенно становится разнообразнее.

Доступность

Благодаря Куку Apple начала уделять больше внимания доступности. Все ее продукты и программное обеспечение содержат технологии, гарантирующие, что ими сможет пользоваться любой человек. «Мы хотим, чтобы каждый имел возможность ежедневно наслаждаться моментами, которые дарят нам технологии, — говорится на официальном сайте, — поэтому мы стремимся сделать все продукты Apple доступными»⁷².

Все, что выпускает Apple, — Mac, iPhone, iPad и Apple Watch — может быть использовано людьми с ограниченными физическими возможностями, в том числе слепыми и глухими. Технология VoiceOver, например, проговаривает вслух то, что изображено на экране, и помогает людям с нарушениями зрения взаимодействовать со своими устройствами. Она имеется в iPhone, iPad, Mac и даже в Apple Watch.

Операционная система iOS поддерживает шрифт Брайля более чем на 25 языках и имеет встроенную клавиатуру Брайля. Люди с нарушениями слуха могут настроить светодиод iPhone так, чтобы он мигал, когда приходит звонок. FaceTime, бесплатное приложение для видеосвязи, популярно среди глухих пользователей: с его помощью они могут общаться на языке жестов. Благодаря камере iPhone, функции распознавания лица и программе VoiceOver люди с плохим зрением получают сигнал, когда кто-то находится в кадре, и могут сделать фотографию. Владельцы Apple Watch могут отслеживать тренировки в инвалидной коляске. Функция Live Listen, введенная в систему iOS 12, превращает AirPods от Apple

в слуховой аппарат, в котором iPhone используется в качестве микрофона для усиления звука.

«Людам с ограниченными физическими возможностями часто приходится бороться за уважение к своему человеческому достоинству, — подчеркнул Кук в 2013 году, выступая на церемонии вручения премии International Quality of Life Award (IQLA) в своей альма-матер, Обернском университете. — Они зачастую остаются в стороне от технологических новинок, которые для других стали источником вдохновения и достижений. Инженеры Apple исправляют это неприемлемое положение. Они прилагают невероятные усилия, чтобы наши продукты были доступны людям с различными ограничениями — от слепоты и глухоты до различных мышечных нарушений»⁷³.

Кук признал даже, что повышение доступности продуктов может привести к финансовым убыткам, но его это не беспокоит. «Мы разрабатываем наши продукты, чтобы они удивляли и радовали всех, кто ими пользуется, и вообще никогда не анализируем окупаемость инвестиций, — заявил он. — Мы считаем, что это справедливо и правильно, что этого требует уважение к человеческому достоинству, и этой чертой Apple я особенно горжусь»⁷⁴.

Кук любит подчеркивать внимание компании к вопросам доступности. Каждое лето на WWDC — ежегодной конференции Apple для программистов — он упоминает об этой теме в программном выступлении на сцене или на видео. Кроме того, акцент на доступности сделан в App Store, где различные функции запускают в годовщину Закона об американцах-инвалидах и в начале месяца информирования об аутизме. И на сайте Apple доступности уделено основное внимание: там можно найти массу информации для потребителей, а также ресурсы для сторонних разработчиков программного обеспечения. Несколько лет Apple поддерживает Всемирный день информирования о доступности и в течение всего мая

проводит в своих магазинах мероприятия, выступления и мастер-классы на эту тему⁷⁵. С 2017 года компания организовала более десяти тысяч таких занятий.

В 2018 году Apple отметила День информирования о доступности, объявив о планах расширить программу Everyone Can Code для школ для глухих и слепых детей по всей стране совместно с ведущими активистами, работающими в этой области. При участии инженеров, педагогов и программистов, которые занимаются этой темой, компания максимально адаптировала эту программу и пообещала продолжать сотрудничество со школами и при необходимости расширить учебный план.

«Мы невероятно рады, что начали работать с Apple, — признается Кларк Брук, директор Калифорнийской школы для глухих. — Их программа прекрасно пробуждает идеи и воображение наших глухих учеников путем программирования и одновременно закладывает фундамент их будущей карьеры в разработке программного обеспечения и технологиях»⁷⁶.

Apple получила несколько наград за работу в области доступности, в том числе Helen Keller Achievement Award от Американского фонда слепых за создание VoiceOver. После этого события стало ясно, что «доступность стала частью ДНК компании», как выразился Грег Джозвиак. «Продукция Apple интуитивно понятна и доступна, как только ее достаем из коробки, — говорит Карл Аугусто, президент и CEO Американского фонда слепых. — Здесь Apple действительно нет равных»⁷⁷.

«Мы считаем доступность основным правом человека»⁷⁸, — говорит Сара Херрлингер, старший менеджер Apple по глобальной политике и инициативам в сфере доступности, Стиву Акино, репортеру-инвалиду, который пишет для интернет-издания TechCrunch. По словам Акино, «специальные возможности iOS повсеместно признаны лучшими в отрасли.

Это немалое достижение, и его нельзя не замечать, особенно если вспомнишь, какими были мобильные телефоны до появления iPhone».

«Представьте себе человека с плохим зрением, — продолжает Акино. — Ему могло быть трудно пользоваться “обычным” телефоном с дисплеем размером с почтовую марку и кнопочной клавиатурой. А потом он покупает iPhone, и мир меняется. Он пишет сообщения семье и друзьям, с невиданной до сих пор легкостью ищет маршруты и другую информацию. Поэтому не будет преувеличением сказать, что специальные функции iOS по-настоящему изменили положение инвалидов, так же как iPhone изменил рынок массовых телефонов»⁷⁹. Эти признания и награды показывают, что Apple сделала в сфере доступности очень много и что благодаря ее продуктам мир становится лучше: в нем появляется место для всех.

Кук напомнил клиентам Apple об усилиях компании в этой области в октябре 2016 года на крупном мероприятии, посвященном линейке ноутбуков MacBook Pro. В видеоролике под названием Sady были показаны уникальные функции, благодаря которым люди с ограниченными физическими возможностями с помощью продуктов Apple могут учиться, общаться, производительно трудиться и заниматься своими увлечениями. Одним из героев сюжета была страдающая церебральным параличом Сэди Полсон, которая начала создавать и редактировать видео с использованием Switch Control на Mac⁸⁰. «Это было самое лучшее в моей жизни ощущение, и я никогда этого не забуду, — призналась она потом в своем блоге. — Это просто благословение. Я так благодарна за все, что у меня есть! Спасибо, Apple, спасибо, Тим Кук, за эту удивительную возможность! Я очень ценю все, что вы делаете, создавая технологии для всех!»⁸¹

Чтобы отметить Всемирный день информирования о доступности в мае 2017 года, Кук обсудил с тремя ютуберами специальные возможности, встроенные в продукты Apple,

и объяснил, почему компания так заботится, чтобы ее устройствами мог пользоваться каждый. «Apple построена на том, чтобы давать людям силы творить, делать то, что без этих инструментов сделать было невозможно, — сказал Кук видеоблогеру и защитнице прав глухих Рикки Пойнтер. — Мы всегда считали доступность одним из прав человека. Поскольку любое право охватывает всех, мы хотим, чтобы наши продукты были доступны каждому»⁸².

Кук повторил, что компания расширяет доступность не ради прибыли, а потому что это правильно. «Мы очень четко осознаём, что каждый заслуживает равных возможностей и равного доступа, — продолжил он. — Поэтому мы не рассматриваем это с точки зрения окупаемости инвестиций. Нас это не интересует». Кук не стесняется в этом признаваться.

Apple не единственная компания, которая предлагает специальные возможности, но она одна из немногих, для кого это стало первоочередной задачей во всех аспектах деятельности. Ценности, которые Джобс когда-то привил Apple, только укрепляются и становятся еще важнее в эру Кука.

Беспилотные автомобили и будущее Apple

В четверг, 2 августа 2018 года, Apple стала первой компанией в истории, рыночная стоимость которой достигла одного триллиона долларов США¹. Это поистине гигантское число — единица с двенадцатью нулями: 1 000 000 000 000. Почти в полдень акции Apple достигли отметки 207,05 доллара за штуку. Цены AAPL выросли в значительной степени при Тиме Куке: с момента, когда он принял бразды правления, их стоимость утроилась. Некоторые эксперты² связывают эту триллионную отметку с успехом iPhone, в особенности iPhone X. Продажи этой модели количественно были меньше предыдущих, однако новый дизайн позволил компании поднять цену, и это очень способствовало росту доходов. Может быть, Стив Джобс подарил жизнь iPhone, но именно Кук вывел этот продукт на новые высоты, и компания расцвела.

Триллион долларов — это символ поразительного роста Apple под управлением Кука. В обращении к сотрудникам он высоко оценил успех компании и благодарил всех за усердную работу. Он сказал, что этим достижением следует гордиться, но подчеркнул: «Это не главный показатель нашего успеха». Кук, как всегда, отметил важность ценностей: «Финансовая отдача <...> стала результатом инноваций Apple, того, что на первое место мы ставим наши продукты и клиентов и всегда верны нашим ценностям»³. Из этого документа видно, что он глубоко ценит вклад всего персонала Apple — от рядовых сотрудников до руководства. В заключение он отдал дань уважения Стиву Джобсу, создавшему эту потрясающую компанию и определившему ту необыкновенную роль, которую продукты Apple играют в жизнях людей по всему миру:

Стив построил Apple на убеждении, что мощь человеческого творчества способна решить самые серьезные проблемы и мир изменят люди, которые настолько безумны, что считают себя способными изменить мир. Сегодня наша миссия важнее, чем когда бы то ни было. Наши продукты не просто дарят моменты удивления и радости: они дают людям во всем мире силы обогатить свою жизнь и жизни других. Как всегда делал в такие минуты Стив, мы должны верить в светлое будущее Apple и в отличную работу, которую делаем вместе.

Будущие инициативы

Мы не знаем, что Apple планирует делать дальше, хотя будущее компании и правда кажется светлым. В то же время в прошлом у компании бывали и неудачи. Куку и его соратникам будет непросто повторить триумф iPhone — вероятно, самого успешного продукта в истории, но в поисках области, в которой можно устроить очередную революцию, они, скорее всего, не обойдут вниманием крупнейшие отрасли на планете: автомобилестроение и здравоохранение. Здравоохранение в Соединенных Штатах стоит на первом месте. Согласно ежегодному рейтингу самых быстрорастущих частных американских компаний Inc. 5000, в 2016 году отрасль стоила 24,5 миллиарда долларов. Логистика и транспорт находились на четвертом месте — 12,8 миллиарда долларов в год⁴. Часы Apple Watch уже на пути к тому, чтобы открыть новую важную категорию в здравоохранении, однако автомобильный проект компании — Project Titan, — видимо, зашел в тупик и, возможно, находится в глубоком застое.

Project Titan — сверхсекретная программа создания беспилотного автомобиля — стал одним из самых амбициозных и интригующих начинаний Кука и уже пережил многочисленные зигзаги. Информация о нем появилась

в 2015 году, когда на Apple подала в суд компания A123 Systems, производитель автомобильных аккумуляторов из Массачусетса. Речь шла о массовом переманивании инженеров. «Apple сейчас развивает большой отдел аккумуляторов и собирается конкурировать в одной области с A123», — утверждалось в иске. Из-за этого Apple развернула «агрессивную кампанию» по привлечению персонала A123, совершила «рейдерский набег» на ее бизнес. Из-за того, что Apple переманила многих специалистов, A123 была вынуждена закрывать собственные проекты и «с трудом искать замену, а также понесла существенные издержки»⁵.

Через несколько месяцев инвестор Apple миллиардер Карл Айкан подлил масла в огонь своим открытым письмом Куку. В письме Айкан признавал распространившиеся слухи о существовании Apple Car: автомобиль, как ожидалось, должен был появиться в продаже к 2020 году. «Мы верим этим слухам, — писал Айкан. — Пристрастие Apple к секретности вызывает у нас уважение и восхищение, однако резкое повышение затрат на изыскания и разработки <...> укрепило нашу уверенность, что Apple собирается войти в две новые категории: телевидение и автомобили. Эти отрасли в совокупности стоят 2,2 триллиона долларов — в три раза больше, чем существующие рынки Apple»⁶.

Как утверждает, Кук одобрил Project Titan в 2014 году и поручил его Стиву Задески, бывшему инженеру Ford, который тогда работал вице-президентом Apple по проектированию продуктов. Однако разговоры об Apple Car начались еще в 2008 году, когда Джобс, недавно представивший миру iPhone, начал интересоваться Tesla Motors и ее новым электромобилем, который взбудоражил автомобильную индустрию. Тони Фаделл, в прошлом глава отдела iPod, был одним из тех, кто участвовал в этих дискуссиях⁷.

Фаделл был уверен, что Apple сможет сделать автомобиль, и сравнил эту задачу с проектами, которые компания уже

освоила. «У машины есть аккумуляторы. У нее есть компьютер, двигатель и механическая составляющая. Если посмотреть на iPhone, там тоже все это есть»⁸, — заявил он. Казалось, что Apple уже готова войти в автомобильную отрасль. «Но на самом деле трудность заключалась в том, чтобы обеспечить взаимодействие и сделать так, чтобы машина управляла сама собой», — продолжает Фаделл. В итоге Джобс решил оставить затею с беспилотными автомобилями — отчасти из-за того, что автомобильная отрасль в то время переживала не лучшие времена. Однако прошло пять лет, и Кук увидел шанс встряхнуть гигантскую автоиндустрию и оставить еще один след во Вселенной.

Задески получил разрешение привлечь в команду Project Titan до тысячи человек к началу 2015 года, и A123 Systems стала не единственной компанией, из которой Apple переманила сотрудников. Проектировщики и инженеры из BMW, Mercedes-Benz и других подобных компаний тоже переезжали в Купертино и вливались в коллектив создателей первого автомобиля Apple. Прежде всего они задумались о том, как переосмыслить почти все элементы: сделать бесшумные двери с электроприводом и виртуальные дисплеи или дисплеи с дополненной реальностью, усовершенствовать сенсорные системы, чтобы они не бросались в глаза, как у других беспилотных автомобилей. Рассматривалась даже возможность сделать руль шарообразным, как глобус, — это могло бы улучшить боковое маневрирование.

Apple положила глаз и на таланты Tesla: она привлекла оттуда так много сотрудников, что Илон Маск — глава компании — однажды назвал проект Apple Car «кладбищем Tesla». «Они нанимают тех, кого мы уволили, — сказал он немецкой газете Handelsblatt в конце 2015 года. — Если не получилось в Tesla, ты идешь работать в Apple». Маск был уверен, что для Apple автомобиль — это «логичный следующий объект, чтобы наконец сделать существенную инновацию», однако предупредил, что

создать машину очень сложно⁹. Осознание его правоты тяжело далось Apple.

Когда в январе 2016 года — после 16 лет работы в компании — Задески уволился по «личным причинам», поползли слухи, что с Project Titan что-то не так. Поговаривали, что сотрудникам Apple Car ставят невыполнимые сроки, а управленцы при этом не знают толком, что именно хотят получить. Задески планировал сделать полуавтономную машину: с некоторыми элементами роботизированного управления, но по-прежнему зависимую от водителя¹⁰. В то же время команда промышленного дизайна во главе с Джони Айвом выступала за полностью автономную систему, благодаря которой Apple «перевернет впечатления от автомобиля». Проект, начинавшийся с планов создания самоуправляемой машины под брендом Apple, смещался в сторону создания систем для автомобилей других производителей.

В июле 2016 года Project Titan поручили Бобу Мэнсфилду, бывшему старшему вице-президенту по разработке аппаратных платформ Mac, который в 2012 году, после 13 лет в компании, ушел на пенсию, но уже через четыре месяца вернулся к работе над «будущими проектами» в должности старшего вице-президента по технологиям. Сообщалось, что в сентябре 2016 года Apple решила перезагрузить проект и попытаться придать ему реальный смысл, в результате чего были уволены десятки сотрудников. Месяц спустя ушли еще более ста сотрудников, а в Bloomberg сообщили, что Apple замораживает свою автомобильную программу до конца 2017 года, после чего примет окончательное решение о ее судьбе¹¹.

Будущее Project Titan в тот момент выглядело блекло, и мечты об Apple Car — или, по крайней мере, об автомобиле с технологиями Apple — померкли. Казалось, что вершиной автомобильных устремлений компании станет CarPlay — информационно-развлекательная система на основе iOS, запущенная вместе с iOS 7 в 2014 году. Но, как и многие другие

проекты Apple, после непростого начала и непредвиденных трудностей Project Titan выжил и в начале 2017 года стал выглядеть более многообещающим.

Получив в январе 2017 года разрешение Калифорнийского автотранспортного управления на тестирование беспилотных автомобилей на дорогах общего пользования, Apple вывела свою самоуправляемую платформу на улицы. Она была установлена на нескольких внедорожниках Lexus RX450h — все с множеством камер, радаров и сенсоров, включая высококлассный 64-канальный лазерный локатор Velodyne, разработанный, чтобы помогать морским судам и транспортным средствам автоматически выявлять препятствия и держать курс. Кук впервые высказался на тему Project Titan в июне 2017 года¹². Он подтвердил Bloomberg, что Apple «сосредоточена на автономных системах». «Это ключевая технология, и мы считаем ее очень важной, — добавил он. — Мы отчасти рассматриваем ее как мать всех проектов искусственного интеллекта. Это, вероятно, один из самых сложных проектов ИИ, над которыми мы работаем».

К 2018 году Apple расширила свой автопарк. Считается, что теперь у компании около 45 автономных внедорожников Lexus: их можно увидеть, когда путешествуешь по Кремниевой долине. На основе беспилотных технологий в Apple хотят создать транспортную сеть для перевозки персонала между офисами компании по Кремниевой долине: как говорят, в компании ее называют PAIL (Palo Alto to Infinite Loop). Знакомые с этим проектом сотрудники рассказали New York Times, что Apple и здесь применит сторонние транспортные средства с собственными технологиями автономной работы¹³.

На данный момент состояние Project Titan неизвестно. Может быть, он развивается, а возможно, что и нет. Однако многие крупнейшие проекты Apple в процессе разработки сталкивались с огромными трудностями. Например, розничные магазины Apple ликвидировали, а потом открыли вновь. С iPhone до

последних месяцев перед выпуском на рынок тоже все шло не так, как надо. С другой стороны, Project Titan представляется неудачей иного уровня: проблема здесь не только с разработкой продукта, но и с привлечением персонала, управлением и, может быть, даже видением. Это «самый большой провал эпохи Тима Кука, — говорит аналитик Хорас Дедью. — Они явно вложили в это много труда. <...> Они наняли массу людей, но им, очевидно, нечего показать»¹⁴.

Apple очень сосредоточена на производстве, однако в Project Titan это, видимо, не сработало. Разработчики хотели изобрести новый подход к автомобилестроению и, скорее всего, рассматривали все стороны процесса: от альтернативных материалов для корпуса — сейчас автомобильная индустрия в значительной степени полагается на штампованные стальные листы — до различных моделей продаж. Есть вероятность, что они не нашли достойного ответа на ту или иную часть этих вопросов или, может быть, на все эти вопросы. Ходят слухи, дело дошло до совета директоров и его члены не были уверены, что попытка совершить революцию в этой отрасли стоит таких огромных трудозатрат и вложений.

Для такой функциональной организации, как Apple, Кук совершил смертный грех: он привлек слишком много людей со стороны и сделал это слишком быстро. Если верить слухам, в Apple пришли более тысячи специалистов по автомобилям, и в течение пары лет все они были уволены. Проект развивался в форсированном, неестественном темпе. Дедью рассказывает о программисте Даге Мелтоне, ветеране Apple, который делал в начале 2000-х браузер Safari¹⁵. В то время Apple использовала Internet Explorer, и Стив Джобс не хотел зависеть от Microsoft в такой важной области. Когда Мелтона привлекли к проекту, ему сказали, что можно нанять еще одного человека. Вдвоем они сделали демоверсию, которая имитировала работу Safari. После того как Стив Джобс ее одобрил, им разрешили нанять третьего человека, чтобы сделать окончательную версию. «Было

позволено расти только так, как растет стартап, — говорит Дедью. — Нужно было показать, что есть успехи». Хочется верить, что Кук учится на своих ошибках, но лишь время покажет, что станет с Project Titan.

Apple Park

Последним детищем Стива Джобса и в некотором смысле первым творением Кука стала похожая на гигантский космический корабль новая штаб-квартира компании. Apple Park открылся в апреле 2017 года, хотя кампус все еще достраивали: сотрудники небольшими группами уже переезжали в офисы, а строители тем временем наносили последние штрихи в огромных зданиях и благоустраивали ландшафт. Переезд был очень трудоемкий и занял больше года. Параллельно компания освобождала здания, арендованные по всей Кремниевой долине, и переводила оттуда работников в освободившийся старый кампус Infinite Loop, расположенный неподалеку от новой штаб-квартиры. Это был «логистический кошмар»¹⁶, — вспоминает сотрудник Apple, попросивший не называть его имени.

В апреле 2006 года Джобс сообщил городскому Совету Купертино, что Apple приобрела девять смежных участков для строительства своего второго кампуса¹⁷. Он мечтал собрать всех (или как можно больше) людей под одной крышей — так было на кампусе Disney Pixar в Эмеривилле, проектированием которого Джобс вплотную занимался и который во многом стал прототипом Apple Park.

В последние два года жизни Джобс уделял этому проекту очень много времени. В июне 2011 года, всего за пару месяцев до ухода с поста главы компании и за четыре месяца до смерти, он снова обратился к городскому Совету Купертино: на этот раз за разрешением на строительство¹⁸. Кампус на 12 тысяч человек должен был вырасти на бывшем участке Hewlett-Packard между

Норт-Танто-авеню, Норт-Вулф-авеню, Хомстед-роуд и 280-м шоссе. Сегодня его адрес: Apple Park Way, дом 1¹⁹.

Территория занимала около 70 гектаров. Джобс предложил построить огромное круглое здание, которое сразу окрестили «кораблем-маткой» из-за сходства с НЛО. «Оно будет немного напоминать приземлившийся космический корабль»²⁰, — говорил Джобс. Много лет назад он шутил, что первое поколение iMac выглядит так, будто его сделали «на другой, хорошей планете. Планете, где дизайнеры лучше»²¹. Здание напоминало звездолет, который эта планета направила на Землю.

«В нем не будет ни одного прямого стекла»²², — рассказывал Джобс. Машин почти не должно быть видно: 90% автомобилей разместятся на огромной подземной парковке, а на поверхности останется всего около 1200 парковочных мест. Новый кампус будет снабжать себя энергией из «природного газа и других дешевых и чистых источников» и не будет зависеть от существующей электросети. В нем появится аудитория для проведения медиамероприятий, которые Джобс довел до совершенства. (Позже это помещение назовут Театром Стива Джобса.) Будет центр для посетителей, спортзал за 75 миллионов долларов и кафе, способные принять три тысячи человек одновременно и ежедневно обеспечивать питанием 14 тысяч сотрудников. Джобс не стеснялся своих амбиций. «Перед нами стоит задача построить лучшее офисное здание в мире, — хвастался он перед городским Советом. — Студенты-архитекторы будут приезжать, чтобы на него посмотреть»²³.

Планы были грандиозные. На участке было высажено 3700 деревьев, но Джобс захотел увеличить это число почти в два раза — до 6 тысяч — и пригласил арбориста из Стэнфорда. Говорят, что источником вдохновения при ландшафтном проектировании послужил Stanford University Dish — холмистый парк рядом с кампусом Стэнфордского университета, который

венчает огромный радиотелескоп. При этом ландшафт устроен так, что потоки воздуха с близлежащих возвышенностей направляются к зданию и способствуют естественному охлаждению²⁴.

Джобс, как всегда, был требователен и тесно взаимодействовал с архитектором Норманом Фостером, а также главным промышленным дизайнером Apple Джони Айвом, который временно переключился с текущих дел в своей студии на строительство кампуса. Стивен Леви, описывая Apple Park, отмечает некоторые характерные для Джобса перфекционистские штрихи. Леви пишет, что большое внимание было «уделено гигантским стеклянным панелям, дверные ручки были сделаны по индивидуальному проекту, а в оздоровительном фитнес-центре площадью девять с лишним тысяч квадратных метров был двухэтажный зал для занятий йогой, отделанный камнем из специально подобранной каменоломни в Канзасе. Камень при этом был тщательно состарен, как джинсы, чтобы выглядеть так же, как в любимой гостинице Джобса в Йосемитском национальном парке».

Стефан Белинг, партнер Фостера и один из руководителей проекта, вспоминал, насколько конкретными были требования Джобса: «Он четко понимал, какую древесину он хочет. Не просто “мне нравится дуб” или “я люблю клен”. Он знал, что дерево должно быть радиально распиленным и пилить надо зимой, лучше всего в январе, чтобы в нем было как можно меньше сока и сахара. Мы — седовласые архитекторы — слушали все это и думали: “Черт побери!”»²⁵

Открытие кампуса

Кампус должен был открыться в 2015 году, но строительство затянулось, и это событие произошло только в апреле 2017 года. Первое мероприятие — презентация iPhone X и iPhone 8 и одновременно десятая годовщина этого самого популярного

продукта Apple — состоялось 12 сентября 2017 года в Театре Стива Джобса. Кук начал с эмоционального обращения в память о Джобсе. «Стив невероятно много значит для меня и для всех нас. Не проходит ни дня, чтобы я о нем не думал»²⁶.

Название Apple Park было впервые объявлено в феврале 2017 года. Как и Apple Watch, это было простое название без обычной для эпохи Джобса приставки «i». «Может быть, стоит назвать его Кампусом имени Стива Джобса?»²⁷ — поинтересовался Стивен Фрай, посещая стройку. «О, Стив очень четко высказался по этому поводу», — ответил Кук. В этой фразе во многом выразилась связь между двумя эпохами истории Apple. Джобс по-прежнему был путеводной звездой, и его перфекционистские принципы определяли даже то, как *не* должен называться новый кампус. Однако теперь это была и компания Кука.

Не все удачно

Переезд в новую штаб-квартиру не обошелся без происшествий. В течение нескольких недель приходили сообщения, что спасательные службы забирали сотрудников с порезами на голове — люди не замечали стены и двери из кристально прозрачного стекла²⁸.

Кроме того, не все были в восторге от Apple Park. Кампус был открыт исключительно для сотрудников Apple, а остальным путь преграждал высокий забор. В редакционной статье Wired раскритиковала такую намеренную отстраненность от общества. «Самые лучшие, самые умные дизайнеры и архитекторы в мире могли бы попробовать придумать что-то новое, — писали авторы статьи. — А вместо этого они построили похожее на пупок здание и любуются им»²⁹.

Алиссе Уокер, писательнице и редактору Curbed — сайта о дизайне интерьеров и архитектуре, — тоже не понравилась изолированность кампуса. «Откроет ли Apple свои владения,

чтобы люди насладились деревьями за 50 миллиардов, которые они там собираются посадить? — спрашивала она. — Будут ли в новой аудитории какие-то программы, чтобы показать следующему поколению перспективы карьеры в технологиях и науке? Может быть, вы поделитесь с обществом своей изумительной транспортной системой?»³⁰

Эллисон Арьефф, видному специалисту по архитектуре и дизайну, кампус не понравился удаленностью от жилых районов и общественного транспорта. По ее словам, такое расположение неизбежно усугубит и без того плохую ситуацию с поездками на работу. «Если строить кампусы у одиноких пригородных дорог, придется гарантированно много времени тратить на поездки между домом и работой, а здесь и так один из худших районов в стране по этому показателю», — писала она. Арьефф отметила также, что на кампусе места под парковку отведено столько же, сколько для офисов, но при этом нет детских дошкольных учреждений. Она сравнила Apple Park с пригородными бизнес-парками 1950-х годов и задалась вопросом, почему компании не пришли в голову более передовые мысли. «Почему представления об офисе, которым уже десятки лет, сохраняются там, где вся суть в разрушении сложившихся норм?»³¹

В марте 2018 года я побывал в Apple Park, чтобы взять интервью у некоторых руководителей компании. Здание показалось мне впечатляющим, но слишком «стерильным». Как и многие крупные магазины Apple Store, оно внушительное, но при этом безжизненное из-за однообразия дерева и камня. Внутри абсолютно все — столы, стулья, табуретки, кофейные стойки — сделано по одному проекту. Рабочие места имеют одинаковую планировку и офисную мебель. В гигантском, масштабном единообразии нет ничего необычного и индивидуального. Это огромный собор из стекла и бетона, идеальный в каждой детали, но лишенный человечности.

Посещение сотрудников

ПООЩРЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

Главное здание Apple Park первоначально не планировали делать идеально круглым. Говорят, прежде чем остановиться на этом варианте, Джобс настаивал, что здание должно напоминать большой лист клевера. Когда он показал рисунки своей семье, его сын Рид заметил, что такой Apple Park сверху будет похож на огромный половой член. «Эту картину невозможно выбросить из головы»³², — пожаловался Джобс, поделившись новостью с командой архитекторов.

Однако идея придать зданию форму круга не лишена смысла. В ней есть какая-то чистота. Круглое здание занимает площадь 26 гектаров. Оно не только позволило Apple побить рекорды по размерам изогнутых стекол, которые применяют в зданиях, но и воспитывает дух сотрудничества. Об этом редактору портала Mashable Лансу Улановфу рассказал Фил Шиллер. На вопрос «Что произойдет, если одна команда будет сидеть с одной стороны круга, а другая — с противоположной? Не пострадает ли сотрудничество?» — Шиллер сразу же возразил: «Совсем наоборот. Весь смысл дизайна нового кампуса в том, чтобы поощрять сотрудничество. По наружной и внутренней сторонам кольца проходят коридоры, поэтому и там, и там можно пройти по всей окружности, из секции в секцию»³³.

У большинства людей такая открытость ассоциируется с эпохой Кука, хотя в ней есть и след Стива Джобса. Джобсу очень нравились обособленные команды, занимающиеся собственными проектами, однако, поработав в Pixar, он начал приветствовать и более тесное взаимодействие. В нем боролись стремление к сотрудничеству и тяга к разделению.

В книге «Корпорация гениев»^[16] Эд Кэтмелл из Pixar вспоминает столкновение этих устремлений в период, когда Джобс занимался дизайном штаб-квартиры Pixar. «Первоначально проект Стива базировался на ряде примечательных идей, которые были призваны подтолкнуть к взаимодействию»³⁴, —

пишет Кэтмелл. Джобс предложил разместить туалеты для женщин и мужчин за пределами главного атриума. Он рассчитывал, что из-за этого ограничения сотрудникам Pixar придется ходить к центру здания и по пути они будут общаться с коллегами. Джобс представил свой план на выездном заседании, однако столкнулся с жалобами и непониманием и неохотно отправил его на полку.

Но когда Джобс и Кэтмелл побывали в офисах Disney, Джобс «своими глазами увидел, как благодаря открытой планировке этажей люди обмениваются информацией и устраивают мозговые штурмы. Стив сильно верил в силу случайных встреч. Он понимал, что креативность — это не результат работы одиночки».

Вернувшись в Pixar, Джобс встретился с архитекторами и разработал план здания без «барьеров», мешающих персоналу общаться. Лестницы были «открытыми и приглашающими»: они помогали людям видеть и приветствовать друг друга. Большинство общих пространств — туалеты, конференц-залы, помещения для почты и показа фильмов, зоны для питания — были расположены в центре рядом с атриумом. «В этом месте все было разработано так, чтобы подтолкнуть людей пересекаться, знакомиться и общаться, — пишет Кэтмелл. — Они неизбежно встречаются в течение дня, и значит, разговоров становится больше, а вероятность случайных встреч выше. В этом здании чувствуешь энергию».

Похоже, это работает

Кажется, что это верно и в Apple Park. Хотя здание закрыто для посторонних, в марте 2018 года мне удалось пару раз в нем побывать. Оно буквально кипело от деятельности: сотрудники со всего кампуса ходили через центр или по внутреннему и внешнему коридорам. Все проходы и атриумы были уставлены кофейными автоматами, а также стульями и столами для импровизированных встреч. Многие места были заняты

болтающими людьми. Было, конечно, невозможно сказать, о чем они беседуют, но они явно делали то, на что надеялся Джобс: встречались и общались.

Грег Джозвиак, вице-президент по глобальному маркетингу продуктов, тоже считает, что замысел Джобса стимулировать встречи и сотрудничество с помощью архитектурного решения сработал. Сотрудники постоянно пересекаются у кофейных автоматов. «Иногда у нас бывают маленькие импровизированные встречи — можно посидеть и обсудить вопрос за десять — пятнадцать минут, вместо того чтобы устраивать часовое совещание»³⁵. Он говорит, что обожает открытую планировку этажей: «Когда идешь по кампусу, есть большой шанс по дороге кого-нибудь встретить. Поэтому я выделяю немного лишнего времени, чтобы можно было остановиться и перекинуться парой слов». Эта культурная реформа «безусловно, изменила нашу повседневную работу. <... > Приятно видеть, что это приносит плоды». Новая инновационная штаб-квартира начинает менять Apple к лучшему.

Время X. iPhone следующего поколения

В 10 утра 12 сентября 2017 года Тим Кук открыл первое мероприятие для прессы в Театре Стива Джобса в новом здании Apple Park. Тысячу мест в этой подземной аудитории заняли избранные сотрудники компании и представители СМИ, которым посчастливилось получить приглашение. Все они ждали одного: увидеть новый iPhone, созданный через 10 лет после появления первой модели этого телефона.

«Первый iPhone стал революцией в технологиях на целое десятилетие и изменил мир, — напомнил Кук. — Очень правильно, что десять лет спустя мы собрались в этом месте в этот день, чтобы представить продукт, который определит направление развития технологий на следующее

десятилетие»³⁶. Это, конечно, был iPhone X, который Apple окрестила «будущим смартфонам»³⁷.

Модель отличалась не только тем, что вышла в год десятилетия iPhone, но и тем, что изменился дизайнерский язык, к которому поклонники привыкли с тех пор, как первый iPhone познакомил их с новыми технологиями. iPhone X стал первым айфоном с полноэкранным дисплеем Super Retina и системой идентификации пользователя Face ID. Кук назвал его «самым большим рывком вперед с момента появления этих телефонов»³⁸.

Затем на сцену был приглашен Фил Шиллер. Он тоже восторгался дизайном из стекла и нержавеющей стали и контрастным OLED-дисплеем, впервые установленным на iPhone и обеспечивающим поддержку HDR и True Tone. Как и Кук, Шиллер, казалось, был вне себя от радости, показывая аудитории самый впечатляющий на тот момент смартфон Apple. Однако у поклонников и критиков было меньше энтузиазма по поводу этих резких изменений.

Многие были недовольны тем, что из-за расширенного экрана не осталось места для кнопки Home со сканером отпечатка пальца Touch ID. Другим казалось, что «вырез» в верхней части дисплея, в котором располагались фронтальная камера, динамик и сенсоры Face ID, некрасивый и слишком бросается в глаза. Даже те, кто одобрял нововведения, с трудом принимали баснословную цену: в базовой версии iPhone X стоил 999 долларов, а с дополнительной памятью — 1149 долларов³⁹.

Кук с энтузиазмом обосновал решение компании назначить самую высокую цену в истории iPhone. «Что касается ценообразования, мы ориентируемся на ценность, которую даем покупателю, — сказал он на телеконференции Apple по доходам вскоре после поступления iPhone X в продажу. — Мы просто пытаемся оценить то, что предлагаем. В iPhone X

есть множество прекрасных, лидирующих в отрасли новых технологий. Это сказочный продукт»⁴⁰.

Аналитики не были уверены, что такой смелый ход окупит себя. Многие предрекали провал, из-за которого Apple в следующем году придется снизить цены. Некоторые считали даже, что компания раньше времени прекратит производство iPhone X, так как продажи будут просто недостаточными, после того как уляжется спрос, раздутый самыми преданными фанатами. Реальность оказалась совсем иной.

Заказы на iPhone X стартовали «очень хорошо»⁴¹, — признался Кук в ноябре 2017 года. После этого ситуация не изменилась. По продажам iPhone X квартал за кварталом обгонял любой другой смартфон в линейке Apple, в результате чего цикл 2017 года стал «первым, в котором флагманская модель iPhone одновременно была самой популярной», о чем с гордостью сообщил Кук во время телеконференции по доходам в мае 2018 года. Затем он сравнил эту ситуацию с успехом в американском футболе: «Это как если команда выигрывает Суперкубок. Может быть, хочется, чтобы она заработала больше пунктов, но главное, что она победила. Именно такие у нас ощущения по этому поводу. Я невероятно горжусь этим продуктом»⁴².

iPhone X доказал, что при Тиме Куке Apple по-прежнему способна создавать инновации и назначать премиальные цены.

Глава 12

Лучший CEO Apple?

Джобс был уникальным главой компании, и подобного ему мы вряд ли увидим. Он был не просто руководителем Apple, но и главным продуктовым директором, принимавшим ключевые решения в этой области. Кук не стал брать на себя эту роль, что вполне нормально: он и не должен был этим заниматься. Многие ожидали от него неудач, потому что он не был «парнем по продукту»¹, считает аналитик Хорас Дедью. «У него совсем другие задачи».

В отличие от Apple, в большинстве компаний специалисты по продукту не занимают должность CEO, а стоят намного ниже в иерархии: может быть, работают дизайнерами или инженерами. Таких людей зачастую можно заменить. Конечно, иногда попадаются самородки вроде Джони Айва: он много лет тесно сотрудничал со Стивом Джобсом, а теперь является директором Apple по дизайну. Некоторые наблюдатели задумывались, нуждается ли он по-прежнему в поддержке, идеях и помощи Джобса. Судя по цепочке отличных продуктов, разработанных им уже после кончины Джобса, не нуждается: Apple продолжает создавать инновации и выпускать уникальные вещи.

Многие не осознают, что в зрелой компании, подобной Apple, самое большое значение имеет не продукт, а, скорее, логистика: эффективная цепочка поставок, дистрибуция, финансы и маркетинг. Кук проявил во всем этом талант, и поэтому Дедью называет его лучшим CEO, какого только имела Apple.

Дедью прекрасно осознаёт, что это еретическое заявление. Разве может Кук быть лучше обожествляемого, неприкосновенного Стива Джобса? Почти все скажут, что именно Джобс — лучший CEO Apple на все времена. Именно

он основал компанию и спас ее. Именно благодаря Джобсу был сделан ряд крупнейших прорывов в технологической индустрии: первый персональный компьютер (Apple II), первый простой в использовании общедоступный персональный компьютер (Mac), а потом iPod, iPhone, iPad и многое-многое другое.

Но дело в том, что, по словам Дедью, «Стив Джобс никогда по-настоящему не был главой компании». Более того, он считает, что Джобс «всегда возглавлял продукт», но при этом большую часть своей карьеры был кошмарным главой компании и преуспел вопреки самому себе. Он породил хаос после создания Apple, и компания выжила только благодаря тому, что другие вели себя ответственнее. После возвращения он проявил себя прекрасно, но и компания была в то время намного меньше, а он работал в кризисном режиме. Когда все улеглось, он в значительной степени передал бразды правления Куку и сосредоточился на любимом деле — создании новых продуктов вместе с Джони Айвом. Кук во многом стал руководить компанией еще при жизни Джобса, а после его кончины просто продолжил играть ту же роль. Кук хорош там, где плохо справлялся его предшественник. «Когда компания становится гигантской, со множеством людей, занятых операционной деятельностью, с многогранной бизнес-моделью, — говорит Дедью, — требуется CEO, который умеет руководить на более общем уровне. Именно таким человеком всегда был Тим Кук. <...> Он на своем месте».

Рядовые сотрудники Apple тоже уверены в Куке. «Мы по-прежнему считаем, что нас ждет очень светлое будущее, — говорит Джозвиак. — У нас предостаточно отличных разработок. Здесь мы не тормозим после перехода руководства к Куку. Сотрудники абсолютно уверены в Тиме как в лидере. <...> Где бы я ни оказался, все им восхищаются»².

Способен ли Кук создавать инновации?

Может быть, у Кука за плечами есть поддержка персонала, однако по-прежнему остро стоит вопрос: сможет ли Apple под его руководством внедрять инновации, как это было при Джобсе? Джобсу было чем похвастаться. В самом начале карьеры он благодаря Apple II открыл эру персональных компьютеров. Потом был первый Macintosh, а еще iPod, iPhone, iPad и множество инноваций в программном обеспечении, в том числе Mac OS X, iTunes и App Store.

Но когда Джобс был CEO, его не боготворили так, как сейчас. Apple в то время переживала трудности на рынке персональных компьютеров, и большинство экспертов призывали компанию взять на вооружение модель Microsoft: лицензировать свое программное обеспечение для других производителей. Это, вероятно, стало бы смертью компании. Когда появился iPod, его считали счастливой случайностью, и знатоки снова начали призывать Apple лицензировать iTunes для других компаний. Над iPhone изначально насмехались, называя дорогим провалом. Стив Балмер, занимавший тогда пост CEO Microsoft, как известно, заявил: «У iPhone нет никаких шансов завоевать хоть сколько-нибудь значимую долю рынка»³. Стив Джобс, безусловно, доказал, что Балмер заблуждался.

Но в корне репутация Джобса изменилась лишь после взлета iPhone — это примерно совпало по времени с началом его болезни. Пока Джобс был жив, его способность создавать инновации вызывала сомнения. «Люди забывают, — говорит Джозвиак, — что между инновациями или, если хотите, между меняющимися категориями продуктами иногда проходит много времени»⁴.

Если посмотреть на карьеру Джобса, видны многолетние паузы между революционными продуктами. Apple II был представлен в 1977 году. Первый Mac — в 1984 году, через 7 лет. А спустя 14 лет, уже после возвращения Джобса в Apple, в 1998 году вышел первый iMac. В 2001 году — через 3 года после iMac — появились iPod и Mac OS X, а в 2007 году, через 6 лет после iPod,

пришел черед iPhone. Еще через 3 года, в 2010 году, был запущен iPad.

Кроме того, многие из этих больших продуктов не стали успешными в одночасье. Продажи iPod были невелики вплоть до третьего года после запуска, когда Apple добавила в устройство USB и сделала его совместимым с Windows.

Столько же времени потребовалось iPhone. Хитами сразу после создания стали очень немногие продукты Apple. Теперь Стиву Джобсу отдадут должное за эти удивительные устройства, но нельзя забывать, что ему тоже бывало нелегко. Кук сталкивается со многими из этих трудностей, и некоторым инновационным продуктам требуется время, чтобы войти в моду.

Инновации требуют времени

В эпоху Кука по схожему пути прошли Apple Watch. Это была первая запущенная при нем крупная новая категория продуктов, и поначалу ее встретили скептически, даже с презрением. В обзорах эти часы называли милой игрушкой, а вовсе не изменившей мир новинкой. Но прошло три года, и умные часы Apple занимают самую большую долю этого рынка — больше, чем вся швейцарская часовая индустрия. По некоторым оценкам, Apple продала на сегодняшний день 46 миллионов штук⁵, и, вероятно, в грядущие годы Apple Watch ждут новые высоты. Apple Watch — это платформа для амбиций Apple в сфере здравоохранения и здорового образа жизни. Такими инициативами в области программного обеспечения, как HealthKit и ResearchKit, Apple закладывает фундамент для носимого на запястье компьютера, который будет отслеживать и улучшать здоровье и физическую форму владельца. Ходят слухи, что Apple работает над новыми сенсорами — возможно, для контроля уровня глюкозы в крови. Это будет очень полезно для больных диабетом, но пригодится каждому, кто хочет

посмотреть, как обед или съеденный пончик влияет на уровень сахара. Диеты уже никогда не будут прежними.

Кроме больших, доминирующих на всех мировых рынках новинок Apple при Куке внедрила и другие инновации во многих областях. AirPods стали гигантским хитом и изменили мир беспроводных наушников. Apple Pay медленно набирает обороты и должна стать крупнейшей системой бесконтактных платежей в Соединенных Штатах. Планируется, что к 2022 году она займет треть этого рынка. Еще Кук — большой поклонник дополненной реальности. Пока эта технология делает первые шаги, но некоторые прогнозируют, что с ее помощью мы будем иначе использовать свои устройства для взаимодействия с миром, и, вероятно, она превзойдет все существующие приложения. Система распознавания лиц Face ID, применяемая в iPhone X, была хорошо встречена, так как благодаря ей обеспечение безопасности стало простым и легким делом.

Даже банальная разблокировка Mac с помощью Apple Watch — по сути это на удивление сложный процесс — является маленьким красноречивым примером инноваций эпохи Кука. В соответствии с его характером эти улучшения не объявляют революцией, но они способствуют хорошим впечатлениям и ведут за собой технологическую индустрию. Многие не осознают, что Apple всегда действовала таким образом: прорывы случаются редко, зато есть много небольших, постепенных улучшений, которые иногда складываются в серьезные революционные продукты.

В Apple постоянно думают об инновациях, и сотрудники иногда шутят, что стены как будто увешаны плакатами: «Ты сегодня придумал что-нибудь новое?»⁶ Однако, по словам Джозвиака, «инновации — это не просто повесить объявление и сказать, что их можно делать. Мы уважаем отличные идеи независимо от источника. Отличные идеи не всегда исходят от нас, старших руководителей. Бывает, что они рождаются у блестящих

инженеров на пару ступенек ниже в организационной иерархии. <...> Мы стараемся прислушиваться к таким вещам». Кук четко дал понять, что ценит инновации на всех уровнях, и у него наметанный глаз на новые технологии. «Он прекрасно умеет определять, что в итоге даст отличный результат, — говорит Джозвиак. — Думаю, у него довольно хороший послужной список в этом отношении».

Выученные уроки

Формально Кук был далеко не самым вероятным кандидатом на роль ведущего американского СЕО-активиста. Южанин из республиканского штата, белый, принадлежал к рабочему классу. Он учился серьезным предметам, таким как инженерия и бизнес, и десятилетиями занимался тем, чтобы «поезда приходили вовремя». В начале карьеры он управлял запасами и заработал репутацию несколько холодного и жесткого человека. Он рвал запутанные соглашения с поставщиками и, казалось, заботился только об итоговых суммах. Его предшественник — Стив Джобс — выглядел куда либеральнее: он вырос в умеренной Калифорнии, носил длинные волосы, одевался как хиппи, ходил на встречи с рок-звездами и был вегетарианцем. Он обожал Боба Дилана и жил в коммуне.

Кажется, именно Джобс должен был превратить Apple в одну из крупнейших прогрессивных компаний в стране. Но загвоздка в том, что при Джобсе Apple всегда имела репутацию либеральной компании, но на деле вела себя иначе. Это была безжалостная машина из списка Fortune 500. Она уходила от налогов, избегала существенных пожертвований на благотворительность, эксплуатировала и травила рабочих в азиатских странах. Джобс не извинялся за все это и был убежден, что вклад Apple — это прежде всего ее продукты.

При Куке Apple стала другой. Он доказал свою верность этике, и его ценности стали неотъемлемым элементом работы компании. Он тянет вперед и Apple, и всю технологическую

отрасль, стимулируя этические преобразования. «Бренды постепенно начинают замечать, что внимание к этике и основополагающим ценностям — это не “милое дополнение”, а необходимость, — пишет в редакционной статье Recode Патрик Куинлан, сооснователь и CEO технологической компании Convercent, которая предлагает платформу управления этикой и соответствием стандартам. — Интернет разрушил барьер между потребителями и брендами, а значит, прозрачность и внимание к этике и ценностям стали важны как никогда раньше. Брендам нельзя упустить момент. Вспомните знаменитые компании, ставшие жертвами цифровой революции: Blockbuster, Kodak, Sears. Та же судьба ждет и компании, которые не смогут или не захотят отдать приоритет этике и ценностям»⁷. Хотя Apple тоже обвиняют в прегрешениях против этики, в том числе в эксплуатации рабочих, уклонении от уплаты налогов и запланированном устаревании продуктов, позиция в таких вопросах, как конфиденциальность и охрана окружающей среды, выделяет ее на фоне конкурентов в Кремниевой долине, и не только там.

Тим Кук придает большое значение охране окружающей среды. Хотя администрация Трампа выходит из соглашения по климату, Apple и другие компании ведут наступление. Были сделаны революционные инвестиции в возобновляемую энергетику, ответственное лесопользование и экологически безопасное производство. Сейчас, когда дата-центры потребляют столько же энергии, как города средних размеров, усилия Apple в области солнечной и ветряной энергетики невероятно важны. В 25 странах Apple полностью перешла на возобновляемую энергию и начинает вовлекать в этот процесс поставщиков. Если оценки Лизы Джексон верны⁸, вся цепочка поставок Apple — а это 70% углеродного следа компании — уже через десять лет или даже раньше будет использовать только возобновляемую энергию. Если другие производители последуют примеру Кука, на возобновляемую энергию, вероятно, перейдет вся промышленность.

Другая смелая идея Кука — замкнуть цепочку поставок. Ей еще предстоит доказать свою успешность, однако делать новые продукты из старых, чтобы добывать из недр земли как можно меньше ресурсов, — стоящая мысль. У этой концепции долгая история. Экологи и дизайнеры десятилетиями призывали перевести производство на цикл «от колыбели до могилы», однако то, что их поддержала такая компания, как Apple, — это большой, важный шаг для всей отрасли и всего мира.

Кук также улучшил условия работы на предприятиях поставщиков. Злоупотребления по-прежнему широко распространены, однако важно, что такая крупная компания прививает свои ценности другим. Кук ясно показал, что считает этот вопрос приоритетным, и многие компании это отметили. По данным Apple⁹, более 11,7 миллиона рабочих узнали о своих правах на рабочем месте, о нормах охраны труда, о Кодексе поведения Apple. Компания тратит много денег на разработку современных методов и процессов производства. Совершенно необходимо внедрять эти новшества на заводах.

Не меньшую энергию Кук проявил, отстаивая свое мнение о конфиденциальности и безопасности. Он считает, что конфиденциальность — это фундаментальное право человека, такое же, как свобода слова и другие гражданские права. В этом вопросе его голос звучит едва ли не одиноко. Ему противостоит большинство компаний Кремниевой долины: об этом нечасто говорят, но их бизнес-модель построена прежде всего не на гаджетах и девайсах, а на рекламе, которая в цифровой век стала назойлива как никогда. Руководство Facebook и Google очень старается подтолкнуть клиентов делиться все большим объемом данных. Apple этого не делает. Возможно, это приведет к отставанию в области искусственного интеллекта и других технологий, которые требуют личных данных пользователей, но Кук тем не менее придерживается позиции, которая должна в долгосрочной перспективе принести пользу компании и ее клиентам. Благодаря своему подходу Apple, вероятно, никогда

не столкнется с такими скандалами по поводу нарушения конфиденциальности, как Facebook, которому в марте 2018 года они стоили 100 миллиардов долларов рыночной капитализации¹⁰. Марку Цукербергу тогда устроили выволочку в Конгрессе.

Доступность наряду с разнообразием и интеграцией — это две стороны одной медали. Кук показал свое внимание к вопросам доступности, включив ее (а также образовательные инициативы) в сферу ответственности Лизы Джексон и выведя их тем самым на высший управленческий уровень. В результате продукты Apple заслужили высокие оценки активистов: в 2017 году компании были присуждены три крупные премии за инновации в этой области. Если человек слепой, это не должно мешать ему пользоваться айфоном, и Apple прилагает большие усилия, чтобы делать продукты для всех.

Кук — вероятно, самый непубличный человек в самой заметной в мире компании — пожертвовал долей собственной конфиденциальности во благо общества. Его слова подарили отвагу множеству отверженных. Кук показал, что гомосексуальность не мешает вполне компетентно управлять крупнейшей на планете компанией. Кук создал инициативы, которые призваны максимально увеличить число талантливых кандидатов для работы в Apple. Он прав, когда говорит, что лучшие компании в Америке — самые разнообразные, и Apple, пусть медленно¹¹, движется в этом направлении. Отрадно слышать, что в 2017 году половина новых сотрудников Apple в Соединенных Штатах принадлежала к группам населения, недостаточно представленным в технологической отрасли.

Кук доказывает, что можно делать добро и при этом преуспевать. Стив Джобс однажды заметил: компании — это лучшее изобретение человечества, чтобы заставить людей двигаться в одном направлении. Кук делает еще один шаг. Он говорит: «Я не считаю, что бизнес должен заниматься только коммерцией. Бизнес для меня — это просто сообщество людей.

Если у людей есть ценности — следовательно, ценности должны быть и у компании»^{[12](#)}. Кук не просто сделал Apple первой в мире компанией стоимостью триллион долларов. Он сделал Apple лучше, и мир вокруг тоже стал лучше.

Благодарности

Я хотел бы поблагодарить мою жену Трейси и наших детей за поддержку, добрые слова и за то, что они терпеливо мирились с моим частым отсутствием дома по вечерам и в выходные.

Я также хочу поблагодарить своего литературного агента Теда Вайнштейна и редакторскую команду Portfolio / Penguin Random House, особенно Стефани Фрерих, Ники Пападопулоса и Ребекку Шенталь. Их прекрасная работа над этой книгой от концепции до завершения заслуживает большой признательности.

Я не смог бы написать эту книгу без помощи моих коллег по блогу Cult of Mac. Огромное спасибо Киллиану Беллу и Люку Дормелу, которые предоставили неоценимую поддержку во время исследований и работы над текстом. Спасибо Льюису Уоллесу, Бастеру Хайне, Эду Харди, Чарли Соррелу, Стивену Смитту, Дэвиду Пьерини, Грэму Боуэру, Айану Фуксу, Эми Айкенберри и Эрфону Элайдже за то, что они вели блог и подкаст CultCast, когда я долго отсутствовал. Я благодарю также Натали Джонс за помощь с исследованиями и интервью.

Я очень признателен Стиву Доулингу и Фреду Сайнсу из пиар-отдела Apple за их неоценимую помощь и содействие. Я хочу поблагодарить руководителей Apple, которые согласились поговорить со мной о компании и о Тиме Куке: Грега Джозвиака, Лизу Джексон, Дейдру О'Брайен, Брюса Сьюэлла и еще нескольких человек, которые пожелали остаться неизвестными.

Спасибо всем моим собеседникам, которые любезно уделили время, чтобы поговорить об Apple и о Тиме Куке. Эту книгу обогатили работы других людей, особенно Юкари Кейн, Адама Лашински, а также Брента Шлендера и Рика Тетсли.

Об авторе

Линдер Кани — главный редактор портала CultOfMac.com. Автор четырех книг о компании Apple и Стиве Джобсе. Пишет о компьютерах, гаджетах и новых технологиях уже более 20 лет. Сотрудничает с The Guardian, Wired, Scientific American, MacWeek.

Линдер — преданный фанат Apple, или, как его называют коллеги, «mac-журналист». Первая книга об Apple — Cult of iPod — увидела свет в 2005 году. Позже вышли книги Cult of Mac, Inside Steve's Brain. Последняя книга сделала Линдера известным среди «яблочных» фанатов по всему миру.

Примечания

Введение. Он справился!

1. 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.
2. 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.
3. 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).
4. 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.
5. “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>.
6. “Microsoft Annual Report 2017,” Microsoft Store, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html.
7. “Apple iPhone Sales 2018 г.,” Statista, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter.

8. 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/#492b43936-1bb>.

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

10. "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.

11. "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.

12. 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.

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

14. 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.

15. “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.

16. 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.

17. 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.

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

19. 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>.

20. 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.

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

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

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

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

[25.](#) “Inclusion & Diversity,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/diversity.

[26.](#) “Privacy,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/privacy.

[27.](#) “Supplier Responsibility,” Apple, дата обращения: 10 сентября 2018 г. www.apple.com/supplier-responsibility.

Глава 1. Смерть Стива Джобса

1. 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](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

2. “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.

3. 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>.

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

5. Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 404–405.

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

7. 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>.

8. 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.

9. 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>.

10. SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, дата обращения: 10 сентября 2018 г.

www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xsl-F345X03/rrd320669.xml.

11. “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.

12. 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/SB100014240531119048754045765-28981250892702>.

13. 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>.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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>.

18. “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.

19. 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.

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

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

22. 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>.

23. “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.

24. 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.

25. Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”

26. 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.

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

28. 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>.

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

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

31. 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>.

32. Интервью автора с Греггом Джозвиаком, март 2018 г.

33. Charlie Rose: KQED: 13 сентября 2014, Internet Archive, дата обращения: 11 сентября 2018 г. https://archive.org/details/KQED_-20140913_070000 Charlie Rose.

Глава 2. Мировоззрение, сформированное Глубоким Югом

1. 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.

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

3. Finch, “Tim Cook.”

4. Finch, “Tim Cook.”

5. Finch, “Tim Cook.”

6. “Meet Our Mayor,” City of Robertsdale, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.robertsdale.org/mayors-office.

7. “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.

8. 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.

9. “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.

10. Finch, “Tim Cook.”

- [11.](#) Finch, “Tim Cook.”
- [12.](#) Finch, “Tim Cook.”
- [13.](#) Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.
- [14.](#) Finch, “Tim Cook.”
- [15.](#) Finch, “Tim Cook.”
- [16.](#) Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 94.
- [17.](#) “Robertsdale, Alabama,” Wikipedia, дата обращения: 11 сентября 2018 г. https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama.
- [18.](#) Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.
- [19.](#) Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.
- [20.](#) “Ideologies,” Southern Poverty Law Center, дата обращения: 11 сентября 2018 г. www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan.
- [21.](#) 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.
- [22.](#) “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.
- [23.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.
- [24.](#) Kane, *Haunted Empire*, 96.

25. “GW Commencement 2015 Tim Cook,” Vimeo, 29 мая 2018 г., дата обращения: 12 сентября 2018 г. <https://vimeo.com/128073-364>.

26. “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.

27. Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

28. “GW Commencement 2015 Tim Cook.”

29. 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.

30. “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>.

31. 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>.

32. “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.

33. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”

- [34.](#) “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).
- [35.](#) Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama.”
- [36.](#) Интервью автора с Клариссой Брэдсток, февраль 2018 г.
- [37.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.
- [38.](#) Интервью автора с жителем округа Болдуин, февраль 2018 г.
- [39.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.
- [40.](#) “Tim Cook Speaks Up.”
- [41.](#) Интервью автора с жителем Робертсдейла, июнь 2018 г.
- [42.](#) www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/194819-6945194752.
- [43.](#) Интервью автора с Дилланом Госнеем, февраль 2018 г.
- [44.](#) “Employment Discrimination in Alabama,” Findlaw, дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://corporate.findlaw.com/-litigation-disputes/employment-discrimination-in-alabama.html>.
- [45.](#) Associated Press, “Apple CEO Tim Cook Funds Gay Rights Initiative in Alabama,” Mercury News, 12 августа 2016 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.mercurynews.com/2014/12/18/apple-ceo-tim-cook-funds-gay-rights-initiative-in-alabama.
- [46.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.
- [47.](#) Associated Press, “Tim Cook Makes Personal Donation to Gay Rights Campaign,” Guardian, 18 декабря 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.theguardian.com/technology/2014/dec/18/apple-ceo-tim-cook-donation-gay-rights-campaign.

[48.](#) “Project One America,” Human Rights Campaign, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.hrc.org/campaigns/project-one-america.

[49.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.

[50.](#) Интервью автора с Патрисией Тодд, февраль 2018 г.

[51.](#) Erin Edgerton, “Apple’s Tim Cook Talks MLK, Auburn, Coding During Birmingham Visit,” AL.com, 4 апреля 2018 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.al.com/news/birmingham/index.ssf/2018/04/tim_cook_talks_ml_k_auburn_codi.html.

[52.](#) Finch, “Tim Cook.”

[53.](#) Hanno van der Bijl, “Apple’s Tim Cook on Leadership, Workplace Diversity, Alabama and Auburn Rivalry,” Birmingham Business Journal, 1 июня 2018 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bizjournals.com/birmingham/news/2018/04/06/tim-cook-on-leadership-workplace-diversity-alabama.html.

[54.](#) Kane, Haunted Empire, 98.

[55.](#) Kane, Haunted Empire, 99.

[56.](#) Miguel Helft, “Tim Cook Is Running Apple, but Not Imitating Steve Jobs,” New York Times, 23 января 2011 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24cook.html.

[57.](#) Jasper Hamill, “Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps,” The Sun, 13 октября 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tirn-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps.

[58.](#) “The Auburn Creed,” Auburn University, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.auburn.edu/main/welcome/creed.html.

59. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, опубликовано Обернским университетом 18 мая 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzja0.

60. Kane, Haunted Empire, 99.

61. Kane, Haunted Empire.

Глава 3. Обучение ремеслу в «Голубом гиганте»

1. U.S. Census Bureau, Home Computers and Internet Use in the United States: August 2000 (Washington, DC: U.S. Department of Commerce, сентябрь 2001 г.). www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf.
2. “1981,” IBM — Archives — History of IBM — United States, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www-03.ibm.com/ibm/history/history/year1981.html.
3. “IBM Personal Computer,” Wikipedia, дата обращения: 13 сентября 2018 г. https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer.
4. “Apple Watch Series 3 — Technical Specifications,” Apple, дата обращения: 13 сентября 2018 г. https://support.apple.com/kb/sp766?locale=en_US.
5. “Full Text of ‘Brochure: IBM Personal Computer (PC),” дата обращения: 13 сентября 2018 г. https://archive.org/stream/1982-ibm-personal-computer/1982-ibm-personal-computer_djvu.txt.
6. “The Birth of the IBM PC,” IBM — Archives — History of IBM — United States, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birth.html.
7. “Encyclopedia,” PC magazine, дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.pcmag.com/encyclopedia/term/44650/ibm-pc.
8. “Personal Computer Market Share: 1975–2004,” дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.retrocomputing.net/info/siti/total_share.html.
9. Otto Friedrich, “The Computer Moves In,” Time, 3 января 1983 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,953632-3,00.html>.
10. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 567.

- [11.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.
- [12.](#) Интервью автора с Джином Аддессо, февраль 2018 г.
- [13.](#) Интервью автора с Джином Аддессо, февраль 2018 г.
- [14.](#) Интервью автора с Джином Аддессо, февраль 2018 г.
- [15.](#) “Just-in-Time Manufacturing,” Wikipedia, дата обращения: 13 сентября 2018 г. https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing.
- [16.](#) Taiichi Ohno, Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (London: CRC Press, 2014), 4. См. также издание на русском языке: Оно, Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2005.
- [17.](#) Taiichi Ohno, Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (London: CRC Press, 2014), 4. См. также издание на русском языке: Оно, Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2005, 26.
- [18.](#) Henry Ford, My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford (Greenbook Publications, 2010). См. также издание на русском языке: Форд, Г. [Моя жизнь, мои достижения](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [19.](#) Deby Veneziale, “Workshop Report: Continuous Flow Manufacturing at IBM Tucson,” лето 1989 г. www.ame.org/sites/default/files/target_articles/89Q2A3.pdf.
- [20.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.
- [21.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.
- [22.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [23.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [24.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.

- [25.](#) Интервью автора с Джином Аддессо, февраль 2018 г.
- [26.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [27.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [28.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [29.](#) “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.
- [30.](#) Интервью автора с Джином Аддессо, февраль 2018 г.
- [31.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.
- [32.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [33.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [34.](#) Интервью автора с Диком Догерти, февраль 2018 г.
- [35.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [36.](#) Edward O. Welles, “When a Billion-Dollar Company Ain’t Enough,” Inc., 1 мая 1995 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.inc.com/magazine/19950501/2265.html.
- [37.](#) Edgar Online, Intelligent Electronics Inc. Form Def 14A, 23 июля 1996 г. http://b4utrade.brand.edgar-online.com/efxapi/EFX_dll/-EDGARpro.dIIPFetchFilingCONVPDFI?SessionID=GReEUbNUi2_-sIft&ID=1469265.
- [38.](#) Интервью автора с Рэем Мэйсом, март 2018 г.
- [39.](#) Yukari Iwatani Kane, “The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple,” Wall Street Journal, 1 марта 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952.

- [40.](#) Yukari Iwatani Kane, “The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple,” Wall Street Journal, 1 марта 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952.
- [41.](#) “Compaq Offers Cheap PCs,” CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://money.cnn.com/1997/02/20/technology/-compaq>.
- [42.](#) “The Secret History of the Sub-\$1,000 Computer,” CNET, дата обращения: 4 октября 2018 г. <https://www.cnet.com/news/the-secret-history-of-the-sub-1000-computer/>.
- [43.](#) “Compaq 4Q Net Grows,” CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://money.cnn.com/1999/01/27/companies/-compaq>.
- [44.](#) “Compaq Launches New Business Model Creating Customer Value Revolution,” Business Wire, 10 июля 1997 г.
- [45.](#) Business Wire press release in Nexis, “Compaq Lowers Prices Across Its Entire Deskpro Line by Up to 18 Percent,” 2 февраля 1998 г.
- [46.](#) Peter C. Y. Chow and Gill Bates, eds., Weathering the Storm: Taiwan, Its Neighbors, and the Asian Financial Crisis (Washington, DC: Brookings Institution, 2000), 181.
- [47.](#) Isaacson, Steve Jobs, 360.

Глава 4. Уникальный шанс – перейти в компанию, находящуюся на грани банкротства

1. “Tim Cook Joins Apple as Senior Vice President of Worldwide Operations,” 11 марта 1998 г., доступно на сайте Internet Archive, дата обращения: 13 сентября 2018 г. web.archive.org/web/199804-29150102/http://www.apple.com:80/pr/library/1998/mar/llorg.html.
2. Mark Leibovich, “Jobs Drops ‘Interim’ Title, Apple Chief Executive Affirms His Commitment,” Washington Post, 6 января 2000 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-01/06/014r-010600-idx.html.
3. Apple Inc., “SEC Filings,” Form 10-K, декабрь 1994 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://investor.apple.com/-secfiling.cfm?filingid=320193-94-16&cik=320193>.
4. Jonathan Chew, “Microsoft Launched This Product 20 Years Ago and Changed the World,” Fortune, 24 августа 2015 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2015/08/24/20-years-microsoft-windows-95>.
5. Reuters, “iMac, Therefore I Make Money,” Wired, 12 октября 1998 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.wired.com/1998/10/imac-therefore-i-make-money.
6. “Apple Loss Hits \$69 Million,” CNET, 18 января 1996 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cnet.com/news/apple-loss-hits-69-million.
7. Jim Carlton, “Apple Sees \$700 Million Loss in Quarter After Write-Downs,” Wall Street Journal, 29 марта 1996 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/SB868490956869493000.
8. Elizabeth Corcoran, “Spindler Is Out at Apple,” Washington Post, 3 февраля 1996 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.washingtonpost.com/archive/business/1996/02/03/spindler-is-out-at-apple/4ec75ebd-8d56-43aa-8a7c-4320314ca30b/?utm_term=.cb58e4aea0c4.

9. Steve Lohr, “Apple Computer Ousts Chief in Response to Poor Results,” New York Times, 10 июля 1997 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.nytimes.com/1997/07/10/business/apple-computer-ousts-chief-in-response-to-poor-results.html.

10. John Markoff, “Steven Jobs Making Move Back to Apple,” New York Times, 21 декабря 1996 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.nytimes.com/1996/12/21/business/steven-jobs-making-move-back-to-apple.html.

11. “Steve Jobs WWDC1998 Keynote (Part 1),” YouTube, опубликовано AppleKeynotes, 23 октября 2007 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=YJGcJgpOU9w.

12. Burrows P., Grover R., “Steve Jobs’ Magic Kingdom,” Bloomberg Businessweek, 6 февраля 2006 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom.

13. Alan Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs (Milsons Point, NSW: Random House International, 2001), 261.

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

15. Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs, 257.

16. James Daly, “Apple Excess Inventory Spawns Macintosh Auctions,” ComputerWorld, 15 ноября 1993 г., доступно на Google Books. https://books.google.com/books?id=Od_-7AEHBZvgC8tpg=PA618clpg=PA61#v=onepage&q&f=false.

17. Mike Langberg, “1995: Is Apple Walking the Wrong Path?” Mercury News, 2 октября 1995 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.mercurynews.com/2014/08/29/1995-is-apple-walking-the-wrong-path.

18. Tom Quinlan, “Power Macs an Instant Hit with Apple’s Core Following,” Infoworld, 21 марта 1994 г., доступно на Google Books. <https://books.google.ca/books?id=DTsEAAAAMBAJ&lpg=PA228cpg=PA33#v=onepage&q&f=>.

19. “Power Macintosh 6100/60” (review), Macworld, № 9406, июнь 1994 г., доступно на сайте: https://archive.org/stream/MacWorld_9406_June_1994#page/n57/mode/2up, дата обращения: 13 сентября 2018.

20. “Power Mac Shortage Bruises Apple,” San Francisco Chronicle, 22 марта 1995 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

21. Robert B. Handfield and Ernest L. Nichols Jr., Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2002), 129.

22. David Kiger, “Apple and the 1995 Disaster: What false Happened and How They Recovered,” 18 июля 2016 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://aboutdavidkiger.net/apple-1995-disaster-happened-recovered>.

23. “The 11 Greatest Supply Chain Disasters,” Supply Chain Digest, январь 2006 г. www.scdigest.com/assets/rep/SCDigest_Top-11-SupplyChainDisasters.pdf.

24. Nate Lanxon, “Apple Supplier Dialog Falls on Report of In-House Chip Move,” Bloomberg, 30 ноября 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-30/apple-reportedly-making-in-house-power-chips-in-blow-to-dialog.

25. Bloomberg News, “Company News; Apple Discloses Shortages of High-End Units,” New York Times, 22 марта 1995 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.nytimes.com/1995/03/22/business/company-news-apple-discloses-shortages-of-high-end-units.html.

26. “Power Mac Shortage Bruises Apple,” San Francisco Chronicle, 22 марта 1995 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

27. Joel West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet (Irvine, CA: Personal Computing Industry Center, октябрь 2002 г.).

ftp://ftp.apple.asimov.net/pub/apple_II/documentation/misc/APPLE_Computer_Inc._Intro_Article_3.pdf.

28. West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.

29. Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011).

30. “Today in Apple History: Michael Dell Says He’d Shut Down Apple,” Cult of Mac. <https://www.cultofmac.com/448147/today-apple-history-michael-dell-says-hed-shut-apple-refund-shareholders>.

31. Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date—Here’s What He Said,” Business Insider, 20 сентября 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

32. “Tim Cook on Apple TV (Sept 12, 2014) | Charlie Rose Show,” YouTube, опубликовано Чарли Роузом, 12 сентября 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=oBMo80z9jsQ.

33. “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, опубликовано Обернским университетом, 18 мая 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

34. Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

35. Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

36. Isaacson, Steve Jobs, 573.

- [37.](#) “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook.”
- [38.](#) Isaacson, Steve Jobs, 573.
- [39.](#) Doug Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery,” IndustryWeek, 16 марта 1999 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.industryweek.com/companies-amp-executives/whats-really-driving-apples-recovery.
- [40.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [41.](#) West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.
- [42.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [43.](#) Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.
- [44.](#) Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.
- [45.](#) Owen Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook,” Owen Thomas Is Still in Beta (архив блога), 21 марта 2018 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://owenthomas.wordpress.com/1998/10/16/-apples-recipe-just-one-cook>.
- [46.](#) West, Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet.
- [47.](#) David Bovet, Joseph Martha, “Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage,” Strategy & Leadership 28, no. 4 (July 1, 2000): 21–26. doi:[10.1108/10878570010378654](https://doi.org/10.1108/10878570010378654).
- [48.](#) David Bovet, Joseph Martha, “Value Nets: Reinventing the Rusty Supply Chain for Competitive Advantage,” Strategy & Leadership 28, no. 4 (July 1, 2000): 21–26. doi:[10.1108/10878570010378654](https://doi.org/10.1108/10878570010378654).
- [49.](#) 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>.
- [50.](#) Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery.”

51. Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook.”

52. Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016), 223.

53. Paul Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success,” *Supply Management*, 18 января 2016 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-cool-customer-behind-apples-supply-chain-success.

54. Paul Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success,” *Supply Management*, 18 января 2016 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-cool-customer-behind-apples-supply-chain-success.

55. Интервью автора с Гаутамом Бакси, апрель 2013 г.

Глава 5. Аутсорсинг спасает Apple

1. “Apple 4Q Caps Profitable 1998,” CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/-apple>.
2. “Apple 4Q Caps Profitable 1998,” CNNMoney, дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/-apple>.
3. Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.
4. Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.
5. Leander Kahney, “Ex-Apple Engineer Tells How the Company’s Manufacturing Works,” Cult of Mac, 29 июня 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcast-transcript.
6. Leander Kahney, “Ex-Apple Engineer Tells How the Company’s Manufacturing Works,” Cult of Mac, 29 июня 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcast-transcript.
7. John Vause, “Inside China Factory Hit by Suicides,” CNN, 2 июня 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/-china.foxconn.inside.factory/index.html>.
8. Интервью автора с Дуэйном О’Вери, апрель 2018 г.
9. Charles Duhigg, Keith Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work,” New York Times, 21 января 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html.

- [10.](#) Charles Duhigg, Keith Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work,” New York Times, 21 января 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html.
- [11.](#) Интервью автора с Гаутамом Бакси, апрель 2013 г.
- [12.](#) Duhigg and Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work.”
- [13.](#) Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.
- [14.](#) Alan Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs (Milsons Point, NSW: Random House International, 2001), 279.
- [15.](#) “Tim Cook Named COO of Apple,” Apple, 14 октября 2005 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple.
- [16.](#) “Tim Cook Named COO of Apple,” Apple, 14 октября 2005 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple.
- [17.](#) Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 359.
- [18.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиакком в Apple Park, март 2018 г.
- [19.](#) 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>.
- [20.](#) Adam Lashinsky, Inside Apple: How America’s Most Admired — and Secretive — Company Really Works (London: John Murray, 2012), 220.

- [21.](#) Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 101.
- [22.](#) Интервью автора с Хелен Ван, март 2018 г.
- [23.](#) Интервью автора с Хелен Ван, март 2018 г.
- [24.](#) Интервью автора с Хелен Ван, март 2018 г.
- [25.](#) Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”
- [26.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [27.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [28.](#) Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs.”
- [29.](#) Kane, *Haunted Empire*, 103.
- [30.](#) “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, опубликовано Обернским университетом, 18 мая 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzja0.
- [31.](#) “Letter from Steve Jobs to Apple Employees,” Reuters, 15 января 2009 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.reuters.com/article/us-steve-jobs-letter-sb-idUSTRE50D7JG20090115.
- [32.](#) “Apple Sells One Million iPhone 3Gs in First Weekend,” Apple, 14 июля 2008 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2008/07/14Apple-Sells-One-Million-iPhone-3Gs-in-First-Weekend.
- [33.](#) “Steve Jobs: ‘I’m Vertical,’” Entertainment Weekly, 9 сентября 2009 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://ew.com/article/2009/09/09/steve-jobs-im-vertical>.
- [34.](#) David Goldman, “Steve Jobs Takes Medical Leave of Absence,” CNNMoney, 17 января 2011 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. https://money.cnn.com/2011/01/17/technology/steve_jobs_leave/index.htm.

Глава 6. На месте Стива Джобса

1. “Apple Special Event March 7 2012 iPad 3 the New iPad Full Apple Keynote March 2012 (Full),” YouTube, опубликовано kent880821, 8 марта 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=z5yCqaf9yBc.
2. Matthew Panzarino, “Apple ‘Misses’ in Q3, but Beats Own Estimates with Record iPad Sales,” The Next Web, 25 июля 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://thenextweb.com/apple/2012/07/24/apple-q3-2012-35b-revenue-8-8b-profit-with-9-32-eps-26m-iphones-17m-ipads-sold>.
3. Millward Brown, “Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown’s Latest Brand. Top 100 Most Valuable Global Brands Study,” PR Newswire, 2 мая 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.prnewswire.com/news-releases/top-brands-thrive-despite-economy-according-to-millward-browns-latest-brandztm-top-100-most-valuable-global-brands-study-152379-145.html.
4. Jon Russell, “Apple Ranked Top as Tech Firms Dominate Global Brand Report,” The Next Web, 22 мая 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://thenextweb.com/apple/2012/05/22/apple-beats-ibm-and-google-to-top-global-brand-report-as-tech-firms-dominate>.
5. Korea Herald / Asia News Network, “Apple Korea Chief Gets Pink Slip by Email,” дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20121024000338>.
6. Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s MobileMe Is Dead — but You Can Still Retrieve Your Files,” Fortune, 1 июля 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2012/07/01/apples-mobileme-is-dead-but-you-can-still-retrieve-your-files>.

7. Christina Bonnington, “So Long, Ping: Apple Shuttering Failed Social Network Sept. 30,” Wired, 13 сентября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.wired.com/2012/09/goodbye-ping.

8. Macworld Staff, “Tim Cook at DIO: In His Own Words,” Macworld, 29 мая 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.macworld.com/article/1167008/tim_cook_at_dio_in_his_own_words.html?page=2.

9. “Apple Announces Changes to Increase Collaboration Across Hardware, Software & Services,” Apple, 29 октября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2012/10/29Apple-Announces-Changes-to-Increase-Collaboration-Across-Hardware-Software-Services.

10. Rupert Neate, “Dixons Boss John Browett Swaps Hemel Hempstead for Apple’s California HQ,” Guardian, 31 января 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.theguardian.com/business/2012/jan/31/dixons-boss-john-browett-apple.

11. Kevin Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple,” Independent, 31 октября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shown-the-door-at-apple-8262120.html.

12. Kevin Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple,” Independent, 31 октября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shown-the-door-at-apple-8262120.html.

13. James Titcomb, “Why New Apple Retail Chief’s British Predecessor John Browett Was Fired,” Telegraph, 15 октября 2013 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10379517/Why-new-Apple-retail-chiefs-British-predecessor-John-Browett-was-fired.html.

14. Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple,” Bloomberg Business-week, 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.

15. 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>.

16. “Apple Knowledge Navigator Video (1987),” YouTube, опубликовано Mac History, 4 марта 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=umJsITGzXdO.

17. Todd Wasserman, “Wozniak: Siri Was Better Before Apple Bought It,” Mashable, 15 июня 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://mashable.com/2012/06/15/wozniak-on-siri/#EepIlr28q8>.

18. Cromwell Schubarth, “Now We Know What Siri’s Creators and Investors Got When They Sold Viv to Samsung,” Silicon Valley Business Journal, 1 марта 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bizjournals.com/sanjose/news/2017/03/01/now-we-know-what-siris-creators-and-investors-got.html.

19. “Apple Previews iOS 6 with All New Maps, Siri Features, Facebook Integration, Shared Photo Streams & New Passbook App,” Apple, 31 августа 2018 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.apple.com/newsroom/2012/06/HApple-Previews-iOS-6-With-All-New-Maps-Siri-Features-Facebook-Integration-Shared-Photo-Streams-New-Passbook-App.

20. David Pogue, “Apple’s New Maps App Is Upgraded, but Full of Snags—Review,” New York Times, 26 сентября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.nytimes.com/2012/09/27/technology/personaltech/apples-new-maps-app-is-upgraded-but-full-of-snags-review.html.

21. Yukari Iwatani Kane, Haunted Empire: Apple After Steve Jobs (London: William Collins, 2015), 236.

22. Jay Yarow, “The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple’s ‘CEO-in-Waiting,’” Business Insider, 28 сентября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.businessinsider.com/scott-forstall-apple-maps-2012-9.

23. Brian X. Chen, “Tim Cook Apologizes for Apple’s Maps,” New York Times, 28 сентября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/28/tim-cook-maps>.

24. “Tim Cook’s Apology for Apple Maps: Proof He’s No Steve Jobs?” The Week, 28 сентября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://theweek.com/articles/471907/tim-cooks-apology-apple-maps-proof-hes-no-steve-jobs>.

25. Doug Gross, “Apple on iPhone Complaints: You’re Holding It Wrong,” CNN, 25 июня 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.cnn.com/2010/TECH/mobile/06/25/-iphone.problems.response/index.html.

26. Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.

27. Leo Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up,” BBC News, 29 ноября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/ipod-inventor-fired-apple-exec-scott-forstall-got-what-he-deserved-2012-11.

28. Интервью автора с бывшим сотрудником Apple, сентябрь 2014 г.

29. Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up.”

30. Интервью автора с Хорасом Дедью, март 2018 г.

31. Интервью автора с Хорасом Дедью, март 2018 г.

32. Josh J. Tyrangiel, “Tim Cooks Freshman Year: The Apple CEO Speaks,” Bloomberg, 6 декабря 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

33. Josh J. Tyrangiel, “Tim Cooks Freshman Year: The Apple CEO Speaks,” Bloomberg, 6 декабря 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

34. Josh J. Tyrangiel, “Tim Cooks Freshman Year: The Apple CEO Speaks,” Bloomberg, 6 декабря 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

35. Dan Crow, “We’ve Passed Peak Apple: It’s All Downhill from Here,” Guardian, 7 ноября 2012 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.theguardian.com/technology/2012/nov/07/peak-apple.

36. Ian Sherr and Evan Ramstad, “Has Apple Lost Its Cool to Samsung?” Wall Street Journal, 28 января 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/SB100014241278873238-54904578264090074879024.

[37.](#) Jay Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email,” Business Insider, 7 апреля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4.](http://www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4)

[38.](#) Jay Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email,” Business Insider, 7 апреля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4.](http://www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4)

[39.](#) “(PRODUCT)RED™,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.apple.com/product-red.](http://www.apple.com/product-red)

[40.](#) Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” Fortune, 25 марта 2015 г. [http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook.](http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook)

[41.](#) “Apple Support for Charity,” MacRumors.com Help Center, дата обращения: 14 сентября 2018 г. [https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity.](https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity)

[42.](#) “Robert F. Kennedy Center’s 6th Annual Spring Auction Raises over \$1.1 Million at Charitybuzz.com,” Charitybuzz, 15 мая 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.charitybuzz.com/press_releases/646.](http://www.charitybuzz.com/press_releases/646)

[43.](#) Dawn Chmielewski, “Apple’s Holiday Product Red Campaign Raises \$20 Million for AIDS Research,” Recode, 17 декабря 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-holiday-product-red-campaign-raises-20-million-for-aids.](http://www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-holiday-product-red-campaign-raises-20-million-for-aids)

[44.](#) “Apple Employees Get Big Bonus Thanks to Trump,” Cult of Mac, 19 января 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-big-bonus-thanks-trump.](http://www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-big-bonus-thanks-trump)

45. Chance Miller, “Here’s the Full Email Tim Cook Sent to Apple Employees Announcing Bonuses & New Charity Donation Matching,” 9to5Mac, 17 января 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://9to5mac.com/2018/01/17/tim-cook-bonus-email-to-employees>.

46. Bill Weir, “A Trip to the iFactory: ‘Nightline’ Gets an Unprecedented Glimpse Inside Apple’s Chinese Core,” ABC News, 20 февраля 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedented-glimpse-inside-apples-chinese/story?id=15748745>.

47. “The iEconomy” (article series), New York Times, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/business/ieconomy.html>.

48. Mark Gurman, “Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: ‘We Care About Every Worker in Our Supply Chain,’” 9to5Mac, 27 января 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://9to5mac.com/2012/01/26/tim-cook-responds-to-claims-of-factory-worker-mistreatment-we-care-about-every-worker-in-our-supply-chain>.

49. Philip Elmer-Dewitt, “Transcript: Apple CEO Tim Cook at Goldman Sachs,” Fortune, 15 февраля 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2012/02/15/transcript-apple-ceo-tim-cook-at-goldman-sachs>.

50. Nick Wingfield, “Apple’s Chief Puts Stamp on Labor Issues,” New York Times, 2 апреля 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html.

51. Nick Wingfield, “Apple’s Chief Puts Stamp on Labor Issues,” New York Times, 2 апреля 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html.

52. Maxim Duncan, “Foxconn China Plant Closed After 2,000 Riot,” Reuters, 24 сентября 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/us-hon-hai/foxconn-china-plant-closed-after-2000-riot-idUSBRE88N00L20120924.

53. Kane, Haunted Empire, 64.

54. David Barboza, “iPhone Maker in China Is Under Fire After a Suicide,” New York Times, 27 июля 2009 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2009/07/27/technology/companies/27apple.html?_r=2&scp=1&sq=foxconn&st=cse.

55. Joel Johnson, “1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who’s to Blame?” Wired, 28 февраля 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wired.com/2011/02/ff-joelinchina.

56. Frederik Balfour and Tim Culpan, “The Man Who Makes Your iPhone,” Bloomberg, 9 сентября 2010 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2010-09-09/the-man-who-makes-your-iphone.

57. John Vause, “Inside China Factory Hit by Suicides,” CNN, 2 июня 2010 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/-china.foxconn.inside.factory/index.html>.

58. Brent Schlender, Rick Tetzeli, Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (Toronto: Signal, 2016), 368.

59. “Steve Jobs — Foxconn,” YouTube, опубликовано rudox34, 29 сентября 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=2gOu50HaEvs.

60. Fair Labor Association, “Foxconn Verification Status Report,” август 2012 г. www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_verification_report_final.pdf.

[61.](#) Fair Labor Association, “Foxconn Verification Status Report,” август 2012 г.

www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_verification_report_final.pdf.

[62.](#) Интервью автора с Ли Цян, апрель 2018 г.

[63.](#) Интервью автора с Тедом Смитом, апрель 2018 г.

[64.](#) Интервью автора с Джеффом Баллингером, апрель 2018 г.

[65.](#) Интервью автора с Дженни Чан, апрель 2018 г.

[66.](#) Интервью автора с Хизер Уайт, апрель 2018 г.

[67.](#) Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.

[68.](#) “Locke to Chair Apple’s Academic Advisory Board,” Watson Institute, Brown University, 26 июня 2013 г. [https://-watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-apples-academic-advisory-board](https://watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-apples-academic-advisory-board).

[69.](#) Архив отчетов доступен внизу страницы:
www.apple.com/supplier-responsibility.

[70.](#) “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Report,” Apple, 7 марта 2018 г. www.apple.com/newsroom/2018/03/apple-releases12th-annual-supplier-responsibility-progress-report/.

[71.](#) Stephen Nellis, “Apple Finds More Serious Supplier Problems as Its Audits Expand,” Reuters, 7 марта 2018 г. www.reuters.com/article/us-apple-suppliers/apple-finds-supplier-problems-as-its-audits-expand-idUSKCN1GK04G.

[72.](#) Michael Rose, “Made for iPhone Manufacturers May Have to Comply with Apple’s Supplier Responsibility Code,” Engadget, 8 ноября 2012 г. www.engadget.com/2012/11/08/made-for-iphone-manufacturers-may-have-to-comply-with-apples-su.

[73.](#) Electronic Industry Trends Report, Baptist World Aid Australia. <https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-electronics-guide>.

74. “iPhone 5 Pre-orders Top Two Million in First 24 Hours,” Apple, 17 сентября 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2012/09/17iPhone-5-Pre-Orders-Top-Two-Million-in-First-24-Hours.

75. Darrell Etherington, “Apple Posts a Video Remembering Steve Jobs and Highlighting His Greatest Achievements,” TechCrunch, 5 октября 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2012/10/05/apple-posts-a-video-remember-steve-jobs-and-highlighting-his-greatest-achievements>.

76. “The World’s 100 Most Influential People: 2012,” Time, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist10,29569,2111975,00.html>.

77. “The World’s 100 Most Influential People: 2012,” Time, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist10,29569,2111975,00.html>.

78. Jay Yarow, “Chart of the Day: Steve Jobs Leaves, Apple’s Stock Soars,” Business Insider, 20 сентября 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-stock-after-steve-jobs-2011-9.

79. Leander Kahney, Jony Ive: The Genius Behind Apple’s Greatest Products (New York: Portfolio, 2014).

Глава 7. Найти свое место с горячими новинками

1. “Apple Reports First Quarter Results,” Apple, 24 января 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-Results.
2. Jill Treanor and Heidi Moore, “Apple’s Share Price: Tim Cook Tells Angry Investors: I Don’t Like It Either,” Guardian, 28 февраля 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.theguardian.com/technology/2013/feb/27/apple-tim-cook-angry-investors-dont-like-it-either.
3. Charles Riley, “Tim Cook: China Will Be Apple’s Top Market,” CNNMoney, 11 января 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://money.cnn.com/2013/01/11/technology/china-tim-cook-apple/index.html>.
4. Jared Newman, “Apple in China: By the Numbers,” Macworld, 5 ноября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.macworld.com/article/2056896/apple-in-china-by-the-numbers.html.
5. Paul Mozur, “Beijing Takes Another Bite at Apple,” Wall Street Journal, 26 марта 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.wsj.com/articles/SB100014241278873234662045783821012-84619638.
6. Dominic Rushe, “Tim Cook Apologises After Chinese Media Rounds on Apple,” Guardian, 2 апреля 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.theguardian.com/technology/2013/apr/01/apple-tim-cook-china-apology.

7. Connie Guglielmo, "Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It's Paid 'Every Single Dollar' of Taxes Owed," Forbes, 21 мая 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senate-committee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/#240e47e53384.

8. Connie Guglielmo, "Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It's Paid 'Every Single Dollar' of Taxes Owed," Forbes, 21 мая 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senate-committee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/#240e47e53384.

9. Connie Guglielmo, "Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It's Paid 'Every Single Dollar' of Taxes Owed," Forbes, 21 мая 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2013/05/21/apple-called-a-tax-dodger-by-senate-committee-apple-says-system-needs-to-be-dramatically-simplified/#240e47e53384.

10. Daisuke Wakabayashi, Brian X. Chen, "Apple, Capitalizing on New Tax Law, Plans to Bring Billions in Cash Back to the U.S.," New York Times, 17 января 2018 г.

www.nytimes.com/2018/01/17/technology/apple-tax-bill-repatriate-cash.html.

11. Guglielmo, "Apple, Called a U.S. Tax Dodger."

12. Guglielmo, "Apple, Called a U.S. Tax Dodger."

13. Philip Elmer-Dewitt, "Apple's Tim Cook on Watches, Taxes, and How He's Like Steve Jobs," Fortune, 29 мая 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

<http://fortune.com/2013/05/29/apples-tim-cook-on-watches-taxes-and-how-hes-like-steve-jobs>.

14. Elmer-Dewitt, "Apple's Tim Cook on Watches, Taxes and How He's Like Steve Jobs."

15. "Preliminary Proxy Statement," SEC, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119-312513486406/d648739dprel4a.htm.
16. Ben Fox Rubin, "Cook Paid \$4.2 Million," Wall Street Journal, 28 декабря 2012 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/SB100014241278873235304045782054304-71522020.
17. "Tim Cook Live at Dll," The Verge, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://live.theverge.com/tim-cook-dll-liveblog>.
18. "Tim Cook Live at Dll," The Verge, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://live.theverge.com/tim-cook-dll-liveblog>.
19. "Apple's Tim Cook Leaves the Dll Audience Begging for... Anything," Guardian. www.theguardian.com/technology/blog/2013/jun/03/wall-street-journal-tech-conference.
20. Карл Айкан, сообщение в Twitter, 13 августа 2013 г., 11:25. https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367351130776285184.
21. Карл Айкан, сообщение в Twitter, 13 августа 2013 г., 11:21. https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367350206993399808.
22. Marco Della Cava, "Jony Ive: The Man Behind Apple's Magic Curtain," USA Today, 19 сентября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.usatoday.com/story/tech/2013/09/19/apple-jony-ive-craig-federighi/2834575.
23. Joshua Topolsky, "The Design of iOS 7: Simply Confusing," The Verge, 10 июня 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/apple/2013/6/10/4416726/the-design-of-ios-7-simply-confusing.
24. Mario Aguilar, "iPhone A7 Chip Benchmarks: Forget the Specs, It Blows Everything Away," Gizmodo, 4 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://gizmodo.com/iphone-a7-chip-benchmarks-forget-the-specs-it-blows-e-1350717023>.

25. “First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Record,” Apple, 23 сентября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2013/09/23First-Weekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record.

26. “Apple Inc. (AAPL) iPhone 5S Outsold Galaxy S5: Best Selling Phone 2014,” Dazeinfo, 18 июля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://dazeinfo.com/2014/07/18/apple-inc-aapl-iphone-5s-samsung-galaxy-s5-top-selling-smartphones-2014>.

27. “Apple Reports First Quarter Results,” Apple, 27 января 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2014/01/27Apple-Reports-First-Quarter-Results.

28. Dominic Rushe, “Apple Shares Fall Despite Announcement of Record iPhone and iPad Sales,” Guardian, 27 января 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.theguardian.com/technology/2014/jan/27/apple-shares-fall-record-iphone-ipad-sales.

29. Rex Crum, “Tim Cook’s ‘... One More Thing’ Is All About Luck,” The Tell (blog), Marketwatch, 23 декабря 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/-23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck>.

30. Rex Crum, “Tim Cook’s ‘... One More Thing’ Is All About Luck,” The Tell (blog), Marketwatch, 23 декабря 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/-23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck>.

31. Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future,” Macworld, 16 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html.

32. Samuel Gibbs, “Apple’s Tim Cook: ‘I Don’t Want My Nephew on a Social Network,’” Guardian, 19 января 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.theguardian.com/technology/2018/jan/19/tim-cook-i-dont-want-my-nephew-on-a-social-network.

33. Jasper Hamill, “Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps,” The Sun, 13 октября 2017 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.

www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps.

34. David Phelan, “Apple CEO Tim Cook Speaks Out on Brexit,” Independent, 10 февраля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/apple-tim-cook-boss-brexit-uk-theresa-may-number-10-interview-ustwo-a7574086.html.

35. “Angela Ahrendts to Join Apple as Senior Vice President of Retail and Online Stores,” Apple, 14 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2013/10/15Angela-Ahrendts-to-Join-Apple-as-Senior-Vice-President-of-Retail-and-Online-Stores.

36. Anieze Osakwe, “Apple Exec Angela Ahrendts Recalls Telling Tim Cook, ‘I’m Not a Techie,’ in First Meeting,” ABC News, 9 января 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://abcnews.go.com/Business/apple-exec-angela-ahrendts-recalls-telling-tim-cook/story?id=52222468>.

37. Mark Gurman, “Tim Cook Talks Hiring of Angela Ahrendts as Retail Chief, Says She Is ‘Best Person in the World for This Role,’” 9to5Mac, 15 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://9to5mac.com/2013/10/15/tim-cook-talks-hiring-of-angela-ahrendts-as-retail-chief-says-she-is-best-person-in-the-world-for-this-role>.

38. Adam Satariano and Adam Ewing, “Apple Hires Burberry Chief to End Search for Retail Head,” Bloomberg, 15 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/apple-names-burberry-chief-ahrendts-head-of-retail-operations.

39. Abha Bhattarai, “Apple Wants Its Stores to Become ‘Town Squares.’ But Skeptics Call It a ‘Branding Fantasy,’” Washington Post, 13 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/09/13/apple-wants-its-stores-to-become-town-squares-but-skeptics-call-it-a-branding-fantasy/?utm_term=.6bf6b8aba249.

40. JP Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz,” Fortune, 20 июня 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

<http://fortune.com/2011/09/13/jeff-williams-apples-other-operations-whiz>.

41. Adam Lashinsky, Inside Apple (Wiley, 2012), 107.

42. Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

43. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011).

44. Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

45. “Jeff Williams: Apple CEO Material,” Above Avalon, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.aboveavalon.com/notes/2015/1/29/jeff-williams-apple-ceo-material.

46. “Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics,” Apple, 28 мая 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.apple.com/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics.

47. “Tim Cook,” Charlie Rose, 12 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://charlierose.com/videos/18663>.

48. Peter Kafka, “Tim Cook Explains Why Apple Is Buying Beats (Q&A),” Recode, 28 мая 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2014/5/28/11627398/tim-cook-explains-why-apple-is-buying-beats-qa.

49. “Apple — WWDC 2015,” YouTube, опубликовано Apple, 15 июня 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=_p8AsQhaVKI.

50. Kara Swisher, “Bozoma Saint John Is Leaving Uber for Endeavor,” Recode, 11 июня 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2018/6/11/17449978/bozoma-saint-john-depart-uber-endeavor.

51. Stephen Nellis, “Apple Music Hits 38 Million Paid Subscribers,” Reuters, 12 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/us-apple-music/apple-music-hits-38-million-paid-subscribers-idUSKCNIG02G2.

52. “Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility,” Apple, 15 июля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility.

53. “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014), Charlie Rose Show,” YouTube, опубликовано Чарли Роузом, 12 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=oBMo80z9jsQ.

54. “Apple, IBM Shares Up After Deal Announcement; BBRY Down,” CNBC, 15 июля 2014 г. www.cnbc.com/2014/07/15/apple-ibm-shares-up-after-deal-announcement-bbry-down.html.

55. Euan Rocha, “Apple-IBM Deal Dents BlackBerry’s Prospects, Slams Stock,” Reuters, 16 июля 2014 г. www.reuters.com/article/us-blackberry-stocks/apple-ibm-deal-dents-blackberrys-prospects-slams-stock-idUSKBN0FLIMZ20140716.

[56.](#) Bill Siwicki, “3 Years In, Here’s What the Apple and IBM Partnership Has Achieved,” Healthcare IT News, 10 июля 2017 г.
[www.healthcareitnews.com/news/3-years-heres-what-apple-and-ibm-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved.](http://www.healthcareitnews.com/news/3-years-heres-what-apple-and-ibm-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved)

[57.](#) “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12,2014) | Charlie Rose Show.”

[58.](#) “Apple Announces Record Pre-orders for iPhone 6 & iPhone 6 Plus Top Four Million in First 24 Hours,” Apple, 15 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
[www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6-iPhone-6-Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours.](http://www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6-iPhone-6-Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours)

[59.](#) “First Weekend iPhone Sales Top 10 Million, Set New Record,” Apple, 22 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
[www.apple.com/newsroom/2014/09/22First-Weekend-iPhone-Sales-Top-10-Million-Set-New-Record.](http://www.apple.com/newsroom/2014/09/22First-Weekend-iPhone-Sales-Top-10-Million-Set-New-Record)

[60.](#) “iPhone 6 Plus Bend Test,” YouTube, опубликовано Unbox Therapy, 23 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
[www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM.](http://www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM)

[61.](#) Jeremy Horwitz, “Apple Knew iPhone Bent Easily, but Released It and Downplayed Issues,” VentureBeat, 24 мая 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-and-downplayed-issues.](https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-and-downplayed-issues)

[62.](#) Kif Leswing, “Leaked Document Shows How Apple Decides to Replace or Repair Your iPhone,” Business Insider, 1 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
[www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replace-repair-iphones-warranty-2017-9.](http://www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replace-repair-iphones-warranty-2017-9)

63. Mike Beasley, “Apple Releases iOS 8.0.2 to Address Cellular and Touch ID Issues in Previous Update,” 9to5Mac, 26 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://9to5mac.com/2014/09/25/apple-releases-ios-8-0-2-to-address-cellular-and-touch-id-issues-in-previous-update>.

64. Chris Welch, “Apple Pulls iOS 8.0.1 After Users Report Major Problems with Update,” The Verge, 24 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/2014/9/24/6839235/apple-ios-8-0-1-released.

65. Charles Arthur, “Impatient iPhone Users Switching to Larger-Screened Samsung Galaxy S5,” Guardian, 30 июня 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theguardian.com/technology/2014/jun/30/impatient-iphone-users-switching-to-larger-screened-samsung-galaxy-s5.

66. Neil Hughes, “iPhone 5s Represents 3.8% of All iPhones in Use, US Has Highest 5c Adoption Rate,” AppleInsider, 28 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://appleinsider.com/articles/13/10/28/iphone-5s-represents-38-of-all-iphones-in-use-us-has-highest-5c-adoption-rate>.

67. Jim Edwards, “Tim Cook Said This Word 5 Times on Apple’s Earnings Call Last Night—Here’s Why It’s So Important,” Business Insider, 28 апреля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-talks-about-android-switchers-2015-4.

68. Jason Del Rey, “Apple Introduces Apple Pay to Try to Replace Your Wallet,” Recode, 9 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2014/9/9/11630686/apple-introduces-apple-pay-to-try-to-replace-your-wallet.

69. Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook at the Goldman Sachs Conference,” iMore, 10 февраля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.imore.com/tim-cook-goldman-sachs-conference.

[70.](#) Alex Wilhelm, “Apple CEO Tim Cook: Apple Pay Activated 1M Cards in 72 Hours,” TechCrunch, 27 октября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2014/10/27/apple-ceo-tim-cook-apple-pay-activated-1m-cards-in-72-hours>.

[71.](#) Nathan Ingraham, “Tim Cook Says That Apple Pay Is Already the Leader in Contactless Payments,” The Verge, 28 октября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/2014/10/27/7082013/tim-cook-says-that-apple-pay-is-already-the-leader-in-contactless-payments.

[72.](#) Mark Sullivan, “Tim Cook: ‘2015 Will Be the Year of Apple Pay,’” VentureBeat, 27 января 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://venturebeat.com/2015/01/27/tim-cook-2015-will-be-the-year-of-apple-pay>.

[73.](#) Lena Rao, “Grubhub Adds Apple Pay to Food Delivery Apps,” Fortune, 2 июня 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2016/06/02/grubhub-apple-pay>.

[74.](#) Steven Anderson, “Apple’s Tim Cook Surprised at Pace of Mobile Payments Adoption,” Payment Week, 16 февраля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://paymentweek.com/2018-2-16-apples-tim-cook-surprised-pace-mobile-payments-adoption>.

[75.](#) Kif, сообщение в Twitter, 13 февраля 2018 г., 9:52. <https://twitter.com/kifleswing/status/963471023843651584>.

[76.](#) Jeff Gallet, “Apple Pay Transactions Top 1 Billion in Q3 2018 г.,” Mac Observer, 31 июля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macobserver.com/news/apple-pay-transactions-top-1-billion-q3-2018.

[77.](#) Andrea Chang, “Apple Watch Unveiling Shows CEO Tim Cooks Time Has Come,” Los Angeles Times, 9 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.latimes.com/business/la-fi-apple-cook-20140910-story.html.

78. “Apple Special Event 2014 — Apple Watch,” YouTube, опубликовано на неофициальном канале AppleKeynotes, 10 сентября 2014, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.youtube.com/watch?v=bdyVH5LqneU.

79. Juli Clover, “Apple CEO Tim Cook: Were ‘Working Hard’ to Remedy Apple Watch Supply/Demand Imbalance,” MacRumors, 27 апреля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.macrumors.com/2015/04/27/apple-watch-supply-demand-balance.

80. Arjun Kharpal, “Tim Cook: Health Care Opportunity ‘Enormous,’” CNBC, 24 мая 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.cnbc.com/2016/05/24/tim-cook-why-the-apple-watch-is-key-in-the-enormous-health-care-market.html.

81. Benjamin Clymer, “Apple, Influence, and Ive,” Hodinkee Magazine, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.hodinkee.com/rnagazine/jony-ive-apple.

82. Benjamin Clymer, “Apple, Influence, and Ive,” Hodinkee Magazine, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.hodinkee.com/rnagazine/jony-ive-apple.

83. “Apple Now Worth a Whopping \$700 Billion,” CNN. <https://money.cnn.com/2014/11/25/investing/apple-700-billion/index.html>.

Глава 8. Зеленое «Яблоко»

1. Luke Dormehl, “Why Tim Cook’s Green Push Goes Back to Apple’s Roots,” Cult of Mac, 26 июля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/275699/apple-green-campaign.
2. Интервью автора с Абрахамом Фарагом, август 2014 г.
3. David Santillo et al., Missed Call: iPhone’s Hazardous Chemicals (Amsterdam: Greenpeace International, октябрь 2007 г.).
www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.
4. David Santillo et al., Missed Call: iPhone’s Hazardous Chemicals (Amsterdam: Greenpeace International, октябрь 2007 г.).
www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.
5. Gregg Keizer, “Steve Jobs Promises ‘Greener Apple,’” ComputerWorld, 3 мая 2007 г.
www.computerworld.com/article/2544865/computer-hardware/steve-jobs-promises-greener-apple-.html.
6. “Steve Jobs Greener Apple Update,” Greenpeace International, 5 июля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.greenpeace.org/usa/steve-jobs-greener-apple-update.
7. Greenpeace International, Guide to Greener Electronics, июнь 2009 г. www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greener-electronics12.pdf.
8. Greenpeace International, Guide to Greener Electronics, июнь 2009 г. www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greener-electronics12.pdf.

9. Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain, Says Report,” Guardian, 20 января 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

10. Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain, Says Report,” Guardian, 20 января 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

11. Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain, Says Report,” Guardian, 20 января 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

12. Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain, Says Report,” Guardian, 20 января 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

13. Friends of Nature, IPE, Green Beagle, The Other Side of Apple, 20 февраля 2011 г. www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/it_report_phase_iv-the_other_side_of_apple-final.pdf.

14. “The Other Side of Apple II. Pollution Spreads Through Apple’s Supply Chain,” GoodElectronics, 1 сентября 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://goodelectronics.org/the-other-side-of-apple-ii-pollution-spreads-through-apples-supply-chain>.

15. “The Other Side of Apple II.” См. также www.ipe.org.cn/Upload/Report-IT-V-Apple-II.pdf.

- 16.** David Barboza, “Apple Cited as Adding to Pollution in China,” New York Times, 1 сентября 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2011/09/02/technology/apple-suppliers-causing-environmental-problems-chinese-group-says.html.
- 17.** Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 123.
- 18.** Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 123.
- 19.** Greenpeace, *How Dirty Is Your Data?* www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/climate/2011/Cool%20IT/dirty-data-report-greenpeace.pdf.
- 20.** C. J. Hughes, “Greenpeace Protests Apple Energy Practices by Releasing Balloons,” 24 апреля 2012 г. <https://cityroom.blogs.nytimes.com/2012/04/24/greenpeace-protests-apples-energy-practices-by-releasing-balloons>.
- 21.** Robert McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power,” *Wired*, 3 июня 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wired.com/2012/05/apple-coal.
- 22.** McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power.”
- 23.** “Apple Supplier Facing ‘Harshest’ Pollution Penalty,” Shanghai.gov, 22 февраля 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/node27818/u22ai70987.html.
- 24.** David Price, “Why Apple Was Bad for the Environment (and Why That’s Changing),” *Macworld UK*, 3 января 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apples-environmental-impact-green-policies-3450263.

- [25.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.
- [26.](#) Интервью автора с Гэри Куком, март 2018 г.
- [27.](#) “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’” Cult of Mac, 26 июля 2015 г., дата обращения: 14 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)
- [28.](#) Elsa Wenzel, “Apple, Facebook, Google Score in Greenpeace Data Center Ratings,” GreenBiz, 2 апреля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-apple-facebook-good-greenpeace-energy-ratings.](http://www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-apple-facebook-good-greenpeace-energy-ratings)
- [29.](#) Darrell Etherington, “Apple CEO Tim Cook Says Tech Companies Should Accept No Compromises on Climate Change Issues,” TechCrunch, 22 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-on-climate-change.](https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-on-climate-change)
- [30.](#) Apple Inc., Environmental Responsibility Report, июль 2014 г. [www.apple.com/environment/reports/docs/apple_environmental_responsibility_report_0714.pdf.](http://www.apple.com/environment/reports/docs/apple_environmental_responsibility_report_0714.pdf)
- [31.](#) Интервью автора с Lisa Jackson, март 2018 г.
- [32.](#) Jacob Pramuk, “Apple to Build \$850M Solar Energy Farm in CA,” CNBC, 11 февраля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-tim-cook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-solar-farm.html.](http://www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-tim-cook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-solar-farm.html)
- [33.](#) “First Solar and Apple Strike Industry’s Largest Commercial Power Deal,” Business Wire.
[www.businesswire.com/news/home/20150210006559/en/Solar-Apple-Strike-Industry’s-Largest-Commercial-Power.](http://www.businesswire.com/news/home/20150210006559/en/Solar-Apple-Strike-Industry’s-Largest-Commercial-Power)

34. Maggie McGrath, “First Solar Jumps on \$850 Million Partnership with Apple,” Forbes, 10 февраля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/02/10/first-solar-jumps-on-850-million-investment-from-apple/8crefURL=&referrer=#41d0a09eadle.

35. Christina Farr, “Apple Investing \$850 Million in California Solar Farm,” Reuters, 10 февраля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/us-apple-cook/apple-investing-850-million-in-california-solar-farm-idUSKBN0LE2RN20150210.

36. “Apple Launches New Clean Energy Programs in China to Promote Low-Carbon Manufacturing and Green Growth,” Apple, 22 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2015/10/22Apple-Launches-New-Clean-Energy-Programs-in-China-To-Promote-Low-Carbon-Manufacturing-and-Green-Growth.

37. Valerie Volcovici, “Apple to Build More Solar Projects in China, Green Its Suppliers,” Reuters, 22 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/us-apple-renewables-china/apple-to-build-more-solar-projects-in-china-green-its-suppliers-idUSKCN0SG02V20151022.

38. Jena McGregor, “Tim Cook, the Interview: Running Apple ‘Is Sort of a Lonely Job,” Washington Post, 13 августа 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.washingtonpost.com/sf/business/2016/08/13/tim-cook-the-interview-running-apple-is-sort-of-a-lonely-job.

39. He Wei, Liu Zheng, “Apple Reaches Clean Energy Deal with Goldwind,” China Daily, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.chinadaily.com.cn/business/tech/2016-12/09/content_27618014.htm.

[40.](#) Ivan Shumkov, “Goldwind Revises Down Profit Guidance, Blames Deal with Apple,” Renewables Now, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://renewablesnow.com/news/goldwind-revises-down-profit-guidance-blames-deal-with-apple-576089>.

[41.](#) “Apple Launches New Clean Energy Fund in China,” Apple, 12 июля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2018/07/apple-launches-new-clean-energy-fund-in-china.

[42.](#) “Apple Launches \$300 Mn ‘Green Fund for China Suppliers,” Phys.org, июль 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
<https://phys.org/news/2018-07-apple-mn-green-fund-china.html>.

[43.](#) “Apple Now Globally Powered by 100 Percent Renewable Energy,” Apple, 9 апреля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy.

[44.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

[45.](#) Apple Inc., Environmental Responsibility Report, июль 2018 г.
www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2018.pdf.

[46.](#) Интервью автора с Гэри Куком, март 2018 г.

[47.](#) “Samsung Electronics to Expand Use of Renewable Energy,” Samsung Global Newsroom, 14 июня 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-expand-use-of-renewable-energy>.

[48.](#) Интервью автора с Гэри Куком, март 2018 г.

[49.](#) Apple Inc., Environmental Responsibility Report, июль 2017 г.
https://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2017.pdf.

[50.](#) Kif Leswing, “Apples iPhone-Destroying Robots Are ‘Operating’ in California and Europe,” Business Insider, 11 марта 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3.](http://www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3)

[51.](#) Charissa Rujanavech et al, “Liam — An Innovation Story,” сентябрь 2016 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. [www.apple.com/environment/pdf/Liam_white_paper_Sept2016.pdf.](http://www.apple.com/environment/pdf/Liam_white_paper_Sept2016.pdf)

[52.](#) “Apple Adds Earth Day Donations to Trade-in and Recycling Program,” Apple, 19 апреля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program.](http://www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program)

[53.](#) Apple Inc., Environmental Responsibility Report, июль 2018 г.

[54.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

[55.](#) “Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method,” Apple, 10 мая 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminum-smelting-method.](http://www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminum-smelting-method)

[56.](#) “Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method.”

[57.](#) “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Progress Report,” Apple, 8 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report.](http://www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report)

[58.](#) Gary Cook, “Greenpeace Responds to Apple Environmental Progress Report,” Greenpeace International, 14 апреля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-progress-report.](http://www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-progress-report)

[59.](#) Apple Inc., Environmental Responsibility Report, июль 2018 г.

[60.](#) Интервью автора с Гэри Куком, март 2018 г.

[61.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

[62.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.

Глава 9. Кук сражается с законом и побеждает

1. “Exclusive: Brian Williams Interviews Apple CEO,” NBC News.
www.nbcnews.com/video/exclusive-brian-williams-interviews-apple-ceo-11421251878?v=railb&v=1.
2. Brian X. Chen, “Smartphones Embracing ‘Kill Switches’ as Theft Defense,” New York Times, 19 июня 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://bits.blogs.nytimes.com/2014/06/19/-antitheft-technology-led-to-a-dip-in-iphone-thefts-in-some-cities-police-say>.
3. Apple Inc., Report on Government Information Requests, 5 ноября 2013 г.
www.apple.com/legal/privacy/transparency/requests-20131105-en.pdf.
4. Chris Smith, “This Might Be Apple CEO Tim Cook’s Most Important Message Yet,” BGR, 18 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://bgr.com/2014/09/18/tim-cook-on-apple-privacy-2>.
5. Farhad Manjoo, “What Apple’s Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy,” New York Times, 21 декабря 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.nytimes.com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-of-privacy.html.2018.
6. Matthew Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy,” TechCrunch, 2 июня 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2015/06/-02/apples-tim-cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy>.
7. Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”
8. Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”

9. “What’s Next for Apple?” CBS News, 20 декабря 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cbsnews.com/news/60-minutes-apple-tim-cook-charlie-rose.

10. Jay Hathaway, “The NSA Has Nearly Complete Access to Apple’s iPhone,” Daily Dot, 8 марта 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.dailymail.com/layer8/nsa-backdoor-iphone-access-camera-mic-appelbaum.

11. Matthew Panzarino, “Apple Says It Has Never Worked with NSA to Create iPhone Backdoors, Is Unaware of Alleged DROPOUTJEEP Snooping Program,” TechCrunch, 31 декабря 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2013/12/31/apple-says-it-has-never-worked-with-nsa-to-create-iphone-backdoors-is-unaware-of-alleged-dropoutjeep-snooping-program>.

12. Fred Raynal, “iMessage Privacy,” Quarkeslab’s Blog, 17 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://blog.quarkeslab.com/imessage-privacy.html>.

13. John Paczkowski, “Apple: No, We Can’t Read Your iMessages (and We Don’t Want To, Either),” AllThingsD, 18 октября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://allthingsd.com/20131018/apple-no-we-cant-read-your-imessages>.

14. Alex Heath, “Apple Exposes Governments’ Requests for Customer Data, Pushes for Greater Transparency in New Report,” Cult of Mac, 5 ноября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/253020/apple-exposes-governments-requests-for-customer-data-in-new-report.

15. Kia Kokalitcheva, “Apple CEO Tim Cook Says No to NSA Accessing User Data,” Fortune, 20 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2015/10/20/tim-cook-against-backdoor>.

16. Steve Kovach, “We Still Don’t Have Assurance from Apple That iCloud Is Safe,” Business Insider, 2 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/apple-statement-on-icloud-hack-2014-9.

17. Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future,” Macworld, 16 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html?page=2.

18. Daisuke Wakabayashi, “Tim Cook Says Apple to Add Security Alerts for iCloud Users,” Wall Street Journal, 5 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wsj.com/articles/tim-cook-says-apple-to-add-security-alerts-for-icloud-users-140988-0977.

19. Eric Slivka, “Apple Now Sending Alert Emails When iCloud Accounts Accessed via Web,” MacRumors, 8 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2014/09/08/icloud-alert-emails-web.

20. Amanda Holpuch, “Tim Cook Says Apple’s Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a ‘Civil Liberties’ Issue,” Guardian, 22 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

21. Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

22. Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

23. Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

24. “A Message to Our Customers,” Apple, 16 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://www.apple.com/customer-letter>.

- [25.](#) “Privacy,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/privacy/government-information-requests.
- [26.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [27.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [28.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [29.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.
- [30.](#) Sam Thielman and Danny Yadron, “Crunch Time for Apple as It Prepares for Face-off with FBI,” Guardian, 27 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.theguardian.com/technology/2016/feb/27/apple-fbi-congressional-hearing-iphone-encryption.
- [31.](#) “Apples Line in the Sand Was Over a Year in the Making,” New York Times. www.nytimes.com/2016/02/19/technology/a-yearlong-road-to-a-standoff-with-the-fbi.html.
- [32.](#) “Donald Trump Boycott Apple If They Don’t Help FBI,” YouTube, 20 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.youtube.com/watch?v=xG7aus4ldxA.
- [33.](#) Shiva Maniam, “More Support for Justice Department Than for Apple in Dispute over Unlocking iPhone,” Pew Research Center for the People and the Press, 22 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.people-press.org/2016/02/22/more-support-for-justice-department-than-for-apple-in-dispute-over-unlocking-iphone.
- [34.](#) Jim Finkle, “Solid Support for Apple in iPhone Encryption Fight: Poll,” Reuters, 24 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/us-apple-encryption-poll-idUSKCN0VX159.

[35.](#) Krishnadev Calamur, “Public Opinion Supports Apple over the FBI—or Does It?” Atlantic, 24 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

[www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736.](http://www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736)

[36.](#) Gabrielle Hughes, “Social Media’s Response to Apple vs. the FBI,” Convince and Convert, дата обращения: 14 сентября 2018 г.

[www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi.](http://www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi)

[37.](#) Stephen Foley and Tim Bradshaw, “Gates Breaks Ranks over FBI Apple Request,” Financial Times, 23 февраля 2016 г., дата

обращения: 14 сентября 2018 г. [www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09.](http://www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09)

[38.](#) “Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the F.B.I.,” New York Times, 19 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября

2018 г. [www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-apple-is-right-to-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html.](http://www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-apple-is-right-to-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html)

[39.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

[40.](#) Интервью автора с сотрудником пиар-отдела Apple, пожелавшим сохранить анонимность, март 2018 г.

[41.](#) “Tim Cook Says Apple’s Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a ‘Civil Liberties’ Issue,” Guardian.

[www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.](http://www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties)

[42.](#) Интервью автора с сотрудником пиар-отдела Apple, пожелавшим сохранить анонимность, март 2018 г.

[43.](#) Jena McGregor, “Tim Cook’s Interview About Apple’s Fight with the FBI May Be the Most Important of His Career,” Washington Post, 26 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/02/26/tim-cooks-interview-about-apples-fight-with-the-fbi-may-be-the-most-important-of-his-career.

[44.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

[45.](#) Spencer Ackerman, Sam Thielman, and Danny Yadron, “Apple Case: Judge Rejects FBI Request for Access to Drug Dealer’s iPhone,” Guardian, 29 февраля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theguardian.com/technology/2016/feb/29/apple-fbi-case-drug-dealer-iphone-jun-feng-san-bernardino.

[46.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

[47.](#) Devlin Barrett, “Americans Divided over Apple’s Phone Privacy Fight, WSJ/NBC Poll Shows,” Wall Street Journal, 9 марта 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.wsj.com/articles/americans-divided-over-apples-phone-privacy-fight-wsj-nbc-poll-shows-1457499601.

[48.](#) Buster Hein, “U.N. Backs Apple, Calls Encryption Fundamental to Freedom,” Cult of Mac, 3 марта 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/415765/u-n-backs-apple-calls-encryption-fundamental-to-the-exercise-of-freedom.

[49.](#) Eugene Scott, “Comey: There Is No Such Thing as Absolute Privacy in America,” CNN, 9 марта 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cnn.com/2017/03/08/politics/james-comey-privacy-cybersecurity/index.html.

[50.](#) SecureWorld News Team, “U.S. Attorney General Loretta Lynch Has Strong Words for Apple at RSA 2016,” Cybersecurity Conferences & News, 9 марта 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.secureworldexpo.com/industry-news/rsa'2016'Us-attorney-general-loretta-e-lynch-has-strong-words-apple-0.

[51.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

[52.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

[53.](#) Matt Zapotosky, “FBI Has San Bernardino Shooter’s Phone Without Apple’s Help,” Washington Post, 28 марта 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

[www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-has-accessed-san-bernardino-shooters-phone-without-apples-help/2016/03/28/e593a0e2-f52b-11e5-9804-537defcc3cf6_story.html?utm_term=.7b37b9cb0d2e.](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-has-accessed-san-bernardino-shooters-phone-without-apples-help/2016/03/28/e593a0e2-f52b-11e5-9804-537defcc3cf6_story.html?utm_term=.7b37b9cb0d2e)

[54.](#) Ellen Nakashima, “FBI Paid Professional Hackers One-Time Fee to Crack San Bernardino iPhone,” Washington Post, 12 апреля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

[www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-paid-professional-hackers-one-time-fee-to-crack-san-bernardino-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33dl98ea26c5_story.html?utm_term=.f8234cc590a4.](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-paid-professional-hackers-one-time-fee-to-crack-san-bernardino-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33dl98ea26c5_story.html?utm_term=.f8234cc590a4)

[55.](#) “Senator Reveals That the FBI Paid \$900,000 to Hack into San Bernardino Killer’s iPhone,” CNBC, 8 мая 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.cnn.com/2017/05/05/dianne-feinstein-reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killers-iphone.html.](http://www.cnn.com/2017/05/05/dianne-feinstein-reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killers-iphone.html)

[56.](#) Luke Dormehl, “FBI Found No New Information on San Bernardino Shooter’s iPhone,” Cult of Mac, 20 апреля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone.](http://www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone)

[57.](#) “FBI Backs Down After Public Outcry, Opens San Bernardino iPhone Without Apple’s Help After Repeatedly Claiming That Was Impossible,” Fight for the Future, 28 марта 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28-fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san.](http://www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28-fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san)

[58.](#) Интервью автора с Брюсом Сьюэллом, март 2018 г.

59. William Mansell, “Apple Adds New Animoji, Battery Improvements with Latest iOS 11 Update,” Newsweek, 30 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.newsweek.com/ios-11-update-whats-new-animoji-battery-issues-privacy-ios-11-features-867630.

60. Scott Detrow, “What Did Cambridge Analytica Do During the 2016 Election?” NPR, 20 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.npr.org/2018/03/20/595338116/what-did-cambridge-analytica-do-during-the-2016-election.

61. Anthony Cuthbertson, “How to Find Out If Your Face-book Data Has Been Compromised,” Independent, 9 апреля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-cambridge-analytica-users-personal-data-how-to-find-out-information-shared-a8295836.html.

62. “Apple’s Tim Cook Calls for More Regulations on Data Privacy,” Bloomberg, 24 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-24/apple-s-tim-cook-calls-for-more-regulations-on-data-privacy.

63. Peter Kafka, “Tim Cook Says Facebook Should Have Regulated Itself, but It’s Too Late for That Now,” Recode, 28 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2018/3/28/17172212/apple-facebook-revolution-tim-cook-interview-privacy-data-mark-zuckerberg.

Глава 10. Упор на разнообразие

1. Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
2. “Tim Cook Speaks Up,” Bloomberg, 30 октября 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г.
www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.
3. “Tim Cook on Speaking Up for Equality,” YouTube, опубликовано The Late Show with Stephen Colbert, 16 сентября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=ZEqlqws0w4.
4. Билл Клинтон, сообщение в Twitter, 30 октября 2014 г., 10:15.
<https://twitter.com/billclinton/status/527871526637699073>.
5. Ричард Брэнсон, сообщение в Twitter, 30 октября 2014 г., 7:35.
<https://twitter.com/richardbranson/status/527831152137355264>.
6. James B. Stewart, “The Coming Out of Apple’s Tim Cook: This Will Resonate,” New York Times, 31 октября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.nytimes.com/2014/10/31/technology/apple-chief-tim-cooks-coming-out-this-will-resonate.html.
7. “Tim Cook Receives the HRC Visibility Award,” YouTube, опубликовано Human Rights Campaign, 3 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. https://youtu.be/iHguhIFE_ik.
8. Mark Gongloff, “Tim Cook Just Changed America in a Way Steve Jobs Never Could,” Huffingtong Post, 5 ноября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.huffingtonpost.com/2014/10/30/tim-cook-coming-out-water_n_6075388.html.
9. Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.
10. Дэвид Лазарус, сообщение в Twitter, 30 октября 2014 г., 10:48.
<https://twitter.com/Davidlaz/status/527879616963170304>.

11. Дэвид Вулф, сообщение в Twitter, 30 октября 2014 г., 11:04.
<https://twitter.com/WolfSnap/status/527883649153527808>.

12. Seth Fiegerman, “Tim Cook Just Publicly Declared He’s Gay and Wall Street Doesn’t Care,” Mashable, 30 октября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://mashable.com/2014/10/30/tim-cook-gay-wall-street-doesnt-care/#S9szQn8psq6>.

13. “Investors Don’t Care That Tim Cook Is Gay,” CNBC.
www.cnbc.com/2014/10/31/investors-dont-care-that-tim-cook-is-gaycommentary.html.

14. “Tim Cook at the Human Rights Campaign Annual Gala,” C-SPAN, 3 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.c-span.org/video/P328534-2/tim-cook-human-rights-campaign-annual-gala.

15. Интервью автора с Грегом Джозвиакком, март 2018 г.

16. Tim Bradshaw, Richard Waters, “Person of the Year: Tim Cook of Apple,” Financial Times, 11 декабря 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0.

17. Tim Bradshaw, Richard Waters, “Person of the Year: Tim Cook of Apple,” Financial Times, 11 декабря 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0.

18. Tim Cook, “Workplace Equality Is Good for Business,” Wall Street Journal, 3 ноября 2013 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.wsj.com/articles/workplace-equality-is-good-for-business-1383522254.

19. Christina Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault,’” Mashable, 8 июня 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://mashable.com/2015/06/08/tim-cook-apple-diversity-women-future>.

- [20.](#) Corey Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students,” Auburn Plainsman, 6 апреля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theplainsman.com/article/2017/04/tim-cook-discusses-diversity-inclusion-with-students.
- [21.](#) Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date—Here’s What He Said,” Business Insider, 20 сентября 2014 г., дата обращения: 13 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.
- [22.](#) Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’”
- [23.](#) Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students.”
- [24.](#) Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’”
- [25.](#) Eric Slivka, “Apple’s Eddy Cue Promoted to Senior Vice President for Internet Software and Services,” MacRumors, 1 сентября 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2011/09/01/apples-eddy-cue-promoted-to-senior-vice-president-for-internet-software-and-services.
- [26.](#) Peter Burrows, “Apple Promotes Young Smith to Run Human Resources,” Bloomberg, 11 февраля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-11/apple-promotes-young-smith-to-run-human-resources.
- [27.](#) Buster Hein, “Apple Promotes Denise Young Smith to Lead Diversity Efforts,” Cult of Mac, 23 мая 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/482976/apple-promotes-denise-smith-lead-diversity-efforts.
- [28.](#) “Sue Wagner joins Apple’s Board of Directors,” Apple, 17 июля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2014/07/17Sue-Wagner-Joins-Apple-s-Board-of-Directors.

29. Megan Rose Dickey, “Apple Releases First Diversity Report Under New VP of Diversity and Inclusion,” TechCrunch, 9 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2017/11/09/apple-diversity-report-2017>.

30. Dan Frommer, “All the Women on Stage at Apple Keynotes, Charted,” Quartz, 8 июня 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://qz.com/422340/all-the-women-on-stage-at-apple-keynotes-charted>.

31. “Apple Brought More Women to the Front at WWDC This Year. But Are the Numbers Good Enough?” Economic Times, 5 июня 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/apple-brings-more-women-to-the-front-at-wwdc-this-year-but-are-the-numbers-good-enough/articleshow/64461770.cms>.

32. Josh Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White,” The Verge, 12 августа 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/2014/8/12/5949453/no-surprise-apple-is-very-white-very-male.

33. Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White.”

34. Juli Clover, “Apple Publishes New Diversity and Inclusion Report,” MacRumors, 9 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.macrumors.com/2017/11/09/apple-diversity-inclusion-2017-report.

35. Caroline Cakebread, “Apple Reiterated Its Commitment to Diversity—but It Made Little Progress in the Last Year and Is Still Predominantly White and Male,” Business Insider, 9 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.businessinsider.com/apple-releases-2017-diversity-report-showing-little-progress-2017-11.

[36.](#) Tony Romm, Rani Molla, “Apple Is Hiring More Diverse Workers, but Its Total Shares of Women and Minorities Aren’t Budging Much,” Recode, 9 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017-diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority.

[37.](#) “Apple Leadership,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/leadership.

[38.](#) “Inclusion & Diversity,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/diversity.

[39.](#) Rani Molla, “Facebook’s and Twitter’s Executive Leadership Are Still the Most White Among Big Silicon Valley Companies,” Recode, 3 июля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2017/7/3/15913360/diversity-tech-report-google-gender-race.

[40.](#) Chris Weller, “Apple’s VP of Diversity Says T2 White, Blue-Eyed, Blonde Men in a Room’ Can Be a Diverse Group Markets Insider,” Business Insider, 11 октября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/apples-vp-diversity-12-white-men-can-be-diverse-group-2017-10-100386-6971>.

[41.](#) Matthew Panzarino, “Apple Diversity Head Denise Young Smith Apologizes for Controversial Choice of Words at Summit,” TechCrunch, 13 октября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2017/10/13/apple-diversity-head-denise-young-smith-apologizes-for-controversial-choice-of-words-at-summit>.

[42.](#) Adam Satariano, “Apple Facing Criticism About Diversity Changes Bylaws,” Bloomberg.com, 6 января 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-06/apple-facing-criticism-about-diversity-changes-bylaws.

43. Anders Keitz, “Apple Investors Reject Diversity Proposal,” TheStreet, 28 февраля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.thestreet.com/story/14019740/1/apple-investors-reject-diversity-proposal.html.

44. Jacob Kastrenakes, “Apple Shareholders Are Demanding More Diversity, but the Company Is Fighting Back,” The Verge, 15 февраля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/2017/2/15/14614740/apple-shareholder-diversity-proposal-opposition.

45. Megan Rose Dickey, “Apple Shareholders Make Another Push to Increase Diversity at the Senior and Board Levels,” TechCrunch, 2 февраля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2017/02/02/apple-shareholders-make-another-push-to-increase-diversity-at-the-senior-and-board-levels>.

46. Buster Hein, “Apple Diversity Report Shows the Company Is Still White and Male,” Cult of Mac, 9 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cultofmac.com/513275/apple-diversity-report-shows-company-still-white-male.

47. “Statistics,” National Girls Collaborative Project, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://ngcproject.org/statistics>.

48. Corey Williams, “Special to The Plainsman: Tim Cook on Diversity at Auburn,” Auburn Plainsman, 6 апреля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theplainsman.com/article/2017/04/special-to-the-plainsman-tim-cook-on-diversity-at-auburn.

49. Aldrin Calimlim, “Apple Launches New \$10,000 Scholarship Program as Part of Its Push for Diversity,” AppAdvice, 3 сентября 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://appadvice.com/appnn/2014/09/apple-launches-new-10000-scholarship-program-as-part-of-its-push-for-diversity>.

50. “Thurgood Marshall College Fund Head Discusses \$40 Million Apple Investment” in HBCUs,” Thurgood Marshall College Fund, 7 мая 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.tmcf.org/tmcf-in-the-news/thurgood-marshall-college-fund-head-discusses-40-million-apple-investment-in-hbcus/4168.

51. Michael Lev-Ram, “Apple Commits More Than \$50 Million to Diversity Efforts,” Fortune, 10 марта 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2015/03/10/apple-50-million-diversity>.

52. Micah Singleton, “Apple Donates over \$50 Million to Improve Diversity in Tech,” The Verge, 10 марта 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.theverge.com/2015/3/10/8184241/apple-donates-50-million-diversity-in-tech.

53. Lev-Ram, “Apple Commits More than \$50 Million to Diversity Efforts.”

54. KPMG U.S. Facebook post, 28 июля 2018 г.

www.facebook.com/KPMGUS/photos/weve-teamed-up-with-girls-who-code-gwc-a-national-non-profit-organization-workin/979141-295592861.

55. Made with Code | Google, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.madewithcode.com.

56. Singleton, “Apple Donates over \$50 Million to Improve Diversity in Tech.”

57. Интервью автора с Дейдрой О’Брайен, март 2018 г.

58. Aaron Smith, “Tim Cook Says Diversity Is Key to Great Companies,” CNNMoney, 24 августа 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://money.cnn.com/2015/08/24/technology/-tim-cook-apple-diversity/index.html>.

59. “ConnectED,” National Archives and Records Administration, дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://obamawhitehouse.archives.gov/issues/education/k-12/connected>.

[60.](#) “FACT SHEET: Opportunity for All—Answering the President’s Call to Enrich American Education Through ConnectED,” National Archives and Records Administration, 4 февраля 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://-obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/02/04/fact-sheet-opportunity-all-answering-president-s-call-enrich-american-ed>.

[61.](#) Education Superhighway, “2017 State of the States: Fulfilling Our Promise to America’s Students,” сентябрь 2017 г. https://s3-us-west-1.amazonaws.com/esh-sots-pdfs/educationsuperhighway_2017_state_of_the_states.pdf.

[62.](#) “Exclusive: Apple CEO Tim Cook Talks Classroom Tech Initiative,” ABC News, 14 сентября 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://abcnews.go.com/GMA/video/exclusive-apple-ceo-tim-cook-talks-classroom-tech-42072293>.

[63.](#) “Everyone Can Code,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/everyone-can-code.

[64.](#) Konbini, пост в Facebook. www.facebook.com/konbinifr/videos/10155995633024276.

[65.](#) Shirin Ghaffary, “Full Audio: Our Extended, Uncut Interview with Apple CEO Tim Cook,” Recode, 7 апреля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.recode.net/2018/4/7/17210064/kara-swisher-tim-cook-chris-hayes-full-extended-uncut-interview-audio-podcast-download.

[66.](#) “Apple Celebrates Hour of Code at All Apple Stores,” Apple, 28 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/newsroom/2017/11/apple-celebrates-hour-of-code-at-all-apple-stores.

[67.](#) www.apple.com/swift/playgrounds.

[68.](#) Stefano Esposito, Mitch Dudgeon, “Apple Unveils New iPad in Chicago,” Chicago Sun-Times, 27 марта 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://chicago.suntimes.com/business/apple-unveils-new-ipad-in-chicago>.

[69.](#) Aamer Madhani, “Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code,” USA Today, 12 декабря 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-public-school-student-code/942609001.

[70.](#) Aamer Madhani, “Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code,” USA Today, 12 декабря 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-public-school-student-code/942609001.

[71.](#) “Inclusion & Diversity,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/diversity.

[72.](#) “Accessibility,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/accessibility.

[73.](#) “Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award,” YouTube, опубликовано Обернским университетом, 14 декабря 2013 г., дата обращения: 4 октября 2018 г. youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw.

[74.](#) “Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award,” YouTube, опубликовано Обернским университетом, 14 декабря 2013 г., дата обращения: 4 октября 2018 г. youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw.

[75.](#) “Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide,” Apple, 17 мая 2018 г. www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-brings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students.

76. “Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide,” Apple, 17 мая 2018 г.

www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-brings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students.

77. Bill Holton, “Apple Receives AFB’s Prestigious Helen Keller Achievement Award,” AccessWorld Magazine, июнь 2015 г.

www.afb.org/afbpress/pubnew.asp?DocID=awl60602.

78. Steven Aquino, “When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation,” TechCrunch, 19 мая 2016 г.

<https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-in-awareness-and-innovation>.

79. Steven Aquino, “When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation,” TechCrunch, 19 мая 2016 г.

<https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-in-awareness-and-innovation>.

80. “Apple — Accessibility — Sady,” YouTube, опубликовано Apple, 27 октября 2016 г., дата обращения: 4 октября 2018 г.

www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYwqg.

81. Sady Paulson, “Late Post (Apple),” Sady Paulson (блог), 22 июня 2017 г. <https://sadypaulson.com/2017/06/22/late-post-apple>.

82. “Coffee with Tim Cook CEO of Apple,” YouTube, опубликовано Accessible Hollywood, 17 мая 2017 г., дата обращения: 4 октября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=58ZZFUDIM0g

[v=58ZZFUDIM0g&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=58ZZFUDIM0g&feature=youtu.be).

Глава 11. Беспилотные автомобили и будущее Apple

1. Sara Salinas, “Apple Hangs Onto Its Historic \$1 Trillion Market Cap,” CNBC, 2 августа 2018 г. www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hitsT-trillion-in-market-value.html.
2. Tarun Pathak, “iPhone X Drove Apple’s ‘Revenue Super Cycle,’” Counterpoint, 10 сентября 2018 г. www.counterpointresearch.com/iphone-x-drove-apples-revenue-super-cycle.
3. “Here’s the Memo Apple CEO Tim Cook Sent to Employees After Hitting \$1 Trillion,” CNBC, 3 августа 2018 г. www.cnbc.com/2018/08/03/apple-ceo-calls-Ttrillion-value-a-milestone-but-not-a-focus.html.
4. Zoe Henry, “Top 5 Industries (by Revenue) on the 2017 Inc. 5000,” Inc., 22 августа 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.inc.com/zoe-henry/inc5000-2017-5-biggest-industries-revenue.html.
5. Matt Egan, “Apple Accused of Stealing Employees from Battery Maker,” CNNMoney, 19 февраля 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://money.cnn.com/2015/02/19/technology/-apple-stealing-employees-lawsuit>.
6. Carl C. Icahn, “Carl Icahn Issues Open Letter to Tim Cook,” Carlicahn.com, 18 мая 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://carlicahn.com/carl-icahn-issues-open-letter-to-tim-cook>.
7. Doug Bolton, “Steve Jobs Wanted to Make an Apple Car in 2008, Former Colleague Says,” Independent, 5 ноября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/steve-jobs-apple-car-2008-tony-fadell-a6722581.html.

8. Dawn Chmielewski, “Steve Jobs Tinkered with the Idea of an Apple Car the Year After the iPhone Premiered,” Recode, 4 ноября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.recode.net/2015/11/4/11620350/steve-jobs-tinkered-with-the-idea-of-an-apple-car-the-year-after-the.

9. “All Charged Up in Berlin,” Handelsblatt Global, 30 ноября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. [https://-global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-in-berlin-316503](https://global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-in-berlin-316503).

10. Daisuke Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car,” New York Times, 22 августа 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.nytimes.com/2017/08/22/technology/apple-self-driving-car.html.

11. Mark Gurman and Alex Webb, “How Apple Scaled Back Its Titanic Plan to Take on Detroit,” Bloomberg, 17 октября 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/how-apple-scaled-back-its-titanic-plan-to-take-on-detroit.

12. Alex Webb and Emily Chang, “Tim Cook Says Apple Focused on Autonomous Systems in Cars Push,” Bloomberg, 13 июня 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.

www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-13/cook-says-apple-is-focusing-on-making-an-autonomous-car-system.

13. Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car.”

14. Интервью автора с Хорасом Дедью, март 2018 г.

15. Интервью автора с Хорасом Дедью, март 2018 г.

16. Интервью автора с сотрудником Apple, апрель 2018 г.

17. “Steve Jobs’ City Council Visit in 2006,” YouTube, опубликовано City of Cupertino, 18 апреля 2016 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=XH7HcWQKxns.

18. “Steve Jobs Presents to the Cupertino City Council (6/7/11),” YouTube, опубликовано City of Cupertino, 7 июня 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.youtube.com/watch?v=gtuz50mOh_M.

19. Michael Steeber, “Apple Marks Completion of New Campus with First Corporate Address Change Since 1993,” 9to5Mac, 17 февраля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://9to5mac.com/2018/02/16/apple-new-campus-corporate-address-one-apple-park-way>.

20. Alexia Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus,” TechCrunch, 7 июня 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://techcrunch.com/2011/06/07/steve-jobs-cupertino>.

21. Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), 570.

22. Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

23. Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

24. Steven Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership,” Wired, 6 сентября 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/#slide-x.

25. Steven Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership,” Wired, 6 сентября 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/#slide-x.

26. Irina Ivanova, “Apple iPhone 8, iPhone X, Watch Unveiled: As It Happened,” CBS News, 12 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cbsnews.com/news/iphone-8-release-apple-event-as-it-happened.

27. Stephen Fry, “When Stephen Fry Met Jony Ive: The Self-Confessed Tech Geek Talks to Apple’s Newly Promoted Chief Design Officer,” Telegraph, 26 мая 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.telegraph.co.uk/technology/apple/11628710/When-Stephen-Fry-met-Jony-Ive-the-self-confessed-fanboi-meets-Apples-newly-promoted-chief-design-officer.html.

28. Max A. Cherney, “People Are Walking into Glass at the New Apple Headquarters,” MarketWatch, 18 февраля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.marketwatch.com/story/people-are-walking-into-glass-at-the-new-apple-headquarters-2018-02-15.

29. Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

30. Alissa Walker, “Steve Goes to the Mayor (Again),” A Walker in LA (блог), 8 июня 2011 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.awalkerinla.com/2011/06/08/steve-goes-to-the-mayor-again.

31. Allison Arieff, “One Thing Silicon Valley Can’t Seem to Fix,” New York Times, 8 июля 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.nytimes.com/2017/07/08/opinion/sunday/silicon-valley-architecture-campus.html.

32. Levy, “Apple’s New Campus An Exclusive Look Inside the Mothership.”

33. Lance Ulanoff, “Inside Apple’s Perfectionism Machine,” Mashable, 28 октября 2015 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://mashable.com/2015/10/28/apple-phil-schiller-mac/#lxgN3Cweqkqr>.

34. Philip Elmer-Dewitt, “What Architects Don’t Get About Steve Jobs’ Spaceship,” Fortune, 5 августа 2014 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <http://fortune.com/2014/08/05/what-architects-dont-get-about-steve-jobs-spaceship>.

35. Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.

36. Seth Fiegerman, “iPhone X Features: 10 Things You Need to Know,” CNNMoney, 20 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://money.cnn.com/2017/09/12/technology/gadgets/iphone-x-features/index.html>.

37. “The Future Is Here: iPhone X,” Apple, 12 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.apple.com/newsroom/2017/09/the-future-is-here-iphone-x.

38. “CORRECTED-UPDATE 5-Apple Unveils iPhone X in Major Product Launch,” Reuters, 12 сентября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.reuters.com/article/apple-iphone/corrected-update-5-apple-unveils-iphone-x-in-major-product-launch-idUSL2NILT1BA.

39. Macworld Staff, “iPhone X: Everything You Need to Know About Apple’s Top-of-the-Line Smartphone,” Macworld, 1 декабря 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.macworld.com/article/3222743/apple-phone/iphone-x-specs-features-release-date.html.

40. Catherine Clifford, “Apple CEO Tim Cook on \$999 New iPhone X: ‘We’re Not Trying to Charge the Highest Price We Could Get,’” CNBC, 3 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г.
www.cnbc.com/2017/11/03/tim-cook-buying-a-999-iphone-x-is-like-buying-high-quality-coffee.html.

41. Neil Hughes, “Notes of Interest from Apple’s Q4 2017 Conference Call,” AppleInsider, 2 ноября 2017 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://appleinsider.com/articles/17/11/02/notes-of-interest-from-apples-q4-2017-conference-call>.

42. Yoni Heisler, “iPhone X Is a Flop? Actually, It’s Apple’s Best-Selling iPhone Model,” BGR, 2 мая 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://bgr.com/2018/05/02/apple-iphone-x-sales-q2-2018-earnings>.

Глава 12. Лучший CEO Apple?

- [1.](#) Интервью автора с Хорасом Дедью, март 2018 г.
- [2.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [3.](#) Joel Hruska, “Ballmer: iPhone Has ‘No Chance’ of Gaining Significant Market Share,” Ars Technica, 30 апреля 2007 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. <https://arstechnica.com/-information-technology/2007/04/ballmer-says-iphone-has-no-chance-to-gain-significant-market-share>.
- [4.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [5.](#) Tyler Lee, “Analyst Estimates 46 Million Apple Watch Units Sold to Date”, Ubergizmo, 4 мая 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.ubergizmo.com/2018/05/46-million-apple-watch-units-sold.
- [6.](#) Интервью автора с Грегом Джозвиаком, март 2018 г.
- [7.](#) Patrick Quinlan, “The Next Big Corporate Trend? Actually Having Ethics,” Recode, 20 июля 2017 г., дата обращения: 1 октября 2018 г. www.recode.net/2017/7/20/15987194/corporate-ethics-values-proactive-transformation-compliance-megatrend.
- [8.](#) Интервью автора с Лизой Джексон, март 2018 г.
- [9.](#) Apple Inc., Supplier Responsibility 2017 Progress Report. www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2017_Progress_Report.pdf.
- [10.](#) Fred Imbert and Gina Francolla, “Facebook’s \$100 Billion-Plus Rout Is the Biggest Loss in Stock Market History,” CNBC, 27 июля 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2018/07/26/facebook-on-pace-for-biggest-One-day-loss-in-value-for-any-company-sin.html.
- [11.](#) “Inclusion & Diversity,” Apple, дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.apple.com/diversity.

12. Karen Gilchrist, “Apple’s Tim Cook Shares a Rule That Leaders Should Live By,” CNBC, 26 июня 2018 г., дата обращения: 14 сентября 2018 г. www.cnbc.com/2018/06/26/apple-ceo-tim-cook-advice-for-leaders-on-speaking-out.html.

Примечания редакции

[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.*

[2] 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.*

[3] 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.*

[4] 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.*

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

[6] Раннинбек (англ. Running back) — амплуа игрока нападения в американском футболе. *Прим. ред.*

[7] Закон о туалетах, или «Туалетный закон», был принят в Северной Каролине. Согласно закону, граждане должны посещать туалеты, раздевалки и душевые в школах и общественных местах в соответствии с тем полом, который указан в их свидетельстве о рождении, а не исходя из «гендерной идентичности». *Прим. ред.*

[8] Издана на русском языке: Оно, Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2005. *Прим. ред.*

[9] Издана на русском языке: Форд, Г. [Моя жизнь, мои достижения](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

[10] Выражение *weather the storm* в переносном смысле означает еще «пережить трудные времена». *Прим. ред.*

[11] NeXT — американская компьютерная компания, была основана в 1985 году Стивом Джобсом после его ухода из Apple. *Прим. ред.*

[12] Хэндфилд Р., Николс Э. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности. М.: Вильямс, 2003. *Прим. ред.*

[13] Лэнс Армстронг — американский велогонщик, семикратный победитель велогонки «Тур де Франс», в 2012 году был пожизненно дисквалифицирован за применение допинга. В результате судебных процессов потерял более 100 миллионов долларов, однако от разорения Армстронга спасли инвестиции в акции Uber (в 2010 году он вложил деньги в венчурный фонд, который инвестировал в мобильное приложение для заказа такси или частных водителей). *Прим. ред.*

[14] Лашински А. Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира. М.: КоЛибри, 2012. *Прим. ред.*

[15] Шлендер Б., Тетсли Р. [Становление Стива Джобса](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

[16] Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер, 2019. *Прим. ред.*

Оглавление

[Введение. Он справился!](#)

[Глава 1. Смерть Стива Джобса](#)

[Кук — пустое место](#)

[Джобс уходит. Кук — глава компании](#)

[Смерть Стива Джобса](#)

[У руля компании Стива Джобса](#)

[Apple обречена](#)

[Глава 2. Мировоззрение, сформированное
Глубоким Югом](#)

[Алабама, милый дом](#)

[Школьные годы](#)

[Первый опыт в бизнесе](#)

[Как Робертсдейл сформировал мировоззрение Кука](#)

[Корни алабамского активизма](#)

[«Негерой» родного города](#)

[Инженерия в Оберне](#)

[Глава 3. Обучение ремеслу в «Голубом гиганте»](#)

[IBM PC](#)

[Завод в Research Triangle Park](#)

[Производство «точно в срок»](#)

[Первое место работы Кука](#)

[Человек с высоким потенциалом](#)

[МВА](#)

[Первые уроки этики](#)

[Социальная жизнь в IBM](#)

[Продвижение по службе в IBM](#)

[Кук переходит в Intelligent Electronics](#)

[Кук приходит в Compaq](#)

[Глава 4. Уникальный шанс — перейти в компанию, находящуюся на грани банкротства](#)

[Встреча умов: Кук знакомится с Джобсом](#)

[Новый руководитель операционного отдела](#)

[До свидания, США! Здравствуй, Китай!](#)

[Глава 5. Аутсорсинг спасает Apple](#)

[Foxconn](#)

[Кук поднимается по карьерной лестнице](#)

[Кук — менеджер](#)

[Глава 6. На месте Стива Джобса](#)

[Деревянный, как Пиноккио](#)

[Первые неудачи](#)

[Приемы и увольнения](#)

[Apple прошла пик?](#)

[Кук начинает менять Apple](#)

[Инициативы в цепочке поставок](#)

[Успех на горизонте](#)

[Глава 7. Найти свое место с горячими новинками](#)

[Уклонение от уплаты налогов](#)

[Mac Pro + iOS 7](#)

[iPhone 5S бьет рекорды](#)

[Хороший конец года](#)

[WWDC: iOS 8 и рывок в здравоохранении](#)

[Анджела Арендтс](#)

[Тим Кук Тима Кука](#)

[Неожиданные партнеры](#)

[Партнерство с IBM: iOS на предприятиях](#)

[iPhone 6 и Apple Pay](#)

[Неприятный баг iOS 8.0.1](#)

[Apple Pay](#)

[Apple Watch — первый крупный продукт Кука](#)

[Глава 8. Зеленое «Яблоко»](#)

[Загрязнение и яд](#)

[Перемены к лучшему](#)

[Грязные данные](#)

[Кук принимается за дело](#)

[Привлечение Агентства по охране окружающей среды](#)

[Сила добра](#)

[Кук ставит на солнечную энергию](#)

[Стопроцентно возобновляемая](#)

[Замкнутый цикл производства](#)

[Забота о лесах](#)

[Целеустремленный CEO](#)

[Глава 9. Кук сражается с законом и побеждает](#)

[Вопросы конфиденциальности](#)

[Сан-Бернардино](#)

[Затяжные дебаты](#)

[Буря негодования](#)

[В командном пункте](#)

[В Америке нет конфиденциальности](#)

[Дело приостановлено](#)

[Кук удваивает ставки](#)

[Глава 10. Упор на разнообразие](#)

[Человек года](#)

[Равенство и разнообразие полезны для бизнеса](#)

[Инновации через разнообразие](#)

[Продвижение женщин](#)

[Состав персонала Apple](#)

[Давление акционеров](#)

[Образовательные инициативы Кука](#)

[Что посеешь](#)

[Доступность](#)

[Глава 11. Беспилотные автомобили и будущее Apple](#)

[Будущие инициативы](#)

[Apple Park](#)

[Открытие кампуса](#)

[Не все удачно](#)

[Поощрение сотрудничества](#)

[Похоже, это работает](#)

[Время X. iPhone следующего поколения](#)

[Глава 12. Лучший CEO Apple?](#)

[Способен ли Кук создавать инновации?](#)

[Инновации требуют времени](#)

[Выученные уроки](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

[Примечания](#)

МИФ Бизнес

Все книги
по бизнесу
и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

#mifbooks



Над книгой работали



Руководитель редакции *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Виктория Присеко*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Верстка обложки *Наталия Майкова*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Евлалия Мазаник, Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией
Webkniga.ru, 2020