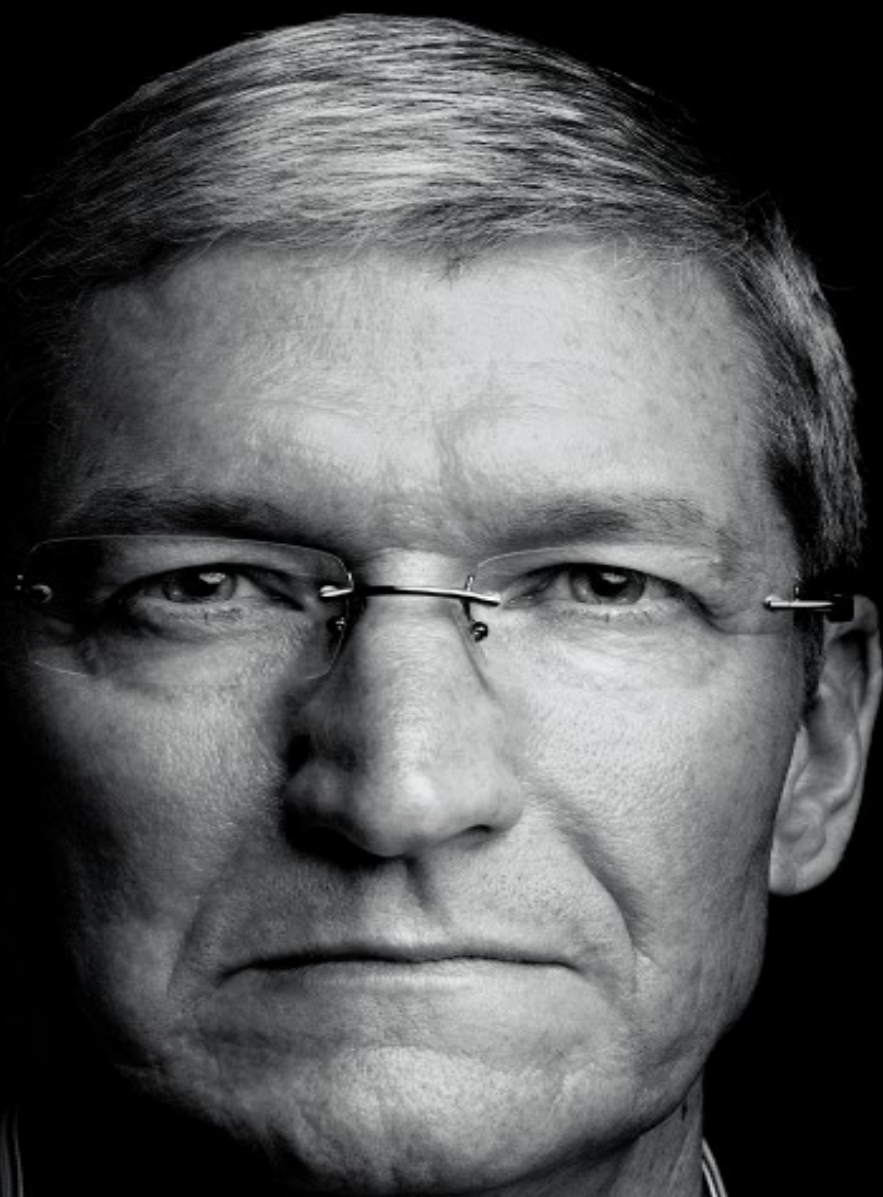


«Я ніколи не мав на меті бути Джобсом. Я знав, що можу бути лише собою, тому намагався бути найкращою версією себе»



Тім Кук

СЕО, що вивів Apple на новий рівень

Лідер Кені

НОВА
формат

ТІМ КУК

LEANDER KAHNEY

TIM COOK

**THE GENIUS WHO TOOK APPLE
TO THE NEXT LEVEL**

PORTFOLIO/PENGUIN · NEW YORK · 2019

ЛІЕНДЕР КЕНІ

ТІМ КУК

**СЕО, ЩО ВИВІВ APPLE
НА НОВИЙ РІВЕНЬ**

*Переклала з англійської
Євгенія Кузнецова*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2019

УДК 334.78Apple-057.177Кук(092)
К33

Кені Лендер

К33 Тім Кук. CEO, що вивів Apple на новий рівень / пер. з англ. Євгенія Кузнцова. —
К. : Наш формат, 2019. — 296 с.
ISBN 978-617-7730-31-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7730-32-2 (електронне видання)

Після смерті Стіва Джобса більшість вважала, що Apple приречена. Однак компанія не просто втрималася на плаву, а й суттєво зросла та збільшила прибутки. Усе це під керівництвом нового CEO — Тіма Кука, колишнього операційного директора Apple.

На момент призначення Кук залишався в тіні. Він майже не давав інтерв'ю, не знімався в жодних промороликах і загалом був нікому не відомим. Ніхто ani в Apple, ani поза її межами не вважав його лідером, який був потрібен компанії. Чому саме його Джобс обрав наступником? Як Куку вдалося пом'якшити корпоративну культуру Apple, зберігти позиції компанії? У чому унікальність лідерства Кука?

У цій докладній біографії журналіст Лендер Кені описує життя та кар'єру CEO Apple, вивчаючи його шлях від непомітного менеджера до легенди бізнесу.

УДК 334.78Apple-057.177Кук(092)

Перекладено за виданням: Leander Kahney, *Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level* (NY, Portfolio/Penguin, 2019, ISBN 9780525542803).

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.

Book design by Daniel Lagin.

Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Ірина Троскот*. Коректорка *Руслана Маринич*. Верстальники *Вікторія Шелест*, *Назар Матлак*. Обкладинку адаптувала *Оксана Гаджій*. Технічна редакторка *Ірина Щепіна*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Відповідальна за випуск *Ілона Замоцна*.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Юлії Сокирко* та *Кароліні Янко*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у ПП «Юнісофт», вул. Морозова, 13 б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017. Підписано до друку 05.08.2019. Тираж 3000 прим. Термін придатності необмежений. Замовлення № 70/08. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02.-04/51017 від 16.11.2015.

Документально-художнє видання

ISBN 978-617-7730-31-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7730-32-2 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2019 by Leander Kahney
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2019

Присвячую Трейсі, Надін, Майло, Олін і Лайлу

Вступ

Порвати всіх

Щоразу, коли людина захищає свої цінності, переймається долею інших або завдає удару по несправедливості, вона підіймає крихітні хвилики надії, які починають котитися з мільйона різних центрів енергії та відваги, щоб злитися в течію, яка може змити на своєму шляху найміцніші мури пригноблення і спротиву.

Роберт Кеннеді

Коли у 2011 році Тім Кук став головним виконавчим директором Apple, перед ним постало нелегке завдання. Одна з найбільших і найінноваційніших компаній світу щойно втратила лідера й засновника. Стів Джобс і заснована ним компанія були своєрідною іконою, тому коли його не стало, експерти пророкували бізнесу катастрофу. Дедалі потужнішим конкурентом Apple ставала Android, і водночас наростала непевність щодо майбутніх продуктів. Тому, очоливши компанію, Кук міг утратити все.

Але критики помилилися. Зазирнувши на вісім років уперед, можна стверджувати, що Apple під керівництвом Кука всіх порве. Відколи помер Джобс, Apple досягла нової віхи, ставши першою компанією у світі вартістю в трильйон доларів, тобто найдорожчою компанією світу. Її ціна на біржі майже потроїлася. Валютні запаси з 2010 року збільшились учетверо, сягнувши 267,2 млрд доларів,¹ — попри те що 220 млрд доларів Apple витратила на дивіденди й виплати². Для порівняння, уряд США має на руках лише 271 млрд доларів³.

Щоб зрозуміти, наскільки Apple виросла за керівництва Тіма Кука, просто уявіть, що компанія отримала 88,3 млрд доларів доходу й 20 млрд прибутку лише за перший квартал 2018 року⁴, поки я писав цю книжку. Для порівняння, Facebook із 2,2 млрд активних користувачів заробив лише 40,6 млрд доларів за весь 2017 рік⁵. І це ще навіть не згадуючи того, що лише за ці три місяці Apple заробила майже стільки, скільки її конкурент Microsoft, колись найбільша технологічна компанія, за весь 2017 рік — 90 млрд доларів⁶.

Apple часів Кука перемагає конкурентів майже за всіма напрямками.

Айфон — найуспішніший продукт усіх часів. Компанія-велет. Apple продала понад 1,2 млрд айфонів за десять років від часу його випуску: чотири роки завдяки лідерству Джобса, а решту часу — за керівництва Кука. Сукупні продажі сягають трильйона доларів лише за доходами⁷. І хоч Android може продавати більшу кількість пристроїв, Apple тримає лідерство за доходами, отримуючи 80 % прибутків усієї мобільної індустрії⁸. Поки Apple продає пристрої класу преміум із маржею прибутку в 30–40 %⁹, решта виробників мобільних телефонів ведуть боротьбу в нижньому сегменті ринку, де маржа прибутку тонка, як лезо. Із випуском iPhone X та його наступників, частка Apple на ринку продовжує зростати¹⁰. Решті виробників лишається боротися за дедалі менші крихти прибутку.

Доходи від послуг Apple також космічно зростають. За другий квартал 2018 року послуги принесли компанії 9,1 млрд доларів¹¹ — це другий за доходом сегмент, і він майже зрівнявся з компанією супутникового телебачення Dish Networks. Навіть якби це була окрема компанія, вона потрапила б до списку Fortune 500¹². Дехто з експертів вважає, що до 2020 року сегмент послуг Apple, до якого належить продаж музики, застосунків і цифрових підписок, зросте до 50 млрд, що перевищить доходи від маків та айпадів і обжене такі компанії, як Disney чи Microsoft¹³.

Apple також успішно працює в сегменті комп'ютерів. Попри те що комп'ютери відстають від айфонів, нещодавно вперше за десятиліття частка Apple на ринку комп'ютерів зросла — і це єдина компанія з такою тенденцією¹⁴. Сягнувши вершини в 2011 році, продажі персональних комп'ютерів відтоді загалом упали на 26 %. Через планшети й смартфони, здавалося, що ринок комп'ютерів не зможе зростати. Але відколи Кук став директором, Apple стабільно збільшує частку цього ринку — від 5 % у 2011-му до 7 % станом на сьогодні¹⁵. Це може видаватися скромним досягненням, але, як і з айфонами, Apple конкурує лише у верхньому сегменті ринку.

Apple відкрила для себе абсолютно нову сферу аксесуарів. Із часу випуску в квітні 2015-го, Apple Watch¹⁶ — перший масштабний продукт за ери керівництва Тіма Кука, до якого Стів Джобс не доклав руку. Годинник став хітом — зараз у світі понад 40 млн осіб носять Apple

Watch, а продажі зростають на 50 % квартал за кварталом¹⁷. Цей сегмент нині вже масштабніший за годинники Rolex¹⁸. Іще одним хітом стали навушники AirPods. Очікується, що компанія продасть понад 50 млн навушників AirPods та Beats¹⁹. Із новою колонкою HomePod аудіо-бізнес Apple може сягнути позначки в 10 млрд доларів на рік²⁰.

Імовірно, попереду ще більші досягнення. У кулуарах ширяться чутки, що Apple розробляє самокеровану машину і якщо досягне у цьому успіху, то зможе «порвати» світове автовиробництво вартістю у два трильйони доларів — так само, як це відбулося з виробництвом мобільних пристроїв. А на GM та Ford у такому разі чекатиме доля Nokia й Motorola.

Попри всі сподівання, Apple під керівництвом Тіма Кука досягла небачених висот, і схоже на те, що майбутнє компанії не менш яскраве. Незважаючи на побоювання, що після смерті Джобса на компанію чекає масовий відтік талантів і що корпорацію проковтнуть конкуренти, Куку вдалося втримати команду управлінців, успадковану від Джобса, і доповнити її власними кмітливими й висококваліфікованими кадрами. Він не лише вивів компанію на тихе плесо крізь період непевності після смерті Джобса й перевершив усі сподівання, розвиваючи бізнес, а й здійснив у Apple культурну революцію. За керівництва Кука компанія перестала бути такою нещадною та різкою, як колись, — і це відбулося без жодних поступок щодо ключових продуктів і прибутків. Джобс часто зводив команди чи навіть конкретних керівників одне проти одного, натомість Кук застосував гармонійний підхід: він звільнив кількох керівників, котрі спричинювали конфлікти й напругу, і посилив співпрацю між командами, які раніше нещадно ворогували.

Кук твердо вірить у те, що компаніям необхідна хороша стратегія, поєднана з гідними цінностями. Наприкінці 2017 року²¹ він навів шість ключових цінностей управління Apple у пересічному фінансовому звіті, а потім кожна з них стала підрозділом на сайті компанії. Попри те що офіційно Кук їх ніяк не закріплював, саме ці шість цінностей визначають його як керівника й становлять основу його роботи в Apple:

- *Доступність.* Apple вважає доступність невід’ємним правом людини й переконана, що технології мають бути доступними для кожного²².
- *Освіта.* Apple вважає освіту невід’ємним правом людини, тобто якісна освіта має бути доступною для всіх²³.
- *Довкілля.* Apple розробляє й виробляє свою продукцію, ставлячись відповідально до довкілля²⁴.
- *Залученість і розмаїття.* Apple вважає, що інновації рухають уперед неоднорідні команди²⁵.
- *Приватність і безпека.* Apple вважає приватність невід’ємним правом людини. Усі продукти Apple зроблено так, щоб не порушити приватності й захистити користувача²⁶.
- *Відповідальність постачальників.* Apple навчає й заохочує всіх людей із ланцюга постачання та допомагає зберегти найцінніші ресурси навколишнього середовища²⁷.

Пишучи цю книжку, я чітко зрозумів, що названі шість цінностей справді є наріжним каменем лідерства Кука. Ви зараз почитаете, як він спершу витесав їх, а потім уплітав у роботу компанії — від свого першого дня на посаді й досі. Вивчаючи обставини приходу Кука на посаду із такими високими ставками, повертаючись у дні його дитинства й початку кар’єри, а також аналізуючи його роботу в Apple, ми побачимо, як він ішов до цих цінностей упродовж усього життя і як вони стали душею та серцем корпоративної культури Apple.

Поки компанія облаштовується у футуристичному космічному кораблі, нещодавно збудованому головному офісі, одному з найбільших у Кремнієвій долині, Apple готується до третьої хвилі свого успіху, застосовуючи технології до ще не завойованих сфер — зокрема до медицини, охорони здоров’я, спорту, автовиробництва й розробки розумного дому. Правління Кука вже стало бізнес-легендою, тому час належно відзначити його внесок у розвиток Apple і світу. Зрештою, саме він привів Apple до статусу першої компанії у світі вартістю в трильйон доларів. Далі буде історія Тіма Кука — тихого генія, що вивів Apple на запаморочливі висоти.

1 Anita Balakrishnan and Sara Salinas, “Apple’s Cash Hoard Falls to \$267.2 Billion,” CNBC, May 2, 2018, accessed September 10, 2018, 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*, August 1, 2018, accessed September 10, 2018, www.nytimes.com/2018/08/01/business/dealbook/apple-stock-buybacks.html.

3 *Financial Report of the United States Government, FY 2017* (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, February 1, 2018, www.apple.com/ca/newsroom/2018/02/apple-reports-first-quarter-results.

5 “Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Results,” Facebook, January 31, 2018, accessed September 10, 2018, <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/default.aspx>.

6 I “Microsoft Annual Report 2017,” Microsoft Store, accessed September 10, 2018, www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html.

7 “Apple iPhone Sales 2018,” Statista, accessed September 10, 2018, www.statista.com/statistics/263401/global-apple-iphone-sales-since-3rd-quarter-2007/.

8 Chuck Jones, “Apple Continues to Dominate the Smartphone Profit Pool,” *Forbes*, March 3, 2018, accessed September 10, 2018, <https://www.forbes.com/sites/chuckjones/2018/03/02/apple-continues-to-dominate-the-smartphone-profit-pool/#492b439361bb>.

9 “Apple Inc Gross Profit Margin (Quarterly),” YCharts, accessed September 10, 2018, https://ycharts.com/companies/AAPL/gross_profit_margin.

10 “iPhone Will Grab More Market Share as Samsung Falls in 2018,” Cult of Mac, February 13, 2018, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/528725/iphone-will-grab-market-share-samsung-falls-2018.

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

12 Mike Murphy, “Apple’s iPhone Business Has More Revenue Than Amazon,” Quartz, November 2, 2017, accessed September 10, 2018, <https://qz.com/1119147/apple-is-two-fortune-100-businesses-and-three-fortune-250-businesses-in-one-aapl>.

13 Chloe Aiello, “Apple Services Revenue Could Soar to About \$50 Billion Faster Than Even CEO Tim Cook Lets On: Tech Investor Calacanis,” CNBC, August 1, 2018, accessed September 10, 2018, www.cnbc.com/2018/08/01/apple-services-will-be-a-money-printing-machine-jason-calacanis.html.

14 “Apple’s Market Share Increases After Mac Shipments Rise in 2017,” Cult of Mac, January 12, 2018, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/523037/apples-market-share-increases-mac-shipments-rise-2017/.

15 Mark Rogowsky, “Race to \$1 Trillion: Tim Cook, Apple Redefining ‘Winner Take All,’” *Forbes*, August 3, 2017, accessed September 10, 2018, www.forbes.com/sites/markrogowsky/2017/08/03/apple-is-redefining-winner-take-all-as-the-cook-era-hits-new-peak/#26981cc44391.

16 Horace Dediu, Twitter post, May 2, 2018, 4:46 a.m., <https://twitter.com/asymco/status/991645023119790080>.

17 Todd Haselton and Anita Balakrishnan, “Apple Watch Sales Up 50 Percent for Third Consecutive Quarter,” CNBC, November 2, 2017, accessed September 10, 2018, www.cnbc.com/2017/11/02/apple-watch-sales-up-50-percent-for-the-third-quarter-in-a-row.html.

18 “Apple Watch Made \$1.5 Billion More Than Rolex Last Year,” Cult of Mac, April 26, 2016, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/425038/apple-watch-made-1-5-billion-more-than

rolex-last-year/.

19 Joe Rossignol, “KGI: AirPods Shipments Will Double Next Year Given Strong Demand,” MacRumors, accessed September 10, 2018, www.macrumors.com/2017/12/04/kuo-airpods-shipments-double-in-2018.

20 Iz Felix Richter, “Infographic: Apple’s ‘Other Products’ on the Rise,” Statista, June 26, 2018, accessed September 10, 2018, www.statista.com/chart/14433/apples-other-products-revenue/.

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

22 “Accessibility,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/accessibility/

23 Apple вважає освіту: “Education,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/education/.

24 “Environment,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/environment/

25 “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/diversity/.

26 “Privacy,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/privacy/.

27 “Supplier Responsibility,” Apple, accessed September 10, 2018, www.apple.com/supplier-responsibility.

Смерть Стіва Джобса

У неділю 11 серпня 2011 року Тім Кук відповів на дзвінок, який змінив усе його життя. Він підняв трубку. Телефонував Стів Джобс, який попросив його прийти до нього додому в Пало-Альто. На той час Джобс одужував після лікування раку підшлункової та недавньої пересадки печінки. Рак йому діагностували у 2003 році. Спершу він відмовлявся від лікування, але зрештою таки погодився на кілька дуже складних хірургічних втручань, намагаючись побороти хворобу, що все більше його поглинала. Кука дзвінок застав зненацька. Він спитав Джобса, коли прийти, і той відповів: «Негайно»²⁸. Кук зрозумів, що йшлося про щось важливе. Тому він одразу поїхав додому до Джобса.

Коли Кук приїхав, Джобс йому сказав, що хоче, аби він став CEO Apple. Джобс планував поступитися посадою і, по суті, піти на пенсію, ставши головою ради директорів Apple. Попри те що він серйозно хворів, вони з Куком обоє вірили, або принаймні вдавали, що вірять, у те, що Джобс іще поживе. Діагноз йому поставили кілька років тому, і він працював попри хворобу, відмовляючись знизити темп роботи в Apple. Власне, лише кілька місяців тому, навесні 2011 року, Джобс казав своєму біографу Волтерові Айзексону: «Це ще не кінець, я ще перестрибну на наступне латаття, я перехитрю рак»²⁹. Джобс завжди був упертим і відмовлявся знижувати темп життя та визнавати серйозність хвороби. Він справді вірив, що подолає недугу.

Для обох чоловіків нове призначення Джобса головою ради директорів не було чимось на зразок почесного титулу, аби не засмучувати акціонерів; то була справжня, чесна, відверта робота з нагляду й контролю напряму руху компанії. Як писав Девід Пог, оглядач із технологій, для New York Times: «Можна заприсягтися, що пан Джобс на посаді голови ради директорів іще лишатиметься

хрещеним батьком. Він смикатиме численні ниточки, ділитиметься своїм баченням із майстерно сформованою командою й оцінюватиме, куди компанії рухатися»³⁰. Джобс уже якось кидав роботу в Apple, а тепер, коли він перетворив компанію на найінновативнішу в світі, не мав наміру знову йти.

Того пам'ятного серпневого дня, коли Джобс і Кук обговорювали передання посади виконавчого директора, Кук заговорив також про роль «хрещеного батька». Вони побалакали про те, як працюватимуть на нових посадах, і не усвідомлювали, наскільки близько Джобс перебував до смерті. «Я думав... він проживе значно довше, — казав Кук, згадуючи ту розмову. — Ми детально обговорювали, що означатимуть моя посада виконавчого директора і його посада голови». Коли Джобс сказав, що «всі рішення приймаєш ти», Кук запідозрив, що щось негаразд. Джобс ніколи добровільно не поступився б кермом. Тому Кук «спробував його якось спровокувати», ставлячи питання на зразок: «Тобто, якщо я оцінюю рекламу й вона мені подобається, то можу на неї погоджуватися без твого відома?». Джобс засміявся й відповів: «Ну, сподіваюся, що ти принаймні мене питаєш!». Кук двічі чи тричі перепитав: «Ти точно хочеш, щоб я цим займався?». Він був готовий до того, що Джобс знову візьме правління на себе, якщо знадобиться, адже бачив, що «йому на той час ставало краще»³¹.

Відповідь Джобса на питання про рекламу була показовою. Він славився тим, що завжди до всього мав діло — і це одна з основних причин, чому Кук подумав, що він продовжить наглядати за Apple, навіть якщо офіційно поточними справами займатиметься Кук, якими він і так уже кілька років займався на посаді головного операційного директора, поки Джобс залишався виконавчим директором. Попри відмову від формальних обов'язків, Джобс усе одно був невідривною частиною компанії. Кук тримав його в курсі, часто «ходив до нього додому протягом тижня й іноді на вихідних. Щоразу, коли ми бачилися, мені здавалося, що йому краще. І він сам також так думав»³². Джобс і відділ зв'язків із громадськістю компанії заперечували, що виконавчий директор Apple серйозно хворий — ніхто не хотів визнавати, що він може скоро померти. Але, «на жаль, це не

допомогло», — казав Кук³³. І буквально за кілька місяців смерть Джобса вразила весь світ.

Кук під прикриттям

Коли постало питання обрання наступника Джобса, ширилися чутки, що рада директорів Apple обере когось іззовні, але насправді про таке ніколи не йшлося. Рада була під контролем Джобса, і хай не завжди все відбувалося гладко, проте вона прийняла б кандидатуру, запропоновану Джобсом. Він хотів людину зсередини, яка знає культуру Apple, і вважав, що ніхто не впорається із цією роллю краще за Кука — саме йому він уже двічі за власної відсутності довіряв керувати компанією.

Кук, котрий багато років негласно керував Apple, був логічним наступником, але для багатьох спостерігачів його призначення виявилось несподіваним. Ніхто ні в Apple, ані поза компанією не вважав його візіонером, саме тим лідером, утіленням якого був Джобс і якого потребувала Apple. Загалом, вважали, що після Джобса найбільше на цю роль годиться не Кук, а головний дизайнер Джоні Айв.

Зрештою, ніхто, окрім Айва, не мав такого потужного досвіду — він працював пліч-о-пліч із Джобсом іще з часів першого покоління iMac. Разом вони понад десятиліття трудилися над тим, щоб Apple стала організацією, у якій головним є дизайн. Айв сам був культовою особистістю, представляючи немало продукції Apple у рекламних відео. Його дизайн iMac, iPod, iPhone та iPad вигравав безліч престижних нагород, тому він був відомим у широких колах. Натомість Кука вважали тіньовою постаттю. Він ніколи не знімався в жодному відео й лише кілька разів презентував нову продукцію Apple, коли Джобс хворів. Він майже не давав інтерв'ю протягом своєї кар'єри, і згадки про нього були лише в жменьці статей (для жодної з них він не давав коментарів). Тобто загалом Кук був абсолютно невідомим.

Але попри те що багато хто думав, наче саме Айв може замінити Джобса, бо зіграв центральну роль у баченні та продукції компанії, він не був зацікавленим керувати бізнесом. Айв хотів продовжувати

працювати з дизайном — у Apple у нього була робота мрії для будь-якого дизайнера: необмежені ресурси й творча свобода. Він не хотів жертвувати такою рідкісною та вільною посадою заради головного болю управління, який неодмінно йде в комплекті з керівництвом цілою компанією.

У медіа експерти також обговорювали іншого кандидата — Скотта Форстелла, амбітного керівника, котрий тоді був старшим віце-президентом із програмного забезпечення iOS³⁴. Форстелл зробив кар'єру за рахунок престижних проектів на зразок Mac OS X — програмного забезпечення, на якому працює Macintosh. Але зіркою він став із приголомшливим успіхом айфона, бо займався розробкою його програм. Форстелл мав репутацію вимогливого та жорсткого керівника й багато в чому наслідував Джобса — у нього навіть був такий самий сріблястий Mercedes-Benz SL55 AMG. У Bloomberg якось назвали Форстелла «міні-Стівом»³⁵, тому для багатьох видавалося логічним, що саме він стане наступником Джобса. У самій Apple, як завжди, тримали інтригу й ніяк не коментували можливих наступників.

Більшість не могла навіть припустити, що Apple замінить лідера-візіонера кимось, хто настільки інший за вдачею від Джобса, тобто, по суті, є його повною протилежністю. Зараз, на початку нової ери Apple, легко дивитися на сходження Кука на вершину найбільшої технологічної компанії, але тоді, у 2011 році, це здавалося завершенням, а не новим етапом.

«Ніхто не призначить Тіма Кука виконавчим директором», — казав у 2008 році Адам Лашинські, інвестор із Кремнієвої долини, виданню Fortune за кілька років до призначення Кука. «Це просто смішно. Їм не потрібен хлопець, який просто виконуватиме роботу. Їм потрібен той, хто робить продукцію блискучою, а Тім не такий. Тім — це хлопець, котрий займається буденними операціями в компанії, яка таку роботу віддає на аутсорсинг»³⁶. Це жорсткий аналіз, але була в ньому й частка правди. Для більшості людей Кук був чистим аркушем; його знали як того, ким він не був, а не як людину з рисами, що насправді йому притаманні.

Але врешті такий неочікуваний вибір був для компанії найкращим. Кук уже мав необхідний досвід керування Apple і впорався з

обов'язками надзвичайно ефективно. Він заміняв Джобса під час його відсутності у 2009-му й 2011-му, уже після того, як йому вперше діагностували рак підшлункової у 2003 році. За відсутності Джобса Кук був виконавчим директором і керував усіма щоденними операціями. Він був дуже несхожий на Стіва Джобса, але двічі успішно управляв компанією, тому рада директорів дійшла висновку, що він зможе підтримати довготривалу стабільність Apple.

Рада й раніше висловлювала Кукові довіру. У 2010 році він на посаді операційного директора отримав солідну суму в 58 млн доларів у вигляді зарплатні, бонусів і премій. Тепер, коли Кук перейшов на посаду виконавчого директора, рада Apple проголосувала за те, щоб винагородити його опціонами на один мільйон. Аби заохотити його лишитися на посаді на певний час, половину опціонів він мав отримати в серпні 2016-го, за п'ять років. Іншу половину планували передати за десять років, у серпні 2021 року³⁷. Рада директорів була переконана, що Тім Кук — саме той директор, якого потребує Apple.

Джобс звільняється. Кук — виконавчий директор

Менш ніж за два тижні після того, як Кук зайняв посаду виконавчого директора, Джобс звільнився й публічно оголосив наступника. Багато хто із зовнішніх спостерігачів за Apple припускав, що насправді Джобс не йде і що ця зміна не надто вплине на компанію, бо Джобс усе одно лишатиметься центральною постаттю. Він уже брав тривалі відпустки й завжди повертався. До того ж цього разу його відразу призначили головою компанії, а це передбачало, що він і далі наглядатиме за майбутнім Apple.

Але рада переймалася громадською думкою — вона хотіла, аби світ бачив Кука таким, яким його бачить вона. Хай Кука й не обожнюватимуть так, як Стіва Джобса, але було важливо, щоб громадськість його полюбила за унікальні риси й повірила, що, попри те що він не такий, як Джобс, проте керуватиме компанією не гірше. У прес-релізі Apple оголосили про відставку Джобса й наступництво Кука. «Рада цілком упевнена, що Тім — саме та людина, яка має стати нашим наступним виконавчим директором, — казав Арт Левінсон, голова Genentech від імені ради Apple. — Тринадцять років Тіма на

службі в компанії показали його непересічні здібності. В усьому, що він робить, помітні визначний талант і гострий розум»³⁸.

24 серпня 2011 року, тобто того самого дня, коли оголосили про відставку Джобса, Wall Street Journal³⁹ і Волт Моссберг у AllThingsD's⁴⁰ цитували поінформовані джерела, близькі до безпосередніх учасників, які стверджували, що Джобс буде не менш активно, ніж раніше, диктувати стратегію розвитку продукції Apple. Він нікуди не їде, тому Кук керуватиме операційно, а Джобс буде залучений у «розробку основних майбутніх продуктів і стратегії». Люди шукали підказок, де тільки можна, щоб довести, що із Джобсом усе гаразд. Джобс не виходив зі складу ради директорів Disney і не віддалявся цілком від Apple ⁴¹ — тому більшість відмовлялася вірити, що його здоров'я «раптово погіршилося»⁴². Вартість акцій Apple упала зовсім небагато — менш ніж на 6 %. Навіть ринок не вірив, що він справді виходить із гри.

Кук погодився на посаду виконавчого директора, усвідомлюючи, що працюватиме із системою, яку створив Джобс. Ситуація нагадувала повернення Стіва в 1997 році. Але, на відміну від Джобса, Кук не збирався ламати й заново будувати те, що добре працювало. Він був надійним капітаном на посаді операційного директора й планував продовжувати вести корабель заданою траєкторією. Не дивно, що Кук не оголошував одразу про якісь масштабні зміни, які могли б схвилювати прихильників та інвесторів. Спершу він хотів заслужити їхню довіру. Також тоді ширилися чутки, що Джобс залишив детальний план щодо низки продуктів (казали, що йшлося про нові айфони, айпеди й телебачення Apple) принаймні на чотири роки наперед⁴³. Вплив Джобса найближчим часом нікуди не зникне. Усі зміни, які втілював Кук, були кулуарними й тихими, як і його попередня робота в Apple. Перейшовши з посади операційного директора до CEO, він більше займався буденним адмініструванням, на що у Джобса рідко вистачало терпіння. Кук переважно контролював рекламу й структуру корпоративного звітування. А також зосередив увагу Apple на освіті й заснував нову благодійну програму. (Натомість Джобс, коли став виконавчим директором, навпаки, відмінив багато благодійних ініціатив Apple).

Кук хотів розвинути в компанії відчуття єдиної команди — за правління Джобса цього бракувало, тому він узявся частіше розсилати імейли на всю компанію, звертаючись до всіх працівників, як до «команди». Один із найперших його листів у ролі виконавчого директора, у серпні 2011 року, написано особливо обнадійливо:

Я з нетерпінням чекаю на чудову нагоду служити виконавчим директором найінновативнішої компанії світу... Стів був неймовірним лідером і наставником... [та] ми справді сподіваємося, що він продовжуватиме вести нас і надихатиме в ролі очільника. Хочу, аби ви були певні, що Apple не зміниться... Стів збудував компанію та культуру, яка не схожа ні на що у світі, і ми збираємося її дотримуватися... Я переконаний, що наші найкращі роки ще попереду й разом ми продовжимо перетворювати Apple на дивовижну компанію, якою вона є⁴⁴.

Те, що Кук більше уваги приділяв спілкуванню із працівниками, уже відрізнялося від стилю Джобса. Той перший імейл поклав початок тренду, що під його керівництвом допоміг розвинути нову культуру в компанії. Імейли й інше внутрішнє спілкування (наприклад, зустрічі в конференц-залі) Кука допомогли йому поширити власні цінності на всю компанію. До того ж він свідомо старався дотримуватися певних речей, які започаткував Джобс, щоб створити відчуття нерозривності між двома лідерами. Наприклад, усім видавалося милим, що Джобс користувався загальновідомим імейлом, аби будь-хто міг йому написати: `steve@apple.com` чи `sjobs@apple.com`. Кук продовжив цю традицію, особисто відповідаючи на окремі із сотень листів, які посипалися на нього після призначення на посаду виконавчого директора⁴⁵.

Якось йому написав чоловік на ім'я Джастін Р.: «Тіме, просто хотів побажати тобі удачі й сказати, що багато людей захоплюється напрямом руху Apple. О, і ще одне — чортів орел війни!» (то відсилка до «Орла війни», бойового кличу альма-матер Кука Обернського університету). І Кук, звісно, відповів: «Дякую, Джастіне. Орел війни фореве!»⁴⁶. Він не був просто занудним операційником — ці імейли давали іншим уявлення про його особистість і показували, що Кук був керівником, котрий переймався не лише компанією, а й споживачами.

Кук починав плавний перехід до постійної посади виконавчого директора, поки лідер-візіонер, котрий зробив компанію Apple такою, якою вона була, перейшов на нову посаду голови. Але, на жаль, Джобс на ній затримався ненадовго.

Смерть Стіва Джобса

Смерть Стіва Джобса 5 жовтня 2011 року вразила весь світ. Лише за місяць після того, як Кук обійняв посаду виконавчого директора, Джобс помер на 58-му році життя, за вісім років після діагнозу раку підшлункової залози. Він перевершив усі прогнози, проживши майже десятиліття із хворобою, з якою лише 20 % живуть рік і лише 7 % — п'ять⁴⁷. Багато років люди вірили, що Джобс та Apple — нерозривні. Apple — це компанія, яка завжди досягала неможливого, хай ішлося про дивовижне відновлення після майже банкрутства, про неймовірний корпоративний успіх у кінці 90-х, незрівнянні інженерні рішення з айподом та айфоном чи трансформацію музичної індустрії через iTunes. Усе це сталося завдяки Джобсу. Apple вважали непохитною, а лідер компанії ще за життя перетворився на легенду. Здавалося, лише кілька людей могли допустити думку, наче Джобс справді може померти.

Джобс помер наступного дня після презентації айфона 4S у Yerba Buena Center for the Arts у Сан-Франциско. Найважливішим нововведенням 4S був голосовий асистент Siri, один із останніх проєктів, до якого він активно долучився⁴⁸. У залі стояло порожнє крісло з написом «зарезервовано» для Джобса. Хай фізично він на презентації не перебував, але його присутність усе одно відчувалася, хоча дивитися на його крісло, яке стояло осторонь, наче передбачаючи смерть Джобса наступного ж дня, було боляче.

Новини про смерть Джобса викликали смуток і співчуття в усьому світі. Ще ніколи смерть директора настільки не вражала людей. Реакція на цю новину була безпрецедентною — попри його часто авторитарний стиль управління однією з найдорожчих компаній світу, імідж Джобса був позитивний. Його обожнювали. Він помер за кілька тижнів після початку руху Occupy Wall Street — протесту проти нерівності та «одного відсотка» багатих, — але його не вважали

частиною групи, проти якої протестували. Люди асоціювали Джобса з улюбленими айфонами й айподами, із якими вони не розлучались, із макбуками й аймаками, що давали їм доступ до нових інструментів, які могли змінити світ. Коли Джобс помер, то навіть Microsoft, давній конкурент Apple, опустил свій прапор. Президент Барак Обама назвав Джобса «одним із найпрекрасніших американських інноваторів — достатньо відважним, щоб думати інакше, достатньо рішучим, аби вірити, що він зможе змінити світ, і достатньо обдарованим, аби саме так і зробити»⁴⁹. І світ погоджувався.

Магазини Apple в усьому світі стали вітварями Джобса: люди обклеювали вітрини записками й листівками із висловленням щирого захвату й згадок про директора, якого вони вважали своїм. Квіти й свічки заповнили тротуари біля крамниць. У магазині Apple у Пало-Альто, рідному місті Стіва, записками було повністю вкрито обидві вітрини. Так не тужили за жодним іншим лідером корпорації.

Наступні місяці після смерті Джобса могли стати трагічними для Кука й тих, хто його знав і любив, але продукція Apple була такою ж популярною, як і завжди. Кількість попередніх замовлень iPhone 4S перевершила показники всіх попередніх моделей — лише за перші вихідні було продано понад 4 млн одиниць⁵⁰. Кількість замовлень біографії Стіва Джобса авторства Волтера Айсексона, яка й так чудово продавалася, після смерті Джобса також неймовірно збільшилася — на 42 000 %⁵¹.

Керуючи компанією Стіва Джобса

До Стіва Джобса була прикута увага всіх газет, журналів і блогів, про нього часто говорили на всіх телеканалах і радіостанціях планети, а тепер усі ці медіа повернулися до Тіма Кука. Поки всі писали захопливі спогади про Джобса, стосовно нового виконавчого директора виникали сумніви. Експерти були налаштовані скептично щодо майбутнього Apple без лідера-візійера, а фанати компанії переймалися її подальшою долею. Із самого початку було очевидно, що призначення Кука виконавчим директором буде водночас благословенням і прокляттям. Така роль була можливістю, яка дається раз у житті, і більшість людей навіть мріяти не сміли про таку посаду,

але водночас це була одна з найбільш ризикованих робіт у світі. Те, що Джобс обрав Кука на цю роль, було очевидною ознакою його фаховості та здібностей, але йти слідами Джобса під тиском та пильною увагою всього світу — бентежна перспектива. Керуючи Apple, Джобс був найпомітнішим виконавчим директором світу — а це неймовірна напруга.

Для Кука то були тривожні часи. Він уже понад десятиліття працював на Apple, а коли став операційним директором, то був правою рукою Джобса, але тепер перед ним постало надважке завдання: узяти на себе управління легендарною компанією із мільйонами завзятих фанатів і центральним місцем у американському бізнесі й культурі. Apple, компанія із величезною, розлогою діяльністю, була серед тих, що найстрімкіше розвиваються, але водночас вона мала справу із конкуренцією, яка також зростала в умовах технологічної революції, що набирала обертів по всій планеті.

Ставки для Тіма Кука були високими як ніколи.

Apple приречена

Кук був замкненою й м'якою людиною, яка ніколи не йшла до того, щоб стати виконавчим директором. І він точно не міг уявити, що йому доведеться замінити Джобса. Якось Кук сказав: «Замінити Стіва? Припиніть. Ні. Він незамінний. Це те, із чим треба просто змиритися. Я бачу сивочолого Стіва на цій посаді, коли йому вже буде сімдесят, а я на той час давно вийду на пенсію»⁵². Однак життя склалося інакше.

На час смерті Джобс став найзнаменитішим виконавчим директором в Америці. Він не лише врятував Apple від неминучої смерті в 1990-х, а й перетворив компанію в масштабну машину із виробництва хітів продажу. IMac, iPod, iPhone та iPad були символами епохи й дали Apple змогу стати однією з найбільших технологічних компаній, яку точно найбільше намагаються наслідувати.

Кукові було що втрачати. Apple могла позбутися лідерства на ринку в умовах палкої конкуренції з Android, і багато хто думав, що без свого легендарного лідера компанія — приречена. Ніхто не знав, як діятиме Кук у ролі постійного виконавчого директора, бо він ніколи не був публічною особою.

Спершу репутація Кука працювала проти нього — він точно був майстром операційної діяльності, але багато хто вважав його просто трутнем — тьмяним, ніяким, без жодної уяви. Він абсолютно не мав харизми, його особистість не була такою потужною, як у колишнього боса, а люди саме цього звикли чекати від виконавчого директора Apple. Навіть гірше — він не мав фантазії Джобса. Звідки ж тоді взятися наступному поколінню неймовірно чудових продуктів? Джобсу чудово вдавалося вести продукти Apple до шаленого успіху, і експерти побоювались, що без нього завершиться епоха хітів Apple.

Навіть до смерті Джобса експерти без вагань указували на те, що без Стіва за штурвалом Apple приречена. Це не перебільшення: «Чому Apple приречена» — саме таким був заголовок колонки редактора Huffington Post у травні 2011 року. У тому тексті Тай Фуджімура передбачав, що Apple ніколи не оговтається від смерті Джобса. Його «управління й навіть бачення, — писав Фуджімура, — можна замінити. Але жодні керівники не зможуть замінити його блискучого відчуття смаку, а саме цьому Apple зобов'язана своїм успіхом. Смерть Джобса залишить Apple близькою до кінця як ніколи... Без продуктів, які настільки виділяються на ринку, їхня зухвала маркетингова стратегія ні до кого не достукається. Споживачі охочіше розглядатимуть альтернативні варіанти»⁵³.

Багато хто погоджувався. Джобс був настільки унікальним лідером, а продукція Apple так сильно з ним асоціювалася, що було майже неможливо уявити компанію без нього. Джордж Колоні, директор дослідницької й консалтингової фірми Forrester, припускав, що без Джобса компанія зазнає краху. «Стів Джобс забрав із собою три речі: 1) унікальне харизматичне лідерство, що тримало компанію разом і заохочувало її працівників до надзвичайної роботи; 2) здатність брати на себе великі ризики; та 3) унікальну можливість придумувати й розробляти продукти»⁵⁴. Колоні припускав, що Apple протримається щонайбільше два–чотири роки. «Без нового харизматичного лідера вона з чудової компанії перетвориться на нормальну, що спричинить відповідний спад доходів та інновацій».

Кук — не той харизматичний лідер, на якого всі чекали. Він був настільки несхожим на Стіва Джобса, що багато аналітиків, включно з Колоні, порівнювали ситуацію, що склалась, із Sony після легендарного

співзасновника компанії Акіо Моріта, із Polaroid після Едвіна Ленда, Disney після двадцяти років по смерті Волта Діснея й навіть із самою Apple після того, як у середині 1980-х із неї пішов Джобс. Історія знає безліч прикладів компаній, що зайшли в глухий кут після смерті чи звільнення легендарних засновників або лідерів. Ford та Walmart також мали такі історії. Великий конкурент Apple Microsoft свого часу важко переживав управління Стіва Баллмера, котрий обійняв посаду після легендарного Білла Гейтса.

Навіть за багато років люди продовжували сумніватися, що Apple під керівництвом Кука виживе. «Основне питання в тому, чи зможе Кук утримати Apple на цьому рівні», — казав Майкл Юсім, професор з управління та директор центру лідерства й управління змін у Вортоні, в інтерв'ю журналу Fortune у березні 2015 року, за три з половиною роки після смерті Джобса⁵⁵. Похмурі прогнози були настільки поширеними, що однією із найпопулярніших книжок 2014 року, за три роки після смерті Джобса, стала «Примарна імперія» (Haunted Empire) Юкарі Кейна⁵⁶, журналіста Wall Street Journal, де Apple було змальовано як компанію, яку досі переслідує відсутність колишнього лідера. В одному абзаці автор писав: «Навіть після того як він узявся контролювати розгалужену імперію Apple, Тім Кук не може втекти від тіні свого колишнього боса. Питання в тому, як йому вдасться розпрощатися з цією тінню? Як можна взагалі конкурувати з людиною з таким блискучим, незабутнім баченням, що навіть смерть не може змусити його піти?»⁵⁷.

Озвучувалися побоювання, що з керівництвом Кука втратиться унікальне бачення Apple, притаманне Джобсові. В інтерв'ю від 1985 року для журналу Playboy (за іронією долі, того самого року він на десятиліття буде змушений піти з Apple) Джобс нарікав, що «компанії, які перетворюються на мультимільярдні корпорації, чомусь утрачають власне бачення»⁵⁸. На момент смерті Джобса Apple стала саме такою корпорацією. За всіма можливими показниками вона була успішнішою, аніж будь-коли за всю свою історію. Але за керівництва Джобса її бачення лишалося незмінним. То чи було правильним бачення Кука, чи був він таким самим пристрасним щодо продукції компанії й чи бачив він майбутнє Apple?

Ті, хто працював із Куком, розуміли, яку величезну відповідальність бере на себе колишній операційний директор, і багато хто спершу хвилювався. То був «неймовірний виклик», як казав Грег Джосв'як, віце-президент зі світового маркетингу, котрий працював на Apple понад 30 років і 22 з них був колегою Кука. «То було, наче ти їдеш на велику, але виявляється, що це не велик, а мотоцикл, до того ж не просто мотоцикл, а Гарлей, — казав він в інтерв'ю в новій штаб-квартирі Apple у березні 2018 року. — Виклик був солідним».

Те, що Куку непросто прийняти цей виклик, не було очевидно навіть його найближчим колегам на зразок Джосв'яка. «Світ нервував», але «якщо Кук і нервував, то точно цього не показував». Якби не його спокійна вдача перед лицем такого грізного виклику, то після смерті Джобса в Apple працювалося б нелегко. Але всі працівники компанії розуміли, що робить Кук, хай навіть решта світу цього не знала. «Із самого початку йому довелося витримати багато незаслуженої критики... Увесь світ хотів порівнювати його зі Стівом, — казав Джосв'як⁵⁹. — Це безглуздя, адже ніхто не може стати Стівом... Натомість Тім залишався Тімом. І він зробив власний внесок у бізнес».

Як і більшість успішних лідерів, Кук користувався своїми унікальними перевагами для ефективного управління компанією. В інтерв'ю Чарлі Роузіві у вересні 2014 року пояснив, що Джобс ніколи не чекав, що він керуватиме компанією так само, як це робив сам. «Коли Джобс мене обирав, то знав, що я не такий, як він, що я не його точна копія, — казав Кук Роузіві. — І він, очевидно, чудово продумав, кого хотів бачити лідером. Я завжди відчував за це відповідальність». Кук каже, що він відчайдушно прагнув продовжити справу Джобса й «витиснути себе до краплі в бізнес», але ніколи не мав на меті стати Джобсом. «Я знав, що можу бути лише собою, — продовжував він, — тому намагався бути найкращою версією Тіма Кука»⁶⁰.

І саме так він робив.

²⁸ Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016), 404.

²⁹ “Biographer Isaacson Describes the Man Who Co-founded Apple ...,” Commonwealth Club, December 14, 2011, accessed September 10, 2018, www.commonwealthclub.org/events/archive/transcript/walter-isacson-talks-steve-jobs.

³⁰ David Pogue, “Steve Jobs Reshaped Industries,” *New York Times*, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, <https://pogue.blogs.nytimes.com/2011/08/25/steve-jobs-reshaped-industries/>.

³¹ Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 404.

³² Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 404–5.

³³ Schlender and Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, 405.

³⁴ Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book,” *Fortune*, January 17, 2012, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book/>.

³⁵ Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple,” *Bloomberg Businessweek*, October 13, 2011, accessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple.

³⁶ Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” *Fortune*, November 24, 2008, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/>.

³⁷ SEC Form 4, Statement of Changes in Beneficial Ownership, accessed September 10, 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000118143111047180/xslF345X03/rrd320669.xml.

³⁸ “Steve Jobs Resigns as CEO of Apple,” Apple, August 24, 2011, accessed September 10, 2018, www.apple.com/newsroom/2011/08/24Steve-Jobs-Resigns-as-CEO-of-Apple.

³⁹ Yukari Iwatani Kane, “Jobs Quits as Apple CEO,” *Wall Street Journal*, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, <https://www.wsj.com/articles/SB1001424053111904875404576528981250892702>.

⁴⁰ Walt Mossberg, “Essay: Jobs’s Departure as CEO of Apple Is the End of an Extraordinary Era,” *AllThingsD*, August 24, 2011, accessed September 10, 2018, <http://allthingsd.com/20110824/jobs-leave-a-legacy-of-changed-industries>.

⁴¹ Jordan Golson, “Steve Jobs to Remain on Disney Board,” *MacRumors*, August 24, 2011, accessed September 10, 2018, www.macrumors.com/2011/08/24/steve-jobs-to-remain-on-disney-board.

⁴² Adam Satariano, “Apple’s Jobs Resigns as CEO, Will Be Succeeded by Tim Cook,” *Bloomberg*, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-24/apple-ceo-steve-jobs-resigns.

⁴³ David Gardner and Ted Thornhill, “Steve Jobs Dead: Apple Boss Left Plans for 4 Years of New Products,” *Daily Mail*, October 8, 2011, accessed September 10, 2018, www.dailymail.co.uk/news/article-2046397/Steve-Jobs-dead-Apple-boss-left-plans-4-years-new-products.html.

⁴⁴ Jacqui Cheng, “Exclusive: Tim Cook E-mails Apple Employees: ‘Apple Is Not Going to Change,’” *Ars Technica*, August 25, 2011, accessed September 10, 2018, <https://arstechnica.com/gadgets/2011/08/tim-cook-e-mail-to-apple-employees-apple-is-not-going-to-change>.

⁴⁵ “Like Steve Jobs, Apple CEO Tim Cook Also Responds to His Email,” *Cult of Mac*, July 28, 2015, accessed September 10, 2018, www.cultofmac.com/111374/like-steve-jobs-apple-ceo-tim-cook-also-responds-to-his-email.

⁴⁶ Eric Slivka, “A Look at Apple’s Handling of Customer Emails to Executives as Tim Cook Takes Charge,” *MacRumors*, August 30, 2011, accessed September 10, 2018,

www.macrumors.com/2011/08/30/a-look-at-apples-handling-of-customer-emails-to-executives.

47 “Prognosis,” Hirshberg Foundation for Pancreatic Cancer Research, accessed September 10, 2018, <http://pancreatic.org/pancreatic-cancer/about-the-pancreas/prognosis>.

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

49 Kori Schulman, “President Obama on the Passing of Steve Jobs: ‘He Changed the Way Each of Us Sees the World,’ ” White House archive, October 5, 2011, accessed September 10, 2018, <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/10/05/president-obama-passing-steve-jobs-he-changed-way-each-us-sees-world>.

50 “iPhone 4S First Weekend Sales Top Four Million,” Apple, October 17, 2011, accessed September 10, 2018, www.apple.com/uk/newsroom/2011/10/17iPhone-4S-First-Weekend-Sales-Top-Four-Million.

51 Andy Lewis, “Steve Jobs’ Biography Sales Jump 42,000 Percent upon Death,” *Hollywood Reporter*, December 5, 2011, accessed September 10, 2018, www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-biography-amazon-244747.

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

53 Ty Fujimura, “Why Apple Is Doomed,” *Huffington Post*, May 31, 2011, accessed September 10, 2018, www.huffingtonpost.com/ty-fujimura/why-apple-is-doomed_b_866579.html.

54 George Colony, “Apple = Sony,” Forrester, August 4, 2017, accessed September 10, 2018, https://go.forrester.com/blogs/12-04-25-apple_sony.

55 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” *Fortune*, March 26, 2015, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/>.

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

57 Kane, *Haunted Empire*, 348.

58 David Sheff, “Playboy Interview: Steve Jobs,” *Playboy*, February 1985, available at Atavist, <http://reprints.longform.org/playboy-interview-steve-jobs>, accessed September 11, 2018.

59 Інтерв’ю автора із Ірґом Джосв’яком, березень 2018-го.

60 “Charlie Rose: KQED: September 13, 2014,” Internet Archive, accessed September 11, 2018, https://archive.org/details/KQED_20140913_070000_Charlie_Rose.

Світогляд, сформований далеким півднем

Алабама — рідна мама

Тімоті Дональд Кук народився 1 листопада 1960 року в Мобайлі, в Алабамі, портовому місті на узбережжі й третьому за розміром у штаті. Він був другим із трьох синів Дона й Джеральдін Куків, корінних алабамських селян. Дон працював докером у компанії Alabama Dry Dock and Shipbuilding, найбільшої тогочасної працедавиці в місті, що займалася ремонтом військових кораблів на Пінто-Айленд. Джеральдіна неповний день працювала аптекаркою, а решту часу присвячувала сім'ї⁶¹.

Кук завжди мав чудові стосунки з обома батьками й лишався міцно до них прив'язаним. «Він телефонує щонеділі, хай там що й хай де він перебуває, — казав батько Кука в телеінтерв'ю в 2009 році, за два роки до того, як Кук стане виконавчим директором Apple. — Європа, Азія, хоч би де він був — завжди в неділю телефонує матері. Ніколи не пропускає»⁶². Джеральдін померла в 77 років у 2015-му, а з батьком Тім досі підтримує теплі стосунки.

У певний момент родина Куків ненадовго переїхала з Мобайла в Пенсаколу у Флориді, за годину звідти, де Дон знайшов роботу на величезній морській базі. Але в 1971 році, коли Тім навчався в середній школі, вони повернулися до Алабами й осіли на Іст-Сілверхіл-авеню в Робертсдейлі, невеличкому провінційному містечку посеред найбільшого за площею округу Болдвін. Дон і Джеральдін вирішили оселитися в Робертсдейлі, щоб троє їхніх синів могли навчатися в чудовій системі громадської шкільної освіти⁶³.

Шкільні роки

Робертсдейл — чудова ілюстрація провінційної південної Америки. Формально це місто, розташоване на території близько восьми квадратних кілометрів із населенням трохи більш ніж 5 тис. осіб — це

одна десята К'юпертіно. А в дитинстві Кука місто було вдвічі меншим — налічувало близько 2,5 тис. мешканців. Тобто там усі всіх знали⁶⁴.

Місто виникло на фоні спокійного, тихого життя у ХХ столітті серед плідючих ґрунтів. Сільське господарство було основним джерелом прибутків, хоча пізніше місто почало жити і з людей, що проїжджали через нього до берегів затоки, розташованої за 40 хвилин їзди звідти. Коли Кук виростав, Робертсдейл був простим містечком без кіно й боулінгу, де найвидатніша подія — осінній ярмарок округу Болдвін. Джеральдін не без любові описувала місто як «просто маленьку плямку на землі»⁶⁵. Містом керував протягом останніх 30-ти років один і той самий мер⁶⁶.

Родина Куків була релігійною, зокрема й Тім. Він посилався на християнську віру впродовж усієї своєї кар'єри. «Дитиною мене хрестили в баптистській церкві, і віра завжди була важливою частиною мого життя», — писав у колонці для Washington Post у 2015 році⁶⁷. Можна припустити, що через віру він був добрим і щедрим лідером. І коли в колонці для Bloomberg у 2014 році Кук оголосив, що він — гей, то також згадував Бога: «Я вважаю, що бути геєм — один із найкращих дарів, який дістався мені від Господа»⁶⁸. Хоча наразі Кук не надто розповідає про свої релігійні вподобання, проте очевидно, що вони відіграли величезну роль у формуванні його особистості й розвитку лідерських рис.

Куку з усіх боків чудово пасувало дитинство в Робертсдейлі. На відміну від Джобса, котрий часто розповідав про свій шалений підлітковий вік, Кук був скромним, успішним відмінником. Тогочасні фотографії зафіксували дещо незграбного, проте атлетичного юнака зі стрижкою під Донні Осмонда із розслабленою, відкритою усмішкою.

Кукові чудово давались алгебра, геометрія й тригонометрія — предмети, що передбачають аналітичне мислення. Усі шість років середньої та старшої школи його визнавали «найстараннішим», а в 1978 році Кук зайняв друге за оцінками місце в школі, виявившись серед найуспішніших випускників⁶⁹.

Колишня вчителька математики Кука Барбара Девіс пригадувала, що «...він був надійною дитиною. Завжди дуже ретельно ставився до роботи, тому я знала, що він усе зробить правильно»⁷⁰. Багато колег і колишніх керівників Кука говорили те саме: завжди можна бути

впевненим, що завдання виконає на совість. І саме таке ставлення стане фірмовою ознакою його кар'єри.

Кук був не лише старанним, а й чудово сходився з іншими — його всі любили. «Ніхто не називав його ботаном, — казала Девіс. — Усі любили проводити з ним час»²¹. Однокласники згадували про його розум і привітність, зауважуючи, що він не був занудою.

Тереза Прочаска Гантсмен (та сама, котра зайняла за успішністю перше місце, обігнавши Кука) залишила такий спогад: «Він не був однобоким. Я не знаю нікого, кому він не подобався б. Кук — чудова людина»²².

Інша колишня однокласниця й подруга, Кларісса Бредсток, пригадувала: «Він справді був кмітливим і начитаним, із чудовим почуттям гумору. Ми просто тусувалися. Дивилися Saturday Night Live... і балакали про школу й усе на світі»²³. Вона додавала: «Неймовірно, що людина з невеличкого міста південної Алабами досягла таких висот. Це заслуга нашої країни... але і його заслуга також». Очевидно, що однокласники Кука пишаються його досягненнями.

Ранній досвід у бізнесі

Кук добре вчився, але також активно відвідував позашкільні заняття й рано зацікавився світом бізнесу. Грав на тромбоні в шкільному оркестрі, регулярно виступав на танцях, футбольних матчах, парадах та інших місцевих подіях, де потрібна була участь оркестру²⁴. Щоб заробити трохи грошей, він розносив місцеву газету Press-Register, підробляв у ресторані і в аптеці Lee Drugs із мамою. Аптека була в Spaceway Shopping Center — єдиному торговому центрі в Робертсдейлі, на головній дорозі, що йшла через місто. Вона досі розташована там само і, схоже, процвітає, на відміну від багатьох закинутих і зачинених магазинів. Найуспішніший бізнес у містечку — це кілька їдалень і оренда тракторів. Більшість торгівлі перемістилася на околиці, де є цілий набір закладів швидкого харчування, кілька крамниць мереж Family Dollars, Dollar Generals і Walmart Supercenter, де часом бачать Кука, коли він щось купує, за словами жителя, із яким я говорив, коли їздив у місто в червні 2018 року.

У школі Кук знаходив час і на річні шкільні альбоми, узявши на себе роль бізнес-менеджера у випускному класі. Його завданням було розмістити в альбомі достатньо реклами, щоб покрити вартість друку. На фотографії можна побачити всю команду з його виробництва в однакових светрах (Кук там у центрі з чогось сміється). На одязі надруковано фразу «А ти вже маєш свій?» — імовірно, це тактика з продажу, яка заохочувала школярів купити собі альбом. Того року завдяки зусиллям Кука альбом мав рекордний продаж і заробив найбільшу суму, згідно з інформацією, наведеною в самому альбомі. Барбара Девіс описувала його як «саме ту людину» для такої роботи²⁵. Досвід роботи на кількох роботах і керування шкільним проектом дали Кукові розуміння бізнесу й заклали фундамент незмінної робочої етики та гострого бізнес-бачення, яке він розвиватиме надалі. Через багато років Тім Кук повторить рекордні продажі шкільного альбома із продукцією Apple.

Інші моменти з альбома також передбачають майбутнє Кука в Apple. На одному із зображень він разом із однокласницею показують пару великих навушників та електричну друкарську машинку — захопливі новітні технології того часу. Підпис такий: «Тереза й Тім застосовують новітні способи в навчанні». Якби він тільки знав, що одного дня керуватиме найбільшою у світі технологічною компанією.

Як Робертсдейл сформував світогляд Кука

Попри те, що Робертсдейлу дійсно притаманні ніжна привітність і старомодний шарм типових південних містечок, є там також неприємний наліт расизму. Те, що Кук у Робертсдейлі зіштохнувся з расизмом, сильно на нього вплинуло, змінило його погляд на світ і його подальше ставлення до питання рівності.

Батьки Кука казали, що переїхали із Пенсаколи, аби діти здобули кращу освіту, і тоді багато сімей так переїжджали. Багато білих родин, переймаючись зростанням расового протистояння в Пенсаколі внаслідок десегрегації громадських шкіл, переїхали до сусідньої Алабами²⁶. Попри те що школи в Алабамі були змішані ще з 1963 року, расові сутички частіше відбувалися в більшому місті Пенсаколі з менш неоднорідним населенням, аніж у меншому, переважно білому

Робертсдейлі (згідно з переписом, у місті проживало 85 % білого населення)⁷⁷.

«У нас у школі навчалося дуже мало афроамериканців, — пригадувала однокласниця Кука Кларісса Бредсток. — Болдвін... завдяки нафті був тоді одним із найбагатших округів. Школа, до якої ми ходили... вона маленька. Я не бачила там жодного відкритого расизму, але Алабама... все ще мала справу із проблемами сегрегації. Я чула від людей расистські жарти прямо в очі афроамериканцям. Так тоді було»⁷⁸.

Насправді, за кілька років до того, як Куки переїхали в Робертсдейл, на головній торговій вулиці був продуктовий магазин Piggly Wiggly з окремими фонтанчиками для пиття для чорних і білих. Житель округу Болдвін, котрий попросив не називати його імені⁷⁹, розповідав, як став свідком відвертого расизму: «У 1966-му мій брат потай зустрівся із чорношкірою дівчиною, але його помітили білі, коли він спинився біля кафе, щоб купити їй гамбургер. Про всяк випадок дівчина лишилася в машині. Щойно брат [він був білий] вийшов із кафе, ті чоловіки почали переслідувати його на своєму пікапі. Вони витягли його з машини й сильно побили, кинувши помирати в лісі неподалік... Він тиждень потім їв суп через соломинку». У тогочасній Алабамі такі расистські випадки були, на жаль, не поодинокими.

Кук також якось зіштовхувався з расизмом — і це вплинуло на все його подальше життя. На початку 1970-х, коли він навчався в старших класах, якось увечері їхав на своєму новому велосипеді з десятима швидкостями вздовж дороги за містом — і раптом помітив вогонь. Він під'їхав ближче й побачив вогняний хрест, навколо якого стояли куклукскланівці в білих накидках.

Попри те що кількість членів ку-клукс-клану зменшилася з рекордних чотирьох мільйонів у 1925-му до кількох тисяч на початку 1970-х⁸⁰, на півдні нерідко можна було побачити їхні зібрання. Ті люди, котрих побачив Кук, зібралися й запалили хрест на ділянці місцевої чорношкірої сім'ї. Ще до того як він устиг подумати, Кук закричав: «Припиніть!». Куклукскланівці глянули на нього, й один із них підняв свій ковпак — виявилось, що то був місцевий диякон однієї із церков Робертсдейла. Він швидко велів Кукові забиратися геть⁸¹. Той випадок юнака шокував.

Він згадував цей епізод у 2013 році, коли отримував нагороду в рідному Обернському університеті. «Цей образ навіки закарбувався мені в пам'яті і, зрештою, назавжди змінив моє життя, — казав він. — Для мене той вогняний хрест був символом невігластва, ненависті й страху більшості перед інакшістю. Я цього ніколи не міг зрозуміти». Те, що він бачив расизм на власні очі, вплине на все життя юнака, а також на його спосіб ведення бізнесу.

Попри те що Кук наполягає на правдивості цієї історії, дехто з мешканців Робертсдейла заперечує, що в місті можна було побачити хрести ку-кукс-клану. Наприклад, Тед Пратт, його колишній однокласник, згадував: «У мене в Робертсдейлі досі є родичі й друзі, і ніхто не пригадує жодних таких історій... Ця оповідь дуже дратує... людей, для яких Робертсдейл — рідне місто». Не дивно, що колишні й теперішні жителі Робертсдейла не хочуть, аби їх асоціювали з куклуксланівцями, а тому засмучуються, що їхнє маленьке містечко поважний керівник описав у такому огидному світлі.

У довгій дискусії у фейсбуку на сторінці *Robertsdale Past and Present* («Минуле й майбутнє Робертсдейла») ⁸² десятки жителів міста, колишніх і теперішніх, піддають сумніву спогади Кука. «Тім Кук, очевидно, бреше про цей випадок, — стверджує коментатор на ім'я Род Джеркінс. — Цього ніколи не було». (Його коментар отримав найбільше лайків у дискусії, як свідчення, що з такою оцінкою багато хто погоджується). Власне, я не знайшов відповідей, які захищали б Кука. Серед 143-х коментарів до посту майже всі піддавали сумніву цей його спогад. Іще один коментатор, Марвін Джонсон, додав: «Я питаю родичів, які живуть тут набагато довше, ніж я... більш як півстоліття, і вони казали, що такого ніколи не було». Третій коментатор написав: «Він просто збрехав. Крапка».

Але з цієї дискусії стає очевидно, що багато жителів Робертсдейла просто перебувають на стадії заперечення. Пости у фейсбуці — не найкращий майданчик для обговорення практик ку-кукс-клану, навіть якщо йдеться про події, що сталися десятки років тому. Кілька людей, які постили в групі, казали, що хай вони й не бачили вогняних хрестів, але бачили їхні згарища, а один користувач згадав також палання хреста під час різдвяного параду в сусідньому містечку. Гірка

правда в тому, що, імовірно, у Робертсдейлі справді можна було побачити куклукскланівців.

Депутатка Патрісія Тодд розповіла, що такі організації діяли не лише, коли Кук був малим, вони активні досі. «Викликали тривогу брошури, що їх розповсюджували в різних громадах Бірмінгему, — казала вона. — Не можна заперечувати історію Алабами щодо прав людини, там нічим пишатися... але расизм в Алабамі досі живий і непогано почувається... Люди не говорять про це вголос, але багато громадян ненавидять людей, які від них відрізняються»⁸³.

За кілька років після того епізоду Кук іще раз стикнувся з расизмом. Коли йому було шістнадцять, він виграв конкурс творів, організований місцевим комунальником — асоціацією сільської електрики. Тема творів була «Сільські електрокооперативи — виклики вчора, сьогодні й завтра». Кук написав твір від руки, бо його родина не могла дозволити собі придбати друкарську машинку⁸⁴.

Нагородою була поїздка в столицю, де він мав нагоду відвідати вражаючі бенкети й послухати президента Джиммі Картера в Білому Домі. Проте поїздку зіпсувала зустріч Кука з губернатором Алабами Джорджем Воллесом, упертим прихильником сегрегації, котрий марно чинив спротив намаганням уряду інтегрувати громадські школи штату в 1960-х. Кук потис Воллесу руку, але згодом жалкував про це. «Зустріч із губернатором не була для мене честю, — казав він. — Рукостискання відчувалося так, наче я зрадив власним поглядам. Я розумів, що це неправильно, наче я продав частину власної душі»⁸⁵.

На щастя, на тому досвіді він зміг навчитися й нині не толерує жодних видів расизму, і попри те що боротьба з ним досі триває, Кук перетворив Apple на інклюзивне місце. Під його керівництвом на роботу в корпорацію взяли більше представників меншин, порівняно з багатьма підприємствами Кремнієвої долини. Також компанія виділяє щедрі гранти навчальним закладам, благодійним організаціям і фундаціям для заохочення студентів із меншин вивчати науку, технології, інженерію й математику.

Багато цінностей, утілених в Apple, здаються прямим наслідком дитячого досвіду Кука, пов'язаного з дискримінацією. У промові 2012 року перед студентами бізнес-школи Д'юкського університету (де Кук здобув MBA), він згадував, що наслідує двох героїв: Мартіна Лютера

Кінґа й Роберта Кеннеді. «Я народився й виріс на півдні, тому часто бачив, як жахливо люди поводяться, дискримінуючи інших. Мені це в прямому сенсі було огидно», — казав він студентам. Кук захоплюється Кінґом і Кеннеді, бо вони ризикували життям у боротьбі проти дискримінації. «Саме тому в моєму кабінеті є три фотографії — дві Кеннеді й одна Кінґа, — казав він. — Це єдині фото в моєму кабінеті. Я дивлюся на них щодня... І думаю, що ці люди для нас — неймовірні рольові моделі... І це не політичне твердження, а просто твердження про те, що до всіх треба ставитися справедливо»⁸⁶.

Ненависть і дискримінація, які Кук побачив ще в дитинстві, назавжди закарбуються в його пам'яті і впливатимуть на вчинки в житті та бізнесі. Ліза Джексон, перша афроамериканка, яка очолювала агенцію із захисту довкілля і якій Кук у 2013 році доручив керувати проектами, пов'язаними з довкіллям, казала, що дитинство на півдні сильно вплинуло на його світогляд. «Це частина його особистості, — розповідала вона. — Зростаючи на півдні, ти бачиш огидні речі, але також бачиш перспективи й можливості, — додала Джексон. — Принаймні я не можу перестати бути тією, ким є, і Тім говорив про те саме»⁸⁷.

Витоки алабамського активізму

Кук дотримувався власних принципів упродовж усієї кар'єри в Apple і поза нею. У виступі на початку навчального року в університеті Джорджа Вашингтона⁸⁸ у 2015 році, він висловив думку, що людина не має вибирати між тим, аби «чинити добро й досягати успіху». Його відмова відкидати власні цінності зробила свій внесок в успіх Apple, хоча на цьому шляху було багато випробувань. У травні 2014 року член консервативної аналітичної організації національного центру досліджень громадської політики закликав його з'ясувати, як впливають програми сталого розвитку на прибутки Apple. Але Кук відмовився. «Коли ми працюємо над тим, щоб нашими пристроями могли користуватися незрячі, то я не думаю про чортові прибутки від інвестицій», — сказав він⁸⁹. Такий самий підхід Кук застосовує й до екологічних ініціатив Apple, безпеки працівників та інших політик. «Якщо ви хочете, щоб я всюди керувався лише прибутками, то краще

вам звідси забиратися», — гаркнув він на консервативного інвестора. Після того національний центр досліджень громадської політики випустив заяву, у якій засуджував позицію Кука: «Після сьогоднішньої зустрічі інвестори переконалися, що Apple марно витрачає неймовірні суми грошей акціонерів на боротьбу з так званими кліматичними змінами»⁹⁰. Але Кук, як завжди, лишився вірним власним принципам.

Цей моральний компас, сформований ще в дитинстві, є однією з найбільших відмінностей між образами Джобса й Кука. Джобс закривав благодійні ініціативи⁹¹, не надто переймався сталим розвитком і рідко говорив про соціальні проблеми. Він вважав, що розроблені ним продукти — уже достатній внесок у світ. Макінтош із чудовим інтерфейсом для користувачів в очах Джобса лишав його слід в історії. Він був певен, що його робота в Apple важливіша за будь-які благодійні внески. Натомість Кука бачив внесок у суспільство детальніше й складніше. Він завжди з неймовірною гордістю говорив про якість продукції Apple, але також згадував про те, що користуватиметься своєю посадою виконавчого директора, щоб Apple перебувала «на стороні добра»⁹². Як буде видно в наступних розділах, Кук значно збільшив благодійні внески компанії, багато працював над тим, аби Apple користувалася відновлюваною енергією і щоб її продукти краще перероблялися й були менш токсичними. Він також переймався тим, щоб ланцюг постачання Apple був безпечнішим і не експлуатував працівників і щоб на компанію працювала неоднорідна команда.

Його мораль ґрунтується на християнському вихованні, південних звичаях і тому, чого його навчили його герої — Мартін Лютер Кінг і Роберт Кеннеді. «Мої моральні орієнтири були закладені вихованням батьків, церквою і власним серцем — саме ці складові дали мені змогу йти власним шляхом пізнання», — пригадував він в одній із промов. До того ж Кук виховувався на книжках. Дитиною, казали, він брав у бібліотеці Робертсдейла книжку Гарпер Лі «Убити пересмішника». Його, вочевидь, зачепила історія праведної боротьби добродушного Аттікуса Фінча проти расизму в уявному алабамському місті⁹³.

Підтримка Куком меншин також сформувалася під впливом юності на півдні. Він ніколи публічно не говорив про своє приватне життя, аж поки ведучий ток-шоу Стівен Колберт у 2015 році не спитав його

прямо в телеінтерв'ю: «Оцей досвід зростання в Алабамі своєрідним аутсайдером через власну орієнтацію, чи він якось вплинув на ваші намагання допомогти іншим людям у світі, котрим через це складно?». Кук відповів ствердно, пояснивши своє відчуття потребою протистояти поширеній гомофобії. «Дітей у школі цькували — по суті, дискримінували; також їх відштовхували власні батьки — і я розумів, що треба щось робити, — сказав він. — Я відчував величезну відповідальність»⁹⁴. Ця відповідь лише на трохи привідкрила особисте життя дуже замкненої людини.

Інші також наслідували приклад Колберта, коли дійшло до того, щоб з'єднати точки гомосексуальності Кука і його бажання відверто говорити про проблеми прав людини. «Думаю, що дитинство в Алабамі в 1960-х і переживання цього досвіду, особливо якщо ти гей, не лишає йому вибору — він розуміє, як небезпечно мовчати на ці теми», — казала Керрі Кеннеді, дочка Роберта Кеннеді й захисниця прав людини. Тепер «він не боїться відверто висловитися, якщо бачить несправедливість»⁹⁵.

Кук небагато розповідав про те, як воно — бути молодим геєм у ті часи, — і сумнівно, щоб він комусь відверто говорив про свою орієнтацію в школі. Його подруга Кларісса Бредсток⁹⁶ згадувала, що не знала тоді, що він гей, і навіть була в нього закохана. Вона пояснювала, що їхню школу не доводиться вважати сприятливим середовищем для таких зізнань. «У школі були люди, які, думаю, мали іншу орієнтацію, — поділилася вона, — але ніхто нічого не казав. Їх не ображали, але їм не можна було відверто заявити про свою сексуальну сутність».

«Робертсдейл — це не зовсім ліберальний бастион штату, — казала депутатка Патрісія Тодд, єдина відкрита лесбійка в законодавчому органі штату. — Якби він зізнався у своїй сексуальній орієнтації в юному віці, думаю, йому було б дуже складно»⁹⁷. Схожу думку озвучував також інший житель округу Болдвін, який попросив не називати його імені: «Імовірно, місцеві відцуралися б від Тіма, якби дізналися, що він гей. Є безліч історій про геїв, на яких нападали й били навіть поліцейські, які згодом казали судді, що жертва “перечепилася на сходах”»⁹⁸. Тому не дивно, що Кук вирішив не розповідати відверто про свою сексуальну орієнтацію, поки жив у Робертсдейлі.

Але тепер люди, включно з Патрісією Тодд, хвалять його за камінаут. Вона каже, що це надихнуло інших наслідувати його приклад, і що це нормалізує ставлення до геїв. «Я справді думаю, що коли люди на зразок Тіма й інших керівників відкрито кажуть про свою орієнтацію, це багато змінює, — розмірковує вона. — Думаю, так люди усвідомлюють, наскільки неоднорідна наша громада і що насправді геї є всюди. На відміну від інших — гендеру, раси чи етнічного походження, — гомосексуальність можна приховувати. Але тепер люди мають відвагу відверто заявити про себе. Тут також присутній вплив Тіма... Коли виконавчий директор найуспішнішої компанії заявляє, що він гей, це помітно всім»⁹⁹. Саме в цьому й полягав намір Кука. Він писав у колонці для Bloomberg, що «якщо знання про те, що виконавчий директор Apple — гей, може допомогти комусь, хто страждає від неможливості змиритися з власною сутністю, або заспокоїти того, хто почувається самотнім, чи надихнути людей боротися за рівність, тоді я готовий пожертвувати заради цього власною приватністю. Це вартісна угода»¹⁰⁰.

Не герой рідного міста

Попри те що багато мешканців Робертсдейла знають про досягнення Кука, він не особливо відомий у рідному місті. Дехто з друзів та однокласників відверто пишається його успіхами, але в місті немає жодних табличок — ані нових, ані старих. На почесному місці в школі є інформація про зіркового футболіста Джо Чайлдресса, котрий грав на позиції раннібека в національній футбольній лізі й випустився в 1950-х, а про Кука — ні слова. Можливо, тому, що він бізнесмен, а не спортсмен. Один місцевий мешканець каже, що більшість містян навіть не знають, хто такий Кук, бо у своєму маленькому алабамському містечку не надто переймаються корпоративним світом¹⁰¹.

Серед тих, хто знає про Кука, панує відчуття, що він не зробив для місцевої економіки стільки, скільки мав би. На сторінці міста у фейсбуці є обширне обговорення того, чому він не скористався Apple, аби віддячити рідному краю. Зокрема, там запитували, чому Робертсдейл — не технологічний центр Алабами, якщо це рідне місто Кука¹⁰². Це питання популярне в обговоренні.

21-річний житель міста Діллан Госней розповідає, що в Робертсдейлі складно знайти роботу. Часом він працює зварювальником, але по суті — безробітний. І таких, як він, багато. Для Робертсдейла, як і для іншої сільської місцевості в Америці, безробіття — давня проблема. «Робота — найгірша сторона цього міста. З роботою туго, кожен підробляє у трьох місцях... Тут нічого немає, жодних великих компаній, які будували б свої головні офіси, — каже він. — Думаю багато хто хотів би, аби він тут щось організував, щоб були робочі місця»¹⁰³.

Але Apple ще нескоро прийде в Робертсдейл. Наразі в Алабамі немає чіткого законодавства щодо запобігання дискримінації за расою, віком чи сексуальною орієнтацією¹⁰⁴. Невдовзі після того, як Кука у 2014 році включили до алабамської почесної академії, він сам казав депутатці Тодд, що Apple не планує інвестувати в Алабаму, поки штат не прийме антидискримінаційні закони. «Громадян Алабами можна звільнити через їхню сексуальну орієнтацію, — каже Кук. — Минулого не змінити, але на ньому можна вчитися, щоб творити інше майбутнє»¹⁰⁵.

Незабаром після візиту Кука депутатка Тодд унесла антидискримінаційний законопроект, названий його іменем, на розгляд законодавчого органу Алабами. «Тім вважав за честь, що законопроект названо його іменем», — казала вона. Проте, на жаль, законом він не став. «Звісно, він не пройшов, — коментує депутатка. — Я демократка, а місцеву раду контролюють республіканці. У них сильна більшість... Вони не збираються приймати антидискримінаційний закон. То був радше символічний учинок із мого боку. Але... принаймні ми порушили цю тему»¹⁰⁶. Законопроект провалився, але то був крок у правильному напрямі.

Очевидно, що Кук небайдужий до рідного міста й штату. «Він цікавиться подіями в Алабамі, — каже депутатка Тодд. — Слідкує за тим, що відбувається... Намагається допомогти штату рухатися вперед. Зважаючи на те що це — Алабама, прогрес не буде швидким». У грудні 2014 року Кук пожертвував невідому, але «солідну» суму вашингтонській організації, що займається просуванням прав людини, — Human Rights Campaign, яка запустила проект на 8,5 млн доларів із просування прав геїв у Алабамі, Арканзасі й Міссісіпі¹⁰⁷. Проект під назвою «Project One America»¹⁰⁸ триває досі — у всіх трьох штатах працюють його представництва. Після пожертви Кука ця організація

стала найбільшою у сфері захисту громадянських прав ЛГБТ із більш ніж трьома мільйонами членів і прихильників¹⁰⁹. Також Кук пожертвував айпади дуже бідній школі в злиденному районі під назвою «Чорний пояс», названий так через чорний бруд, яким були вкриті вулиці. «Він зробив свій внесок, але при цьому чітко сказав місцевим чиновникам і особливо депутатам: “Я не збираюся розширювати свою діяльність в Алабамі, доки не буде прийняте антидискримінаційне законодавство”, — розповідає депутатка Тодд. — Звісно, цього не буде, бо ми радше розмахуватимемо Біблією, замість створення робочих місць в Алабамі»¹¹⁰.

Кук також надихнув місцевий бізнес заговорити про недискримінацію — із поточним законодавством і спротивом ініціативам на зразок проекту доступу трансгендерів до вбиралень, у Алабамі складно займатися бізнесом. «Якби десять років тому мені хтось сказав, що найбільше за недискримінацію виступатимуть військові й корпорації, я розсміялася б цій людині в обличчя, але саме це зараз відбувається, — розповідає депутатка Тодд. — Складно винаймати хороших працівників і вести бізнес, якщо вас бачать як штат, що рухається назад і дозволяє дискримінацію»¹¹¹. Попри те що прогрес повільний, Кук сподівається, що Алабама змінить законодавство — зрештою, це для нього особливе місце. Він регулярно приїжджає на футбол в Оберні й відвідує родину. Кук тут жив 21 рік, і цей період вплинув на нього. Колись він казав молоді під час візиту в Бірмінгем: «... більшість років, завдяки яким я став, ким я є, минули в Алабамі»¹¹². Є надія, що дехто із цих молодий людей наслідуватиме його приклад і змінить життя в Алабамі на краще.

Інженерія в Оберні

Закінчивши школу в 1978 році, Кук поїхав із Робертсдейла в Обернський університет, де вступив на бакалаврат, щоб вивчитися на промислового інженера — то була його давня мета. «Ще із сьомого класу він завжди казав: “Я хочу в Оберн”», — пригадувала його мама¹¹³. Обернський університет був доволі близько до рідного міста Кука — десь три години на машині. Для нього було важливо лишитися в Алабамі. Іншим варіантом був Алабамський університет у Тускалузі,

але він Кукові здавався надто розкішним. «Усі заможні люди йдуть туди, — пояснював він. — То був заклад для лікарів і юристів, а я завжди вважав себе робочою людиною. А прості трудяги йдуть в Оберн»¹¹⁴.

Вибір промислової інженерії в Оберні був розумним рішенням. Колишній виконавчий директор Chrysler Лі Лакоча, колишній директор Walmart Майк Д'юк і колишній директор United Parcel Service Майкл Іск'ю — усі вони були за освітою промисловими інженерами, і цей диплом направив молодого Кука на той самий шлях. Фах пасував до його здібностей і чуття: промислова інженерія зосереджується на шляхах оптимізації складних систем, на тому, як позбутися зайвих витрат і найкраще скористатися ресурсами. І саме в цьому Кук був здібним. «Він дуже швидко відсікав усе зайве й добирався до суті проблеми», — казав один із його викладачів, Роберт Балфін¹¹⁵.

Кар'єра Кука в Оберні була успішною, якщо не блискучою. На останньому курсі його висунули на звання видатного випускника, хоча він дуже соромився почесей. «Я цього не заслуговую, — наполягав Кук тоді. — Є багато людей, котрі заслужили цей титул більше за мене»¹¹⁶.

Саїд Магсудло, один із викладачів Кука, пригадував його як «студента на тверду четвірку з плюсом чи п'ятірку з мінусом». В інтерв'ю New York Times, що вийшло того самого року, коли Кук очолив Apple, Магсудло описав Кука як «спокійну, невибагливу й при цьому глибоку особистість». Він, за його словами, «спокійно сидів і вчився»¹¹⁷. Але Кук також був симпатичним хлопцем і хорошим другом — в університеті він був не менш популярним, аніж у школі. Фотографії того часу зображають веселого юнака, що жартує з однокурсниками.

В Оберні Кук здобув знання, які зрештою допоможуть йому в кар'єрі. Він навчився програмувати. Для одного предмета створив систему покращення світлофорів біля університету. «Мені хотілось оптимізувати дорожній рух, бо тоді світлофори працювали на таймерах, — пояснював він. — Я хотів придумати спосіб, як зменшити черги, щоб люди довго не чекали, і водночас зменшити забруднення довкілля». Його система, вочевидь, була такою вдалою, що місцева поліція її запровадила. «На той час то було круто, і метод спрацював.

Поліція втілила мій проект», — згадував він. Сьогодні, проте, Кук дещо втратив свої навички з написання кодів. Тепер він жартує, що з нього «непоганий» кодер, але «в Apple працює багато-багато людей, значно вправніших за мене в цьому»¹¹⁸.

Оберн, здається, сильно вплинув і на підхід Кука до роботи, і на його світогляд. У кодексі університету, написаному в 1943 році першим університетським футбольним тренером Джорджем Петрі, зазначено: «Я вірю, що світ передбачуваний і можна сподіватися лише на власні зусилля. Тому я вірю в роботу, важку роботу. Я вірю в освіту, що дає мені знання для того, щоб працювати мудро, і тренує розум та руки, щоб працювати вправно. Я вірю в чесність і відвертість, без яких неможливо заслужити повагу й довіру співгромадян»¹¹⁹.

У 2010 році у вступній промові перед початком навчального року в Оберні Кук повторив ці слова, як власну мантру. «Попри те що ці слова звучать просто, у них є неймовірні гідність і мудрість. Вони випробувані часом, — сказав він аудиторії. — Ті, хто намагається досягти успіху без важкої праці, зрештою обманюють себе, або ще гірше — вводять в оману інших»¹²⁰. Кук точно вірив у важку працю змолоду, і це зрозуміло також із того, як він керує Apple і що цінує у власних працівниках.

В Оберні Кук здобув перший досвід корпоративного управління. Він записався на програму кооперативної освіти, а це означало, що частину навчання він проведе в Ричмонді, у Вірджинії¹²¹, на підприємстві Reynolds Aluminum. Так склалося, що Кук різко увірвався в реальний світ роботи. Майже одразу компанія була змушена скоротити значну кількість працівників. Ця ситуація, проте, зіграла Кукові на руку, бо йому випала нагода допомагати президенту керувати компанією. Роль другої людини на підприємстві стане саме тією посадою, яку він у найближчі десятиліття доведе до досконалості, і зрештою підніметься на вершину Apple.

Кук закінчив Оберн у 1982 році, за 18 місяців після першого публічного продажу акцій Apple та випуску макінтоша, що став для компанії проривом. Але Apple тоді ще не була в полі зору 21-річного юнака. Після закінчення коледжу йому запропонували роботу на IBM, яка саме випустила свій перший персональний комп'ютер. Він також отримав пропозиції від Andersen Consulting та General Electric —

обидві компанії були привабливими місцями для роботи. Приймаючи рішення піти в IBM, Кук пригадував: «Правду кажучи, я ніколи не задумувався над комп'ютерами. Чи склалося б моє життя інакше, якби я не пішов туди працювати? Не знаю. Але точно знаю, що є небагато визначальних моментів у житті, і для мене то був саме такий момент»¹²². Попри те що він ніколи не замислювався над роботою в технологічній сфері, яка тоді саме зароджувалась і мало кому видавалася привабливою, робота на IBM здалася Куку перспективною, і він погодився.

Одразу після отримання диплома електроінженера Кук пішов у відносно новий відділ персональних комп'ютерів масштабної компанії. Відділ було розташовано на великому заводі збірки в Південній Кароліні, на території Research Triangle Park. За винятком періодичних поїздок в Оберн на футбол, Кук ніколи не озирався.

⁶¹ Michael Finch II, "Tim Cook — Apple CEO and Robertsdale's Favorite Son—Still Finds Time to Return to His Baldwin County Roots," AL.com, February 24, 2014, accessed September 11, 2018, http://blog.al.com/live/2014/02/tim_cook_—_apple_ceo_and_robe.html.

⁶² Don Cook, interview by Debbie Williams, WKRG, January 16, 2009.

⁶³ Finch, "Tim Cook."

⁶⁴ Finch, "Tim Cook."

⁶⁵ Finch, "Tim Cook."

⁶⁶ "Meet Our Mayor," City of Robertsdale, accessed September 11, 2018, www.robertsdale.org/mayors-office.

⁶⁷ "Tim Cook: Pro-discrimination 'Religious Freedom' Laws Are Dangerous," *Washington Post*, March 29, 2015, accessed September 11, 2018, www.washingtonpost.com/opinions/pro-discrimination-religious-freedom-laws-are-dangerous-to-america/2015/03/29/bdb4ce9e-d66d-11e4-ba28-f2a685dc7f89_story.html.

⁶⁸ Tim Cook, "Tim Cook Speaks Up," Bloomberg, October 30, 2014, accessed September 11, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.

⁶⁹ "Behold Tim Cook's Glory Days as 'Most Studious' in High School [Gallery]," Cult of Mac, July 27, 2015, accessed September 11, 2018, www.cultofmac.com/221717/behold-tim-cooks-glory-days-as-most-studious-in-high-school-gallery/.

⁷⁰ Finch, "Tim Cook."

⁷¹ Finch, "Tim Cook."

⁷² Finch, "Tim Cook."

⁷³ Інтерв'ю автора із Кларіссою Бредсток, лютий 2018-го.

⁷⁴ Finch, "Tim Cook."

⁷⁵ Finch, "Tim Cook."

⁷⁶ Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 94.

77 “Robertsdale, Alabama,” Wikipedia, accessed September 11, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Robertsdale,_Alabama.

78 Інтерв’ю автора із Кларіссою Бредсток, лютий 2018.

79 Інтерв’ю автора, лютий 2018-го.

80 “Ideologies,” Southern Poverty Law Center, accessed September 11, 2018, www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/ku-klux-klan.

81 Todd C. Frankel, “The Roots of Tim Cook’s Activism Lie in Rural Alabama,” *Washington Post*, March 7, 2016, accessed September 11, 2018, www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/03/07/in-rural-alabama-the-activist-roots-of-apples-tim-cook.

82 У “Apple’s CEO Tim Cook: An Alabama Day That Forever Changed His Life,” on “Robertsdale, Past and Present” Facebook page, June 15, 2014, www.facebook.com/groups/263546476993149/permalink/863822150298909/.

83 Інтерв’ю автора з Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

84 Kane, *Haunted Empire*, 96.

85 “GW Commencement 2015 Tim Cook,” Vimeo, May 29, 2018, accessed September 12, 2018, <https://vimeo.com/128073364>.

86 “Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke,” YouTube, posted by Duke University Fuqua School of Business, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt.

87 Інтерв’ю автора з Лізою Джексон, березень 2018-го.

88 “GW Commencement 2015 Tim Cook.”

89 Bryan Chaffin, “Tim Cook Soundly Rejects Politics of the NCPPR, Suggests Group Sell Apple’s Stock,” *The Mac Observer*, accessed September 13, 2018, www.macobserver.com/tmo/article/tim-cook-soundly-rejects-politics-of-the-ncppr-suggests-group-sell-apples-s.

90 “Tim Cook to Apple Investors: Drop Dead,” National Center, November 2, 2017, accessed September 13, 2018, <https://nationalcenter.org/ncppr/2014/02/28/tim-cook-to-apple-investors-drop-dead>.

91 Andrew Ross Sorkin, “The Mystery of Steve Jobs’s Public Giving,” *New York Times*, August 29, 2011, accessed September 13, 2018, <https://dealbook.nytimes.com/2011/08/29/the-mystery-of-steve-jobs-public-giving/>.

92 “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’” *Cult of Mac*, July 26, 2015, accessed September 13, 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good.

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

94 “Tim Cook Tells Stephen Colbert Why He Came Out as Gay,” *CNNMoney*, accessed September 13, 2018, <https://money.cnn.com/video/technology/2015/09/16/tim-cook-apple-stephen-colbert-late-show.cnnmoney/index.html>.

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

96 Інтерв’ю автора із Кларіссою Бредсток, лютий 2018-го.

97 Інтерв’ю автора із Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

98 Інтерв’ю автора із жителем округу Болдвін, лютий 2018-го.

99 Інтерв’ю автора із Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

100 “Tim Cook Speaks Up.”

101 Інтерв’ю автора із жителем Робертсдейла, червень 2018-го.

102 На facebook.com/groups/263546476993149/permalink/1948196945194752/.

103 Інтерв’ю автора із Ділланом Госнеєм, лютий 2018-го.

104 “Employment Discrimination in Alabama,” *Findlaw*, accessed September 13, 2018, <https://corporate.findlaw.com/litigation-disputes/employment-discrimination-in-alabama.html>.

105 Associated Press, “Apple CEO Tim Cook Funds Gay Rights Initiative in Alabama,” *Mercury News*, August 12, 2016, accessed September 13, 2018, www.mercurynews.com/2014/12/18/apple-ceo-tim-cook-funds-gay-rights-initiative-in-alabama.

106 Інтерв’ю автора з Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

107 Associated Press, “Tim Cook Makes Personal Donation to Gay Rights Campaign,” *Guardian*, December 18, 2014, accessed September 13, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/dec/18/apple-ceo-tim-cook-donation-gay-rights-campaign.

108 “Project One America,” Human Rights Campaign, accessed September 13, 2018, www.hrc.org/campaigns/project-one-america.

109 “About Us,” Human Rights Campaign, accessed September 13, 2018, www.hrc.org/hrc-story/about-us.

110 Інтерв’ю автора з Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

111 Інтерв’ю автора з Патрісією Тодд, лютий 2018-го.

112 Erin Edgemon, “Apple’s Tim Cook Talks MLK, Auburn, Coding During Birmingham Visit,” *AL.com*, April 4, 2018, accessed September 13, 2018, www.al.com/news/birmingham/index.ssf/2018/04/tim_cook_talks_mlk_auburn_codi.html.

113 Finch, “Tim Cook.”

114 Hanno van der Bijl, “Apple’s Tim Cook on Leadership, Workplace Diversity, Alabama and Auburn Rivalry,” *Birmingham Business Journal*, June 1, 2018, accessed September 13, 2018, www.bizjournals.com/birmingham/news/2018/04/06/tim-cook-on-leadership-workplace-diversity-alabama.html.

115 Kane, *Haunted Empire*, 98.

116 Kane, *Haunted Empire*, 99.

117 Miguel Helft, “Tim Cook Is Running Apple, but Not Imitating Steve Jobs,” *New York Times*, January 23, 2011, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24cook.html.

118 Jasper Hamill, “Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps,” *The Sun*, October 13, 2017, accessed September 13, 2018, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps.

119 “The Auburn Creed,” Auburn University, accessed September 13, 2018, www.auburn.edu/main/welcome/creed.html.

120 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, posted by Auburn University, May 18, 2010, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

121 Kane, *Haunted Empire*, 99.

122 Kane, *Haunted Empire*, 99.

Вивчаючи ремесло в Big Blue¹²³

Персональний комп'ютер IBM

Робота на IBM була для молодого Кука вигідною партією. На початку 1980-х комп'ютерна індустрія саме переживала захопливий бум, а для завзятої й талановитої людини перспективи видавалися космічними. Не дивно, що Кук швидко пішов угору. Галузь домашніх комп'ютерів тільки-но зароджувалася, і, попри успіх Apple, Atari та Comodore й інтерес до персональних комп'ютерів IBM, менш ніж 10 % сімей в Америці мали комп'ютери¹²⁴. Ринок готувався вибухнути, і виробники боролися за споживачів, які обирали свій перший у житті комп'ютер.

На той час IBM була центром галузі. Перед запуском першого ПК компанія була відома виробництвом масштабних систем, що займали цілу кімнату, для корпорацій та уряду. На компанію у світі працювало вже понад 350 тис. людей¹²⁵, і в 1981 році комп'ютерний гігант IBM вирішив увірватися в бізнес ПК, де переважно панували Стів Джобс і Стів Возняк зі своїм маленьким комп'ютером Apple II.

Перший персональний комп'ютер IBM був проривом, який нині вважають віхою розвитку галузі: то був комерційний хіт. З огляду те що ПК зібрали зі стандартних складових, його взялися масово копіювати. «Персональним комп'ютером» почали називати весь клас невеликих, швидких, недорогих пристроїв. Через десятиліття клони ПК IBM стануть основою багатомільярдної індустрії.

Комп'ютер вартістю 1 565 доларів працював на BASIC, тогочасній популярній мові програмування (Microsoft Windows запуститься за кілька років, у 1985-му), його рекламували як простий у використанні, гнучкий та ефективний пристрій. Там був 16-бітний мікропроцесор, 16 кілобайтів оперативної пам'яті та 40 кілобайтів місця — на той час то було дуже багато¹²⁶. Але порівняно із сучасними комп'ютерами, які мають незрівнянно більше потужності й пам'яті, ті ПК були повільні та примітивні. Візьмімо, наприклад, третій Apple Watch — у нього в

400 тис. разів більше місця (16 гігабайтів проти 40 кілобайтів), і це малесенький пристрій, який зручно носити на зап'ясті¹²⁷. «Високе розширення» тогочасного ПК було 25 рядків, у кожному з яких вміщалося до 80-ти символів. Одна з перших рекламних брошур ПК, що був найдоступнішим комп'ютером IBM у 1982 році, вихваляла «просунутий дизайн і розмаїття програм, що дарують радість від володіння власним комп'ютером»¹²⁸. ПК був особливо популярним серед бізнесменів, які шукали відносно дешевий і простий комп'ютер для буденних бізнес-завдань — бухгалтерії, комунікацій і рахунків. Мати в офісі ПК стало загальноприйнятим стандартом. Нішева індустрія для фанатів-ботаніків перетворилася на мейнстрим для всього бізнесу.

До кінця того року IBM продавала комп'ютер щохвилини¹²⁹. Спершу компанія прогнозувала, що за п'ять років продасть 250 тис. одиниць, але були періоди, коли така кількість розходилася за місяць, що перетворювало ПК на найбільшого конкурента Apple II¹³⁰. У 1982 році IBM та її конкуренти, що «клонували», чи, по суті, копіювали ПК, продали загалом 2,8 млн домашніх комп'ютерів у США — удвічі більше, аніж у 1981 році¹³¹.

Такий зліт зробив комп'ютер «Людиною року» журналу Time в 1982-му. «Машина року: комп'ютер насувається» — так звучала тема, винесена на обкладинку випуску журналу від 3 січня 1983 року. На ній було зображено людину з пап'є-маше, що сидить перед робочим столом комп'ютера. «Бувають випадки... коли найвизначнішою постаттю року є не людина, а процес і визнання всім суспільством, що цей процес змінює все навколо, — ішлося в статті. — Саме тому... Time вирішив, що 1982-й — це рік комп'ютера»¹³². То було велике визнання не лише для IBM, а й для всієї технологічної промисловості.

Це вплинуло й на Apple, і особливо на Стіва Джобса. Він засмутився, що його самого не назвали людиною року, бо помилково припускав, що саме йому дістанеться титул, адже Apple стала першою технологічною компанією, прибутки якої того року сягнули мільярда. «Вони надіслали мені журнал доставкою FedEx, — за кілька років до смерті зізнавався Джобс Волтерові Айзексону, своєму біографові, — і я пригадую, як відкривав конверт, очікуючи побачити на обкладинці власну пику, а там було те зображення комп'ютера. Я подумав: “Що?”»

А потім прочитав статтю». Він додав: «То було так жахливо, що я аж розплакався»¹³³. Для Apple це був удар, але все відбулося задовго до того, як Кук уперше задумався над тим, щоб працювати в Apple. Він радісно починав кар'єру, працюючи на IBM, де здобував навички, що зрештою допоможуть йому піднятися на вершину Apple.

Завод у Research Triangle Park

Відділ IBM із виробництва ПК було розташовано в технологічному парку під назвою Research Triangle Park (RTP). Він швидко розвивався й потребував нових працівників. Стратегія IBM тоді полягала в тому, щоб узяти на роботу багато випускників коледжів і навчати їх на виробництві, у процесі поступово підвищуючи — саме так опинився в компанії й Кук. Коли він приєднався до IBM, корпус у RTP був великим, розгалуженим заводом, розташованим на території 55 тис. метрів квадратних¹³⁴. То була не тільки фабрика, а й великий операційний відділ зі збірки й тестування. Окрім кількох компонентів, які виробляла сама компанія (наприклад, клавіатура), більшість складових IBM купувала в інших виробників — наприклад, в Intel.

На заводі було шість виробничих ліній, які працювали цілодобово з понеділка по п'ятницю, у три зміни. На вихідні завод закривався, якщо не мав термінових великих замовлень¹³⁵. Щодня сотня 18-колісних вантажівок доставляла запчастини. Але складу не було. Запчастини завозили в один відділ і за кілька годин вивозили із заводу у вигляді готових комп'ютерів (із частотою приблизно в один комп'ютер на одну лінію щохвилини).

Близько половини з 12 тис. працівників заводу займалися збіркою — майже весь процес робили вручну. Джин Аддессо, який не працює IBM уже 36 років (тоді він був директором заводу), спираючись на власні приблизні розрахунки, каже, що за день вони збирали 6–8 тис. комп'ютерів, а на піковій потужності — 10 тис. Як тільки комп'ютери збирали, їх відправляли у відділ тестування. Якщо після тестів усе було гладко, то пакували. Упаковка була єдиним автоматизованим процесом на заводі. Після завершення процесу, коробки вантажили й розвозили постачальникам і споживачам¹³⁶.

Виробництво «саме вчасно»

Завод був гнучким та ефективним і працював за системою «саме вчасно», або за підходом «безперервного потоку», як його називали в ІВМ. Такий підхід означав, що «не було необхідності утримувати склади, — пояснював Аддессо. — Виробляй. Доставляй¹³⁷... Це заощаджує купу часу й грошей». Запчастини й готовий товар не зберігали не складі, а тому не було потреби в складських приміщеннях.

Така філософія, яку в штатах знають під назвою «гнучке виробництво»¹³⁸, була розроблена для ефективного задоволення попиту при одночасному уникненні перевиробництва. Цей підхід набув популярності в Японії у 1960–70-х роках переважно через компанію Toyota, де автоматизація й система «саме вчасно» стали двома колонами виробництва — це робило його продуктивним і водночас збільшувало прибутки.

Така система — «наче потік, необхідні запчастини доставляються на лінію збірки саме тоді, коли вони потрібні й у потрібній кількості», — пояснював Таїчі Огно, колишній інженер Toyota, котрого вважають батьком цієї виробничої системи, у своїй книжці *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* («Виробнича система Toyota: виходячи за рамки масового виробництва»)¹³⁹. «Компанія, якій удалося налагодити такий потік, може взагалі не потребувати складів»¹⁴⁰. Саме це було метою ІВМ: мінімізувати інвестиції в запчастини й комп'ютери, що чекають на продаж, бо в умовах динамічної індустрії ПК вони могли застарівати за півроку.

Популярна помилкова думка, що Toyota та Огно запозичили ідею такої системи з американського автовиробництва (де також застосовували певний різновид такого підходу). Насправді ідею було взято з явища американських супермаркетів самообслуговування. Огно розумів, що такі масові торгівельні мережі поповнюють запаси товарів відповідно до купівельних звичок споживачів. Вони закупають товару саме стільки, аби вчасно задовільнити попит, і поповнюють товар на полицях саме в такій кількості, щоб цикл тривав. «Іноді, звісно, споживачі можуть купити більше, ніж їм треба. Проте загалом супермаркет — це місце, де ми купуємо згідно із власними потребами, — ділився своїми спостереженнями Огно. —

Операційне керівництво супермаркетів просто слідкує за тим, щоб споживачі могли будь-коли купити необхідний товар»¹⁴¹.

Toyota однією із перших почала застосовувати такий підхід, і багато хто її в цьому наслідував, але приклади таких систем можна знайти набагато раніше. У свої книжці 1923 року «Мое життя та робота»¹⁴² Генрі Форд писав: «Закуповуючи матеріали, ми зрозуміли, що не варто купувати більше, ніж цього вимагає негайна потреба. Ми купуємо саме стільки, щоб укластись у виробничий план, беручи до уваги поточну ситуацію з доставкою». Він продовжував: «Якщо немає проблем із доставкою й можна забезпечити безперервне надходження матеріалів, немає необхідності утримувати склад. Вагони із сировиною надходять за розкладом, у запланованому обсязі та порядку і йтимуть у виробництво безпосередньо із залізничних колій. Такий підхід дає змогу заощадити великі гроші, бо забезпечує швидкий оборот і зменшує суму, що застрягла в матеріалах»¹⁴³.

IBM, як компанія, що розробила один із перших у світі комп'ютерів, також найраніше почала застосовувати такий підхід до виробництва ПК. Першу таку виробничу програму IBM запровадила в січні 1985 року на заводі в Таксоні, що в Арізоні, — там виробляли диски, лазерні принтери й плати. Цикл виробництва плати тоді був 17,5 днів, але до грудня 1987 року, коли система налагодилася, цикл виробництва зменшився майже вдвічі. Як наслідок, значно підвищилася також якість, а використання площі виробництва оптимізувалося на 100 %. Покращився й настрій працівників — на 21 %¹⁴⁴.

Перша робота Кука

Кук навчився особливостям такого виробничого підходу ще на своїй першій посаді в IBM, і цими знаннями він згодом скористається, щоб цілком перебудувати виробничий процес в Apple. Спершу він працював на виробничій лінії, керуючи поставками — слідкував, чи на фабриці достатньо запчастин, щоб збирати ПК. І це було складніше, ніж видається на перший погляд.

Кук мав слідкувати за тим, щоб на заводі була точна кількість запчастин у будь-який момент для всіх виробів, які там виготовляли. То було дуже ретельне, точне й стресове завдання. Керувати

поставками деталей — велика й складна робота. «То було дуже важко, бо постачальників багато й доводиться завжди мати точний набір деталей на конкретний час, — казав Річард Доґерті, віце-президент і генеральний директор заводу. — То була відповідальна, дуже відповідальна робота. Якщо помилишся, то або будуть проблеми із поставкою товарів, або застрягнеш із зайвими деталями. Обидві проблеми могли стати фатальними. Пам'ятаю, Тім багато працював і став у цій сфері справжнім фахівцем»¹⁴⁵.

Робота була комп'ютеризована, і керівники точно знали, коли, що, куди і в якій кількості доставлятимуть. Усе ретельно відслідковували, щоб запчастин стабільно була саме певна кількість. ІВМ оголошували про вихід нової моделі ПК щопівроку, а це покладало велику відповідальність на команду. Коли відчувалося, що вони не встигають, розповідав Доґерті, то «пригадую, як Кук і ще дехто з хлопців брали на себе завдання все виправити й успішно наводили лад». Проте невдовзі Кук почав відходити від своєї першої ролі, бо виріс із цієї посади.

Великий потенціал Кука

За кілька років після початку його роботи на ІВМ стало ясно, що Кук має великий потенціал — або, як казали на ІВМ, — НіРо¹⁴⁶. Програму НіРо в компанії вважали важливою — саме вона прокладала шлях майбутнім лідерам ІВМ. Щороку керівництво складало список із 25-ти найперспективніших новачків. До уваги брали успішність, відповідальність і лідерські риси. Кук був у списку під номером один.

«Я його поставив першим номером у списку НіРо, — казав Доґерті. — Так, ми дуже рано зрозуміли, що він зірка. Дякую Богові, що я розпізнав його таланти і включив у список під першим номером. Йому довіряли цілком і повністю. У ньому були впевнені»¹⁴⁷. Саме робоча етика Кука, якої він дотримувався ще в старших класах і коледжі, дали йому змогу потрапити в список і швидко рухатися кар'єрною драбиною. Рей Мейс, колишній директор із виробництва ПК на заводі, котрий був тоді начальником Кука, погоджувався, що Кук виділявся серед інших. «Що мене в ньому вражало... це робоча етика, — казав Мейс. — Я не впевнений, чи він узагалі спить. Якось він перебував у Китаї. Була друга чи третя ночі. Він відповів на мій імейл за п'ять

хвилин. Кук — один із найрозумніших людей, із якими мені доводилося працювати, — додав Мейс. — Його поведінка та дії були повністю продумані»¹⁴⁸.

Частиною філософії ІВМ було підвищувати працівників компанії, а не набирати керівників іззовні. Успішні працівники могли просуватися на посади керівників — їх призначали на різні посади на заводі й у різні відділи, щоб вони мали цілісне уявлення про всю роботу компанії. «Ми даємо таким працівникам різні завдання, щоб розширити їхні знання про роботу компанії», — казав Мейс¹⁴⁹. Як працівник зі списку НіРо, Кук тимчасово працював керівником відділу, а також був адміністративним асистентом директора заводу.

На додачу до керівних функцій, Кук із колегами часто їздили до постачальників і перевіряли їхню роботу, щоб переконатися в якості запчастин і спроможності вчасно їх доставити. Якщо в постачальників були логістичні труднощі, вони неодноразово їм допомагали.

Після повернення з таких поїздок, «угадайте, кого обирали доповісти директору заводу? — каже Догерті. — Це завжди був Кук»¹⁵⁰. Джин Аддессо погоджувався: «Можна було глянути на цього хлопця й одразу сказати, що він буде лідером. Кук може керувати людьми. Він виділяється. І всі беруть із нього приклад»¹⁵¹. Хоч у школі Кук завжди був сильним, але тихим, на ІВМ він почав виявляти лідерські риси — і це було помітно. Він мав талант до лідерства. Кук почав розвиватися в компанії, а також пішов здобувати додаткову освіту в Д'юкський університет.

МВА Кука

Усіх працівників зі списку НіРо відправляли в коледжі на додаткові курси з управління та лідерства. Мейс, котрий свого часу також був у списку, пригадував, що його відправили в школу етикету в Нью-Йорку. «То була програма зв'язків із громадськістю, де цілий тиждень мене критикували за кожен порух і за те, як я говорю», — казав він¹⁵².

Але Кук прагнув більшого й почав ходити на вечірні заняття бізнес-школи в Д'юкському університеті, де здобув МВА в 1988 році. То була його ідея, але ІВМ освіту оплатила. «Дурістю було не скористатися такою нагодою, якщо маєш бажання здобути МВА», — казав Мейс,

дружина якого, Дженні, також разом із Куком навчалася на МВА. Вечірня програма тривала 18 місяців, заняття відбувалися пізно ввечері. Для Кука й інших студентів програми то був складний розклад. Мейс роздумував: «Цілий день ти працюєш, а потім... тричотири години проводиш на заняттях, до того ж отримуєш там завдання»¹⁵³. Але для Кука справа була вартою того.

Програма дала йому змогу зробити кар'єру на IBM, де саме були потрібні інженери-лідери. У 2016 році під час свого виступу на тех-турі в Юті Кук казав, що лише диплома інженера йому було мало — інженерам треба доповнювати власні технічні знання загальним поглядом на проблеми, які слід розв'язати, і цього він навчився під час навчання на МВА. Колег в Apple вражала обізнаність Кука в бізнесі. «У нього чудове бізнес-мислення, — коментував Грег Джосв'як. — Стів вимагав від лідерів, щоб у них було оце бізнес-чуття, і в Тіма воно було»¹⁵⁴.

Рання етика

В університеті Кук вивчав етику, і цей предмет сильно на нього вплинув. Видавалося незвичним, що інженер узяв такий предмет, але Кук хотів розширити власні горизонти й ширше поглянути на інженерію й бізнес. Навіть на тому ранньому етапі своєї кар'єри його цікавила ідея про те, що компанії у світі мають бути на стороні добра. Такий хід мислення був унікальним, бо більшість наукових і технічних освітніх програм не передбачають вивчення етики. Ця галузь завжди робила ставку на технічні навички, а не соціальні, і нині, коли етичні норми великих технологічних компаній стали предметом критики, це очевидно як ніколи. Від порушень приватності на Facebook до порушень прав працівників Uber — хитка етика в технологічному секторі стала предметом палких дискусій. Починаючи десь із 2016 року, Кремнієва долина отримала величезну хвилю критики щодо етичних норм роботи технологічних компаній, що блискавично розвиваються й при цьому абсолютно не зважають на наслідки.

Тоді, коли технологічна індустрія постала перед таким серйозним викликом, етичні принципи Кука в Apple явно вирізняються. «У розмовах про етику в бізнесі люди думають, що йдеться про якісь

сумнівні схеми фінансового обліку чи торгівлі на біржі... Але я думаю про інше, — казав він на зустрічі випускників Д'юкського університету в 2013 році. — Обмірковуючи етику, я думаю про те, як зробити так, щоб після тебе щось змінилося на краще. І йдеться про все — від докільля до роботи з постачальниками й ставлення до власних працівників... Уся ваша особистість має відповідати цим етичним нормам»¹⁵⁵.

Вивчення етики підштовхнуло його глянути на бізнес з іншого боку, ніж його розглядала більшість людей у технічній галузі. Він усвідомив, що треба щось змінювати на краще, перейматися докільлям і з повагою ставитися до працівників, — це заклало основу його поглядів і стало фундаментом кар'єри на посаді головного виконавчого директора Apple. На IBM він заклав основу лідерства в Apple, зокрема й у стилі спілкування з колегами.

Соціальне життя IBM

Із роками Кука часто описували як людину, що тримається віддалік, але Догерті й Аддессо стверджують, що в IBM він таким не був. «Я не сказав би, що він самотник, — коментує Догерті. — Він працює з людьми, керує командою». Кук часто був у центрі подій, спілкувався з колегами — особливо з новачками й колегами зі списку HiPo. Аддессо згадує, що в компанії «працювала група людей, які одночасно прийшли на роботу в IBM і були дуже дружні. Вони разом кудись ходили... Він мав кількох... справді близьких подруг і друзів, коли працював у нас. Вони ходили разом на пиво й таке інше. Він був звичайним хлопцем»¹⁵⁶.

Кук в IBM справді був дуже дружнім, і його пам'ятають зокрема й за почуття гумору. Наразі його публічний образ, що закономірно, набагато спокійніший і виваженіший. Виступи та інтерв'ю показують Кука серйознішим. Він виглядає дуже притомним хлопцем, не схильним до дурниць і жартів. Але в приватному житті колеги з минулого стверджують, що Кук часто жартував і охоче кепкував із себе. Догерті розкажує, що «він був дуже поміркованим, виваженим, старанним, але також... із чудовим почуттям гумору»¹⁵⁷.

Рей Мейс має дещо інші спогади. Він каже, що на роботі «людям... подобалося з ним працювати. Він був серед усіх найрозумнішим і найзавзятішим у хорошому сенсі слова. До того ж працював найважче за всіх»¹⁵⁸. Кожен на заводі багато працював, соціальна атмосфера була робочою. Мейс розповідає, що «вдень важко працювали, а ввечері пили. Така була соціалізація». Але «Тім таким не займався. Не можу про нього багато сказати, бо думаю, що більшість часу він проводив за роботою». Беручи до уваги всі спогади, видається, що Кук мав невеличку групу друзів, із якими любив спілкуватися після роботи, але його легше було застати за роботою, аніж на вечірках.

Попри те що в IBM він мав друзів, Кук усе одно оберігав своє приватне життя. Там ніхто не знав, що він гей. Аддессо казав, що його сексуальне життя було дуже приватним¹⁵⁹. До того ж у консервативній Північній Кароліні і в організації на зразок IBM із суворим дрес-кодом та атмосферою для працівників не було прийнятним відверто заявляти про свою орієнтацію.

«Я ніколи нічого не знав про... його сексуальне життя, — казав Аддессо. — За кілька років після того, як він пішов, ми якимось із колегами, котрі з ним працювали, грали в гольф... і заговорили про це... Але нікому до цього не було діла. Він усім подобався. І ніколи не привертав уваги до цієї теми. Просто тримав такі речі при собі»¹⁶⁰. Отже, приватне життя лишалося приватним, а Кук зосереджувався на роботі. Попри те що він наразі зробив камінаут, його приватне життя все одно від усіх приховане.

Підвищення на IBM

За 12 років у IBM Кука кілька разів підвищували, аж поки він урешті став керівником другого рівня. Згідно з ієрархією компанії, рядові працівники були підлеглими керівника першого рівня, а трое-четверо керівників — підлеглими керівника другого рівня. Далі йшло керівництво третього рівня, директори заводів і зрештою Доґерті, генеральний директор.

Якось на Різдво, коли Кук працював у компанії вже вісім чи дев'ять років, він керував заводом на свята. Вище керівництво любило взяти тиждень відпустки між Різдвом і Новим Роком. Але саме того року

завод був під шаленим тиском, бо до кінця року мав поставити багато комп'ютерів. Догерті каже: «Нам було нелегко. Треба було... поставити велику кількість ПК, щоб укластися в річну квоту. А ми всі йшли на тиждень у відпустку. Я завжди лишаю когось відповідального... Тім сам виявив таке бажання і фантастично впорався із завданням із чудовими показниками виробництва... То був для нього шалений тиск, бо ми мали виготовити певну кількість одиниць товару, що й було зроблено. І це його заслуга»¹⁶¹.

Поспіх у кінці року був «масштабним, — каже Рей Мейс. — На нас працювали всі доступні вантажівки на східному узбережжі, безкінечно завантажуючись. Тім був на завантаженні з ранку до ночі, аби самому переконатися, що все буде відправлено... І він добре впорався. Як завжди, спокійний, виважений і зібраний. Більшість людей божевільно метушилися б і рвали на собі волосся. Але не Тім... попри шалену напругу»¹⁶².

Старше керівництво помічало етику роботи Кука. Як і більшість працівників зі списку НіРо, він зрештою опинився в головному офісі ІВМ. Як наслідок, його підвищили до директора виробництва для Північної Америки.

Кук іде в Intelligent Electronics

Кук працював у ІВМ 12 років — аж до 10 жовтня 1994 року, коли прийняв пропозицію перейти на посаду операційного директора у відділ продажів компанії Intelligent Electronics у Денвері. Компанії вже давно немає, але на той час вона була лідером серед постачальників мікрокомп'ютерів, робочих станцій та інших технологій, і в 1995 році її оборот становив 3,2 млрд доларів¹⁶³ — саме цей рік став першим у компанії для Кука. Йому було 33 роки, і він відповідав за постачання всіх товарів та послуг ІЕ. Незрозуміло, чому Кук пішов із ІВМ у меншу маловідому компанію, але, імовірно, свою роль відіграли бажання бути великою рибою в меншому ставку й значне підвищення зарплати. За перший рік на посаді, у 1995-му, він мав зарплату у 250 тис. доларів плюс бонуси на 67,5 тис., а також акції на 100 тис. — на той час, згідно з тодішнім курсом, то були дуже солідні суми¹⁶⁴. «Перехід видавався

настільки прибутковим, що Тім просто не міг відмовитися», — стверджував Мейс¹⁶⁵.

Але перехід не завжди був легким. Під час роботи в ІЕ Кука сильно підвело здоров'я. У 1996 році він почав відчувати втому, поколювання й утрату координації. Спершу йому поставили неправильний страшний діагноз — розсіяний склероз. «Лікар сказав: “Пане Кук, або у вас був інсульт, або ж розсіяний склероз”», — згадував він в інтерв'ю журналу випускників Оберна. Ці новини змусили його «поглянути на світ інакше», — каже він¹⁶⁶. Це надихнуло Кука взяти участь у зборі коштів на дослідження розсіяного склерозу — наприклад, у дводенному велотурі через Джорджію. Зрештою з'ясувалося, що діагноз помилковий, а симптоми були наслідком надмірного навантаження, проте він досі продовжує збір коштів на дослідження розсіяного склерозу¹⁶⁷.

Після помилкового діагнозу Кук оголосив про свій намір здійснити великі реформи у ІЕ. За час його роботи компанія уклала угоди про поставки із Packard Bell, запровадила нову модель ціноутворення, налагодила операційну роботу й запустила нову програму під назвою PowerCrops, що її навмисне було створено під те, щоб ІЕ продавала якомога більше товарів Apple. Доходи ІЕ зросли на 21 % до 3,2 млрд за 1994-й фінансовий рік, а за 1995-й сягнули показника в 3,6 млрд. Компанія зростала попри кілька судових позовів — один від колишнього працівника за неправомірні дії, а також позов від акціонерів, що звинувачували компанію в штучному підвищенні цін на акції й приховуванні інформації про ринкову діяльність. У 1997 році Кук порекомендував продати компанію General Electric. Її купили за 136 млн доларів.

Кук іде в Compaq

Невдовзі після продажу ІЕ Кука переманили Compaq — компанія була одним із постачальників ІЕ. Він зайняв посаду віце-президента зі внутрішніх справ у Г'юстоні. До цього часу Compaq обійшла Apple і навіть ІВМ, ставши найбільшим у світі виробником ПК, і саме поглинула Tandem Computers, відому своєю безперервною лінією виробництва, та Microware, великого постачальника модемів.

У лютому 1997 року Compaq запустила серію Presario 2000, перший комп'ютер вартістю до тисячі доларів, орієнтований на 60 % американців, у яких досі не було ПК¹⁶⁸. Пристрій працював на Windows 95 і був для Compaq дещо ризикованою ставкою, бо компанія обрала нестандартний, але дешевший процесор MediaGX від маловідомої Cyrix Corporation, замінивши ним надійніші деталі виробництва Intel. Процесори Intel були й залишаються стандартом для більшості ПК. Процесор Cyrix виробляла маловідома компанія, яку майже не знали, а тому це було ризиковано¹⁶⁹. Але ставка зіграла. Серія Presario 2000 допомогла Compaq сягнути прибутку в 1,86 млрд доларів за 1997 рік¹⁷⁰.

Процесор MediaGX дав змогу запустити тренд доступних комп'ютерів, задавши ціну менш ніж тисячу й зробивши ПК доступнішими для домашнього використання. Це змусило Intel у квітні 1998-го запустити Celeron — власний доступний процесор, а AMD, інша технологічна компанія, наслідувала приклад і також почала виробляти свої дешевші мікросхеми. Ціни на ПК врешті стабільно знижувалися, що мало негативні наслідки для Apple. Поки ПК дешевшали, ціна на товари Apple не знижувалась — і для компанії це була халепа, адже Apple буквально сиділа на височенних стосах непроданих комп'ютерів.

За півроку роботи на Compaq Кук допоміг компанії запровадити модель виробництва на замовлення, що базувалася на підході «саме вчасно», який у Compaq назвали «оптимізованою моделлю поставок». Замість того щоб виробляти пристрої, чекаючи на попит, поки вони лежать на полицях, компанія починала виробництво лише після отримання замовлення — за цією моделлю вже працювали конкуренти на зразок Dell і Gateway. Замість роботи, заснованої на прогнозах, комп'ютери виробляли, щоб виконати справжні замовлення. Це додало Compaq гнучкості й дало змогу зменшити марнування ресурсів, але водночас компанія мала ефективніше управляти поставками, щоб швидко й раціонально реагувати на попит. «Ми запускаємо шокову хвилю на всю галузь, — казав Екард Пфайфер, тодішній головний виконавчий директор. — Нова модель сформує дизайн, виробництво, доставку, замовлення, купівлю, обслуговування й оновлення всіх товарів Compaq, а також вплине на налагодження

діалогу зі споживачами й стиль роботи з партнерами з перепродажу»¹⁷¹.

Завдяки такому підходу, що дав змогу значно підвищити ефективність і знизити витрати на виробництво, Compaq восени 1997 року змогла різко опустити ціни на свої найпопулярніші комп'ютери. За кілька місяців, у лютому 1998 року, ціни на всю серію Deskpro впали на 18 %, що змусило Dell, IBM та інші компанії наслідувати такий приклад. «Постійно вдосконалюючи нашу модель, роблячи її ще ефективнішою, ми забезпечуємо провідні технологічні риси й більшу цінність пристроїв серії Deskpro», — казав Майкл Вінклер, котрий був тоді старшим віце-президентом і генеральним директором групи ПК в Compaq.

Така модель дала компанії змогу перекласти витрати на склади на своїх партнерів із виробництва, які тепер поставляли товар лише після замовлення. Так зникла потреба у великих складах, де раніше комп'ютери довго лежали перед продажем. Заощаджені кошти пішли на інші галузі, пояснювали Пітер Чоу та Бейтс Гілл у своїй книжці «Пройти крізь бурю» (Weathering the Storm). «Із погляду Compaq запровадження такої моделі виробництва давало змогу зосередитися на власних зусиллях із дослідження, виробництва й маркетингу, а решту ланцюга покласти на субпідрядників у Тайвані й на мережі з продажу»¹⁷². По суті, саме цю модель Кук потім принесе в Apple.

Кук відіграв важливу роль у переході Compaq на оптимізовану модель виробництва й уже скоро він потрапить у поле зору Джобса. У Compaq Кук був посередником, котрий тісно співпрацював із підрядними виробниками, щоб стався перехід до оптимізованої моделі. На той час у Apple була відчайдушна потреба налагодити свій хаотичний процес виробництва. Джобс почав шукати рішень і знайшов саме ту людину для посади. «Тім Кук мав досвід у закупівлях, а це саме те, що нам було треба, — згадував він пізніше в розмові з Волтером Айсексоном. — Я розумів, що ми однаково дивимося на речі. Я був на багатьох фабриках у Японії, які працюють за такою моделлю, і налагодив схожу систему для Mac і NeXT. Я знав, чого хочу, а коли познайомився з Тімом, то побачив, що він прагне того самого»¹⁷³. Кук і Джобс — дуже різні керівники, проте вони зійшлися на підході «саме вчасно».

Працюючи в Compaq, Кук, як і в IBM, був досить замкненим, але його всі любили. Він жив сам у місті, поки більшість його колег оселилися з сім'ями на околицях Г'юстона. Але колеги не встигли познайомитися з ним ближче, бо Кук пішов зі своєї надійної та благополучної посади в Compaq в Apple, де він застосує всі свої знання, щоб повністю перебудувати виробництво й продаж комп'ютерів.

123 Неформальна назва IBM

124 U.S. Census Bureau, *Home Computers and Internet Use in the United States: August 2000* (Washington, DC: U.S. Department of Commerce, September 2001), www.census.gov/prod/2001pubs/p23-207.pdf.

125 "1981," IBM—Archives—History of IBM—United States, accessed September 13, 2018, www-03.ibm.com/ibm/history/history/year_1981.html.

126 "IBM Personal Computer," Wikipedia, accessed September 13, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer.

127 "Apple Watch Series 3—Technical Specifications," Apple, accessed September 13, 2018, https://support.apple.com/kb/sp766?locale=en_US.

128 "Full Text of 'Brochure: IBM Personal Computer (PC),' " accessed September 13, 2018, https://archive.org/stream/1982-ibm-personal-computer/1982-ibm-personal-computer_djvu.txt.

129 "The Birth of the IBM PC," IBM—Archives—History of IBM—United States, accessed September 13, 2018, www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birth.html.

130 "Encyclopedia," *PC* magazine, accessed September 13, 2018, www.pcmag.com/encyclopedia/term/44650/ibm-pc.

131 "Personal Computer Market Share: 1975–2004," accessed September 13, 2018, www.retrocomputing.net/info/siti/total_share.html.

132 Otto Friedrich, "The Computer Moves In," *Time*, January 3, 1983, accessed September 13, 2018, <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,953632-3,00.html>.

133 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011), 567.

134 Інтерв'ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.

135 Інтерв'ю автора із Джином Аддессо, лютий 2018-го.

136 Інтерв'ю автора із Джином Аддессо, лютий 2018-го.

137 Інтерв'ю автора із Джином Аддессо, лютий 2018-го.

138 "Just-in-Time Manufacturing," Wikipedia, accessed September 13, 2018, https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing.

139 Детальніше про виробничу систему Toyota можна також почитати в книжці «Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди» Джефрі Лайкера, що вийшла у видавництві «Наш формат» у 2017 році.

140 Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (London: CRC Press, 2014), 4.

141 Ohno, *Toyota Production System*, 26.

142 Книга вийшла у видавництві «Наш формат» у 2015 році.

143 Henry Ford, *My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford* (Greenbook Publications, 2010), Kindle edition, <https://www.amazon.com/dp/B00306KYVQ/>.

- 144 Deby Veneziale, “Workshop Report: Continuous Flow Manufacturing at IBM Tucson,” Summer 1989, www.ame.org/sites/default/files/target_articles/89Q2A3.pdf.
- 145 Інтерв’ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.
- 146 HiPo — скорочено від High Potential.
- 147 Інтерв’ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.
- 148 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 149 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 150 Інтерв’ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.
- 151 Інтерв’ю автора з Джином Аддессо, лютий 2018-го.
- 152 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 153 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 154 Інтерв’ю автора із Грегом Джосв’яком, березень 2018-го.
- 155 “Apple CEO and Fuqua Alum Tim Cook Talks Leadership at Duke,” YouTube, posted by Duke University Fuqua School of Business, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/playlist?list=PLwEToxwSycW1uqGG-iYZOERU0WBTKIAMt.
- 156 Інтерв’ю автора з Джином Аддессо, лютий 2018-го.
- 157 Інтерв’ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.
- 158 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 159 Інтерв’ю автора із Джином Аддессо, лютий 2018-го.
- 160 Інтерв’ю автора із Джином Аддессо, лютий 2018-го.
- 161 Інтерв’ю автора з Діком Догерті, лютий 2018-го.
- 162 Інтерв’ю автора із Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 163 Edward O. Welles, “When a Billion-Dollar Company Ain’t Enough,” *Inc.*, May 1, 1995, accessed September 13, 2018, www.inc.com/magazine/19950501/2265.html.
- 164 Edgar Online, Intelligent Electronics Inc Form Def 14A, July 23, 1996, http://b4utrade.brand.edgar-online.com/efxapi/EFX_dll/EDGARpro.dll?Fet chFilingCONVPDF1?SessionID=GReEUbNUi2_sIft&ID=1469265.
- 165 Інтерв’ю автора з Реєм Мейсом, березень 2018-го.
- 166 Yukari Iwatani Kane, “The Job After Steve Jobs: Tim Cook and Apple,” *Wall Street Journal*, March 1, 2014, accessed September 13, 2018, www.wsj.com/articles/the-job-after-steve-jobs-tim-cook-and-apple-1393637952.
- 167 Kane, “The Job After Steve Jobs.”
- 168 “Compaq Offers Cheap PCs,” CNNMoney, accessed September 13, 2018, <https://money.cnn.com/1997/02/20/technology/compaq/>.
- 169 “The Secret History of the Sub-\$1,000 Computer,” CNET, accessed October 4, 2018, <https://www.cnet.com/news/the-secret-history-of-the-sub-1000-computer/>.
- 170 “Compaq 4Q Net Grows,” CNNMoney, accessed September 13, 2018, <https://money.cnn.com/1999/01/27/companies/compaq/>.
- 171 “Compaq Launches New Business Model Creating Customer Value Revolution,” Business Wire, July 10, 1997.
- 172 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.
- 173 Isaacson, *Steve Jobs*, 360.

Унікальна можливість попрацювати на майже збанкрутілу компанію

Коли 11 березня 1998 року Кук прийшов у Apple¹⁷⁴, компанія не була особливо привабливим місцем роботи. Вона майже збанкрутіла, і настрої в її працівників були кепськими.

Стів Джобс нещодавно повернувся в Apple як тимчасовий CEO чи іCEO (приставка «і», від «interim» — тимчасовий, він позбувся у 2000-му)¹⁷⁵. Його повернення дало людям надію, але на той час він ще нічого не продав. Єдиним успішним кроком, на який тоді спромоглась Apple, була її знаменита рекламна кампанія «Думай інакше». Джобс займався реформуванням Apple, обтесуючи зайве, поки підприємство стрімко втрачало клієнтів і доходи.

Apple швидко скотилася до неприємностей. Ще чотири роки тому, у 1994-му, вона перебувала на вершині. Apple була другою найбільшою компанією в комп'ютерній індустрії після IBM: отримувала зиск із комп'ютерної революції у видавничому бізнесі, продаючи прості у використанні пристрої журналам, газетам, видавцям та іншим компаніям видавничої справи.

Бізнес розвивався так добре, що Apple мала три величезні заводи в Каліфорнії, Ірландії та Сінгапурі й штампувала комп'ютери 24 години на добу сім днів на тиждень у США, Європі й Азії. На компанію працювали понад 13 тис. людей, а річні доходи перевалювали за 9 млрд доларів¹⁷⁶.

Але 24 серпня 1995 року Microsoft випустила Windows 95, операційну систему, на якій могли працювати ПК від IBM, — і це перевернуло з ніг на голову всю комп'ютерну індустрію. Windows 95 нахабно копіювала операційну систему макінтоша, зробивши простішими в користуванні дешеві копії IBM — Dell, Compaq та Gateway. Microsoft, випустивши Windows, досягла неймовірних комерційних успіхів уже за перший рік, коли продала 40 млн ліцензій¹⁷⁷. ПК, котрі працювали на Windows,

були не настільки бездоганними, як комп'ютери Apple, але вони були значно дешевшими. Їх змітали з полиць, а комп'ютери Apple — ні.

Apple одразу відчула удар. У 1995 році компанія отримала прибуток у 400 млн¹⁷⁸, але за перший квартал 1996-го втратила 69 млн¹⁷⁹. У другому кварталі зазнала одного з найбільших збитків в історії Кремнієвої долини — утратила 700 млн доларів¹⁸⁰. Як наслідок, почалися скорочення працівників, із компанії також звільнили нещасного CEO Майкла Спіндлера, і йому на зміну прийшов доктор Гілберт Амеліо, котрий славився здатністю все перевернути з ніг на голову — були сподівання, що він зможе врятувати Apple¹⁸¹. Але падіння тривало. За наступні 18 місяців частка Apple на ринку комп'ютерів упала з 10 % до жалюгідних 3 %. Запаси виснажувалися¹⁸². За 18 місяців роботи Амеліо Apple втратила 1,6 млрд і була на межі закриття. Але Амеліо таки зробив одну правильну річ — повернув у компанію Стіва Джобса, купивши його компанію NeXT за 400 млн, щоб отримати її операційну систему наступного покоління¹⁸³. Спершу Джобс був у ролі консультанта при Амеліо, але невдовзі організував відставку CEO й рада директорів попросила його стати тимчасовим виконавчим директором компанії, співзасновником якої він колись був.

Задля порятунку Apple Джобс позбувся всього зайвого, щоб компенсувати абсолютно протилежні рішення Амеліо. Намагаючись протистояти величезному вибору дешевих ПК, що працювали на Windows, Амеліо збільшив кількість моделей Apple до 40-ка. Було чотири основні виробничі лінії: Power Mac, PowerBook, Quadra та Performa, і кожна з них мала ще десятки різних моделей. Споживачам не було одразу ясно, як вони відрізняються між собою, а складні назви моделей — Performa 5400CD, Performa 5400/160, Performa 5400/180 (DE) тощо — лише заплутували. Компанія взялася робити детальні графіки, аби допомогти споживачам вибрати собі комп'ютер. Як казав Джобс після повернення: «Якщо я не можу зрозуміти... то як можна чекати цього від споживачів?»¹⁸⁴. Він був правий.

Коли Джобс знову взявся за кермо, то насамперед позбувся збиткових ліній на зразок Newton, одного з перших кишенькових комп'ютерів, а також звільнив багато працівників із відділу розробки й маркетингу, хоча найкращих із них перевів на роботу в інші проекти.

Також він позбувся катастрофічних ліцензійних угод на операційну систему макінтоша — наявна система призводила до того, що інші виробники масово клонували маки.

Джобс прийняв рішення, яке лишається знаменитим досі: він скоротив розмаїття моделей до чотирьох — два види комп'ютерів: один для звичайних споживачів, а інший для професіоналів, а також залишив два портативні пристрої. Джобс накидав цей план на дошці у вигляді простої таблиці два на два. Рада директорів Apple була налякана таким зухвалим планом. Джобс склав усі яйця лише у два кошики, коли конкуренти робили десятки моделей. Якщо якась із запропонованих ним моделей провалиться, це погубить усю компанію. Один член ради директорів сказав, що такий план — це «самогубство»¹⁸⁵.

Захоплення Джобса реформами Apple межувало з манією. Його сусіди в Пало-Альто казали, що під час вечірніх пробіжок рідко можна було минути будинок Стіва, щоб не побачити у вікнах, як він сидить перед екраном комп'ютера й розсилає безкінечні імейли¹⁸⁶. До того часу як Джобс повернувся в Apple, він уже був мільярдером завдяки виходу Pixar на біржу кілька років тому. Але йому хотілося багато чого довести. Він повертався в компанію, яка десять років тому його витурила. І в 1990-х спеціалізована преса радісно обсмоктувала цю поразку, називаючи Джобса «одноденним дивом», зокрема через те, що в NeXT йому не вдалося досягти фінансових результатів, на які він сподівався. Джобс розумів, що Apple потребує радикальних змін, а тому невтомно над ними працював.

Невдовзі після повернення й після того, як він став CEO, один жартівливий працівник надіслав усім фальшивого листа від Джобса, пародіюючи його погляди на те, що працівники Apple «ліниві й також відповідальні за поточну ситуацію». В імейлі було написано, що віднині працівники «мають платити за воду в наших фонтанчиках» і що зарплатню буде знижено з урахуванням оплати за «кисень, який ви використовуєте протягом восьми робочих годин». Менш ніж за півгодини справжній Стів надіслав імейл. «Нічого не маю проти веселоців, — писав він. — Але треба зосереджуватися на майбутньому, щоб компанія стала кращою. Всього найкращого, Стіве». Жартівника, котрий розіслав перший імейл, звільнили¹⁸⁷.

Джобс намагався змінити культуру Apple — самотужки й одразу. Але його методи часто видавалися зарозумілими. Багато кому здавалося, що він намагається всім насадити власний спосіб життя. Від працівників чекали дотримання виснажливого графіку, на території One Infinite Loop не можна було курити, а в кафетерії почали регулярно подавати вегетаріанські обіди дуже в стилі Стіва — багато страв були з тофу¹⁸⁸.

На додачу до спрощення продукції Apple і змін корпоративної культури, Джобс розумів, що ключ до майбутнього успіху — у цілковитому реформуванні операційного відділу, звідки керували виробництвом і де впродовж попередніх років проблеми тяглися одна за одною. Роками компанії не вдавалося правильно спрогнозувати попит на свої нові комп'ютери. У 1993 році сталася халепа з надлишком ноутбуків PowerBook, які й близько не були такими популярними, як прогнозували в Apple¹⁸⁹. Ще катастрофічнішим для компанії був 1995 рік, коли в Apple значно недооцінили попит на наступне покоління Power Macs і дуже повільно реагували на нові замовлення¹⁹⁰.

Передзамовлення на Power Mac 1995 року вражали — 150 тис. комп'ютерів продали ще до того, як перший користувач устиг його ввімкнути¹⁹¹. Ця модель була комерційним і критично важливим хітом. У своєму огляді на чотири зірки журнал Macworld так описав Power Macintosh 6100/60: «Apple не лише нарешті виборола першість, яку втратила близько восьми років тому, коли з'явилися ПК на 80386 CPU від Intel, а й пішла значно далі»¹⁹². То було саме того року, коли Windows 95 змела все на своєму шляху у світі ПК, тому в Apple раділи новинам, що мак виграє в конкурентів. Продажі також вражали. За перший рік після випуску Power Mac очолив рейтинг продажів на ринку персональних комп'ютерів. За 12 місяців, починаючи з березня 1994 року, Apple продала 1,2 млн одиниць цієї моделі. У San Francisco Chronicle такі успіхи назвали «видатним першим роком» для нової моделі¹⁹³.

Але насправді Apple могла продати значно більше. Через невдалий прогноз компанія не встигала з виробництвом і споживачі часто мали чекати до двох місяців на свій комп'ютер. Дослідники бізнесу Роберт Гендфілд та Ернест Нікольз у своїй книжці «Редизайн ланцюга

постачання» так описують цю проблему: «Apple була неспроможна вчасно організувати доставку критично важливих деталей, включно із модемами й кастомізованими платами, тому не могла капіталізувати попит на свої вироби»¹⁹⁴. То був один із найгірших років в історії компанії — відчайдушно потребуючи, аби бізнес крутився, Apple через нестачу необхідних запчастин мала на мільярд невиконаних замовлень¹⁹⁵. Фахове видання Supply Chain Digest назвало ситуацію однією з «найбільших катастроф із постачанням» в історії¹⁹⁶.

Тоді Apple наполягала на тому, щоб більшість деталей їхніх комп'ютерів були унікальними, що створювало залежність від конкретного постачальника. Коли все гладко, то унікальні деталі — це перевага для технологічної компанії, бо тоді вони недоступні для конкурентів і їх не можна легко скопіювати. (Наразі Apple дедалі більше вкладає саме в унікальні деталі — наприклад, займається розробкою власних плат)¹⁹⁷. Проте недоліком такого підходу є втрата гнучкості. Неспроможність забезпечити певну кількість замовлень одразу — це катастрофа. У такому разі доводиться не лише поспіхом збирати нові комп'ютери, а й займатися розробкою деталей для них. Як зауважують Гендфілд та Нікольз, попит на Power Mac зріс на 25 %, а в компанії прогнозували лише 15 %. Оця різниця в 10 % відштовхнула клієнтів, які просто не хотіли чекати.

Акції компанії стрімко почали падати, як тільки інвестори зрозуміли помилку. У розмові з журналістами в Лондоні тодішній керівник Майкл Спіндлер зауважив, що ми «були дещо стриманими» в прогнозах продажів Power Mac. Як наслідок, зізнавався він, «певна сума лишилася неосвоєною»¹⁹⁸. Його зауваження були серйозним недооцінюванням ситуації — акції компанії впали на 8 % — до 35 доларів. До початку 1996 року Спіндлер пішов із посади. Описуючи катастрофу, у San Francisco Chronicle зауважили, що «інвестори ненавидять, коли стаються такі речі. Немає нічого гіршого, аніж мати популярний товар і бути нездатним доставити його споживачам у руки»¹⁹⁹. Apple точно важко засвоїла цей урок. Коли Джобс у 1997 році повернувся в компанію, він був налаштований більше ніколи не допустити таких помилок і почав шукати шляхи трансформації всіх операційних сфер.

У 1997 році Apple мала свої заводи в Сакраменто в Каліфорнії, у Корку в Ірландії та в Сінгапурі. Теоретично ідея полягала в тому, що всі три заводи вироблятимуть ті самі материнські плати й збиратимуть ті самі товари, які потім продаватимуться на відповідних ринках (США, Європа та Азія). Але все було не так гладко. У певних випадках товари на зразок PowerBook частково збирали в Сінгапурі, потім їх відправляли в Крук, щоб там на них поставити певні деталі, потім везли назад у Сінгапур на фінальну збірку, після чого відправляли у США на продаж. Виникала неймовірна плутанина.

Щоб заощадити час і гроші, Apple почала поступово віддавати виробництво на аутсорсинг у Корею й Китай — деталь за деталлю. То був кардинальний зсув. Із самого початку роботи компанії власне виробництво було ядром ідентичності Apple. Джобс любив суворо контролювати і софт, і гард, а власне виробництво деталей було основою такого контролю. Віддати цю важливу частину компанії на аутсорсинг було для нього анафемою. Джобс завжди обохнював заводи й упродовж своєї кар'єри з перемінним успіхом розробив два підприємства за системою «саме вчасно». Хай як Джобс прагнув контролювати весь процес від початку до кінця, він був готовим до компромісу задля ефективності. Спершу в 1996 році Apple продала свій завод материнських плат у Фаунтейн, що в Колорадо, компанії SCI і підписала угоду про аутсорсинг, що передбачала поставки друкованих плат. За рік Apple продала також завод із виробництва друкованих плат у Нідерландах виробнику електроніки NatSteel Electronics і знову підписала угоду про аутсорсинг²⁰⁰. У 1998 році, коли Кук прийшов у Apple, виробництво PowerBook віддали на аутсорсинг компанії Quanta в Тайвані, ще одному виробникові електроніки²⁰¹. І це був лише початок. Кук тільки прискорить процес аутсорсингу в наступні кілька років.

Прагнення Джобса до аутсорсингу задля ефективних прибутків багато кого вразило, адже Джобса пам'ятали переважно як нестримного юнака, котрий більше переймався тим, щоб «лишити слід у всесвіті», а не фінансовими показниками. «Він став керівником, що відрізняється від просто візонера чи директора, і для мене це було приємною несподіванкою», — казав Ед Вулерд, голова ради директорів, який допомагав повернути Джобса в Apple²⁰².

Поки Джобс керував NeXT та Pixar, він став значно ефективнішим і приземленішим керівником, аніж був під час першого періоду роботи в Apple, коли мав близько 20-ти років. Але йому все одно потрібна була допомога, особливо коли доходило до планування реформації операційного відділу, що знову виведе Apple у лідери. Він дійшов висновку, що ані в оточенні, яке він привів із собою, ані серед працівників Apple такої людини немає. Перший операційний директор звільнився вже за кілька місяців через надто різкий стиль управління Джобса. Замість того щоб негайно знайти наступника, Джобс узявся за керування операційним відділом сам, не бажаючи допустити на посаду людину «старої системи виробництва».

Він хотів людину із фаховістю Майкла Делла, котрий керував компанією Dell і якось у 1997 році сказав, що якби він керував Apple, то «закрив би компанію й повернув гроші акціонерам». Публічно Джобс засуджував Делла за його «грубий» коментар, але насправді захоплювався його здатністю до організації заводів із підходом «саме вчасно»²⁰³. Проте кандидатів рівня Делла не було. Саме тоді він безпосередньо звернувся до Кука.

Зустріч двох типів мислення: Кук знайомиться з Джобсом

Кук уже не раз відмовлявся від пропозицій відділу кадрів Apple, але нарешті їхня наполегливість спрацювала; він вирішив, що варто принаймні зустрітися з Джобсом. «Стів був творцем галузі, у якій я працюю, — зізнавався Кук Чарлі Роузу в 2014 році. — Я хотів із ним познайомитися»²⁰⁴. Кук був задоволений роботою на Compaq, але зустріч із Джобсом змусила його інакше глянути на речі. Джобс «займався чимось абсолютно іншим», — пригадував Кук. Він сидів і слухав його бачення та стратегію розвитку Apple під час їхньої першої зустрічі й був переконаний, що може зробити вагомий внесок у місію компанії. Джобс описував продукт, який, за його словами, переверне весь світ комп'ютерів, концепцію дизайну, якої ще не мав жоден ПК. Новий продукт виявився неймовірно успішним — ішлося про iMac G3 — заокруглений, кольоровий мак, який запустили в 1998-му й завдяки якому прославився Джоні Айв. Кук був заінтригований. «Він трохи

розказав мені про дизайн, і я справді зацікавився. Він описував те, що згодом називатиметься iMac». Кук пішов із тієї зустрічі переконаний, що працювати з легендою Кремнієвої долини, Джобсом, це «нагода, яка трапляється раз у житті»²⁰⁵.

Попри те що в голові кружляли також певні сумніви, вони були недостатньо переконливими, аби змусити його відмовитися від посади. «Усі суто раціональні оцінки переваг і недоліків явно вказували на те, що треба лишатися в Compaq, до того ж так само радили мені найближчі люди», — зізнавався Кук під час свого виступу на початку навчального року в Обернському університеті у 2010 році. «Один керівник, із яким я радився, настільки був переконаний у неправильності мого рішення, що сказав мені, що я буду дурнем, якщо піду з Compaq в Apple»²⁰⁶. В інтерв'ю Чарлі Роузу він знову зізнавався, що «навколо не було буквально нікого, хто схвалював би мій перехід в Apple»²⁰⁷.

Але Джобс усе ж переконав його, і Кук розумів, що відмовитися від такої пропозиції означало б відмовитися від участі у створенні чогось особливого. «Я завжди думав, що немає нічого доброго в тому, щоб іти за натовпом, що це жахливо, — розповідав Кук. — Те, як він говорив, і те, яка атмосфера була на нашій зустрічі віч-на-віч, доводило, що я можу з ним працювати. Я дивився на проблеми Apple і думав, знаєте, що я можу зробити свій внесок... Тому раптом вирішив, що зроблю це... Я був тоді молодим, і це здавалося безглуздом. Але чуття мені сказало — іди. І я дослухався до інтуїції»²⁰⁸.

Попри те що Кук був прекрасним аналітиком, він не міг устояти перед харизмою та захопленням Джобса. «Уже за п'ять хвилин розмови мені хотілося відкинути логіку й обачність і піти в Apple, — казав він. — Інтуїція підказувала, що можливість попрацювати із творчим генієм випадає раз у житті»²⁰⁹. І його інтуїція аж ніяк не помилялася. Під час виступу в Оберні в 2010 році, він сказав: «Я ніколи не планував працювати в Apple, але, понад усякий сумнів, це рішення стало найкращим у моєму житті»²¹⁰.

Маючи досвід у закупівлях, Кук був ідеальним кандидатом не тільки для Apple, а й особисто для Джобса. Після знайомства з Куком Джобс одразу зрозумів, що вони мають схожі погляди на раціоналізацію виробництва. «У Кука таке саме бачення, як у мене, тому нам було

доволі легко дійти згоди в складних стратегічних питаннях», — казав він. Джобс знайшов партнера, якому довіряв настільки, що міг «просто викинути з голови багато речей, аж поки про них не нагадає Кук»²¹¹. Їхній тандем був досконалим.

Новий операційний директор

Джобс заручився згодою Кука, коли тому було 37 років, і запропонував йому посаду віце-президента світових операцій у березні 1998 року з базовою зарплатою в 400 тис. доларів і вступним бонусом у 500 тис.²¹². Кукові доручили масштабне завдання трансформації виробництва й розповсюдження Apple. То було одне з найкращих кадрових рішень Джобса.

Із самого початку, ще до того як Кук узявся до роботи, було очевидно, що він має унікальні операційні здібності, казав Грег Джосв'як, котрий пропрацював на Apple 30 років. «Пригадую, як Стів говорив із Тімом — із тих розмов він повертався й переповідав нам неймовірні речі про операції, які він, очевидно, дізнався від Тіма, — казав мені Джосв'як під час інтерв'ю в Apple Park. — Так, він мав на нас безпосередній вплив іще до того, як зайняв посаду операційного директора»²¹³.

Джосв'як пояснював, що Apple тоді була «на межі банкрутства» і що Куку довелося це все розгрібати. Він зауважив, що операційний відділ був однією з найгірших зон: «З операціями все було погано. Ми жахливо керували витратами. Жахливо управляли запасами. Жахливо давали раду з виплатами»²¹⁴. Озираючись на ту хаотичну безглузду систему, яка йому дісталася, Кук мовив: «М'яко кажучи, витрати були не оптимальними, а цикл виробництва — також не найкращим». Але так тривало недовго. «Прийшов хлопець, який чудово знався на операціях... Стів — майстер знаходити найздібніших. І він знову знайшов найкращого, — казав Джосв'як. — Навіть у найважчі часи для Apple він умів узяти із цієї своєї майстерності користь». Джосв'як також визнавав, що «Тім був суперрозумний», — він був не просто операційником, який указуватиме «осюди хрестики, отуди нулики» й «зробіть так, аби потяги ходили вчасно», — він мав «бізнес-мислення», якого Джобс вимагав від усіх керівників Apple. «Треба було володіти

бізнес-чуттям, якого Тіму не бракувало»²¹⁵. Одразу стало зрозуміло, що Кук — ідеальна кандидатура на посаду.

«Я досі пам'ятаю знайомство з Тімом, — казала Дірдр О'Брайан, інша працівниця, котра пропрацювала на Apple 30 років, а на час приходу Кука була керівницею відділу постачань і попиту. — Одразу була очевидна його зосередженість. Він був неймовірно радий працювати на Apple... Перед ним постало велике завдання. Було помітно, що він усвідомлює важливість своєї місії»²¹⁶.

О'Брайан узяли в Apple наприкінці 1980-х — за чотири роки після виходу першого мака. Вона відповідала за планування виробництва на заводі у Фремонті, де тоді виробляли Macintosh SE. За довгу кар'єру О'Брайан із простих працівниць перейшла в операційний відділ під керівництво Кука, а потім — його наступника, Джефа Вільямса. Вона працювала за п'ятьох різних CEO: Джона Скаллі, Майкла Шіндлера, Джила Амелію, Джобса та Кука. Тепер вона начальниця відділу кадрів, так звана *Veep of Peers*²¹⁷ — таку назву, за її словами, придумав Кук²¹⁸.

О'Брайан розповідає, що вперше побачила Кука на ознайомчій сесії в залі для конференцій, де були присутні ще кілька працівників операційного відділу. Зустріч була короткою. Кук представився й пояснив працівникам, який величезний виклик постав перед ними. Також він сказав, що попереду буде багато змін, зокрема й скорочень.

Але О'Брайан не засмутилася через його негативну позицію. Вона її зрозуміла інакше — їй було очевидно, що зміни, які запроваджуватиме Кук, повернуть Apple на шлях зростання, а не занепаду. «Не думаю, що хтось узявся б за таку роботу без усвідомлення її величезної ролі; підозрюю, саме це для Тіма було найзахопливіше, — сказала вона в інтерв'ю в новому офісі Apple, спроектованому у формі космічного корабля. — Ми були дуже раді, що нарешті маємо керівника операційного відділу. Голова йшла обертом від частих змін керівників... Власне, усе відбувалося хаотично... І в той час було складно заманити в Apple великі таланти, а про Тіма ми чули багато хорошого... Мені з самого початку було ясно, що Тім стане людиною, у якої є чого повчитися».

Після першої ознайомчої зустрічі Кук поспілкувався з різними працівниками окремо, щоб оцінити їхні сильні та слабкі сторони. «Він був у режимі оцінювання», — казала О'Брайан. Намагався з'ясувати:

«Що тут у нас? Як мені переконатися, що наша співпраця стане успішною?».

На той час, розповідає вона, багато хто йшов із Apple за власним бажанням. У Кремнієвій долині вистачало роботи, і багато компаній були раді взяти до себе працівників Apple. Вона розповідала про численні звільнення, що хтось «ішов сам, а хтось... здавався Тіму не надто хорошим кандидатом для команди, яку він формував».

Він багато працював над формуванням команди, яка зможе впоратися з проблемою операцій у Apple. О'Брайан пощастило опинитися в ядрі команди операційників, що займалася прогнозуванням попиту. Разом із нею працювали кілька колишніх працівників IBM, включно із Джефом Вільямсом, котрий стане правою рукою Кука, а на той час обіймав посаду операційного директора Apple; Біллом Фредеріком, фахівцем із логістики, котрий очолював службу підтримки; і Сабігом Ханом, котрий керував операціями, пов'язаними з виробництвом портативних комп'ютерів. То була виключно справа часу, поки його ретельно дібрана команда реформує відділ.

Прощавай, американське виробництво. Привіт, Китаю!

Лише за сім місяців після приходу в Apple Кук досяг приголошливих змін: термін зберігання товарів скоротився з 30 днів до 6²¹⁹. За короткий період часу він цілком реформував операційну систему Apple, ретельно зосереджуючись на деталях виробничого процесу.

Рішення Джобса скоротити виробничі лінії Apple до лише чотирьох моделей уже значно спростили операційні проблеми компанії. У комп'ютерів із таблиці два на два навмисно було багато спільних деталей, а за змогою для них використовували стандартні запчастини. Раніше Apple пишалася розробкою власних унікальних технологій, які були несумісні з іншими системами.

За десять років Apple позбулась унікальних клавіатур ADB і мишок та замінила їх стандартними USB пристроями, сумісними з Windows. Це не лише допомогло з операціями, а й принесло перевагу на ринку — тепер товари Apple були сумісними з ширшим асортиментом комп'ютерів.

Кук застосував той самий підхід, яким скористався Джобс, скоротивши моделі Apple, і залишив тільки кількох постачальників. Він особисто відвідував кожного й заручався їхньою підтримкою за допомогою вигідних пропозицій і особистого шарму. Кук зумів переконати NatSteel, виробника плат для Apple, розташувати свої заводи ближче до заводів Apple в Ірландії, Каліфорнії й Сінгапурі. Унаслідок перетягування постачальників ближче до заводів процес «саме вчасно» ставав простішим, бо запчастини можна було доставляти швидше й частіше.

Він віддав усе, що можна, на аутсорсинг. Наприклад, iMac G3 спершу виготовляли на власних заводах Apple за винятком каркаса й монітора, які постачали LG Electronics. Коли Кук прийшов на посаду, то передав LG виробництво більшої частини деталей. Також він віддав двом тайванським компаніям виробництво ноутбуків. Тепер професійну версію PowerBook робила Quanta Computer, а iBook, орієнтований на пересічного споживача, виробляла Alpha Top Corporation²²⁰.

Аутсорсинг допоміг Куку розв'язати одну з найбільших проблем Apple: запаси й склади. Компанія зберігала запчастини на складах в одному місці, а непродані комп'ютери — в іншому. Зберігання запчастин і непроданих товарів за ці роки вартувало компанії мільйонів. Великі стоси непроданих комп'ютерів у 1996 році ледь не призвели до банкрутства Apple²²¹, тому за нового режиму, вважав Кук, що менше запасів — то краще. «Склади мають схильність до накопичення товарів, — казав він. — Ми почали доставляти з виробництва безпосередньо до клієнта»²²².

Кук так само не схвалював зайві запаси, як Джобс — незграбний дизайн. Він навіть висловлювався в моральних термінах, описуючи стоси запасів як «основне зло», що висмоктує з компанії кошти. Кук навів аналогію, яка, здавалося, походить зі спогадів про дитинство, проведене в Алабамі. «Треба керувати так, наче ви продаєте молоко, — казав він. — Якщо термін придатності збігає — у вас проблеми»²²³.

Хороше керування запасами базується на спроможності заздалегідь правильно спрогнозувати продажі, але в Apple бували різні ситуації з прогнозуванням. В історії компанії траплялися тривалі, сумні випадки перевиробництва чи недовиробництва. Наприклад, перший завод Стіва Джобса у Фремонті, Каліфорнія, на якому виробляли маки і який

іще називали «заводом майбутнього», вважали найкращим у всій галузі. Але за кілька років його довелося закрити, бо він не зміг продавати достатньо комп'ютерів для власної потужності.

Щоб упоратися з прогнозуванням, Кук інтегрував систему поточного планування ресурсів підприємства (ERP) безпосередньо в системи постачальників Apple, заводів зі збірки та компаній із перепродажу. Комплексна система давала команді операційного відділу змогу ретельно побачити весь ланцюг постачання з висоти пташиного польоту — від закупівлі сировини до замовлень клієнтів у новому онлайн-магазині Apple, який нещодавно запустили. Така мережа була центральною нервовою системою нового — гнучкого виробництва Apple, що запрацювала з підходом «саме вчасно». Деталі замовляли в постачальників лише за необхідності, а заводи виробляли саме стільки комп'ютерів, щоб задовольнити негайний попит²²⁴.

Озброївшись тоннами даних, операційна команда Apple почала щоденно покращувати виробництво, надсилаючи підрядникам замовлення, виходячи із детальних тижневих прогнозів продажів і неймовірно ретельного обліку запасів у компаній із продажу. Команда Кука воліла тримати під контролем, чи торговельна мережа CompUSA має їхню продукцію із запасом, чи товари там скоро закінчатся.

Під керівництвом Кука контрольований термін, протягом якого запаси перебували на обліку в компанії, скоротився від місяців до кількох днів. За сім місяців після початку роботи Кука в Apple завдяки скороченню від 30-ти днів до 6-ти, обсяг вкладень компанії в зберігання зменшився із 400 млн у непроданих маках до 78 млн²²⁵. У 1998 році Кук позбувся десятків тисяч непроданих маків, які хаотично накопичувалися в часи до реформи — він їх просто викинув²²⁶. Цей епізод оповито таємницями, і зрозуміло, що Apple про нього не надто розповідає. Такий крок іде врозріз із екологічними принципами компанії, які Кук сповідує тепер. Але тоді це було дуже ефективно. У 1999 році час зберігання товарів скоротився до двох днів — тут Apple обійшла навіть Dell, і то було неймовірне досягнення, особливо зважаючи на те, що Dell щодо цього вважали золотим стандартом.

Тепер, коли операції значно покращилися, Кукові приписують основну роль у тому, що компанії вдалося знову вийти на прибутковий рівень. Його система також уможливила неймовірне зростання Apple

надалі. Очевидно, Apple ніколи не вийшла б на такий рівень без досягнень Кука в операційному відділі. Так само як команда Джоні Айва з промислового дизайну створила довершений продукт, команда Кука з'ясувала, як його виробляти у великих кількостях, доставляти в магазини в усьому світі без затримок і галасу. Apple знаменита тим, що тримає свої товари в таємниці аж до дня продажів. Беззаперечним досягненням є те, що операційна команда Кука здатна дотримуватися цілковитої секретності, поки мільйони одиниць товару виробляють і доставляють у магазини в усьому світі.

Але Кук не лише налагодив процес виробництва, зробивши його ефективнішим, — він запроваджував інновації на кожному кроці. Одна з його найперших і найбільших перемог (і водночас чітка ознака, що він «думає інакше» в межах свого відділу) — миле запровадження принципів джіу-джітсу в доставці iMac G3. Apple намагався пустити iMac на потік, аби ця модель опинилася в руках якомога більшої кількості споживачів. Щоб переконатися, що комп'ютери вчасно будуть доставлені замовникам під час надважливого святкового сезону, Кук за кілька місяців забронював авіаперевезень на 100 млн²²⁷. То був нечуваний крок, але він чудово окупився. Так Apple не лише швидко доставила товари споживачам, а й вигідно виглядала на фоні виробників ПК на зразок Compaq, у яких були проблеми з доставкою²²⁸. Завдяки новому рішенню Apple із бронюванням доставки, інші компанії змушені були переглянути власну стратегію операційної діяльності. Кук не лише покращив операції Apple, а й змінив підхід усієї технологічної промисловості до виробничого процесу та його сприйняття.

Тоді, коли Кук прийшов у Apple, прогнозування попиту й покращення виробничого ланцюга не вважалося чимось таким крутим, як виробництво кольорових комп'ютерів. Реформування операційної системи Apple не потрапило на обкладинку Fortune або Wired, а пересічний споживач помічає цю сторону бізнесу лише тоді, коли з нею щось негаразд. Проте Кукові вдалося зробити операційну діяльність крутою. Готем Бексі, колишній головний інженер із розробки товарів, казав, що на ранньому етапі розробки iMac, коли працівники Apple їздили в Китай, «усі дизайнери, включно з Айвом та Денні Костером, жили й харчувалися в одних готелях з інженерами й

рештою команди Apple». Але за 10 чи 15 років до того, як у Apple прийшов Кук, «дизайнерів зустрічали на лімузінах» і везли в «п'ятизіркові готелі», натомість інженерам «доводилося брати таксі» й зупинятись у «тризіркових готелях»²²⁹. Очевидно, до Кука операційну діяльність вважали другорядною, менш витонченою частиною бізнесу. Але в його епоху все змінилося. Тепер настав час операційників кататися на лімузінах і зупинятися в п'ятизіркових готелях.

174 “Tim Cook Joins Apple as Senior Vice President of Worldwide Operations,” March 11, 1998, available at Internet Archive, accessed September 13, 2018, web.archive.org/web/19980429150102/http://www.apple.com:80/pr/library/1998/mar/11org.html.

175 Mark Leibovich, “Jobs Drops ‘Interim’ Title, Apple Chief Executive Affirms His Commitment,” *Washington Post*, January 6, 2000, accessed September 13, 2018, www.washingtonpost.com/wp-srv/WPcap/2000-01/06/014r-010600-idx.html.

176 Ha Apple Inc., “SEC Filings,” Form 10-K, December 1994, accessed September 13, 2018, <http://investor.apple.com/secfilings.cfm?filingid=320193-94-16&cik=320193>.

177 Jonathan Chew, “Microsoft Launched This Product 20 Years Ago and Changed the World,” *Fortune*, August 24, 2015, accessed September 13, 2018, <http://fortune.com/2015/08/24/20-years-microsoft-windows-95/>.

178 Reuters, “iMac, Therefore I Make Money,” *Wired*, October 12, 1998, accessed September 13, 2018, www.wired.com/1998/10/imac-therefore-i-make-money/.

179 “Apple Loss Hits \$69 Million,” CNET, January 18, 1996, accessed September 13, 2018, www.cnet.com/news/apple-loss-hits-69-million/.

180 Jim Carlton, “Apple Sees \$700 Million Loss in Quarter After Write-Downs,” *Wall Street Journal*, March 29, 1996, accessed September 13, 2018, www.wsj.com/articles/SB868490956869493000.

181 Elizabeth Corcoran, “Spindler Is Out at Apple,” *Washington Post*, February 3, 1996, accessed September 13, 2018, www.washingtonpost.com/archive/business/1996/02/03/spindler-is-out-at-apple/4ec75ebd-8d56-43aa-8a7c-4320314ca30b/?utm_term=.cb58e4aea0c4.

182 Steve Lohr, “Apple Computer Ousts Chief in Response to Poor Results,” *New York Times*, July 10, 1997, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/1997/07/10/business/apple-computer-ousts-chief-in-response-to-poor-results.html.

183 John Markoff, “Steven Jobs Making Move Back to Apple,” *New York Times*, December 21, 1996, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/1996/12/21/business/steven-jobs-making-move-back-to-apple.html.

184 “Steve Jobs WWDC 1998 Keynote (Part 1),” YouTube, posted by AppleKeynotes, October 23, 2007, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=YJGcJgpOU9w.

185 P. Burrows and R. Grover, “Steve Jobs’ Magic Kingdom,” *Bloomberg Businessweek*, February 6, 2006, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom.

186 Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (Milsons Point, NSW: Random House International, 2001), 261.

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

188 Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, 257.

189 Y James Daly, “Apple Excess Inventory Spawns Macintosh Auctions,” *ComputerWorld*, November 15, 1993, available at Google Books, https://books.google.com/books?id=Od_7AEHBZvgC&pg=PA61&lpg=PA61#v=onepage&q&f=false.

190 Mike Langberg, “1995: Is Apple Walking the Wrong Path?,” *Mercury News*, October 2, 1995, accessed September 13, 2018, www.mercurynews.com/2014/08/29/1995-is-apple-walking-the-wrong-path.

191 Tom Quinlan, “Power Macs an Instant Hit with Apple’s Core Following,” *Infoworld*, March 21, 1994, available at Google Books, <https://books.google.ca/books?id=DTsEAAAAMBAJ&lpg=PA22&pg=PA33#v=onepage&q&f=false>.

192 “Power Macintosh 6100/60” (review), *Macworld*, no. 9406, June 1994, available at https://archive.org/stream/MacWorld_9406_June_1994#page/n57/mode/2up, accessed September 13,

2018.

193 “Power Mac Shortage Bruises Apple,” *San Francisco Chronicle*, March 22, 1995, accessed September 13, 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

194 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.

195 David Kiger, “Apple and the 1995 Disaster: What Happened and How They Recovered,” *David Kiger* (blog), July 18, 2016, accessed September 13, 2018, <http://aboutdavidkiger.net/apple-1995-disaster-happened-recovered/>.

196 “The 11 Greatest Supply Chain Disasters,” *Supply Chain Digest*, January 2006, www.scdigest.com/assets/rep/SC_Digest_Top-11-SupplyChainDisasters.pdf.

197 Nate Lanxon, “Apple Supplier Dialog Falls on Report of In-House Chip Move,” *Bloomberg*, November 30, 2017, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-30/apple-reportedly-making-in-house-power-chips-in-blow-to-dialog.

198 *Bloomberg News*, “Company News; Apple Discloses Shortages of High-End Units,” *New York Times*, March 22, 1995, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/1995/03/22/business/company-news-apple-discloses-shortages-of-high-end-units.html.

199 “Power Mac Shortage Bruises Apple,” *San Francisco Chronicle*, March 22, 1995, accessed September 13, 2018, www.sfgate.com/business/article/Power-Mac-Shortage-Bruises-Apple-3040630.php.

200 Joel West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet* (Irvine, CA: Personal Computing Industry Center, October 2002), ftp://ftp.apple.asimov.net/pub/apple_II/documentation/misc/APPLE_Computer_Inc._Intro_Article_3.pdf.

201 West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*.

202 Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011), 573.

203 “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/>.

204 Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date—Here’s What He Said,” *Business Insider*, September 20, 2014, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

205 “Tim Cook on Apple TV (Sept 12, 2014) | Charlie Rose Show,” YouTube, posted by Charlie Rose, September 12, 2014, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ.

206 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, posted by Auburn University, May 18, 2010, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

207 Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

208 Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date.”

209 Isaacson, *Steve Jobs*, 573.

210 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook.”

211 Isaacson, *Steve Jobs*, 573.

212 Doug Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery,” *IndustryWeek*, March 16, 1999, accessed September 13, 2018, www.industryweek.com/companies-amp-executives/whats-really-driving-apples-recovery.

213 Інтерв’ю автора із Грегом Джосв’яком, березень 2018-го.

214 West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*.

- 215 Інтерв'ю автора із Грегом Джосв'яком, березень 2018-го.
- 216 Інтерв'ю автора із Дірдр О'Брайан, березень 2018-го.
- 217 Veer of Peers — жаргонна назва від vice-president of people, дослівно «віце-президентка людей».
- 218 Інтерв'ю автора із Дірдр О'Брайан, березень 2018-го.
- 219 Owen Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook,” *Owen Thomas Is Still in Beta* (blog archive), March 21, 2018, accessed September 13, 2018, <https://owenthomas.wordpress.com/1998/10/16/apples-recipe-just-one-cook/>.
- 220 West, *Apple Computer: The iCEO Seizes the Internet*.
- 221 David Bovet and 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.
- 222 Bovet and Martha, “Value Nets.”
- 223 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” *Fortune*, November 24, 2008, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/>.
- 224 Bartholomew, “What’s Really Driving Apple’s Recovery.”
- 225 Thomas, “Apple’s Recipe: Just One Cook.”
- 226 Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016), 223.
- 227 Paul Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success,” *Supply Management*, January 18, 2016, accessed September 13, 2018, www.cips.org/supply-management/analysis/2016/february/tim-cook-the-cool-customer-behind-apples-supply-chain-success/.
- 228 Simpson, “Tim Cook: The ‘Cool Customer’ Behind Apple’s Supply Chain Success.”
- 229 Інтерв'ю автора з Готемом Бексі, квітень 2013-го.

Рятуючи Apple через аутсорсинг

В Apple за перший рік роботи Кука відбулися радикальні зміни. Після того як у 1997-му компанія відзвітувала про чисті втрати на понад мільярд доларів, до кінця 1998 року вона вийшла на прибутковий рівень²³⁰. Неймовірний успіх першого iMac навіть перевершив сподівання Apple та аналітиків із Волл-стріт, котрі передбачали, що компанія за перший квартал отримає 106 млн прибутків, а за фінансовий рік — 309 млн. «Apple уперше за п'ять років на тлі всієї галузі зростала швидше», — хвалився Джобс²³¹. Він приписував такі успіхи новому iMac і налагодженню бізнес-стратегії компанії.

Проте попри прибутки, компанія ще не вийшла на тихі води й намагалася заощаджувати, де тільки могла. Кук вивчав спроможності Apple товар за товаром і почав дедалі більше роботи віддавати на аутсорсинг. Було дорого утримувати заводи, вони обтяжували фінансове становище. Тому видавалося доцільним скинути якомога більше навантаження на плечі зовнішніх постачальників, водночас зберігаючи якість і продуктивність.

Дірдр О'Брайан, начальниця відділу кадрів компанії, котра тоді відповідала за поставки й попит, казала, що Кук та операційна команда «важко працювали, аби розробити систему, яка справді підтримувала б клієнтів і створювала неймовірні продукти»²³². Вони уважно вивчали сильні сторони компанії та її постачальників. Кук із командою постачальників не просто віддавали виробництво Apple гуртовим виробникам, а розробляли унікальну гібридну модель. «То була не класична модель аутсорсингу, коли ви просто когось винаймаєте й перекидаєте на них виробничий план, або, як часто буває, берете їхній план і ставите на нього назву власної компанії», — розповідає О'Брайан²³³.

Спершу виробництво iMac частково віддали на аутсорсинг LG, яка виробляла монітори з електронно-променевою трубкою та інші складові. У 1999 році LG повністю взяла на себе виробництво iMac. Попит на них зростав, і Apple знайшла ще одного виробника-підрядника з Тайваню, який уже працював із найбільшим конкурентом Apple — компанією Dell. Hon Hai Precision Industry Company Ltd., більше відома під назвою Foxconn, стане визначальною ланкою виробництва часів Кука. Попри те що Apple уже працювала з Foxconn раніше над збіркою Apple II, контракт на iMac став початком визначальних стосунків на чолі з Куком для обох компаній.

Фоксонн

Компанію Foxconn було засновано приблизно в той самий час, коли й Apple, проте за кілька тисяч кілометрів, на іншому боці світу. У 1974 році, коли 19-річний Стів Джобс іще працював на Atari, 24-річний Террі Гоу позичив у матері 7,5 тис. доларів (у нинішньому еквіваленті це 37 тис. доларів) для започаткування бізнесу.

Гоу надзвичайно серйозно ставився до робочої етики й того самого очікував від власних працівників, тому Foxconn славилася майже військовою дисципліною. Замовлення мали бути виконані з точністю до букви й цифри, а толерантність до помилок чи неефективності — нульова. Якщо працівник робив помилки, то перед усім колективом діставав догану. Якщо ж робив однакову помилку двічі, його звільняли. Робочий день був довгий і складний. Зміни тривали по 12–14 годин, і працівники часто працювали по 6–7 днів на тиждень. Більшість електроніки широкого вжитку, включно з усіма продуктами Apple, майже цілком збирали вручну — отже, процес аж ніяк не можна було назвати машинізованим. Деякі деталі справді виробляли автоматично — наприклад, материнську плату айфона, — але більшість збірки, особливо на завершальному етапі, виконували таки вручну. Анна-Катріна Шедлетські, колишня розробниця Apple, казала: «сотні рук торкаються смартфона, хай ідеться про Apple, Samsung чи Google. Так збирають ці складні, мініатюрні пристрої»²³⁴.

Стандартна лінія збірки Foxconn та інших подібних заводів сягає 100 метрів — трошки довша, ніж футбольне поле, згідно зі словами

Шедлетські. Лінія розподілена на 60–70 станцій — кожна завширшки 60 сантиметрів. Кожна станція присвячена конкретному крокові чи операції в процесі збірки. Один працівник на станції встановлює екран, інший — протирає його спеціальним розчином, щоб очистити від пилу й жиру; третій — наклеює захисну плівку, і так далі. З кожного боку лінії є прогалини близько 6 метрів — достатньо широкі для постачання нових компонентів для збірки²³⁵.

На Заході багатьом важко уявити масштаб заводів на зразок Foxconn. Це величезні комплекси зі спальними районами, ресторанами, лікарнями, супермаркетами й басейнами, щільно розташованими на території (як завод Foxconn у Шеньчжені), що займають площу 2,3 квадратних кілометра. Вони більше схожі на заводські містечка, або, як колись описали їх на CNN, «ізолювані» університетські містечка²³⁶. Дюан О'Вері, директор Foxconn, наприкінці 1990-х і на початку 2000-х казав, що штат компанії лише за кілька років збільшився від близько 45 тис. працівників до 250 тис. Зараз на Foxconn працює 1,3 млн працівників лише в Китаї, де компанія має 12 заводів. Також вона володіє заводами в інших частинах Азії, у Південній Америці та Європі²³⁷.

Часто припускають, що Apple та інші компанії збирають свої товари в Китаї через низьку вартість робочої сили. Проте ціна праці — це лише частина вартості матеріалів, із яких виготовлено айфон. Насправді значно більше витрат іде на унікальні мікросхеми, високотехнологічні камери й екрани бездоганної якості, аніж на необхідну для збірки робочу силу.

Але ключ до успіху Foxconn полягає не в дешевій робочій силі, а в гнучкості. З огляду на те, що сотні тисяч працівників живуть безпосередньо на території заводу, компанія дуже гнучка й здатна мобілізувати армію працівників за одну ніч. До того ж Foxconn може дуже швидко взяти на роботу десятки тисяч додаткових працівників і звільнити їх, як тільки зникне потреба в нагальній роботі. Молоду робочу силу часто винаймають із віддалених сільських районів, тому працівникам не завжди легко просто звільнитися й поїхати додому, навіть якщо робота неймовірно виснажлива.

Foxconn показала власну гнучкість у процесі виробництва першого айфона, дизайн якого зазнав значних змін буквально за кілька тижнів

до виходу у 2007 році²³⁸. Останньої миті Стів Джобс вирішив, що айфон повинен мати скляний екран, а не пластиковий. Він тижнями носився з прототипом айфона в кишені, і пластиковий екран подряпався об ключі. Джобс знав, що це буде проблемою, коли телефон потрапить до рук користувачів, тому вирішив робити міцніший скляний екран.

За кілька тижнів посеред ночі у Foxconn прибули нові скляні екрани. Понад вісім тисяч працівників підняли з ліжок, дали їм по чашці чаю й печива — і почалася 12-годинна зміна зі встановлення на телефони нових екранів, згідно з інформацією New York Times²³⁹. За кілька днів завод випускав понад 10 тис. айфонів у день. (Варто, проте, зауважити: Foxconn заперечує, що таке колись було. Вони заявляють, що китайське трудове законодавство не передбачає таких ситуацій).

Схожу історію пов'язують з випадком, коли Foxconn збирав новий аймак на замовлення Apple, і розробники компанії допізна займалися новою кнопкою для пристрою. Кнопку не встигли протестувати належним чином, і дизайнери хвилювалися, що з нею за тривалого користування можуть виникнути проблеми. Тому розбудили близько десятка працівників Foxconn і веліли їм усю ніч натискати на кнопку, аби її випробувати. «Для Foxconn це дуже легке завдання, — казав колишній розробник Готем Бексі. — На інших заводах виникла б думка розробити пристрій, який натискав би на кнопку, але для працівників на мінімальній зарплаті всю ніч тиснути на кнопку — не проблема. Це буденна справа. І навіть не найекстремальніший приклад того, на що вони здатні»²⁴⁰.

Apple неодноразово вдавалася до змін у дизайні в останню мить. Також нерідко трапляються сильні коливання попиту, особливо коли йдеться про такі шалені обсяги. Продажі iPhone X у перші місяці сягнули 55 млн одиниць. У такому масштабі Apple потрібні були заводи, спроможні виробляти до мільйона одиниць на піковій потужності, а такі обсяги вимагають наявності близько 750 тис. працівників. «Вони за одну ніч можуть найняти три тисячі людей, — казала Дженіфер Рігоні, колишня менеджерка з постачань і попиту. — Який американський завод здатен за день знайти три тисячі людей і переконати їх жити в гуртожитках?»²⁴¹.

Точно не Apple. У 1980-х їхні заводи були дуже автоматизовані, і це досягнення далось Стівові Джобсу нелегко. Тоді Джобс запустив автоматизовану (і дуже розрекламовану) фабрику в Затоці, аби збирати там перший мак. То була перлина, а не фабрика — із кольоровими машинами й дуже автоматизованою лінією збірки.

Виробнича лінія складалася з автоматичних конвеєрних пасків і багатьох екзотичних пристроїв для підбирання, пакування й пересування маків. Проте, на жаль, їхні продажі все одно не сягнули таких обсягів, щоб покрити витрати на завод. Продажі були настільки немічними, що він працював далеко не на повну потужність, а оскільки був вузькоспеціалізований, пристосований для виробництва одного-єдиного пристрою, його неможливо було пристосувати для виготовлення інших товарів. Це прирєкло завод на закриття, що й сталося в 1992 році. Автоматизований завод Джобса ніколи не зміг би бути настільки гнучким, щоб виробляти різні товари: iPhone, iPad та iMac і при цьому пристосовуватися до коливань попиту. Революційні починання Кука знизили потребу у власних заводах і дуже допомогли компанії досягти успіху. Віддавши більшість операцій Apple на аутсорсинг і розширивши співпрацю із Foxconn, Кук зробив те, що досі не вдавалося нікому, і такий підхід привів компанію до величезних успіхів — керівництво, а особливо Стів Джобс, не могли не помітити заслуг Кука.

Кук піднімається кар'єрними сходами

Реформи Кука і його глибоке розуміння всіх аспектів бізнесу були вирішальними для гучного повернення Apple. Досвід керівництва таким специфічним відділом підготує його до управління всією компанією на посаді операційного директора, а потім у ролі CEO. Його потенціал як керівника був очевидний одразу, стверджувала Дірдр О'Брайан. «Зараз здається абсолютно очевидним, що лише він міг стати нашим CEO, — казала вона під час нашої розмови в Apple Park. — А тоді, коли Кук прийшов... він переймався тільки оптимізацією операцій. Він переймався всім»²⁴². Зокрема — координував роботу команди інженерів і відділу продажів, аби зрозуміти й саму продукцію, і споживачів.

За перші кілька років в Apple Кук допоміг запустити визначні продукти компанії, включно із заокругленим iMac G3, біло-блакитним Macintosh G3, ноутбуком iBook «сидіння на унітаз»²⁴³ та багато інших. Усі ці товари виявилися хітами і серед споживачів, і серед фахівців у галузі технологій. У вересні 1999 року, за два роки після повернення Джобса, акції Apple сягнули рекордної ціни всіх часів — 73 долари, побивши попередній рекорд 1991 року в 68 доларів²⁴⁴. Видовищне повернення Apple, яке тільки-но запустив Тім Кук, лише починалося.

У 2002 році, за чотири роки після приходу Кука в Apple, його попросили очолити не лише операції, а й продажі. Куківі також запропонували нову посаду: виконавчий віце-президент світових продажів та операцій. У 2004 році Джобс призначив його головою виробничого відділу, а у 2005-му — підвищив до операційного директора²⁴⁵. «Тім уже більш ніж два роки виконує цю роботу, час офіційно визнати його підвищення, — сказав тоді Джобс. — Ми з Тімом працюємо разом понад сім років, і я сподіваюся працювати з ним іще ближче, аби допомогти Apple досягти неймовірних цілей у найближчі роки»²⁴⁶.

Цими підвищеннями Стів Джобс готував із Кука свого наступника. В Apple усі мають свою спеціалізацію, окрім двох людей: Стіва Джобса й Тіма Кука. Apple — це функціональна організація, і всі спеціалізуються у вузькій галузі: криптографічне програмування, промисловий дизайн, розробка антен. Спершу Кук був фахівцем із операцій. Єдиною людиною без конкретної спеціалізації досі був Стів Джобс, який витяг Кука з операцій і наділив його більшим обсягом обов'язків. Із підвищенням Кука у 2002 році до віце-президента з продажів, а потім до керівника найбільшого відділу з виробництва (де виробляли маки), Джобс ознайомлював колегу з усіма сферами бізнесу. Подальші підвищення Кука були передвісниками його ролі CEO, досягнувши кульмінації у 2005-му з призначенням його на посаду операційного директора, коли він офіційно став правою рукою Джобса.

Кук брав на себе набагато більше обов'язків, ніж типовий корпоративний операційний директор. У Apple не було єдиного операційного відділу — це збірне поняття для низки різних груп, що займаються виробництвом, постачанням та обслуговуванням. Найбільша одиниця тут — виробнича команда — організація, що

поєднує в собі різні функції й відповідає за обширне підрядне виробництво Apple.

Ця команда складається з численних невеликих груп, відповідальних за різні аспекти виробничого процесу. Одна з них — команда виробничого дизайну, яка працює над тим, щоб запропоновані продукти можна було виробити у великих масштабах. До цієї команди належать розробники, інженери з виробничого процесу і якості та інші фахівці. Є також команда кінцевого продукту, що відповідає за підтримку якості товарів чи запчастин, які виходять із ліній збірки. Над тим, щоб пропозиція відповідала попиту, працює відділ планування, що прогнозує продажі й допомагає неймовірно детально з'ясувати, які потрібні ресурси, щоб удалося дотримуватися прогнозів, розраховуючи все до найменших дрібниць: від тоннажу макулатури для упаковок до числа модулів камери для масштабного запуску нового айфона.

Операційний відділ, імовірно, найбільший в Apple, але кількість працівників дізнатися складно, адже Apple не оприлюднює свою організаційну структуру ні для внутрішнього користування, ані для загалу. Один із колишніх операційників компанії прикидав, що в операційному відділі могло працювати 30–40 тис. людей — тобто абсолютна більшість із 50 тис. працівників, що базуються безпосередньо в К'юпертіно та його околицях. Як операційний директор, якому підпорядковано 40 тис. працівників, Кук мав величезний вплив на культуру всієї компанії.

Керівник Кук

Попри те що Джобс і Кук протягом багатьох років тісно співпрацювали, вони були дуже різними і за вдачею, і за манерою управління. Підхід Кука значно відрізнявся від підходу Джобса, але він був не менш результативним. Стів Джобс міг назвати (і робив таке) виробників плат «сраними гандонами» в обличчя, якщо вони затягували з поставками достатніх кількостей деталей²⁴⁷. Він кричав і визвірявся на людей, принижував їх і обзивав «гівнюками» — і йому було складно завадити.

Натомість тактика Кука — абсолютно інша. Він зрідка підвищує голос, але на проблему накидається нестримно — може втомити людину своїми безкінечними питаннями. «Він дуже спокійний керівник, — казав Джосв'як. — Не кричить, не верещить... Він стриманий, врівноважений, але може дістати тебе питаннями. Із ним краще знатися на своїй справі»²⁴⁸. Питання давали Кукові змогу докопатися суті проблеми й переконатися, що працівники знають своє діло. Це був ефективний підхід, бо він допомагав колегам завжди тримати руку на пульсі й орієнтуватися в питаннях, що перебувають у зоні їхньої відповідальності. Вони розуміли, що будь-якої миті на них можуть посипатися питання. «Він поставить десяток питань, — казав Стів Дойл, котрий прийшов у команду Кука в грудні 1998 року. — Якщо ви відповісте правильно — поставить іще десяток. Після року такої практики Кук почне ставити вам дев'ять питань. Якщо одне завалите, то наступного разу поставить 20, а потім 30 питань»²⁴⁹.

Кук вимагав від працівників найдрібніших подробиць. «Вони хвилюються, коли йдуть із ним на зустрічі, — розповідає людина, ознайомена з роботою команди Кука. — Він казав: “Що це за коливання в стовпчику D, рядку 514? У чому причина?” І якщо хтось не знав деталей, їх ганили одразу на зустрічі»²⁵⁰. Керівник групи з розробки гарду якимось був шокований зустріччю під керівництвом Кука. Якоїсь миті підлеглий ознайомив його з показником, який Кук вважав помилковим. «Це неправильний показник, — сказав Кук, — забирайтеся звідси»²⁵¹.

На посаді операційного директора Кук вимагав від своїх підлеглих важкої праці, проактивності й уваги до кожної дрібниці. Керівники другого рівня переймали його техніки й очікували того самого від власних підлеглих. Гелен Ванг, колишня директорка зі світового постачання, казала, що багато старшого керівництва операційного відділу, як і Кук, звертали увагу на деталі й завжди, фактично підсвідомо, слідкували за найменшими показниками. Ванг часто бачила, як керівники вивчали напам'ять цілі таблиці й могли помітити найменше відхилення від стандартних показників. Вони мали підсвідому здатність помічати проблему в океані цифр зустріч за зустріччю, і якщо щось змінювалося, одразу запитували колег, у чому річ. Вона казала, що керівники також перейняли від Кука звичку

ставити питання за питанням. «Вони хочуть знати, чи ти розумієш проблему», і «якщо ти не зважаєш на дрібниці, то в такому середовищі просто не виживеш». Кук «точно розробив цілий процес, що передбачає хід обдумування проблеми, культуру й правила компанії, — казала вона. — Часто можна було почути “в нас так прийнято”. Гадаю, підхід до роботи й мислення було сформовано під його впливом і заохоченням»²⁵².

Попри зосередженість на дрібницях і розв’язанні проблем, Кук довіряв своїм працівникам і заохочував їх приймати незалежні рішення. Згідно зі словами Ванґ, він пропагував таке мислення, де «немає неможливого, варто лише більше старатися, бути творчими й шукати вирішення проблеми. Ми все можемо. Отакий був підхід — ми можемо... Керівники постійно нам нагадували про творчий підхід до роботи. Бо як інакше можна розв’язати проблеми?»²⁵³. Ванґ казала, що попри відсутність великого досвіду (їй було тоді трохи за тридцять), вона була вдячна, що керівництво довіряє їй та іншим працівникам, а не контролює їх на кожному кроці.

«Директори вищого рівня надихають підлеглих, — казала вона, — попри вік і незначну посаду, ти все одно постійно відчуваєш, що приймаєш рішення на користь компанії й компанія тобі довіряє. Саме так Тім та Джеф [Вільямс, віце-президент операційного відділу] керували, базуючи все на довірі»²⁵⁴.

Щоб заслужити повагу й довіру Кука, працівникам треба було не тільки завжди правильно відповідати на всі питання, а й виявляти бажання докласти більше зусиль, рухатися далі. Часом у буквальному розумінні. Ось класичний приклад твердого підходу Кука: тривала нарада щодо проблем, які виникли з китайським постачальником. «Усе погано, — сказав Кук. — Хтось має владнати це в Китаї». За півгодини Кук глянув прямо на Сабіґа Хана, одного з керівників другого рівня, і незворушно спитав: «Чому ти досі тут?». Хан негайно підвівся, поїхав в аеропорт і забронював собі квиток у Китай в одну сторону. Він навіть не заїхав додому по речі²⁵⁵.

На відміну від багатьох інших, Кука мало що цікавило за межами Apple. Він був прикладом для кожного, але наслідувати його могли далеко не всі — особливо якщо йшлося про колег із сім’ями та дітьми. Він приймав дзвінки в неділю ввечері, відповідав на імейли о 3:45 ночі

й працював щодня із 6:00. Кук перебував 12–13 годин в офісі, а потім ішов додому і звідти відповідав на імейли.

«Я, бувало, отримував кілька імейлів від Тіма між 3:45 та 4:15 ночі», а потім «у проміжку від 4:30 до 6:00 він затихав, — казав Брюс Сівелл, колишній головний юрисконсульт компанії. — У той час він снідав, одягався і йшов у спортзал». А потім уже з 6:15 був на роботі²⁵⁶.

Кук іноді літав у Китай, там працював три дні, незважаючи на 16 годин різниці в часі, опісля прилітав назад, приземлявся о 7:00 і о 8:30 уже був на зустрічі. Якщо не брати до уваги зустрічей із китайськими постачальниками, Кук рідко виїжджав за межі Каліфорнії, щоб завжди бути неподалік. Для нього зустрічі були наче марафони — зайвим доказом було те, що він навіть підживлювався енергетичними батончиками під час них. Поза офісом він відпочивав або в спортзалі, або займаючись скелелазінням. Також Кук — завзятий велосипедист, який частенько катається на вихідних, даючи колегам рідкісний перепочинок від імейлів. «Він багато займається спортом, — зауважував Сівелл, — Тім дуже, дуже переймається здоров'ям, тому рано встає, аби піти в зал, поки там іще небагато народу, бо не всі вже повставали»²⁵⁷.

Можна сказати, що до Apple Кук ставився, як до спорту. Робота була (і залишається) для нього видом спорту на витривалість — це очевидно в кожному його кроці, навіть у тому, як він стрижеється — коротко, як його спортивний кумир Ланс Армстронг²⁵⁸. На одному з робочих засідань він показав слайд із цитатою Армстронга: «Я не люблю програвати. Зневажаю програш»²⁵⁹. Кук також порівнював роботу та спорт у промові в Обернському університеті в 2010 році, за рік до того як став CEO. «У бізнесі, як і в спорті, більшість перемог визначена заздалегідь, іще до початку гри. Ми рідко можемо контролювати можливості, як нам випадають, але можемо контролювати підготовку»²⁶⁰. Одержимість Кука підготовкою була ключем до його успіху в Apple.

Перші 12 років кар'єри Кука в Apple були відносно спокійними. Джобс та інші колеги на зразок Джоні Айва завжди перебували в центрі уваги, але Кук поважав приватність і залишався за лаштунками компанії. Це не надто змінилось і в січні 2009 року, коли він уперше став тимчасовим виконавчим директором через те, що Джобс був

змушений узяти 6-місячний лікарняний після пересадки печінки. Джобс залишався на посаді CEO й у внутрішній пам'ятці запевнив працівників, що він усе ще буде «залученим у масштабні стратегічні рішення», а Кук візьме на себе щоденну діяльність компанії. «Знаю, що він та решта керівництва чудово впораються», — писав Джобс²⁶¹.

За час відсутності Джобса Кук організував вихід iPhone 3GS, що швидко став найуспішнішим за швидкістю продажів на той час — понад мільйон одиниць було продано вже за перші вихідні після виходу²⁶². Джобс повернувся в Apple саме вчасно, щоб узяти участь у щорічній презентації Apple у вересні 2009 — під час події він подякував керівництву компанії й особливо Кукові, котрий «охоче взявся за справу й дуже гідно керував компанією»²⁶³. Кук, власне, настільки добре впорався, що знову став тимчасовим виконавчим директором, коли Джобс узяв лікарняний у січні 2011-го²⁶⁴.

Навіть тоді, коли Джобс хворів, а Кук був CEO, він усе одно залишався непублічною постаттю, адже Джобс, урешті-решт, усе ще продовжував бути обличчям компанії. Проте все змінилося, коли Кук офіційно став CEO.

230 “Apple 4Q Caps Profitable 1998,” CNNMoney, accessed September 13, 2018, <https://money.cnn.com/1998/10/14/technology/apple/>.

231 “Apple 4Q Caps Profitable 1998.”

232 Інтерв’ю автора із Дірдр О’Брайан, березень 2018-го.

233 Інтерв’ю автора із Дірдр О’Брайан, березень 2018-го.

234 Leander Kahney, “Ex-Apple Engineer Tells How the Company’s Manufacturing Works,” Cult of Mac, June 29, 2017, accessed September 13, 2018, www.cultofmac.com/488624/revolutionizing-manufacturing-using-machine-learning-podcast-transcript/.

235 Kahney, “Ex-Apple Engineer Tells How the Company’s Manufacturing Works.”

236 John Vause, “Inside China Factory Hit by Suicides,” CNN, June 2, 2010, accessed September 13, 2018, <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html>.

237 Інтерв’ю автора з Дюаном О’Вері, квітень 2018-го.

238 Charles Duhigg and Keith Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work,” *New York Times*, January 21, 2012, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html.

239 Duhigg and Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work.”

240 Інтерв’ю автора з Готемом Бексі квітень 2018-го.

241 Duhigg and Bradsher, “How the U.S. Lost Out on iPhone Work.”

242 Інтерв’ю автора із Дірдр О’Брайан, березень 2018-го.

243 Цю модель через її форму швидко прозвали «сидіння на унітаз для Барбі».

244 Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (Milsons Point, NSW: Random House International, 2001), 279.

245 “Tim Cook Named COO of Apple,” Apple, October 14, 2005, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2005/10/14Tim-Cook-Named-COO-of-Apple/.

246 “Tim Cook Named COO of Apple.”

247 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011), 359.

248 Інтерв’ю автора із Греггом Джосв’яком в Apple Park, березень 2018-го.

249 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook: The Genius Behind Steve Jobs,” *Fortune*, November 24, 2008, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2008/11/24/apple-the-genius-behind-steve/>.

250 Adam Lashinsky, *Inside Apple: How America’s Most Admired—and Secretive—Company Really Works* (London: John Murray, 2012), 220.

251 Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 101.

252 Інтерв’ю автора з Гелен Ванг, березень 2018-го.

253 Інтерв’ю автора з Гелен Ванг, березень 2018-го.

254 Інтерв’ю автора з Гелен Ванг, березень 2018-го.

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

256 Інтерв’ю автора з Брюсом Сівеллом, березень 2018-го.

257 Інтерв’ю автора з Брюсом Сівеллом, березень 2018-го.

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

259 Kane, *Haunted Empire*, 103.

260 “Auburn University Spring 2010 Commencement Speaker Tim Cook,” YouTube, posted by Auburn University, May 18, 2010, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=xEAXuHvzjao.

261 “Letter from Steve Jobs to Apple Employees,” Reuters, January 15, 2009, accessed September 13, 2018, www.reuters.com/article/us-steve-jobs-letter-sb-idUSTRE50D7JG20090115.

262 “Apple Sells One Million iPhone 3Gs in First Weekend,” Apple, July 14, 2008, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2008/07/14Apple-Sells-One-Million-iPhone-3Gs-in-First-Weekend/.

263 “Steve Jobs: ‘I’m Vertical,’ ” *Entertainment Weekly*, September 9, 2009, accessed September 13, 2018, <https://ew.com/article/2009/09/09/steve-jobs-im-vertical/>.

264 David Goldman, “Steve Jobs Takes Medical Leave of Absence,” CNNMoney, January 17, 2011, accessed September 13, 2018, https://money.cnn.com/2011/01/17/technology/steve_jobs_leave/index.htm.

Ужитися в роль Стіва Джобса

Перший день Кука на посаді CEO Apple припав на 24 серпня 2011 року. Деякі його перші кроки були малопомітні, але вони передували великим прийдешнім змінам. І знаменували його відмінність від попередників та космічні успіхи, із якими ми нині асоціюємо Apple.

Кук мав солідний досвід керування Apple, лишаючись за лаштунками, тобто він не звик бути в центрі уваги. Перший рік на посаді CEO видався нелегким — на публіці Кук поводився скуто, конфліктував із керівництвом, звільнив двох високопосадовців компанії і став свідком провалу кількох продуктів. Із критиками йому не вдалося знайти спільної мови, і вони продовжували прогнозувати Apple тривалий, повільний спад.

Дерев'яний, як Піноккіо

Перші кілька місяців 2012 року завдали Кукові чимало клопоту. Ставши головним промовцем на першій щорічній презентації Apple у березні, він представив iPad 3 та оновлене Apple TV²⁶⁵. «Я дуже радий тут бути», — сказав він зі сцени, але його вигляд свідчив про інше. Він був у пом'ятій сорочці й говорив, розтягуючи слова на південний протяжний манер. Йому бракувало харизми чи магнетизму, що робили презентації Стіва Джобса такими динамічними, — Куку все це не приносило задоволення. Було помітно, що він говорить як по-написаному, серйозно й сухо. Йому якось удалося неможливе: позбавити презентацію Apple звичного захвату.

Новий айпад мав низку чудових функцій (поєднання нових і оновлених властивостей, включно з новим дисплеєм Retina з високою роздільністю, новою платою Apple A5X із чотириядерним графічним процесором, оновленою камерою на п'ять мегапікселів, можливістю

записувати відео в якості HD 1080p, функцією надиктовування та підтримкою мережі LTE у США), але попри позитивні відгуки, прихильники вважали, що оновлена версія надто вже схожа на попередню й радше нагадує еволюцію, аніж революцію. Для першого продукту, випущеного під керівництвом Кука, такі оцінки не віщували нічого доброго.

Ранні невдачі

Перші кілька місяців на посаді головного виконавчого директора були би проблемними для будь-кого й будь-де, а для Кука ситуація ускладнювалася тим, що лідер-візіонер трагічно помер, а компанія перебуває в центрі уваги всього світу. Також перший час Кука на посаді був обтяжений позовом міністерства юстиції США. У квітні міністерство звинуватило Apple у змові з низкою книговидавців щодо встановлення цін на електронні книжки. Розгляд справи тривав кілька років і закінчився для Apple сплатою штрафу та призначенням антимонопольного наглядача. Цей випадок також продемонстрував, що масштаб компанії вже привертає увагу антимонопольних регуляторів. Такі справи зазвичай проводять лише проти найбільших, найпотужніших компаній, які приречені на те, щоб користуватися своїм домінантним становищем, а тому їх треба приборкувати. Через антимонопольний позов, розгляд якого почався у 2001 році, колись постраждала Microsoft, що була свого часу на вершині технологічної індустрії, тому Apple мала всі підстави для хвилювання.

Тоді, у липні, акції Apple різко впали після невтішного звіту за третій квартал, коли продажі айфонів не сягнули прогнозованого рівня. Аналітики передбачали, що Apple продасть 28,9 млн одиниць, а коли у звіті з'явилася цифра у 26 млн, ціна акцій упала. У тому не було нічого страшного, адже продажі айфонів, порівняно з минулим роком, зросли на близько 30 %, але то був лише другий раз за десятиліття, коли Apple не виправдала сподівань Волл-стріт²⁶⁶.

Невтішні продажі могли бути спричинені зростанням конкуренції з Android. Apple іще перебувала на вершині, але Samsung швидко ставала загрозою, і назва компанії дедалі частіше з'являлась у статтях про Apple. У травні 2012 року, другий рік поспіль Apple здобула звання

найдорожчого бренду за результатами дослідження Millward Brown's BrandZ²⁶⁷. «Apple продовжує шукати інноваційні рішення й підтримує статус бренду рівня “люкс”, але має справу з прийдешньою конкуренцією від Samsung, — ішлося в дослідженні. — Тепер, коли вартість Samsung становить понад 14,1 млрд, частково завдяки успіху смартфонів Galaxy, компанія успішно випереджає Apple на багатьох ринках, позиціонуючи власні товари як реальну альтернативу всюдисущій продукції Apple за притомною ціною»²⁶⁸. У жовтні 2012 року Кук звільнив голову корейського відділу компанії Домініка Ога через мляві продажі в Південній Кореї, рідній країні для Samsung. Ог пробув на посаді лише 17 місяців²⁶⁹.

Падіння цін на акції Apple могло бути спричинене також деякими помилками із запуском нових продуктів. У липні 2012 року Apple нарешті припинила діяльність MobileMe, свого злочасного хмарного сервісу, що був збитковим буквально з першого дня роботи²⁷⁰. Попри те що вже в жовтні 2011 року його замінили на iCloud, він усе одно лишався робочим до середини 2012-го. Наприкінці вересня Apple офіційно закрила Ping, музичну соціальну мережу, яку запустила два роки тому як частину iTunes 10²⁷¹. Ping заохочувала користувачів стежити за виконавцями й друзями, щоб відслідковувати тренди сучасної музики й отримувати музичні рекомендації. Але із самого початку мережа заплуталась у проблемах. Обіцяли, що її інтегрують із Facebook, але цього так ніколи й не відбулося. Акаунти деяких користувачів були завалені спамом, а шахраї почали відкривати фальшиві акаунти від імені інших людей. Проте найбільшою проблемою стало те, що мережа не стала популярною — нею зацікавилася лише невеличка частина користувачів iTunes. Під час виступу на All Things Digital Conference за рік до того Кук говорив, що Apple «не має потреби» в соціальній мережі. «Деяким користувачам таке до вподоби, але їх небагато. То що, прибрати її?», — питав він²⁷². І невдовзі після того Apple вирішила знищити мережу.

Призначення та звільнення

2012 рік також позначився двома звільненнями керівників вищого рівня²⁷³. Першим був старший віце-президент із продажів у Apple Store

Джон Броветт. Він прийшов у Apple лише в січні на заміну попередньому директорові Рону Джонсону. Формально Броветт мав усі необхідні для посади навички. Він прийшов із Dixons Retail, одного з найбільших ритейлерів Європи, у якому задіяні 40 тис. працівників. Броветт закінчив Кембриджський університет, а диплом MBA здобув у Вортоні. Магістр бізнес-управління чудово розумівся на кількісних показниках і мав багато спільного з Куком. Коли він працював із онлайн-продажами британського супермаркета Tesco, як розповідав журналісту, то «не ходив на обід і не організовував жодних зустрічей, натомість постійно працював»²⁷⁴. Так само як і Кук, він не терпів нераціональності в роботі. Здавалося, що Броветт — ідеальний кандидат для Apple Store під керівництвом Кука.

До 2012 року Apple Store перебував на ринку вже понад десятиліття. Попри те що його відкриття у 2001 році зустріли скептично, тепер він працював у більш ніж чотирьохстах точках світу — і третина з них була поза США. За показниками продажів на квадратний метр Apple Store обганяв усі мережі роздрібного продажу у США, включно із розкішним брендом Tiffany & Company. Apple Store змінив продажі електроніки й дав Apple контроль над досвідом купівлі, як керівництво завжди хотіло.

Магазин був для бізнесу Apple неймовірно важливим, і Броветт став першим керівником такого рівня, що його найняв Кук. Проте майже одразу він зіткнувся з проблемами. Із самого початку здавалося, що Броветт не дуже вписується в культуру Apple. Уже за день після оголошення його призначення Кук почав отримувати схвильовані імейли від споживачів, які переймалися, що якість Apple Store знизиться, якщо керуватиме Броветт, бо Dixons мала репутацію компанії, що продає дешеву електроніку з мінімальним сервісом — європейський аналог американської компанії Best Buy, що заощаджувала на всьому. Але Кук не переймався. «Я говорив із багатьма, і Джон був найкращим, — відповів він на імейл одного зі споживачів. — Думаю, ви будете такі ж задоволені, як і я. Його завдання не в тому, щоб принести Dixons у Apple, а в тому, щоб вивести Apple на вищий рівень обслуговування клієнтів і задоволення споживачів»²⁷⁵.

Але схвильовані клієнти були праві. Нехтуючи репутацією бездоганної служби сервісу Apple Store, Броветт негайно взявся заощаджувати, скоротивши штат і робочий час. Він зосередився на тому, щоб досягати цілей продажів, а це ніколи не було найпершим пріоритетом для Apple. Такі зміни зустріли майже одностайними зауваженнями й занепокоєнням. За шість місяців опісля Кук звільнив Броветта. Apple рідко визнавала помилки, але цього разу речниця компанії Крістін Г'юет сказала: «Такі зміни виявилися помилкою. І тепер усе буде як раніше. Наші працівники — це наша найбільша цінність, вони забезпечують сервіс світового класу, на який заслуговують наші споживачі»²⁷⁶.

Броветт не вписувався в Apple. Він орієнтувався на продажі та прибутки й не зжився із розслабленою, м'якою філософією магазинів компанії. Кук припустився помилки, вирішивши обрати людину, пріоритетом якої були доходи. Сам Броветт також жалкував. «Я просто не вписувався в їхнє управління бізнесом, — згадував він пізніше. — Мене шокувало, що людину звільнили не за брак навичок, а за те, що вона не вписується в культуру компанії»²⁷⁷.

Звільнення Броветта було для Кука плямою на репутації. Через це призначення виглядало так, наче він відірваний від реальності й не уявляє, що робить, — ефект посилювався тим, що то був його перший рік на посаді. Стів Джобс також припустився кількох помилок із призначеннями, але він умів вибирати чудових колег — зокрема, Стіва Возняка та Джоні Айва в Apple і Джона Лассетера та Еда Кетмалла в Ріхар. У Кука не було таких колег, а його бачення Apple сильно відрізнялося від Джобсового. Це додавало напруги, а призначення і звільнення Броветта створило враження, наче Кук недостатньо вивчив ситуацію, або ще гірше — що його судження було помилковим. Що він собі думав?

Іще більшого розголосу набуло звільнення Скотта Форстелла, котрий після смерті Джобса був потенційним кандидатом на посаду CEO. Форстелл почав кар'єру в NeXT і швидко рухався вгору. Він перейшов у Apple услід за Джобсом, де став однією з ключових фігур, яким Apple мала завдячувати успіхом. Винагородою за це досягнення для Форстелла стала доручена йому робота над розробкою програмного забезпечення для першого айфона. До нього було

прикуто увагу громадськості — саме Форстеллу Кук довірив презентацію Siri, нового віртуального помічника, на презентації айфона 4S. Він швидко просувався вперед, як і свого часу в NeXT. У тексті біографії на Bloomberg Businessweek від 2011 року, невдовзі після смерті Джобса, його називали «учнем чаклуна», «міні-Стівом» та «найбільш наближеним голосом до Стіва Джобса»²⁷⁸. У своїй книжці «Всередині Apple» (Inside Apple) журналіст Fortune Адам Лашинські охрестив його потенційним CEO, готовим стати біля керма, коли закінчиться епоха Тіма Кука²⁷⁹. Зважаючи на його швидке зростання в Apple, можна було припуститися думки, що Форстелл — один із найбільш імовірних наступників Стіва Джобса. Але до кінця 2012 року він пішов з Apple.

Форстелла найменше любили серед вищого керівництва Apple, але його захищала близькість до співзасновника компанії. За словами Лашинські, єдиною претензією до Форстелла було те, що він надто відкрито демонстрував свої амбіції. Його жага до влади і впливу в компанії налаштували проти нього інших керівників та колег, проте Джобс його любив і цінував Форстеллові завзяття і фаховість. Коли Джобс помер, ці захисні тенета пропали. Звільнення Форстелла у 2012 році відбулося після запуску двох не надто успішних програмних проєктів: клієнтів розчарував Siri, а карти Apple узагалі стали катастрофою. Siri починався як пілотний проєкт міжнародного центру штучного інтелекту й був паростком проєкту за підтримки агентства передових оборонних дослідницьких проєктів США. Він починався як окремий застосунок для iOS у 2010. Але Apple швидко його купила й узялась адаптувати як власний функціонал.

Демонстрація Форстеллом Siri зі сцени під час презентації iPhone 4S була головним виступом події. Ішлося про концепцію цифрового персонального асистента, яку вперше загадали в 1987 році під назвою Knowledge Navigator²⁸⁰. Проте коли користувачі спробували Siri, відгуки були неоднозначні. Стів Возняк, співзасновник Apple, відкрито критикував адаптовану версію, попри те що захоплювався помічником, коли він був іще окремим застосунком. Він казав, що спершу Siri його вразив, коли міг зрозуміти речення на зразок «Які найбільші п'ять озер у Каліфорнії?» та «Які прості числа більші за 87?». Але коли Apple запустила власну версію, Возняк говорив, що тепер на

питання про озера йому вискакують лінки на нерухомість біля озера, а на питання про прості числа Siri розкажує прості рецепти²⁸¹. За рік після запуску двоє керівників, що координували розробку Siri, Адам Чейер та колишній директор Siri Дег Кіттлаус, пішли з Apple на інші проекти. Працюючи спільно, вони створили іншого помічника, який отримав назву Viv, якого зрештою продали Samsung за 215 млн, лишивши за собою зруйнований Siri²⁸².

Якщо Siri вважали втраченою можливістю, то карти Apple виявилися справжньою катастрофою. Apple оголосила про розроблення власних карт 11 червня 2012 року під час всесвітньої конференції розробників (WWDC). Карти було включено до iOS 6, і вони мали замінити Google Maps, які раніше використовувалися на айфонах за замовчуванням. Карти щойно запустили, але одразу стало ясно, що для смартфонів вони смертельні. Карти й навігатор були однією з родзинок нової операційної системи й мали великий потенціал для заробітку — наприклад, через рекламу. В Apple розуміли, що ця сфера надто важлива, щоб поступитися нею Google, тому й узялися за розроблення власних мап. Вони передбачали покрокову навігацію, 3-D карти, вигляд згори й інтеграцію із Siri, що відрізняло їх від популярних Google Maps.

Але, на жаль, коли 19 вересня карти запустили, відгуки користувачів швидко засвідчили, що це провал. Проблем було багато: ландшафт розмивався так, що виглядав, наче картини Сальвадора Далі, користувачів із Британії на запит про Лондон відправляли в Лондон в Онтарію, а не в столицю Великої Британії. Були навіть небезпечні проблеми на зразок пропозиції доїхати до аеропорту на Алясці, перетнувши одну зі злітних смуг²⁸³. У New York Times карти Apple описали як «найбільш незручну й найменш придатну до користування програму Apple усіх часів»²⁸⁴. До всього, казали, що один із керівників Apple якось спізнився на зустріч на півгодини, бо Apple карти його не туди повели²⁸⁵. Якби в Apple не намагалися так сильно навантажити програму, то, може, вона й виправдала б сподівання. Але Apple замахнулася на неможливе. Компанія намагалася розробити круту заміну Google Maps, які вже працювали близько семи років і мали багато відточених функцій. Але Apple хотіла взути Google будь-якою ціною, і врешті перестаралася й поплатилася за це.

Форстелл, як керівник, що відповідав за карти Apple, змушений був відповідати за провал. У статті для Business Insider під назвою «Катастрофа Apple Maps — це дуже погані новини для CEO Apple, що чекає на призначення» Джей Яров наголошував, що для Форстелла «це другий масштабний провал із розробкою програмного забезпечення». Рік тому він був ініціатором інтеграції Siri в операційну систему Apple, і результати виявилися далеко не блискучими²⁸⁶. Казали, що Кук просив Форстелла публічно вибачитись, але той відмовився. Ситуацію не прокоментували ні Кук, ані Форстелл.

Після дводенного галасу без жодних ознак вибачень від Форстелла Кук узяв ініціативу у свої руки. Він розіслав користувачам Apple листа з вибаченнями, де йшлося про проблеми з картами й було викладено обіцянки на майбутнє:

Ми в Apple прагнемо розробляти продукти, що дарують нашим споживачам найкращий досвід. Із запуском карт минулого тижня ми це зобов'язання порушили. Нам неймовірно шкода за роздратування, якого ми завдали нашим споживачам, тому робимо все можливе, аби покращити карти.

Ми розробляємо всі продукти Apple так, щоб вони стали найкращими у світі. Знаємо, що ви чекаєте від нас саме цього, і працюватимемо безупинно, аж поки карти відповідатимуть найвищим стандартам²⁸⁷.

Багато хто вважав вибачення Кука ознакою слабкості. У The Week писали, що слова Кука звучали «як знуцання, якого Стів Джобс ніколи в житті не допустив би». У колонці далі йшло питання: «Чи є вибачення Кука доказом, висловленим раз і назавжди, що він — не Стів Джобс?»²⁸⁸. Стів Джобс ніколи не вибачався за помилки Apple. Кілька років тому, коли користувачі скаржилися, що новий четвертий айфон скидає дзвінки, якщо пальці торкаються зовнішньої антени (так званий Антенагейт-скандал), Джобс начебто сказав, що люди «неправильно тримають телефон»²⁸⁹. (Згодом він організував прес-конференцію з приводу цього скандалу й запропонував споживачам безкоштовний чохол, щоб нейтралізувати проблему, але відкрито все ж не вибачився).

Проте виявилося, що Кук налаштований працювати по-своєму. Він вважав, що Форстелл негативно впливає на команду і є джерелом проблем, за які не хоче відповідати, і тому звільнив його. Колега Кука Грег Джосв'як стримано підтримав такий крок, сказавши, що Кук діяв дуже рішуче, працюючи над змінами в організації розроблення карт, але Джосв'як відмовився обговорювати конкретно Форстелла. Він назвав Кука «прямим і рішучим», «лідером аж до самих кісток» і сказав, що Кук «особисто займався питаннями, які стосувалися необхідних дій, щоб корабель узяв правильний курс»²⁹⁰.

Здавалося, серед керівників і колег Форстелла не було жодних заперечень щодо його звільнення — принаймні публічних²⁹¹. Усередині компанії його звільнення, як стверджували, сприйняли схвально. Один колишній працівник Apple, котрий захотів лишитися невідомим, розповів, що Форстелл багато грався в політику, часто приписував собі заслуги інших, зіштовхував лобами колег і був причиною багатьох конфліктів. До того ж він не приховував власних амбіцій, що віддаляло його від колег. «Йому було діло до багатьох речей, до яких він не мав стосунку, — ділився анонімний працівник. — Думаю, іншим це було дещо неприємно... Гадаю, Форстелл дістав багатьох»²⁹².

Тоні Фейделл, колишній старший віце-президент відділу iPod і один із «батьків iPod», сказав в інтерв'ю ВВС, що Форстелл «отримав по заслугах». Ширилися чутки, що Форстелл і Фейделл конфліктували — зокрема, вони постійно сварилися під час розробки айфона (Форстелл відповідав за програмне забезпечення, а Фейделл — за інженерну розробку). Сперечалися через ресурси, персонал і заслуги, аж поки Фейделл пішов з Apple у 2008 році. У тому самому інтерв'ю Фейделл казав, що вважає звільнення Форстелла й реформування керівництва вдалим рішенням. «Отже, думаю, що Apple — чудовий простір, де розробляють прекрасні продукти й працюють неймовірні люди, які зараз, власне, мають нагоду міцно стати на ноги й продовжити справу, розпочату Стівом», — казав він²⁹³.

Багато працівників вважали, що головною причиною звільнення Форстелла були підкилимні ігри. Він був розробником програмного забезпечення, на якому працював айфон, і став зіркою після запуску смартфона. Усередині компанії Форстелл був дуже впливовою людиною, і аналітик Apple Горейс Дедьюо казав, що до нього доходили

чутки, наче Форстелл починає власні проекти без залучення інженерів і керівництва Apple. «Хай він робив багато правильних речей, але в компанії Apple серйозно ображаються за непослух і порушення кордонів»²⁹⁴.

Дедьйо висловив сумнів, що Форстелла звільнили просто через завалений проект із картами, бо в Apple заведено пробачати помилки. Але якщо Форстелл справді не послухав прямого наказу Кука публічно вибачитися, то саме це могло стати для нього фатальним. Дедьйо казав: «Тім відчував, що “Ага, це випробування. Ці чуваки починають показувати силу. Треба бути дуже рішучим”, і я думаю, що почасти його аргументація була на зразок: “Треба зробити показову страту, щоб інші сприймали мене серйозно”. І відтоді в нього, напевно, було значно менше клопоту»²⁹⁵ щодо внутрішніх справ компанії.

За кілька місяців після звільнення Форстелла Кук дав інтерв'ю Bloomberg Businessweek, і ситуація та стиль правління Тіма дещо прояснилися. Кук сказав, що такі пертурбації в управлінні були задля посилення співпраці в компанії — те саме звучало й у прес-релізі²⁹⁶. «У нас в Apple неймовірна внутрішня співпраця, але її треба вивести на інший рівень, — сказав він. — Ви звертаєте увагу на наші сильні сторони. Їх багато. Але є одна річ, яку, думаю, крім нас, не робить ніхто, — ми інтегруємо залізо, програмне забезпечення й послуги так, що більшість користувачів уже не сприймають їх окремо. Вони тільки думають про те, що здобувають фантастичний досвід. То як нам продовжити такий курс і навіть вивести цю роботу на вищий рівень? Треба бути відмінником, зокрема й у внутрішньому партнерстві»²⁹⁷.

Кук прямо не згадував про звільнення Форстелла й Броветта, але те, як він говорив про спільну роботу керівництва і їхню відповідальність, багато чого прояснило. «Нас пов'язують спільні цінності. Ми хочемо робити правильні речі. Прагнемо бути чесними й відвертими. Визнаємо власні помилки й маємо сміливість змінюватися. Тут не може бути жодних політичних ігор. Я це зневажаю. У нас для такого немає місця. Мені життя не вистачить, аби цим займатися. Жодної бюрократії. Ми прагнемо побудувати динамічну, гнучку компанію без політичних ігор і планів»²⁹⁸. Читаючи між рядками, Кук звільнив Форстелла, бо той займався політичними інтригами й мав особисті

плани: він не визнавав помилок, не вибачався й показав небажання змінюватися. Для Кука та його стилю правління то були смертні гріхи.

Вершина Apple уже позаду?

Не дивно, що не всі думали, наче звільнення Форстелла — вдале рішення. «Вершина позаду: далі тільки вниз, — писав Ден Гров у Guardian наприкінці 2012 року. — Рішення замінити карти Google власними, а також зміни в менеджменті компанії через звільнення Скотта Форстелла та Джона Броветта заклали траєкторію падіння для компанії»²⁹⁹. Попри те що фінансово Apple почувалася чудово (доходи за 2012 рік сягнули 156,5 млрд доларів, у прибутках це була неймовірна сума в 46,33 млрд), багато експертів приписували ці успіхи Джобсу — мовляв, компанія ще пожинала плоди його правління. Багатьом важко було опиратися спокусі уявляти, як рано чи пізно компанія затріщить по швах і розвалиться

Здавалося, що навіть власна рекламна агенція Apple TBWA\Media Arts Lab була схильна вірити в такий сценарій, засмутивши Apple. У січні 2013 року у Wall Street Journal вийшла стаття під назвою «Чи поступилась Apple своїм статусом Samsung?»³⁰⁰. У статті було висловлено припущення, що Samsung, яка тоді активно рекламувала смартфон Samsung Galaxy S3, загнала Apple у пастку. В особистих імейлах керівникам Apple, які були згодом оприлюднені під час слухань справи Samsung проти Apple щодо патенту, TBWA писала: «Розуміємо, що нинішній час нагадує 1997 рік — тобто нам треба набратися духу й пережити його»³⁰¹. У 1997 році, коли Джобс повернувся в Apple, він запустив знамениту й оцінену критиками кампанію «Думай інакше», щоб нагадати, що, попри фінансові труднощі, компанія ось-ось вийде на ринок із новою силою. Кампанія спрацювала неймовірно, вдихнувши нове життя в Apple, що мала тоді серйозні труднощі. Тепер Apple фінансово була успішною, але громадськість сприймала її скептично — багато хто хвилювався, що компанія занепадає.

Проте в Apple не втрачали віри. Голова маркетингового відділу Філ Шиллер різко відповів на того листа. «Це не 1997-й... У 1997-му в Apple було нічого продавати. Ми заробляли так мало, що були за

півроку до банкрутства... Ми тоді не були найуспішнішою у світі технологічною компанією, що виробляє найкращі товари, створила смартфон і планшет, а також є лідером із продажу контенту та програмного забезпечення. Ми не були компанією, яку всі хочуть наслідувати і з якою хочуть змагатися».

Багато про що свідчить те, що TBWA так і не випустила оновлену версію реклами «Думай інакше» для епохи Тіма Кука³⁰².

Кук починає змінювати Apple

Перетасування керівних посад і посилення співпраці були помітними всередині, але для зовнішніх спостерігачів мало що змінилося. Здавалося, що Кук іде шляхом попередника. Проте вже тоді з'явилося кілька підказок, куди Кук поведе компанію в найближчі роки.

Перша велика реформа Кука на посаді відбулася в січні 2012 року — лише за п'ять місяців після його призначення CEO. Він проводив внутрішню зустріч після звіту компанії про неймовірні заробітки за попередній квартал. Кук сказав працівникам, що йтиметься про «захоплені новини» й одна з них полягала в тому, що Apple започатковує благодійні проекти. Ішлося про серйозний відступ від бачення компанії Стівом Джобсом. Останній був відомий своєю скупістю, коли йшлося про благодійність — він доводив, що найбільшим благом буде підвищення вартості акцій компанії, щоб акціонери мали більше грошей і могли вкладати їх, куди захочуть. За керівництва Джобса Apple не робила жодних серйозних благодійних внесків — принаймні публічно. Відкрито компанія брала участь лише в благодійному заході фронтмена U2 Боно під назвою (PRODUCT)RED, під час якої збирали гроші на боротьбу з ВІЛ/СНІДом в Африці, продаючи продукцію під брендом RED. Із 2006 року компанія продала півдесятка різних версій айподів і айфонів під цим брендом і збрала понад 160 млн доларів³⁰³.

Але Кук мав інші погляди. Він планував пожертвувати всі свої гроші на благодійність після того, як заплатить за освіту свого племінника³⁰⁴. На посаді CEO Кук заснував благодійну програму синхронних внесків: якщо працівники Apple робитимуть пожертви, то компанія їх

подвоюватиме. То був суперхіт. За перші два місяці компанія й працівники пожертвували 2,6 млн доларів. Під час зустрічі всієї компанії Кук розповів, що Apple також пожертвувала 50 млн на лікарні в Стенфорді. Кук не уточнив, чому вибрали саме Стенфорд, але компанія та Стив Джобс мали давній зв'язок із університетом і його медичними установами. Джобс виголосив знамениту вступну промову в стенфордському центрі раку. До того ж із 2011 року Apple пожертвувала кількості мільйонів доларів на різноманітні освітні й екологічні програми, включно з пожертвами на ліквідацію наслідків ураганів, проекти зі збереження дикої природи, допомогу постраждалим після паводку в Китаї та багато інших³⁰⁵.

Окрім серйозних внесків у освітні проекти, Apple робила значні пожертви на благодійні програми в царині охорони здоров'я та прав людини. За півтора року після призначення на посаду CEO Кук погодився виставити свій час на аукціон, організований Charitybuzz — можна було зробити ставку, і переможець вигравав зустріч із Куком на каву в головному офісі Apple. Найвища ставка була 160 тис. доларів на користь центру правосуддя та прав людини Роберта Кеннеді — таку рекордну суму заплатили лише раз за Lamborghini Aventador LP 700-4 Roadster два місяці тому³⁰⁶. То була вдвічі більша сума, ніж вдавалося зібрати на будь-якому аукціоні на користь центру. Сума у 12 разів перевищувала очікувану вартість — тобто ту, яку наводили, коли кілька тижнів тому зустріч виставили на аукціон. Серед охочих зустрітися були розробники застосунків, виробники мобільних аксесуарів і підприємці, але переможець залишився невідомим³⁰⁷.

Поки 2014 рік добігав кінця, компанія зробила нечувану пожертву в 20 млн доларів на проект PRODUCT(RED), що збирав кошти на боротьбу з ВІЛ. Гроші було зібрано через партнерство з розробниками застосунків, котрі жертвували частку доходів від продажів і покупок у застосунках у два найграндіозніші дні для шопінгу — чорну п'ятницю та кібер-понеділок. «Я страшенно радий повідомити, що загальна сума наших пожертв за цей квартал перевищує 20 млн доларів — це більше, ніж будь-коли досі. Загалом Apple збрала для PRODUCT(RED) понад 100 млн, — писав Кук в імейлі працівникам. — Зібрані гроші рятують життя й дають надію людям у скруті. Це те, чим ми всі можемо пишатися».

Компанія не відкрила жодних показників щодо пожертв окремих працівників, тому загальна зібрана сума на благодійність із 2011 року залишається невідомою. Але у 2018 році, після того як адміністрація Трампа прийняла закон, який дозволяв Apple повернути у США майже 250 млрд закордонної готівки, Кук оголосив, що синхронні пожертви тепер буде подвоєно — за кожен долар, який жертвуватиме працівник, компанія платитиме два. Він надіслав працівникам записку, що компанія подвоїть пожертви зі свого боку (із лімітом 10 тис. за працівника в рік) до кінця року. Apple також подвоїть пожертви за кожен годину пожертуваного працівниками часу³⁰⁸.

Загалом таку нову позицію Кука щодо благодійності сприйняли позитивно, але дехто зауважував, що пожертувані гроші були краплею в морі і що все це дещо дивно виглядає на тлі проблем із використанням робочої сили у виробничому процесі самої компанії. «Благодійність Apple тьмяніє на тлі 97,7 млрд доларів готівки компанії», — писала журналістка Сара Мітрофф у *Venture-Beat*. Гроші, які «Apple віддала на благодійність, — це крапля в морі, порівняно із 46,33 млрд — доходами, які Apple отримала за перший квартал 2012 року. До того ж новому образу благодійника загрожують проблеми щодо використання робочої сили на Foxconn, де виготовляють айфони та інші продукти компанії»³⁰⁹. За перший непростий рік Кук усе ж зробив невеличкі зміни, які передували масштабнішим позитивним реформам компанії.

Реформування виробничого процесу

Реформи, серед іншого, стосувались організації виробничого процесу. У лютому 2012 року на каналі ABC вийшов спецвипуск програми *Nightline*, присвячений Foxconn — найбільшому виробникові Apple³¹⁰. Попри те що програму було зроблено зі згоди Apple, вона кинула глибоку тривожну тінь на умови, у яких виробляють товари Apple. Зокрема, ішлося про те, що аби зібрати один-єдиний iPad, треба п'ять днів і 325 пар робочих рук — багатьох це шокувало. У програмі також розповідали, що працівники працюють у змінах по 12 годин і платять 70 центів за обід. Гуртожитки на 6–8 осіб

у кімнаті коштують 17,50 доларів на місяць, а за роботу працівники отримують 1,78 долара на годину.

До того ж серія репортажів про умови на Foxconn вийшла в New York Times — ці розслідування згодом отримали Пулітцерівську премію³¹¹. Кук відреагував у невластивій йому різкій манері, але з працівниками він говорив зовсім інакше, аніж Стів Джобс, якого критикували за надмірну грубість. У внутрішньому імейлі Кук сказав, що він «ображений» і «розлючений» цими репортажами. Із працівниками був прямим і відвертим, пишучи, що «ми переймаємося кожним працівником нашого виробничого ланцюга. Будь-який нещасний випадок нас глибоко турбує, і кожна проблема з умовами праці є для нас причиною хвилювання. Будь-яке припущення, що нам байдуже, — хибне й образливе. Ми не такі»³¹². Наголошуючи на тому, що Apple покращує умови для сотень тисяч працівників, Кук швидко націлився на рекордні реформи.

Майже одразу Apple винайняла асоціацію справедливої праці — організацію з Вашингтона, яка займалася проблемами із умовами праці в усьому світі. Apple доручила організації здійснити аудит на заводах Foxconn у Шеньчжені та Ченду, що в Китаї. Таке рішення вважали серйозним кроком Apple до прозорості та взяття відповідальності за виробничий процес — це була одна з шести цінностей, декларованих на сайті. Apple стала першою технологічною компанією, яка винайняла асоціацію й мала репутацію організації, що реформувала виробництво харчової та текстильної промисловості. До жовтня 2016 року, коли Apple уже припинила співпрацю з асоціацією, вона так і лишалася єдиною технологічною компанією, що наважилася на такий крок.

Невдовзі після цього рішення під час Goldman Sachs Conference, Кук відверто зачепив тему порушень прав працівників на виробництві. У своїй промові він сказав, що Apple не відступиться, аж поки кожен працівник не матиме гарантії безпечного робочого середовища без дискримінації та з гідною заробітною платою. Він заявив, що всі постачальники, які не переймаються власними працівниками, утратять контракти. «Apple дуже серйозно ставиться до питання безпеки умов праці, — повідомив Кук. — Ми переймаємося кожним працівником — хай він працює у Європі, Азії чи Сполучених Штатах».

Він також говорив про власний досвід роботи на заводі. «Я сам провів чимало часу на виробництві, до того ж не лише в ролі керівника, — сказав він. — Працював на паперовій фабриці в Алабамі й на алюмінієвому заводі в Пенсильванії. Тому мені не байдуже. І в нас є сотні працівників, які повний день працюють на заводах. Їм також не байдуже. Нас цікавлять умови праці на найнижчих рівнях»³¹³.

Обіцянку Кука серйозно реформувати сферу загалом сприйняли добре. Дара О'Рурке, дослідник політики умов праці й екологічних норм у Каліфорнійському університеті в Берклі, казав у інтерв'ю New York Times, що Кук заслуговує на аплодисменти за своє відверте висловлення щодо проблемного питання. «Хочу віддати належне Тімові Куку, — сказав він, — який відкрито визнає, що в них проблеми». Деніел Дірмаєр, викладач Нортвестернського університету та фахівець із управління репутацією, погоджувався з О'Рурком. Він казав, що Кука, очевидно, до дій підштовхнув зовнішній тиск, але він скористався ситуацією, щоб зробити позитивні реформи. «Гадаю, що сам він глибоко розуміє ситуацію й для нього це особиста справа, на відміну від багатьох інших чиновників»³¹⁴.

Але були й ті, хто сумнівався в заявах Кука. Джеф Беллінгер, активіст і дослідник умов праці, піддавав сумнівам обіцянки Кука. «Це нагадує схему, яку я не раз спостерігав», — сказав він. Кук сподівається, що «все владнається. Це все не надто переконливо»³¹⁵.

Але Кук справді взявся за зміни. Він укладав час і зусилля в реформування умов праці й часто їздив на заводи Apple, щоб поспілкуватися з працівниками. Наприкінці березня він полетів у Китай на завод Foxconn зі збірки в Шеньчжені, де працювали понад 120 тис. людей, і багато з них займалися збіркою айфонів. Apple оприлюднила фото візиту, яке облетіло весь світ. То була знакова подія, яка свідчила, що Кук переймається логістикою виробничого процесу — Стів Джобс ніколи не фотографувався біля лінії збірки. Водночас багато блогерів цинічно коментували, що фотографія Кука — фотошоп.

Попри обіцянки Кука покращити умови праці, понад 2000 працівників заводу взяли участь в акції протесту через незначний інцидент (начебто йшлося про крадіжку в одному з гуртожитків заводу)³¹⁶. На заводі були серйозні заворушення через оплату й умови

праці. Невдовзі після того 23-річний працівник Foxconn учинив самогубство, вистрибнувши з вікна свого помешкання. Він працював на заводі лише місяць, і цей випадок набув неабиякого розголосу на тлі обіцянок реформ від Apple.

Але те самогубство на Foxconn — не було єдиним прикрим випадком. Була смерть у 2007-му й один інцидент у 2009-му, але в 2010 році сталося масове загострення — 18 працівників учинили спробу самогубства, і 14-м із них це вдалося. Перший випадок стався в січні 2010 року, коли молодий працівник заводу на ім'я Ма Ш'янґ'ян викинувся з вікна. Ма перед тим понизили до прибиральника туалетів через те, що він ненароком зламав якесь обладнання на заводі. Він працював утричі більше, ніж було дозволено законом. «Життя в нас, робітників, важке, — казала його сестра Ма Лікін після смерті брата, — нас навчають бути машинами»³¹⁷. Сан Дан-Янґ, 25-річний працівник, загинув у липні 2009 року, також викинувшись із вікна через те, що загубив власний прототип айфона. Перед смертю він казав, що працівники Foxconn його побили й обшукали його помешкання³¹⁸.

Голова правління Террі Гоу відреагував із приголомшливою байдужістю, вважаючи, що «суворі умови — це добре». Але коли в травні 2010 року загинув 14-й працівник Foxconn, компанія почала вживати заходів для попередження самогубств³¹⁹. Насамперед було натягнуто жовту сітку навколо будівель площею понад три мільйони метрів квадратних, аби ловити самогубць (що навряд чи могло усунути причину проблеми), а також працівники в Шеньчжені отримали підвищення зарплатні від 30 до 1 200 юанів (176 доларів) на місяць і обіцянку ще одного підвищення за півроку³²⁰. Зрештою, компанія створила цілодобовий центр психологічної допомоги із сотнею підготованих працівників і відкрила спеціальну кімнату для зняття стресу, де працівники могли скористатися бейсбольними битами, щоб зігнати лють на манекенах³²¹.

Самогубства швидко почали асоціювати з Apple. Попри те що Apple була не єдиною великою компанією, чиї замовлення виконували на Foxconn, вона залишалася найбільшою й найвідомішою. Скандал тим паче різко контрастував із прогресивним образом Apple. Автори книжки «Стати Стівом Джобсом» (Becoming Steve Jobs), де Apple та

Джобса змальовано досить позитивно, ставлять питання: «Як могла компанія, маркетинг якої аж сяє янгольським світлом, виробляти свої пристрої на заводах Foxconn, де експлуатація й умови праці призвели до понад десятка самогубств працівників лінії збірки?»³²².

Але Стів Джобс не був людиною, яка відкрито звернула б увагу на такі речі. Як і Террі Гоу, Джобс сам любив суворі умови праці. Захищаючи Foxconn після хвилі самогубств у 2010 році, він казав, що заводи компанії «досить хороші» і що це «не плантація». Найбільш нечутливими й байдужими громадськості здалися його слова «ну, проїхали»³²³.

Попри все, Apple таки здійснила реформи, які значно пришвидшилися, коли на посаду заступив Кук. Асоціація справедливої праці випустила свій перший звіт у серпні 2012 року³²⁴, визначивши 360 пунктів «для покращення», які треба впровадити у сфері безпеки, оплати праці й умов роботи. Ці пункти включали, зокрема, норми роботи, зарплату, оплату понаднормової роботи, тренінги з охорони здоров'я й безпеки, страхування від безробіття, запобігання експлуатації дитячої праці й необхідність закриття програми стажування, що експлуатувала працівників.

Були також проблеми, що лишилися нерозв'язаними за сім місяців після винайму асоціації. У звіті зауважували, що деякі з найсерйозніших пунктів лишилися без змін, включно з представництвом профспілок і зменшенням робочих годин на тиждень згідно з китайським законодавством. Але багато працівників самі не підтримували зменшення кількості робочих годин і боротьбу з понаднормовою працею — багато хто хотів працювати довше, щоб більше заробляти й заощаджувати, надсилаючи гроші додому³²⁵.

Проте загалом асоціація у звіті зауважила, що Apple та Foxconn значно покращили умови праці. На покращення деяких пунктів було заплановано аж до 15 місяців, але асоціація зазначила, що 284 із рекомендованих змін Apple та Foxconn виконали достроково. «Наша перевірка показує, що необхідні зміни, включно із заходами з охорони здоров'я та безпеки, успішно втілено, — сказав директор асоціації Орет ван Гірден у своїй заяві. — Ми задоволені, що Apple вжила необхідних заходів, щоб контролювати Foxconn у дотриманні плану дій, включно із обіцянкою реформувати свою програму стажувань». За

перший рік на посаді CEO Тім Кук зробив для посилення відповідальності постачальників більше, аніж Стів Джобс за весь час роботи в Apple. В імейлі працівникам у 2012 році він писав: «Ніхто в нашій галузі нині не займається покращенням умов для працівників так, як Apple».

Відтоді й надалі Apple покращує виробничий процес, хоч активісти з умов праці та інші організації досі часом критикують компанію. Багато хто каже, що з огляду на потужність і прибутки Apple, компанія могла б робити набагато більше, а умови на заводах досі доволі жалюгідні. Лі К'янг, директор наглядової організації за умовами праці в Китаї, критикував Apple за те, що компанія мало платить постачальникам, а це, натомість, знижує зарплатню працівників. Маржа прибутку постачальників Apple становить від 5 % до 10 %, казав він, а це недостатньо для підвищення зарплатні працівникам. «Якби вони справді хотіли змінити умови праці, то платили би більше, — стверджує К'янг. — Зрештою, річ не в самому процесі виробництва чи заводах, а в тому, що Apple не хоче платити більше»³²⁶.

До того ж він піддавав сумнівам заяву Apple, що 90 % її заводів дотримуються правил щодо понаднормової праці — за китайським законодавством, робочих годин на тиждень має бути до 60-ти. Він казав, що працівників, по суті, змушують працювати понаднормово, щоб компенсувати їхні низькі зарплати. Представники організації, яку очолює К'янг, відвідали завод Pegatron у Шанхаї й вивчили близько тисячі зарплат. Виявилось, що 70–80 % робітників працювали понад 60 годин. Коли ж вони доповіли про результати Apple, компанія не взяла до уваги дослідження, бо вибірка була замалою.

Багато активістів вважає, що проблема полягає в самій системі виробництва. Тед Сміт, засновник і колишній виконавчий директор Silicon Valley Toxics Coalition та голова Electronics TakeBack Coalition³²⁷, каже, що правильним рішенням для Apple було би побудувати власні заводи й самим призначати керівників ліній і працівників. «Масштаб поля для роботи... по суті, охопити неможливо, — розповідає він. — Навіть якби вони були найкращими людьми у світі щодо відповідальності, впливу та влади, намагатися зі своїх головних офісів керувати 756-ма заводами з мільйонами працівників... абсолютно нереально»³²⁸.

Сміт казав, що його організація почала звертатися до Apple незадовго до смерті Джобса. За часів Джобса йому здавалося, що або компанії байдуже, або ж Apple надто скупа, аби щось змінювати. Кука він хвалив за призначення на високі посади свідомих людей, а це, «знову ж таки, величезний крок уперед, порівняно з тим, що було». Особливо він захоплювався призначенням Лізи Джексон, колишньої очільниці агенції із захисту довкілля. Також Сміт хвалив роботу академічної консультаційної ради, створеної для дослідження проблем із робочою силою та бажання Apple бути відкритими й оприлюднювати більше показників у своїх щорічних звітах про відповідальність постачальників. «Я помічаю значне покращення... І вважаю, що завдякувати цими змінами ми маємо переважно керівництву Тіма Кука», — казав він.

Джеф Беллінгер, досвідчений активіст боротьби проти експлуатації, письменник і політичний дослідник, погоджується, що проблема полягає в самій системі. Apple не мала б стільки проблем із постачальниками, якби не віддавала своє виробництво на аутсорсинг. «Я хотів би бачити вертикальну реінтеграцію, — казав він. — Чому ці компанії не можуть займатися виробництвом самі? Порушення прав відбувається тому, що ти винаймаєш шістьох підрядників і шукаєш найнижчу ціну». Тому Apple не може звернутися до підрядників із питанням: «Чому ви не здатні скоротити робочий час, платити бонуси тощо?». Беллінгер каже, що нагляд неефективний. «Реальна проблема — це система, — стверджує він, — а нагляд — це просто відмазка»³²⁹.

Дженні Чан, професорка Гонконгської політехніки й колишня організаторка кампанії студентів і дослідників проти неналежної поведінки корпорацій та авторка «Померти за айфон» (Dying for an iPhone), казала, що Apple відомо про багато проблем, що стосуються безпеки, але компанія не робить достатньо, а часом узагалі нічого не робить. Вона виступає за те, що для підтримки працівників потрібні низові організації. «Працівники мають брати участь у виборах профспілок, — стверджує Чан. — Вони повинні мати голос у питаннях безпеки праці й у комітетах із питань охорони здоров'я. Їхні думки мають почути, їхні рішення й обговорення слід сприймати серйозніше. Але наразі я такої структури не бачу»³³⁰.

Гезер Вайт, режисерка документального кіно з Нью-Йорка й авторка «Співучасника» (Complicit), фільму про жахливі умови роботи на виробництвах Apple, займає найрадикальнішу позицію. Вона ставить питання, що взагалі Apple робить у Китаї. Це репресивний, корумпований режим із жахливими практиками експлуатації працівників. «Якщо будь-яка із цих корпорацій електроніки серйозно ставиться до власних етичних кодексів, які вони декларують на своїх сайтах і заявляють, що стежать за дотриманням цих правил своїми партнерами, то їм час би вже обговорювати те, що з Китаю треба йти», — каже вона. Вайт визнає, що це не надто реалістично, але якби Apple і Тім Кук серйозно ставилися до власної етики, то компанія займалася би просуванням свободи зібрань, прав працівників і справді контролювала б дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки³³¹.

Але Дірдр О'Брайан, очільниця відділу кадрів Apple, котра тривалий час працювала з Куком в операційному відділі, стверджує, що компанія значно пішла вперед у питаннях захисту прав працівників. «Я, власне, думаю, що це одна з найкращих змін, яку втілив Тім Кук, — каже вона. — Справді вважаю, що ми виконали унікальну роботу у сфері виробництва й тут нам немає рівних. Замість того щоб не зважати на проблеми, кажучи, що “це не наші справи”, він узявся за діло й сказав: “Ми хочемо бути лідерами в цій сфері, обговорімо все й берімося до роботи”... Ми дуже зосереджені на добробуті працівників, на тому, щоб у них були можливості для освіти, на питаннях безпеки — до цих питань ставимося неймовірно серйозно»³³².

Кук започаткував нові проекти, щоб допомогти Apple рухатися в правильному напрямі. Одразу після всесвітньої конференції розробників у липні 2013-го, Apple створила академічну консультативну раду для контролю над програмою відповідальності постачальників. Рада була логічним продовженням обіцянки Кука реформувати виробництво. Спершу вона складалася з восьми викладачів, що представляли найпрестижніші американські університети, а очолював її професор Річард Лок із Браунського університету — раду було створено для підтримки зусиль Кука щодо покращення умов праці на заводах-постачальниках. Метою її роботи стало зробити й проконтролювати дослідження стандартів праці у

виробничому процесі Apple, а також розробити рекомендації для компанії щодо впровадження змін на краще. «Сподіваюся, що рада формуватиме практики Apple та її постачальників, щоб усі працівники, залучені у виробництво компанії... мали гідну оплату праці, працювали згідно із законодавчо встановленими нормами в безпечному середовищі, маючи змогу висловлюватися на захист своїх прав», — заявив Лок³³³.

До того ж Apple щороку намагалася розширювати звіт про відповідальність постачальників, уперше оприлюднивши його в 2005 році разом із етичним кодексом постачальників компанії³³⁴. У 2007 році Apple у рамках програми провела аудит лише 39-ти ланок виробництва. У 2009-му їх налічувалося 102, а в 2017-му — 765 у 30-ти країнах. Також було розроблено рекомендації для гуртожитків, запобігання примусової праці, захисту неповнолітніх працівників, медичної недискримінації, недискримінації вагітних, зарплат, бонусів і робочих годин.

За часів Кука Apple активніше залучається в проекти щодо прав працівників. У 2017 році компанія організувала нову програму з охорони здоров'я для жінок, що працюють на постачальників компанії в Індії та Китаї — програма пропонує доступ до навчання самостійним оглядам для раннього виявлення раку, рекомендацій щодо харчування, догляду за собою й збереження репродуктивного здоров'я. Джеф Вільямс казав, що до 2020 року Apple сподівається охопити програмою мільйон жінок³³⁵.

Фінансова міць Apple також дає компанії змогу диктувати постачальникам свої умови. У 2018 році Apple змусила одного з постачальників на Філіппінах відшкодувати мільйон доларів, який компанія стягнула з працівників при взятті на роботу³³⁶. Такі кроки, на які може піти компанія лише масштабу й потужності Apple, вважаються вирішальними. Попри те що багато компаній користуються закордонними виробниками й постачальниками компонентів, Apple найвідоміша серед них. А історії із самогубствами на Foxconn показують, як багато людей не відмежовують Apple та компанії, яким вона замовляє продукцію.

Контроль поведінки партнерів Apple виходить за межі роботи прямих постачальників компанії. Згідно зі статтею в Endgadget, що

вийшла в 2012 році, Apple вимагає етичної поведінки також від компаній, що виготовляють офіційні аксесуари для айфонів (MFi, Made for iPhone). Журналіст Endgadtet тоді писав, що «заохочення належної поведінки й у ширшій екосистемі виробників аксесуарів — це конкретний приклад, як Apple користується своїм статусом кількасоткілограмової горили в галузі споживчої електроніки, щоб спонукати інші компанії поводитися етичніше щодо прав працівників, екологічних стандартів тощо»³³⁷.

За керівництва Кука Apple удалося компенсувати деякі невтішні відомості про її виробничий процес. У травні 2014 року міжнародна благодійна християнська організація Baptist World Aid Australia у своєму звіті про тенденції в галузі електроніки поставила Apple на друге місце в рейтингу компаній, що займаються покращенням умов праці. Apple отримала чотири з плюсом, поступившись Nokia. «Така позиція Apple може стати несподіванкою, з огляду на увагу громадськості до компанії через неналежні умови праці й використання дитячої праці на заводах її китайських постачальників Foxconn та Pegatron», — ішлося у звіті. Хай там як, але це підкреслювало, що компанія змінюється на краще³³⁸.

Успіх на обрії

Перший рік Кука на посаді CEO не минув без викликів. Критика через партнерство із Foxconn, де були жахливі умови праці, далася взнаки. Кука критикували за різкі призначення й звільнення та запуск продуктів, що розчаровували, бо не працювали, як було заявлено. Але його реакція на кризову ситуацію із Foxconn викликала захват, адже він серйозно взявся за очищення виробничого процесу. До того ж громадськість оцінила посилення політики Apple щодо особистих даних після ситуації із застосунком Path, котрий таємно завантажував дані користувачів. Кук розвіяв сумніви про те, що продукти Apple — уже не першокласні, із приголомшливим успіхом запустивши новий айфон.

У вересні 2012 року Apple презентувала п'ятий айфон, перший смартфон після смерті Стіва Джобса. Гаджет прославився серйозними змінами дизайну. Він мав скляний корпус, довший екран та Lightning

— перший порт, що замінив собою 30-контактний роз'єм, який раніше був на всіх айфонах. Ці зміни спершу викликали певні занепокоєння, але все одно успіх п'ятого айфона став беззаперечним.

14 вересня Apple відкрила попереднє замовлення, і за перші 24 години було продано два мільйони айфонів. У Apple заявляли, що кількість передзамовлень більш ніж удвічі переважила попередній рекорд в один мільйон одиниць проданих iPhone 4S³³⁹. Після відкриття продажу за перші вихідні продалося п'ять мільйонів одиниць, знову побивши рекорд iPhone 4S минулого року. Якщо хтось і хвилювався щодо майбутнього Apple, то на продажі айфонів це ніяк не вплинуло — під наглядом Кука вони били нові рекорди.

Того жовтня минув рік зі смерті Стіва Джобса. У зверненні на сайті Apple Кук написав: «Я неймовірно пишаюся тим, що ми пропонуємо клієнтам продукти, які вони обожають, а також тим, що ми працюємо над новими пристроями, які принесуть їм радість у майбутньому. Це і є чудова пам'ять про Стіва та його принципи»³⁴⁰. Кук належно зберіг спадок Джобса. Apple не зазнала краху після його смерті, як багато хто думав, — навпаки, Кук вивів компанію на нову вершину. І світ це бачив. У грудні 2012 року Кука включили до списку «100 найвпливовіших людей» у світі за версією журналу Time³⁴¹. У статті колишній віце-президент Ел Гор, котрий був членом ради директорів Apple із 2003 року, написав: «Складно уявити більший виклик, аніж бути CEO після легендарного Стіва Джобса. Але Тім Кук, м'який, справді скромний і спокійно зосереджений син алабамського працівника ремонтного доку й домогосподарки, не пропустив жодного м'яча. Ревно оберігаючи спадок Джобса й глибоко переймаючись культурою Apple, Кук, якому зараз 51 рік, уже вивів найдорожчу й найінновативнішу компанію світу на нову висоту, запроваджуючи масштабні зміни в політиці компанії гладко й блискуче. Його лідерство позначилося на всіх сферах роботи Apple — від управління складними внутрішніми процесами до визначення й керування новими “приголомшливо неймовірними” проривами в технологіях та дизайні в процесі виробництва»³⁴².

Гор поцілів у яблучко. Він знав Кука краще за інших і розумів, що той — керівник із фантастичними здібностями. Включення Кука у список Time стало свідченням, що, попри нелегкий старт на посаді

СЕО, він був саме тією людиною, яка поведе Apple в майбутнє, зберігши неперервність традицій компанії.

Увесь рік ціни на акції Apple зростали — переважно через рекордні продажі айфонів. Менш як за місяць після смерті Джобса ціна зросла до рекордних 413 доларів — ринкова капіталізація компанії сягнула 390 млрд доларів. То був початок запаморочливого підйому вартості Apple за Кука. Аналітики вказували, що за досить сприятливих умов компанія скоро вартуватиме більше, ніж Google та Microsoft разом узяті³⁴³. До кінця січня 2012 року ціна акцій компанії зросла до 447,61 долара, обійшовши ExxonMobil і ставши найдорожчою публічною компанією світу³⁴⁴.

У лютому 2012 року, після потужних прибутків за квартал, ціни на акції сягнули нового рекорду — 500 доларів. Кожна акція подорожчала на 75 доларів — близько 18 % за місяць. Лише за місяць відбувся новий рекорд — 600 доларів. У серпні, майже за рік після того як Кук став виконавчим директором, ціна акцій компанії сягнула рекордних 665,15 долара, а ринкова капіталізація зросла до 662,98 млрд. То була найвища вартість, якої будь-коли вдавалося досягнути будь-якій компанії світу. Apple побила рекорд Microsoft від 1999 року. Було очевидно, що айфон — це хіт, який іще довго перебуватиме на вершині, і на Волл-стріт це розуміли. Apple стала найдорожчою публічною компанією в історії.

265 “Apple Special Event March 7 2012 iPad 3 the New iPad Full Apple Keynote March 2012 (Full),” YouTube, posted by kent880821, March 8, 2012, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=z5yCqaf9yBc.

266 Matthew Panzarino, “Apple ‘Misses’ in Q3, but Beats Own Estimates with Record iPad Sales,” *The Next Web*, July 25, 2012, accessed September 13, 2018, <https://thenextweb.com/apple/2012/07/24/apple-q3-2012-35b-revenue-8-8b-profit-with-9-32-eps-26m-iphones-17m-ipads-sold/>.

267 Y Millward Brown, “Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown’s Latest BrandZ[™] Top 100 Most Valuable Global Brands Study,” PR Newswire, May 2, 2012, accessed September 13, 2018, www.prnewswire.com/news-releases/top-brands-thrive-despite-economy-according-to-millward-browns-latest-brandztm-top-100-most-valuable-global-brands-study-152379145.html.

268 Jon Russell, “Apple Ranked Top as Tech Firms Dominate Global Brand Report,” *The Next Web*, May 22, 2012, accessed September 13, 2018, thenextweb.com/apple/2012/05/22/apple-beats-ibm-and-google-to-top-global-brand-report-as-tech-firms-dominate/.

269 *Korea Herald/Asia News Network*, “Apple Korea Chief Gets Pink Slip by Email,” accessed September 13, 2018, <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20121024000338>.

270 Y Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s MobileMe Is Dead—but You Can Still Retrieve Your Files,” *Fortune*, July 1, 2012, accessed September 13, 2018, <http://fortune.com/2012/07/01/apples-mobileme-is-dead-but-you-can-still-retrieve-your-files/>.

271 Christina Bonnington, “So Long, Ping: Apple Shuttering Failed Social Network Sept. 30,” *Wired*, September 13, 2012, accessed September 13, 2018, www.wired.com/2012/09/goodbye-ping/.

272 Macworld Staff, “Tim Cook at D10: In His Own Words,” *Macworld*, May 29, 2012, accessed September 13, 2018, www.macworld.com/article/1167008/tim_cook_at_d10_in_his_own_words.html?page=2.

273 “Apple Announces Changes to Increase Collaboration Across Hardware, Software & Services,” Apple, October 29, 2012, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/10/29Apple-Announces-Changes-to-Increase-Collaboration-Across-Hardware-Software-Services/.

274 Rupert Neate, “Dixons Boss John Browett Swaps Hemel Hempstead for Apple’s California HQ,” *Guardian*, January 31, 2012, accessed September 13, 2018, www.theguardian.com/business/2012/jan/31/dixons-boss-john-browett-apple.

275 Kevin Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple,” *Independent*, October 31, 2012, accessed September 13, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/former-dixons-executive-john-browett-shown-the-door-at-apple-8262120.html.

276 Rawlinson, “Former Dixons Executive John Browett Shown the Door at Apple.”

277 James Titcomb, “Why New Apple Retail Chief’s British Predecessor John Browett Was Fired,” *Telegraph*, October 15, 2013, accessed September 13, 2018, www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10379517/Why-new-Apple-retail-chiefs-British-predecessor-John-Browett-was-fired.html.

278 Adam Satariano, Peter Burrows, and Brad Stone, “Scott Forstall, the Sorcerer’s Apprentice at Apple,” *Bloomberg Businessweek*, October 13, 2011, accessed September 10, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-12/scott-forstall-the-sorcerers-apprentice-at-apple.

279 Philip Elmer-Dewitt, “Scott Forstall Is Apple’s ‘CEO-in-Waiting’ Says New Book,” *Fortune*, January 17, 2012, accessed September 10, 2018, <http://fortune.com/2012/01/17/scott-forstall-is-apples-ceo-in-waiting-says-new-book/>.

280 “Apple Knowledge Navigator Video (1987),” YouTube, posted by Mac History, March 4, 2012, accessed September 13, 2018, www.youtube.com/watch?v=umJsITGzXd0.

281 Todd Wasserman, “Wozniak: Siri Was Better Before Apple Bought It,” Mashable, June 15, 2012, accessed September 13, 2018, https://mashable.com/2012/06/15/wozniak-on-siri/#EepIlr_2_8q8.

282 Cromwell Schubarth, “Now We Know What Siri’s Creators and Investors Got When They Sold Viv to Samsung,” *Silicon Valley Business Journal*, March 1, 2017, accessed September 13, 2018, www.bizjournals.com/sanjose/news/2017/03/01/now-we-know-what-siris-creators-and-investors-got.html.

283 “Apple Previews iOS 6 with All New Maps, Siri Features, Facebook Integration, Shared Photo Streams & New Passbook App,” Apple, August 31, 2012, accessed September 13, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/06/11Apple-Previews-iOS-6-With-All-New-Maps-Siri-Features-Facebook-Integration-Shared-Photo-Streams-New-Passbook-App/.

284 David Pogue, “Apple’s New Maps App Is Upgraded, but Full of Snags—Review,” *New York Times*, September 26, 2012, accessed September 13, 2018, www.nytimes.com/2012/09/27/technology/personaltech/apples-new-maps-app-is-upgraded-but-full-of-snags-review.html.

285 Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 236.

286 Jay Yarow, “The Apple Maps Disaster Is Really Bad News for Apple’s ‘CEO-in-Waiting,’ ” *Business Insider*, September 28, 2012, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/scott-forstall-apple-maps-2012-9.

287 Brian X. Chen, “Tim Cook Apologizes for Apple’s Maps,” *New York Times*, September 28, 2012, accessed September 13, 2018, <https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/28/tim-cook-maps/>.

288 “Tim Cook’s Apology for Apple Maps: Proof He’s No Steve Jobs?,” *The Week*, September 28, 2012, accessed September 13, 2018, <http://theweek.com/articles/471907/tim-cooks-apology-apple-maps-proof-hes-no-steve-jobs>.

289 Doug Gross, “Apple on iPhone Complaints: You’re Holding It Wrong,” CNN, June 25, 2010, accessed September 13, 2018, www.cnn.com/2010/TECH/mobile/06/25/iphone.problems.response/index.html.

290 Інтерв’ю автора із Ірегом Джосв’яком, березень 2018-го.

291 Leo Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up,” BBC News, November 29, 2012, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/ipod-inventor-fired-apple-exec-scott-forstall-got-what-he-deserved-2012-11.

292 Інтерв’ю автора з колишнім працівником Apple, вересень 2014-го.

293 Kelion, “Tony Fadell: From iPod Father to Thermostat Start-up.”

294 Інтерв’ю автора з Горейсом Дед’йо, березень 2018-го.

295 Інтерв’ю автора з Горейсом Дед’йо, березень 2018-го.

296 Josh J. Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year: The Apple CEO Speaks,” Bloomberg, December 6, 2012, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks.

297 Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year.”

298 Tyrangiel, “Tim Cook’s Freshman Year.”

299 Dan Crow, “We’ve Passed Peak Apple: It’s All Downhill from Here,” *Guardian*, November 7, 2012, accessed September 13, 2018, www.the-guardian.com/technology/2012/nov/07/peak-apple

300 Ian Sherr and Evan Ramstad, “Has Apple Lost Its Cool to Samsung?,” *Wall Street Journal*, January 28, 2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323854904578264090074879024.

301 Jay Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email,” *Business Insider*, April 7, 2014, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/phil-schiller-emails-2014-4.

302 Yarow, “Phil Schiller Exploded on Apple’s Ad Agency in an Email.”

303 I3 “(PRODUCT)RED™,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/product-red/.

304 Adam Lashinsky, “Apple’s Tim Cook Leads Different,” *Fortune*, March 25, 2015, <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook>.

305 “Apple Support for Charity,” MacRumors.com Help Center, accessed September 14, 2018, <https://macrumors.zendesk.com/hc/en-us/articles/202084918-Apple-Support-for-Charity>.

306 “Robert F. Kennedy Center’s 6th Annual Spring Auction Raises over \$1.1 Million at Charitybuzz.com,” Charitybuzz, May 15, 2013, accessed September 14, 2018, www.charitybuzz.com/press_releases/646.

307 Dawn Chmielewski, “Apple’s Holiday Product Red Campaign Raises \$20 Million for AIDS Research,” Recode, December 17, 2014, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/12/17/11633904/apples-holiday-product-red-campaign-raises-20-million-for-aids.

308 “Apple Employees Get Big Bonus Thanks to Trump,” *Cult of Mac*, January 19, 2018, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/523889/apple-employees-get-big-bonus-thanks-trump/.

309 Chance Miller, “Here’s the Full Email Tim Cook Sent to Apple Employees Announcing Bonuses & New Charity Donation Matching,” *9to5Mac*, January 17, 2018, accessed September 14, 2018, <https://9to5mac.com/2018/01/17/tim-cook-bonus-email-to-employees/>.

310 Y Bill Weir, “A Trip to the iFactory: ‘Nightline’ Gets an Unprecedented Glimpse Inside Apple’s Chinese Core,” *ABC News*, February 20, 2012, accessed September 14, 2018, <https://abcnews.go.com/International/trip-ifactory-nightline-unprecedented-glimpse-inside-apples-chinese/story?id=15748745>.

311 “The iEconomy” (article series), *New York Times*, accessed September 14, 2018, <http://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/business/ieconomy.html>.

312 Mark Gurman, “Tim Cook Responds to Claims of Factory Worker Mistreatment: ‘We Care About Every Worker in Our Supply Chain,’” *9to5Mac*, January 27, 2012, accessed September 14, 2018, <https://9to5mac.com/2012/01/26/tim-cook-responds-to-claims-of-factory-worker-mistreatment-we-care-about-every-worker-in-our-supply-chain/>.

313 Philip Elmer-Dewitt, “Transcript: Apple CEO Tim Cook at Goldman Sachs,” *Fortune*, February 15, 2012, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2012/02/15/transcript-apple-ceo-tim-cook-at-goldman-sachs/>.

314 Nick Wingfield, “Apple’s Chief Puts Stamp on Labor Issues,” *New York Times*, April 2, 2012, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2012/04/02/technology/apple-presses-its-suppliers-to-improve-conditions.html.

315 Wingfield, “Apple’s Chief Puts Stamp on Labor Issues.”

316 Maxim Duncan, “Foxconn China Plant Closed After 2,000 Riot,” *Reuters*, September 24, 2012, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-hon-hai/foxconn-china-plant-closed-after-2000-riot-idUSBRE88N00L20120924.

317 Kane, *Haunted Empire*, 64.

318 David Barboza, “iPhone Maker in China Is Under Fire After a Suicide,” *New York Times*, July 27, 2009, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2009/07/27/technology/companies/27apple.html?_r=2&scp=1&sq=foxconn&st=cse.

319 Joel Johnson, “1 Million Workers. 90 Million iPhones. 17 Suicides. Who’s to Blame?,” *Wired*, February 28, 2011, accessed September 14, 2018, www.wired.com/2011/02/ff-joelinchina/.

320 Frederik Balfour and Tim Culpan, “The Man Who Makes Your iPhone,” Bloomberg, September 9, 2010, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2010-09-09/the-man-who-makes-your-iphone.

321 John Vause, “Inside China Factory Hit by Suicides,” CNN, June 2, 2010, accessed September 13, 2018, <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/06/01/china.foxconn.inside.factory/index.html>.

322 : Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Toronto: Signal, 2016), 368.

323 “Steve Jobs—Foxconn,” YouTube, posted by pudox34, September 29, 2011, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=2gOu50HaEvs.

324 Fair Labor Association, “Foxconn Verification Status Report,” August 2012, www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/foxconn_verification_report_final.pdf.

325 Fair Labor Association, “Foxconn Verification Status Report.”

326 Інтерв’ю автора з Лі К’янгом, квітень 2018-го.

327 Обидві організації займаються адвокацією екологічних та етичних стандартів у високотехнологічній промисловості.

328 Інтерв’ю автора з Тедом Смітом, квітень 2018-го.

329 Інтерв’ю автора із Джефом Беллінгером, квітень 2018-го.

330 Інтерв’ю автора із Дженні Чан, квітень 2018-го.

331 Інтерв’ю автора з Гезер Вайт, квітень 2018-го.

332 Інтерв’ю автора із Дірдр О’Брайан, березень 2018-го.

333 “Locke to Chair Apple’s Academic Advisory Board,” Watson Institute, Brown University, June 26, 2013, <https://watson.brown.edu/news/2013/locke-chair-apples-academic-advisory-board>.

334 An archive of reports is at the bottom of this page: www.apple.com/supplier-responsibility/.

335 “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Report,” Apple, March 7, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report/

336 Stephen Nellis, “Apple Finds More Serious Supplier Problems as Its Audits Expand,” Reuters, March 7, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-suppliers/apple-finds-supplier-problems-as-its-audits-expand-idUSKCN1GK04G.

337 Michael Rose, “Made for iPhone Manufacturers May Have to Comply with Apple’s Supplier Responsibility Code,” Engadget, November 8, 2012, www.engadget.com/2012/11/08/made-for-iphone-manufacturers-may-have-to-comply-with-apples-su/.

338 *Electronic Industry Trends Report*, Baptist World Aid Australia, <https://baptistworldaid.org.au/resources/ethical-electronics-guide/>.

339 “iPhone 5 Pre-orders Top Two Million in First 24 Hours,” Apple, September 17, 2012, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/09/17iPhone-5-Pre-Orders-Top-Two-Million-in-First-24-Hours/.

340 Darrell Etherington, “Apple Posts a Video Remembering Steve Jobs and Highlighting His Greatest Achievements,” TechCrunch, October 5, 2012, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2012/10/05/apple-posts-a-video-remember-steve-jobs-and-highlighting-his-greatest-achievements/>.

341 “The World’s 100 Most Influential People: 2012,” *Time*, accessed September 14, 2018, <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2111975,00.html>.

342 “The World’s 100 Most Influential People: 2012.”

343 Jay Yarow, “Chart of the Day: Steve Jobs Leaves, Apple’s Stock Soars,” Business Insider, September 20, 2011, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/chart-of-the-day-apple-stock-after-steve-jobs-2011-9.

344 Leander Kahney, *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products* (New York: Portfolio, 2014).

Опановуючи нові хітові продукти

У 2012 році Кук та Apple були на вершині. Але їм довелося ще витримати непростий старт 2013 року. Попри рекордні прибутки в 13,06 млрд доларів³⁴⁵ (такі самі прибутки вдавалось отримати лише одній американській корпорації за всі часи) і на тлі потужних продажів айфонів та айпадів, ціна на акції компанії впала на 12 %. Інвестори дедалі більше переймалися конкуренцією з Android і перспективами зростання. Зрештою, компанії масштабу Apple складно зростати. Згідно із «законом великих чисел», Apple для того, щоб зрости на кілька відсотків, мала б щоквартально збільшувати обсяг продажів на десятки мільярдів доларів. Водночас меншим компаніям достатньо на кілька мільйонів збільшити доходи — і вони вже отримають певне зростання. Лише за кілька місяців вартість Apple упала до 424 млрд доларів — відтоді як вона обійшла ExxonMobil і стала найдорожчою публічною компанією, минув майже рік. «Мені це також не подобається, — казав Кук розчарованим акціонерам під час щорічної зустрічі в лютому, після того як ціни на акції за п'ять місяців упали на 30 %. — Це не подобається ні раді директорів, ані керівництву... але ми плануємо далеко наперед»³⁴⁶.

Кук мав на меті утримувати Apple серед лідерів інновацій і шукати можливостей на нових ринках і в нових партнерствах. Apple залишалася найдорожчою компанією світу, і Кук не збирався поступатися позиціями. Він націлювався на китайський ринок — один із найдинамічніших ринків смартфонів у світі. Під його керівництвом Apple почала серйозно інвестувати в Китай, запустивши новий онлайн-магазин, уклавши угоди з китайськими мобільними операторами й відкривши нові магазини роздрібною продажу.

Під час поїздки в Китай на початку січня, після зустрічі з урядовцями, бізнес-партнерами й працівниками Apple, Кук сказав державній новинній агенції Xinhua, що Apple планує розширити свою мережу магазинів у Китаї. Тоді Apple мала лише два магазини в країні — перший відкрили в Пекіні в 2008 році, а другий — у Шанхаї в липні 2010-го. Називаючи Китай «дуже важливою для нас країною», він повідомив: «Ми вже обрали чудові локації, тут наша виробнича база й наші неймовірні китайські партнери»³⁴⁷.

Під час тієї самої поїздки Кук зустрівся із Ши Гуахуа, очільником China Mobile — найбільшого мобільного оператора у світі. Стів Джобс перед смертю мав численні таємні зустрічі із China Mobile, але йому так і не вдалось укласти угоду про те, щоб оператор узяв айфони на реалізацію. Айфон уже продавав конкурент China Mobile — China Unicom, але Кук поставив собі завдання зробити айфон доступнішим для більш ніж 700 млн абонентів China Mobile. Apple зрештою підтвердила укладення угоди в грудні 2013 року, і за місяць China Mobile почав продавати iPhone 5S та iPhone 5C. То була для Apple величезна угода. За фінансовий 2010 рік доходи компанії від китайського ринку становили лише 2 %, але після року Кука на посаді CEO, ці показники вибухнули. У 2010–2012 роках Apple отримала понад 20 млрд нових прибутків — то був стрибок більш ніж на 600 %. Лише за два роки частка китайського ринку в структурі доходів Apple сягнула 12 %³⁴⁸. Але Кук вважав, що її можна ще збільшити і що Народна Китайська Республіка стане найбільшим ринком для Apple, якщо зробити серйозні інвестиції у відкриття роздрібних магазинів.

Проте невдовзі після укладення великої китайської угоди Apple була змушена вибачитися перед споживачами після місяців негативних згадок у медіа щодо гарантійної політики компанії. Китайські споживачі були незадоволені, що Apple ремонтує зламані айфони, на які діє гарантія, а не замінює їх новими, як було прийнято в інших компаніях. Також Apple опинилася під лавиною критики за те, що пропонує 90 днів гарантії на складові, попри місцевий закон, згідно з яким гарантія на запчастини має становити не менш ніж рік. Газета People's Daily в статті з критикою такої політики назвала Apple «порожньою й пихатою», маючи також на увазі відмову компанії спілкуватися з китайською пресою³⁴⁹. У листі, який Кук підписав на

початку квітня, запевнялося, що Apple розуміє, що «нестача комунікації... призвела до враження, наче ставлення Apple зарозуміле й наче нам байдуже, що ми не зважаємо на зворотний зв'язок від споживачів». Кук продовжував: «Щиро просимо вибачення за будь-які хвилювання й непорозуміння через цю ситуацію»³⁵⁰. Apple змінила гарантійну політику в Китаї, і споживачі замість бракованих смартфонів отримували не ремонт, а новий пристрій, а Кук обіцяв роз'яснити місцевим продавцям зміни задля уникнення будь-яких конфліктів, пов'язаних із ремонтом. То був іще один приклад, коли Кук вибачився й узяв проблему на себе. Він продемонстрував працівникам неймовірні лідерські риси — уміння відповідати за помилки та проблеми, чого ніколи не робили інші, включно із його попередником.

Податкові махінації

Гарантійні клопоти в Китаї стали не єдиним гучним скандалом, у який потрапила Apple на початку 2013 року.

У травні підкомітет американського сенату зацікавився податковими практиками Apple, зважаючи на те що компанія тримала неймовірні обсяги готівки за кордоном. Apple звинуватили у виведенні великої частки прибутків в офшори задля уникнення сплати податків із 44 млрд закордонних прибутків за чотири роки. У 2011 році Apple заплатила майже 6 млрд доларів податків, але її звинуватили в приховуванні від США 36 млрд доларів заробітків за 2012 рік, які мали б оподатковуватися — так, Apple начебто не заплатила 9 млрд. «Apple хоче акцентувати на мільярдах сплачених податків, — казав Карл Левін, тодішній голова підкомітету. — Але реальна проблема полягає в мільярдах, які компанія не сплатила»³⁵¹.

На той час Apple тримала близько 102 млрд зі своїх 145 млрд готівки за кордоном. Таке зберігання більшості готівки поза США виглядало як ухилення від податків і для законодавців стало справжньою причиною для занепокоєння. Даючи свідчення під час слухань справи в постійному підкомітеті сенату із розслідувань, Кук наполягав, що Apple платить «усі необхідні податки — кожен долар». Він стверджував, що Apple не «залежить від податкових махінацій. Ми не виводимо в офшори інтелектуальну власність і не перепродаємо нашу

продукцію назад у США задля уникнення сплати податків. Не зберігаємо гроші на якомусь карибському острові. Не забираємо гроші від наших дочірніх компаній за кордоном, щоб фінансувати власний бізнес у США й так ухилитися від сплати репатріаційного податку»³⁵².

Натомість компанія «справді працює в реальних місцях із працівниками Apple і продає реальні товари реальним покупцям». Кук свідчив, що іноземні дочірні компанії Apple мають «70 % нашої готівки через дуже стрімке зростання міжнародного бізнесу Apple. Ці заробітки ми використовуємо на фінансування нашої закордонної діяльності... на придбання обладнання для виробництва і фінансування будівництва магазинів Apple у світі». Він погоджувався, що податковий кодекс застарів, особливо порівняно з іншими світовими кодексами. Нам було «дуже дорого повернути... готівку назад у Сполучені Штати», і Apple та інші американські корпорації страждають, «порівняно із закордонними конкурентами, котрі не мають таких обмежень щодо вільного руху капіталу»³⁵³.

Комітет визнав, що Apple не порушив жодних законів, але заявив, що компанія скористалася поточним податковим кодексом, котрий критикували за те, що він «не встигає за цифровою епохою й динамічною глобальною економікою» на свою користь, як і багато інших американських корпорацій: Microsoft, Google та Oracle та інші. Згідно зі старим кодексом, компанії на зразок Apple платили до 35 % податків, якщо повертали закордонну готівку у США. У грудні 2017 року адміністрація Трампа зменшила цей податок до одноразового платежу у 15,5 % на готівку і 8 % на інші цінності³⁵⁴.

Тодішній головний фінансист Apple Пітер Оппенгаймер, котрий супроводжував Кука під час слухань, скористався нагодою вступного слова, щоб підкреслити внесок Apple в американську економіку — 600 тис. робочих місць і план витратити 100 млн доларів наприкінці 2013 року на відкриття заводу зі збірки в Техасі, де будуть використовувати запчастини, вироблені в Іллінойсі та Флориді, а також обладнання із Кентукі й Мічигану. Apple робила на батьківщині важливу роботу, і Оппенгаймер хотів, щоб комітет це розумів³⁵⁵.

Попри те що комітет вивчав справу Apple надзвичайно ретельно, дехто з його членів уважав, що до компанії ставляться несправедливо. Сенатор Ренд Пол звинуватив колег, начебто ті намагаються

«демонізувати» Apple, і сказав, що комітет мусить вибачитися за те, що змусив виробника айфона висидіти цей «показовий процес». Він співчував Apple, що та змушена була мати справу з «нелогічним та архаїчним податковим кодексом». Пол пояснив, що його «обурює це цькування від чотиритрильйонного уряду, який шпиняє та ганьбить одну з найуспішніших американських компаній»³⁵⁶.

Податкова тема ще раз загострилася в кінці травня, коли Кук удруге з'явився на конференції AllThingsD. Він нагадав аудиторії, що Apple сплатила понад шість мільярдів доларів податків — більше, ніж будь-яка інша компанія Сполучених Штатів, але зауважив, що, можливо, «платитиме більше», якщо буде прийнято необхідні зміни, щоб закрити дірки в кодексі. Коли ж його запитали про свідчення перед Конгресом, він сказав, що вважає «дуже важливим розповісти, як усе було, і розглядає свідчення як нагоду, а не клопіт»³⁵⁷.

На AllThingsD порушили також тему цін на акції, і Кук зауважив, що їхнє падіння «дратує інвесторів і нас усіх»³⁵⁸. Власне, настільки дратує, що Кук сам відмовився від чотирьох мільйонів власної зарплати в 2012 році, поки зарплати інших керівників зросли після його рішення, що зарплата керівництва залежатиме від успіхів компанії. У зверненні до акціонерів, що віддається на зберігання до комісії з цінних паперів і бірж США, Кук писав, що його рішення стало наслідком «сильного бажання бути зразком у сфері управління та встановлення зарплатні», а також прагненням «включити критерій успішності у формування винагороди керівництву в майбутньому»³⁵⁹. То був рідкісний приклад етичного лідерства виконавчого директора корпорації, котрий міг би легко скористатися своїм становищем, щоб просто підвищити собі зарплату. Але Кук сильно від цього не постраждав. Навіть зі скороченням зарплатні він усе одно немало заробляв, отримавши 2,8 млн бонусів на додачу до зарплатні в 1,4 млн доларів³⁶⁰.

Попри негатив через падіння цін на акції, Кук лишався оптимістом. На конференції він пояснював, що таке зниження відбувається не вперше. «Чудово працювати в компанії довго, бо тоді стаєш свідком її циклічного розвитку»³⁶¹. Запевняючи громадськість, що Apple зростає, він розповів про плани створення «неймовірних» нових пристроїв і сказав, що в Apple «є ще кілька козирів» у рукаві. Також Кук наголосив, що, попри те, що він не такий, як Стів Джобс, і зробив деякі важливі

зміни, культура Apple лишається незмінною. Він запевнив прихильників та інвесторів, що культура, народжена за часів Джобса разом із людьми, що створили айфон, айпад, айпод та мак, нікуди не зникла й почувається чудово³⁶². Виступ Кука отримав схвальні відгуки³⁶³ — у Guardian написали, що його «винятковий спокій» викликав «захват», але ціни на акції зросли на 5,6 % лише тоді, коли інвестор-мільярдер Карл Айкен написав у серпні 2013 року в твіттері, що «чудово поспілкувався» з Куком³⁶⁴, обговоривши масштабну програму викупу акцій. Айкен твітнув від власної інвестиційної компанії: «Наразі ми активно інвестуємо в Apple. Вважаємо, що компанія дуже недооцінена»³⁶⁵. Цей твіт додав до ринкової вартості Apple 12,5 млрд доларів лише за 100 хвилин.

Mac Pro + iOS 7

Оговтуючись від падіння цін на акції та податкового скандалу, команда Кука активно працювала над новими пристроями й програмами. Кук вийшов на сцену Moscone West у Сан-Франциско в червні 2013 року під час другої для нього світової конференції розробників, де Apple представив OS X 10.9 Mavericks і покращення до MacBook Air.

Попри те що Кук, здавалося, почувався комфортніше на сцені, аніж під час своєї першої конференції на посаді виконавчого директора, нові продукти дістали неоднозначні відгуки. Новісінький комп'ютер Mac Pro, нашпигований високоточними компонентами в компактному алюмінієвому корпусі, дехто з прихильників прозвав «мак-урна». Зміна дизайну розділила спільноту Apple — хтось чудувався розробкам, а хтось критикував брак можливостей для апгрейду. Незвична циліндрична форма ускладнювала апгрейд додатковими внутрішніми вінчестерами чи розширеними відеокартами.

На конференції 2013 року прихильники Apple також мали змогу вперше побачити iOS 7, значно оновлену через повний редизайн під керівництвом Джоні Айва після звільнення Скотта Форстелла й подальшої перетасовки менеджменту під контролем Кука. Насамперед розробники відмовилися від об'ємних реалістичних іконок, які так

подобалися Стіву Джобсу, на користь чистіших, пласкіших і сучасніших зображень. «Ми розуміємо, що люди більше звикли до тачскріна, — казав Айв в інтерв'ю USA Today після запуску iOS 7, — тому отримали неймовірну свободу творчості, не маючи такої буквальної прив'язки до реального світу». Він додав, що «ми намагаємося створювати нейтральніше середовище. А там дизайн не потрібен»³⁶⁶.

Кук назвав iOS 7 «захопливим новим інтерфейсом для користувачів», але його думку поділяли не всі. Багато хто називав iOS 7 огидною й дивною або критикував її «банально просто» й «дитячі» зображення³⁶⁷. Кук та Айв не відступили, тому основи, закладені в iOS 7, разом із багатьма іконками з неї досі лишаються в операційній системі Apple.

iPhone 5S б'є рекорди

Восени Кук здобув ще одну перемогу в очах громадськості, коли в Apple вийшли новий пристрій і нове програмне забезпечення. iOS 7 випустили у вересні, лише за тиждень до запуску нового iPhone 5S, що поєднував у собі улюблений усіма дизайн п'ятого айфона та всі нові технології. Однією зі свіжих функцій став Touch ID — система розпізнання відбитка пальців, яка на роки вперед змінить систему безпеки пристроїв, що працюють на iOS, та процесор A7 — перший набір мікросхем для смартфона із 64-бітною архітектурою рівня комп'ютера. A7 застав конкурентів зненацька — Qualcomm, найбільший виробник мікросхем для мобільних на Android, був ще майже за два роки до запуску власного 64-бітного процесора Snapdragon. Змінена архітектура A7 давала безпрецедентну швидкість для смартфона, легко обійшовши конкурентів на зразок Samsung та Motorola³⁶⁸.

Ці покращення дали iPhone 5S змогу стати найкращим смартфоном, випущеним під керівництвом Кука, що було помітно і з продажів. Із невеличкою допомогою iPhone 5C, доступнішої альтернативи iPhone 5S у кольоровому пластиковому корпусі з дещо слабшими характеристиками, Apple продала на той час рекордні 9 млн одиниць лише за перші вихідні після виходу моделі³⁶⁹. iPhone 5S продавався втричі краще, ніж iPhone 5C, — попит значно перевищував

постачання пристроїв, і дехто мусив чекати на своє замовлення понад місяць. За півроку після дебюту iPhone 5S, в Apple розкрили показники продажів — вони переважали півмільярда одиниць. Пристрій обійшов навіть недавно випущений Samsung Galaxy S5 на 40 % у травні 2014-го, попри те що Galaxy на той час був у продажі вже 8 місяців³⁷⁰.

Гідне завершення року

Попри непростий початок року, що позначився відчутним падінням цін на акції, святковий сезон продажів у кінці року допоміг Apple досягнути рекордних доходів у 57,6 млрд із чистим прибутком 13,1 млрд³⁷¹. За час свят було продано 51 млн айфонів, 26 млн айпадів та 4,8 млн маків. При цьому попит на інші продукти Apple також продовжував стрімко зростати. «Ми справді задоволені рекордними продажами айфонів та айпадів, потужній позиції маків і стабільному зростанню iTunes, програмного забезпечення й послуг», — сказав Кук у зверненні наприкінці року³⁷².

Кук розпрощався з 2013 роком зверненням до працівників Apple, де хвалив їхні зусилля й нагадував про всі досягнення компанії за останні 12 місяців. «Поки багато хто з нас готується до свят із коханими, я хотів би скористатися нагодою, щоб нагадати вам про наші досягнення за минулий рік, — ішлося у зверненні. — У 2013 році ми запустили продукти, що стали лідерами галузі в усіх категоріях, показавши широту й глибину інновацій Apple». Він продовжував: «Разом ми показали світові, що інновації Apple виходять за межі наших продуктів; вони зачіпають ведення бізнесу компанії та ставлення до нашої спільноти»³⁷³.

Кук підкреслив, що Apple у 2013 році долучилася до зібрання десятків мільйонів доларів на благодійність і що підтримка проекту (PRODUCT)RED, яка посилилася серією продуктів із дизайном Джоні Айва, перевершила всі сподівання. Кук також заінтригував словами, що «з нетерпінням» чекає «2014 року через деякі великі плани, які, гадаємо, дуже сподобаються нашим споживачам». Він підсумував: «Неймовірно пишаюся бути поруч із вами, утілюючи інновації, що служитимуть найглибшим цінностям і найвищим прагненням

людства. Вважаю, що мені шалено пощастило мати нагоду працювати в цій прекрасній компанії разом із усіма вами»³⁷⁴.

Apple береться за здоров'я та презентує iOS 8

На щорічній конференції розробників у 2014 році було презентовано iOS 8 зі значними покращеннями операційної системи для мобільних. Застосунком, присвяченим здоров'ю, що був частиною програми HealthKit, компанія увірвалась у трильйонну галузь охорони здоров'я, яку Кук потім назве «величезною проблемою у світі», що відчайдушно потребує уваги. «Охорона здоров'я — сфера, у якій можна втілити докорінні зміни», — підкреслив він в інтерв'ю Чарлі Роузу у вересні 2014 року. HealthKit — «іще один спосіб свідомо дивитися на власне життя і з часом почати себе берегти», — продовжував він. «Коли вам потрібна допомога, застосунок фіксує певні дані, щоб ви могли показати їх лікареві й отримати допомогу»³⁷⁵. Здоров'я для Кука, вочевидь, має велике значення — він сам усе життя фанатично займається спортом, і під його керівництвом Apple здійснить прорив у сфері охорони здоров'я.

На конференції також було представлено OS X Yosemite, можливість обирати кольори та зниження ціни на айпод і доступнішу версію iMac за 899 доларів. Іще Apple представила Swift, власну мову програмування для маків і застосунків, що працюють на операційній системі Apple, — мова була легша у вивченні й використанні, аніж застаріла та складна Objective-C. Згодом Apple зробить Swift відкритою для всіх, даючи змогу навіть конкурентам працювати на цій мові та покращувати її.

Кук, котрий учився кодувати в коледжі, пристрасно говорив про те, як важливо вчити дітей програмувати. «Якби я мав вибір, то сказав би, що вміти кодувати важливіше, аніж знати іноземну мову, — казав він. — Звісно, багато хто зі мною не погодиться. Але програмування — це глобальна мова, через програмування можна спілкуватися із сімома мільярдами людей»³⁷⁶. За іншої нагоди він сказав, що «програмування дає людям змогу змінити світ, і, на мій погляд, це найважливіша друга і єдина глобальна мова»³⁷⁷.

Кук пристрасно заохочував людей вивчати програмування (згодом він започаткує освітню програму під назвою «Кожен може програмувати» — див. розділ 10). «Ми постійно намагаємося не лише розвивати техніку, а й розробляти інструменти для програмістів, щоб вони могли найефективніше скористатися нашими пристроями, — казав він в інтерв'ю Independent на початку 2017 року, розповідаючи про запуск Swift. — Саме в цьому полягає суть програми Swift. Ми створили мову й сподіваємося, що зможемо залучити набагато більше людей до програмування, до того ж хочемо підштовхнути більше людей користуватися новітніми пристроями»³⁷⁸. Цей акцент на програмуванні допомагає й Apple. Swift став популярним засобом серед розробників для створення застосунків для платформ Apple. А що більше застосунків є на iOS та маках, то краще для Apple.

Анджела Арендтс

У жовтні 2013 року, після року на посаді старшої віце-президентки з роздрібного продажу, Кук призначив Анджелу Арендтс на заміну Джонові Броветту, котрого звільнили разом із Форстеллом³⁷⁹. Арендтс, колишня головна виконавча директорка Burberry, стала першою жінкою серед вищого керівництва Apple. Попри те що під час співбесіди з Куком вона сказала, що «не технарка»³⁸⁰, Арендтс отримала посаду, бо поділяла «цінності Apple та наше зосередження на інноваціях, — написав Кук в імейлі працівникам. — Вона, як і ми, робить акцент на досвіді споживачів. Арендтс глибоко переймається людьми й поділяє думку, що люди — наш найважливіший ресурс і наша душа. Вона вірить, що ми наповнюємо життя інших, і вона напродчуд розумна». Кук продовжував: «Анджела показала себе як надзвичайно талановита лідерка протягом кар'єри, її досягнення також свідчать про це»³⁸¹. Рон Джонсон, колишній голова цього відділу, котрий разом із Джобсом працював над запуском магазину Apple та Genius Bar³⁸², казав Bloomberg, що Арендтс була «чудовим вибором»³⁸³.

Перейшовши з Burberry навесні 2014 року, Арендтс узялася за те, щоб досвід клієнтів при купівлі офлайн чи онлайн був бездоганним. Вона взяла на себе місію вдихнути нове життя в магазини Apple у всьому світі, перетворивши їх на спільноти, зосереджені на наповненні

життя відвідувачів новим досвідом. Магазины й так уже були шалено успішними, але під керівництвом Арендтс у них почали організовувати набагато більше подій і заходів — магазини перетворилися на місця, де люди зустрічаються й тусують. Під її керівництвом працівників беруть на роботу не за їхній досвід у торгівлі, а за емпатію та здатність відчувати інших. У магазини запросили творчих фахівців, які щодня допомагають понад 500 млн відвідувачів якнайкраще користуватися своїми пристроями і вчитися нового. «Ми вважаємо, що магазини Apple — найважливіший продукт, — казала Арендтс під час свого першого виступу на щорічній презентації у вересні 2017-го. — Кумедно, що ми взагалі більше не називаємо їх магазинами, а “міськими скверами”, бо вони перетворилися на місця для зустрічей, де всім раді». Кук під час тієї самої події додав, що «торгівля Apple завжди була чимось більшим, аніж продажі. Вона включає навчання, натхнення й контакт із людьми»³⁸⁴. Він поставив собі завдання зробити Apple доступнішою і простішою в користуванні для кожного, і призначення Арендтс виправдало найсміливіші сподівання.

Тім Кук Тіма Кука

Кук також прийняв інші рішення щодо штату, які позитивно вплинули на неперервний успіх Apple. У грудні 2015 року він підвищив свого давнього надійного помічника з відділу операцій, Джефа Вільямса, до посади голови відділу операцій. Вільямса називали «Тімом Куком Тіма Кука»³⁸⁵. Він відповідає за операційну сторону бізнесу, як і Кук, він колись очолював операційний відділ, коли Джобс був CEO. До того ж Вільямс і Кук мають низку незвичних спільних рис.

Якщо Джобс і Кук були чудовими партнерами через власну несхожість, то Вільямс і Кук спрацювалися через те, що мали багато спільного. «Вільямс часто видавався ледь не двійником Кука, — писав журналіст Fortune Адам Лашинські в книжці “Всередині Apple”. — Високий, стрункий і сивочолий, як і Кук, Вільямс, казали, настільки нагадував свого керівника, що зі спини їх іноді плутали»³⁸⁶.

За світоглядом Вільямс також, здається, був Кукові близьким. Вони обоє — фанати фітнесу й закохані у велоспорт, а також оберігають своє приватне життя від сторонніх очей. Також Вільямс — скромний. Він роками їздить на старій побитій тойоті з поламаними пасажирськими дверцятами навіть після призначення на керівну посаду в Apple, де отримує мільйони доларів в опціонах. Із колегами він, кажуть, відвертий, але справедливий — радить людям, що зробити для розв'язання проблем, але ніколи нікого не принижує. «Із Джефом усе як на долоні, — казав Джеральд Гокінс, друг Вільямса й почесний директор програми Caldwell Fellows в університеті Північної Кароліни. — Якщо він сказав, що щось збирається зробити, то так і зробить»³⁸⁷.

Кук відіграв головну роль у підготовці Вільямса до роботи і, описуючи його, був щедрим на компліменти. Коли Вільямса підвищили до операційного директора, Кук звернувся до колег із заявою, в якій не стримував емоцій: «Джеф, відверто кажучи, найкращий операційний керівник, із яким мені доводилося працювати». Як і Кук, Вільямс лишається в тіні, багато працюючи за лаштунками компанії. Його жодним словом не згадано в біографії Стіва Джобса³⁸⁸, яку Волтер Айсексон написав у 2011 році, а тепер він серед потенційних кандидатів у наступні CEO компанії.

Із 2010 року Вільямс наглядав за всім виробничим процесом Apple, за послугами та підтримкою споживачів, а також за ініціативами щодо посилення відповідальності — остання сфера набула особливої важливості вже за Кука. Казали, що одним із триумфів Вільямса у виробничому процесі айпода була угода, яка передбачала, що Apple заплатить постачальникам на зразок Hynix наперед 1,25 млрд, щоб забезпечити виробництво флеш-пам'яті для iPod Nano. Він також допоміг пришвидшити процес доставки айподів, зробивши так, щоб користувачі могли замовити айпод онлайн із персональним гравіюванням і отримати його вже за три робочі дні³⁸⁹. Такі моменти — майже магія, і в цьому випадку Вільямсу за неї треба віддати належне. Також кажуть, що саме він є головною контактною особою із Foxconn.

«Джеф Вільямс виконує неймовірну роботу, — писав аналітик Apple Нейл Сайберт. — На посаді старшого віце-президента операційного відділу завдання Вільямса — наглядати за тим, щоб увесь механізм Apple був гарно змащеним і працював ідеально, щоб система не лише

могла виробляти понад 100 млн пристроїв за квартал, а й була достатньо гнучкою, щоб запроваджувати щорічні оновлення, від яких більшість виробників техніки тремтіла б від страху... Він працює на такому рівні, який доступний дуже небагатьом»³⁹⁰. Вільямс відіграв важливу роль у розробці першого покоління айфонів і відтоді очолював операції і для айфонів, і для айподів. Наразі він також наглядає за розробкою Apple Watch.

Несподівані партнерства

Щоб компанія на шаленій швидкості продовжувала рух уперед, Кук шукав інноваційних партнерств із новими компаніями. У травні 2014 року Apple оголосила про купівлю за 3 млрд Beats Music та Beats Electronics³⁹¹. «Музика — надзвичайно важлива частина людського життя, вона займає особливе місце в наших серцях, — казав Кук у прес-релізі, — саме тому ми продовжуємо інвестувати в музику й залучаємо до співпраці ці неймовірні команди, щоб продовжувати створювати найінноваційніші музичні продукти та послуги в світі».

В інтерв'ю Чарлі Роузіві у вересні 2014 року³⁹² Кук назвав причину, чому Apple вирішив купити Beats. Джиммі Йовайн, співзасновник компанії, раніше казав йому, наскільки крутий сервіс Beats Music, і Кук зізнався, що «якось увечері я сидів і грався з ним, а не з іншими сервісами, і раптом збагнув, що, слухаючи цю музику якийсь час, я почуваюсь абсолютно інакше, — розповідав Кук. — Вони зрозуміли, що в сервісах із підписки важливо, аби музику добирала людина». Тобто музичним редактором стає людина, а не алгоритм — це була унікальна риса Beats Music, натомість їхні конкуренти користувалися комп'ютерними алгоритмами, щоб рекомендувати музику на основі попередніх уподобань слухача. «Важко описати, але, відчуваючи це, ти одразу розумієш, у чому річ», — додав Кук. Саме тоді він вирішив, що «нам варто цим зайнятись. І того вечора я не міг заснути», — сказав він. Кук запустив процес поглинання.

Угодою було передбачено (і вона досі залишається найбільшою угодою Apple про поглинання), що засновники Beats Йовайн і доктор Дре працюватимуть у Apple і приведуть із собою президента Beats Люка Вуда, директорку з маркетингу Бозому Сейнт Джон, головних

креативних фахівців Трента Резнора та Яна Роджерса й операційного фахівця Метью Костелло. «Beats приводить у Apple команду із дуже рідкісними навичками, — казав пізніше Кук Рікоуду. — Такі люди народжуються нечасто. Вони унікальні, бо глибоко розуміють музику. В Apple нове поповнення талантів»³⁹³.

Не зрозуміло, які ролі були в доктора Дре та Джиммі Йовайна після поглинання Beats. Дре майже ніде не з'являвся, а Йовайна помітили переважно через його затягнуту й безладну презентацію Apple Music на події в червні 2015 року³⁹⁴. Але його запросили через зв'язки в музичній індустрії, і в цьому він, можливо, досягнув успіху.

Бозома Сейнт Джон стала однією із найвищих посадовиць Apple і однією з небагатьох керівниць афро-американського походження. Вона регулярно з'являлася на багатьох подіях у галузі й на власних презентаціях Apple. Бозома Сейнт Джон привнесла в топ-менеджмент компанії такий жаданий усіма гламур, а також гендерне й расове розмаїття. За кілька років вона пішла з Apple, потім рік працювала бренд-директоркою Uber, а згодом очолила маркетинг в Endeavor — агенції з пошуку талантів у кіноіндустрії, спорті й моді³⁹⁵.

Перед поглинанням Apple продавала Beats разом із навушниками й мікрофонами через свої онлайн та офлайн магазини й продовжувала пропонувати музичний сервіс Beats аж до оголошення за рік про запуск Apple Music. Apple Music було створено на базі Beats, і вона продовжує пропонувати музику, яку добирають люди, у що свого часу закохалися підписники Beats. Кількість підписників удалося збільшити й через ексклюзивні партнерства з Тейлор Свіфт, Френком Оушеном, Дрейк і Chance the Rapper. Apple Music стала неймовірно успішною, маючи станом на березень 2018 року³⁹⁶ 38 млн підписників. Прогнозували, що до літа 2018-го у США сервіс обійде Spotify.

Бізнес-партнерство IBM-iOs

Оновивши в липні 2014 MacBook Pro дисплеєм Retina, Apple оголосила про несподіване партнерство з IBM — компанією, до якої Джобс ставився відверто вороже з початку 1980-х, коли вона стала основним конкурентом Apple. Apple завжди зосереджувалася на звичайних споживачах і, за винятком шкіл та коледжів, ігнорувала

бізнес-сегмент, особливо великі світові компанії, з якими працювала IBM. Нове партнерство свідчило про прагнення Кука працювати із зовнішніми партнерами й увійти в бізнес-світ. Альянс поєднав «сильні ринкові сторони»³⁹⁷ Apple та IBM обіцянкою реформувати гнучкість підприємств, створивши новий клас із понад сотнею спеціальних рішень для конкретних галузей. «Айфони й айпади — найкращі мобільні пристрої у світі, і вони змінили те, як люди працюють: 98 % компаній зі списку Fortune 500 та 92 % із Global 500 нині користуються пристроями, що працюють на iOS, — підкреслив Кук у прес-релізі Apple. — Ідеться про радикальні зміни для бізнесу, а таке під силу лише Apple та IBM».

Кук пояснив, що наразі IBM займається розробкою різних застосунків для численних галузей, включно з банківською сферою, виробництвом та аерокосмічною галуззю — перші десять застосунків вийдуть до кінця 2014 року. «Від цього виграють усі. Ми виграємо, IBM і, що найважливіше, виграють споживачі», — пояснював він Чарлі Роузу³⁹⁸. Звісно, Apple та IBM виграли — принаймні якщо судити з реакції ринку. Акції Apple зросли на 2,59 % того самого дня, коли було оголошено про угоду, а акції IBM зросли майже на 2 %³⁹⁹. Акції BlackBerry, що на той час намагалася повернути свою частку ринку, розробляючи власні програми для бізнесу, впали на 10 % на біржі Торонто й Nasdaq⁴⁰⁰.

Дивна комбінація виявилась успішною. У липні 2017 року, святкуючи третю річницю партнерства, обидві компанії заявили, що запустили понад сотні застосунків, які працюють на iOS для 15-ти галузей. Лише у сфері охорони здоров'я Apple та IBM розробили півдесятка програм для лікарень, які доступні для всіх, і десятки спеціалізованих застосунків для конкретних клієнтів, згідно з інформацією компаній. Понад 3 800 організацій, включно з лікарнями й системами охорони здоров'я, використовують застосунок MobileFirst, згідно з даними С'ю Міллер-Сільвії, віце-президентки MobileFirst для iOS⁴⁰¹.

Таке партнерство стало великою перемогою Кука в епоху, коли працівники багатьох установ надають перевагу використанню власних пристроїв для роботи. 20 років тому компанії на зразок Microsoft та Dell задавали тон у корпоративному світі, продаючи малим і великим

компаніям неймовірні обсяги комп'ютерів. Але тепер усі мусять пристосовуватися до епохи «принеси-власний-пристрій». Виграють ті, хто пристосується до цієї тенденції, і Кук тут, перебуваючи серед лідерів, вибудовує партнерства на зразок співпраці з IBM.

Шостий айфон та Apple Pay

Презентацію шостого айфона та його версії Plus, першого телефона Apple із великим екраном, Кук назвав «найбільшим поступом в історії айфонів»⁴⁰². Радикально змінені смартфони зі значно збільшеними екранами з HD якістю, швидшим зв'язком LTE та останнім процесором A8 швидко стали найуспішнішим товаром Apple часів Кука на той час — за перші 24 години⁴⁰³ компанія продала 4 млн одиниць, а за вихідні — понад 10 млн⁴⁰⁴. Оновлення також принесло Apple Pay, уперше даючи користувачам айфонів змогу платити дотиком пальця через сумісний із такими платежами термінал.

І айфон шостий, і його версія Plus, отримали неймовірно позитивні відгуки — їх часто називали найкращими смартфонами, які можна купити. Хвалили за функціонал, дизайн, покращену камеру й різкіші та кольоровіші дисплеї. Але невдовзі шостий айфон потрапив у заголовки не з позитивних причин. Усе почалося зі «згингейту».

Користувачі з'ясували, що нові телефони гнуться, особливо, якщо носити їх у тугих кишенях. На відео в ютубі Льюїса Гілсентегера на каналі Unbox Therapy⁴⁰⁵, яке за кілька днів переглянули десятки мільйонів людей, було показано, що новий алюмінієвий корпус айфона легко деформується, якщо натиснути на кришку телефона. Шостий айфон Plus зі значно більшим корпусом був менш витривалим, аніж його менший брат. Apple заперечувала, що це поширена проблема, і сказала, що за перші шість днів після запуску споживачі повернули через це лише 9 млн одиниць товару. Із високотехнологічним корпусом з анодованого алюмінію та вставками з нержавійки й титану, нові айфони мали перевершити «стандарти якості Apple для щоденного, реального користування»⁴⁰⁶.

Apple просила споживачів зв'язуватися з технічною підтримкою, якщо вони виявлять «неймовірно рідкісну проблему», і згодом запросила журналістів у свої лабораторії, щоб показати тести на

витривалість, які шості айфони пройшли під час розробки. У магазинах схвильованих споживачів із деформованими телефонами скеровували до стійки технічної підтримки, де телефони піддавали «візуальному й механічному огляду». Якщо фахівці доходили висновку за спеціально встановленими критеріями компанії, що телефон пошкоджений не через неналежне користування, то споживачам пропонували безкоштовну заміну⁴⁰⁷.

Бентежний збій iOS 8.0.1

Не встигла Apple пережити проблему зі згинанням, як шостий айфон прикро вразив користувачів оновленою операційною системою iOS 8.0.1, у якій стався збій, через який близько 40 тис. користувачів не могли телефонувати⁴⁰⁸. Смартфонам було тоді кілька тижнів, і вражені збоєм телефони не могли з'єднатися з мобільною мережею. Ще один збій стосувався використання сервісу відбитка пальців. «Ми активно розслідуємо ці випадки і якомога швидше надамо інформацію, — ішлося в заяві Apple від 24 вересня⁴⁰⁹. — Тим часом ми відкликали оновлення iOS 8.0.1». Ті, хто ще не встиг оновити операційну систему, вже не мали до неї доступу. Ті, хто вже встановив оновлення, були змушені мучитися з глюками аж поки вийшла iOS 8.0.2 — за два дні після попередньої версії.

Попри названі клопоти, шостий айфон усе одно вважається одним із найкращих пристроїв Apple. Він був першим кроком до великих змін у підході компанії до смартфонів, особливо до екранів, які, як уважали раніше, мають бути достатньо маленькими, щоб можна було все натискати однією рукою. Аж коли Apple почала втрачати клієнтів через те, що люди надавали перевагу більшим пристроям на Android, компанія нарешті дослухалася до закликів робити більші екрани. Дані, оприлюднені на Kantar Worldpanel ComTech, свідчать, що 26 % людей, які купили смартфон Samsung протягом 3-х місяців, до травня 2014-го, перейшли з них на Android — минулого року ця цифра була лише 12 %⁴¹⁰. На багатьох важливих для Apple ринках, включно зі Сполученими Штатами, частка айфонів на ринку падала, натомість частка Android зростала.

Але тенденцію невдовзі змінили шості айфони з більшим екраном. Нові смартфони значно швидше набирали популярності, ніж їхні попередники, iPhone 5 та iPhone 5S, і менш як за рік вони вже стали найбажанішими айфонами серед користувачів, маючи 40 % від загальної частки Apple на ринку⁴¹¹. Шості айфони навіть допомогли Apple досягти «більшої кількості переходів з Android, порівняно з виходом попередніх версій», — розповідав Кук під час зібрання інвесторів у квітні 2015 року⁴¹².

Apple Pay

Під час презентації шостого айфона Кук також представив світові Apple Pay надзвичайно зухвалий план компанії замінити кредитки й готівку. Лише у США покупці витрачали 12 млрд доларів із банківських карток щодня, і Apple хотіла й собі шматочок цього пирога. Конкуренти на зразок Google без особливих успіхів, але вже почали роботу над стандартизацією мобільних платежів, тому Кук був переконаний, що рішення Apple стане перемогою — частково через акцент на захисті даних.

«Більшість людей, котрі працюють у цьому напрямі, намагаються створити бізнес-модель, зосереджену на їхніх інтересах, а не на досвіді користувачів, — пояснював Кук на сцені перед аудиторією. — Нам такі виклики до вподоби. Apple звикла мати справу з такими задачами»⁴¹³. І, на відміну від інших, Apple не мала жодного наміру скористатися платежами для перетворення споживачів на товар, збираючи про них дані.

«Ви — не наш товар, — наголошував Кук під час виступу на Goldman Sachs Technology and Internet Conference у лютому 2015 року⁴¹⁴. — Немає жодних причин, щоб хтось... мав знати, де ви щось купуєте, що саме купуєте й скільки платите... Я не хочу цього знати. Чесно, це не моє діло». Кук також наполягав на перевагах Apple і щодо безпеки, і щодо того, що користувачам не варто перейматися, що дані їхніх кредитних карток опиняться в руках зловмисників.

Кук стверджував, що «Apple Pay назавжди змінить те, як ми купуємо речі», тому прихильники не можуть дочекатися, щоб спробувати сервіс. Під час виступу на технологічній конференції Wall Street Journal

за тиждень після запуску сервісу, він розповів, що за перші 72 години після запуску до сервісу прив'язали мільйон карток⁴¹⁵.

Ця кількість, зауважив Кук, «переважає всіх інших разом узятих»⁴¹⁶, тобто сервіс мобільних платежів Apple став лідером «безконтактної» оплати. Перші користувачі були вражені простотою користування сервісом. «Мене завалили імейлами, — казав Кук. — Це просто вау-ефект — береш телефон — і все, просто платиш».

До січня 2015 року понад 750 банків і кредитних спілок почали підтримувати Apple Pay, і більш ніж два з кожних трьох доларів, сплачених безконтактно, було перераховано через Apple Pay. «Я неймовірно шокований, у позитивному сенсі, наскільки багато бізнесів під час свят запровадили Apple Pay», — казав Кук під час зустрічі Apple щодо фінансових результатів⁴¹⁷. Він також заявив, що «2015 рік стане роком Apple Pay».

Наразі Apple так і не розкрив, скільки саме людей користується Apple Pay або скільки з них користується сервісом регулярно, але компанія часом оприлюднює вражаючі цифри й віхи. У червні 2016 року вона підтвердила виданню Fortune, що мільйон людей реєструються в Apple Pay щотижня — це в п'ять разів більше, аніж минулого року⁴¹⁸. У травні 2017 року під час презентації фінансового звіту за другий квартал Кук хвалився неймовірним зростанням Apple Pay — кількість транзакцій через сервіс, порівняно із цим самим періодом у три місяці минулого року, зросла на 450 %.

Нині Apple Pay працює в 15-ти країнах Північної Америки, Європи, Австралії та Азії — але темп розширення сервісу не надто відповідає очікуванням Кука. У лютому 2018 року він зауважив акціонерам, що Apple Pay «зростає повільніше, аніж я особисто чекав би, якби ви мене спитали про це рік тому»⁴¹⁹. Попри все, Кук лишається оптимістом щодо майбутнього Apple Pay та інших мобільних платіжних сервісів.

На зустрічі акціонерів Apple у 2018 році Кук висловився оптимістично: «Сподіваюся дожити до часу, коли гроші зникнуть», — сказав він⁴²⁰.

Apple Pay, здається, набирає обертів. Під час зібрання щодо заробітків Apple у липні 2018 року, Кук сказав аналітикам та інвесторам, що через Apple Pay провели «понад мільярд транзакцій» протягом третього фінансового кварталу 2018 року — це високий

показник, і Apple тут обійшла всіх конкурентів⁴²¹. Кук також оприлюднив плани, що сервіс збираються розширити на торгівельні мережі CVS та 7-Eleven у США та пізніше того самого року в Німеччину. Apple Pay, може, і стартує повільніше, аніж хотілося б Куку, але його мрія про безконтактні платежі, схоже, таки втілюється.

Перший масштабний продукт Кука: Apple Watch

Яскравого сонячного дня у вересні 2014 року Кук нарешті презентував довгоочікуваний Apple Watch, котрий він назвав «наступним розділом в історії Apple»⁴²². Годинник мав монітор ритму серця й можливості для відслідковування фізичної активності, що давало Apple змогу продавати продукт фанатам здорового способу життя, які хочуть контролювати власні фізичні навантаження. Вбудований застосунок фізичної активності заохочував користувачів уставати, займатися спортом і підтримувати себе у формі, а також давав віртуальні медальки тим, хто дотримувався цілей дня. То був пристрій, близький фанатові спорту Куку. Він описував Apple Watch як «безкомпромісний годинник, що дарує новий спосіб комунікувати із зап'ястя, всеосяжний застосунок для здоров'я та спорту»⁴²³.

Прихильникам довелося чекати аж до квітня 2015 року, щоб уперше вдягнути годинник. Apple Watch був іще не готовим до доставки, і компанія хотіла дати розробникам час на адаптацію застосунків, пояснював Кук. Так перші покупці вже зможуть завантажувати свої улюблені застосунки одразу після придбання. Facebook та Twitter, найбільші компанії, уже працювали над розробкою застосунків для watchOS — так Apple назвали операційну систему для годинника, адаптовану версію iOS. Apple отримала «неймовірно позитивні» відгуки від перших покупців після надходження годинника в продаж, казав Кук, але наразі компанія не оприлюднює точних даних про продажі⁴²⁴. Згідно з відомостями зовнішніх оцінювачів, Apple легко обходить годинники конкурентів — Samsung, Motorola та LG. Вважається, що за 24 години годинник від Apple обійшов конкурента від Android, продажі якого сягнули 720 тис. одиниць⁴²⁵.

В інтерв'ю для сайту Hoodinkee про висококласні годинники Джоні Айв розповів, що Apple Watch був першим продуктом, створеним без

Стіва Джобса. «Ми ніколи не говорили про годинники чи про плани, що колись їх робитимемо, — сказав Айв, маючи на увазі розмови з Джобсом. — Я навіть не пам'ятаю, щоб він колись носив годинник»⁴²⁶.

Керівництво почало обговорювати нові пристрої за кілька тижнів після його смерті і власне ідея годинника непрямо стосувалася відходу Джобса. «Перша така розмова відбулася на початку 2012 року, за кілька місяців після смерті Стіва, — сказав Айв. — Ми зупинилися, зробили паузу для роздумів, щоб вирішити, куди рухатися, побачити, куди йдемо як компанія і що нас мотивує»⁴²⁷. Відповідь була — Apple Watch.

Щоб зміцнити свою роль лідера в 2013 і 2014 роках, Кук вивчав можливості нових ринків, шукав цікавих партнерів і пропагував шалені інновації айфонів та розробку Apple Watch. До кінця листопада 2014 року, після того як ціни на акції побили всі рекорди, ринкова капіталізація компанії вперше сягнула неймовірної позначки в 700 млрд доларів⁴²⁸. На той час виробник айфонів був удвічі дорожчим за Google і на 300 млрд дорожчим за ExxonMobil — другу за вартістю компанію на планеті. Будь-які сумніви про те, чи зможе Кук виконувати роль Джобса й привести Apple до ще більшого успіху, остаточно розвіялися.

³⁴⁵ “Apple Reports First Quarter Results,” Apple, January 24, 2012, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2012/01/24Apple-Reports-First-Quarter-Results/.

³⁴⁶ Jill Treanor and Heidi Moore, “Apple’s Share Price: Tim Cook Tells Angry Investors: ‘I Don’t Like It Either,’” *Guardian*, February 28, 2013, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2013/feb/27/apple-tim-cook-angry-investors-dont-like-it-either.

³⁴⁷ Charles Riley, “Tim Cook: China Will Be Apple’s Top Market,” *CNNMoney*, January 11, 2013, accessed September 14, 2018, <http://money.cnn.com/2013/01/11/technology/china-tim-cook-apple/index.html>.

³⁴⁸ Jared Newman, “Apple in China: By the Numbers,” *Macworld*, November 5, 2013, accessed September 14, 2018, www.macworld.com/article/2056896/apple-in-china-by-the-numbers.html.

³⁴⁹ Paul Mozur, “Beijing Takes Another Bite at Apple,” *Wall Street Journal*, March 26, 2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323466204578382101284619638.

³⁵⁰ Dominic Rushe, “Tim Cook Apologises After Chinese Media Rounds on Apple,” *Guardian*, April 2, 2013, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2013/apr/01/apple-tim-cook-china-apology.

³⁵¹ Connie Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger, Says It’s Paid ‘Every Single Dollar’ of Taxes Owed,” *Forbes*, May 21, 2013, accessed September 14, 2018, 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.

³⁵² Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

³⁵³ Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

³⁵⁴ Y Daisuke Wakabayashi and Brian X. Chen, “Apple, Capitalizing on New Tax Law, Plans to Bring Billions in Cash Back to the U.S.,” *New York Times*, January 17, 2018, www.nytimes.com/2018/01/17/technology/apple-tax-bill-repatriate-cash.html.

³⁵⁵ Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

³⁵⁶ Guglielmo, “Apple, Called a U.S. Tax Dodger.”

³⁵⁷ Philip Elmer-Dewitt, “Apple’s Tim Cook on Watches, Taxes, and How He’s Like Steve Jobs,” *Fortune*, May 29, 2013, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2013/05/29/apples-tim-cook-on-watches-taxes-and-how-hes-like-steve-jobs/>.

³⁵⁸ Elmer-Dewitt, “Apple’s Tim Cook on Watches, Taxes and How He’s Like Steve Jobs.”

³⁵⁹ “Preliminary Proxy Statement,” SEC, accessed September 14, 2018, www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312513486406/d648739dpre14a.htm.

³⁶⁰ Ben Fox Rubin, “Cook Paid \$4.2 Million,” *Wall Street Journal*, December 28, 2012, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323530404578205430471522020.

³⁶¹ “Tim Cook Live at D11,” *The Verge*, accessed September 14, 2018, <https://live.theverge.com/tim-cook-d11-liveblog/>.

³⁶² “Tim Cook Live at D11.”

³⁶³ “Apple’s Tim Cook Leaves the D11 Audience Begging for ... Anything,” *Guardian*, www.theguardian.com/technology/blog/2013/jun/03/wall-street-journal-tech-conference.

³⁶⁴ Carl Icahn, Twitter post, August 13, 2013, 11:25 a.m., https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367351130776285184.

³⁶⁵ Carl Icahn, Twitter post, August 13, 2013, 11:21 a.m., https://twitter.com/Carl_C_Icahn/status/367350206993399808.

³⁶⁶ Marco Della Cava, “Jony Ive: The Man Behind Apple’s Magic Curtain,” *USA Today*, September 19, 2013, accessed September 14, 2018, www.usatoday.com/story/tech/2013/09/19/apple-jony-ive-

craig-federighi/2834575/.

367 Joshua Topolsky, "The Design of iOS 7: Simply Confusing," *The Verge*, June 10, 2013, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/apple/2013/6/10/4416726/the-design-of-ios-7-simply-confusing.

368 Mario Aguilar, "iPhone A7 Chip Benchmarks: Forget the Specs, It Blows Everything Away," *Gizmodo*, October 4, 2013, accessed September 14, 2018, <https://gizmodo.com/iphone-a7-chip-benchmarks-forget-the-specs-it-blows-e-1350717023>.

369 Is "First Weekend iPhone Sales Top Nine Million, Sets New Record," *Apple*, September 23, 2013, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2013/09/23First-Weekend-iPhone-Sales-Top-Nine-Million-Sets-New-Record/.

370 "Apple Inc. (AAPL) iPhone 5S Outsold Galaxy S5: Best Selling Phone 2014," *Dazeinfo*, July 18, 2014, accessed September 14, 2018, <https://dazeinfo.com/2014/07/18/apple-inc-aapl-iphone-5s-samsung-galaxy-s5-top-selling-smartphones-2014/>.

371 "Apple Reports First Quarter Results," *Apple*, January 27, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/01/27Apple-Reports-First-Quarter-Results/.

372 Dominic Rushe, "Apple Shares Fall Despite Announcement of Record iPhone and iPad Sales," *Guardian*, January 27, 2014, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jan/27/apple-shares-fall-record-iphone-ipad-sales.

373 Rex Crum, "Tim Cook's '... One More Thing' Is All About Luck," *The Tell* (blog), *Marketwatch*, December 23, 2013, accessed September 14, 2018, <http://blogs.marketwatch.com/thetell/2013/12/23/tim-cooks-one-more-thing-is-all-about-luck/>

374 Crum, "Tim Cook's '... One More Thing' Is All About Luck."

375 Serenity Caldwell, "This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future," *Macworld*, September 16, 2014, accessed September 14, 2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html.

376 Samuel Gibbs, "Apple's Tim Cook: 'I Don't Want My Nephew on a Social Network,'" *Guardian*, January 19, 2018, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2018/jan/19/tim-cook-i-dont-want-my-nephew-on-a-social-network.

377 Jasper Hamill, "Apple CEO Tim Cook Reveals How YOU Can Follow in His Footsteps," *The Sun*, October 13, 2017, accessed September 13, 2018, www.thesun.co.uk/tech/4663185/apple-ceo-tim-cook-reveals-a-big-career-secret-and-tells-how-you-can-follow-in-his-footsteps/.

378 David Phelan, "Apple CEO Tim Cook Speaks Out on Brexit," *Independent*, February 10, 2017, accessed September 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/apple-tim-cook-boss-brexit-uk-theresa-may-number-10-interview-ustwo-a7574086.html.

379 "Angela Ahrendts to Join Apple as Senior Vice President of Retail and Online Stores," *Apple*, October 14, 2013, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2013/10/15Angela-Ahrendts-to-Join-Apple-as-Senior-Vice-President-of-Retail-and-Online-Stores/.

380 Anieze Osakwe, "Apple Exec Angela Ahrendts Recalls Telling Tim Cook, 'I'm Not a Techie,' in First Meeting," *ABC News*, January 9, 2018, accessed September 14, 2018, <https://abcnews.go.com/Business/apple-exec-angela-ahrendt-recalls-telling-tim-cook/story?id=52222468>.

381 Mark Gurman, "Tim Cook Talks Hiring of Angela Ahrendts as Retail Chief, Says She Is 'Best Person in the World for This Role,'" *9to5Mac*, October 15, 2013, accessed September 14, 2018, <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/>.

382 Спеціально відведені стійки технічної допомоги в магазинах Apple.

383 Adam Satariano and Adam Ewing, “Apple Hires Burberry Chief to End Search for Retail Head,” *Bloomberg*, October 15, 2013, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-15/apple-names-burberry-chief-ahrendts-head-of-retail-operations.

384 Abha Bhattarai, “Apple Wants Its Stores to Become ‘Town Squares.’ But Skeptics Call It a ‘Branding Fantasy,’” *Washington Post*, September 13, 2017, accessed September 14, 2018, 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.

385 JP Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz,” *Fortune*, June 20, 2014, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2011/09/13/jeff-williams-apples-other-operations-whiz/>.

386 Adam Lashinsky, *Inside Apple* (Wiley, 2012), 107.

387 Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

388 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011).

389 Mangalindan, “Jeff Williams: Apple’s Other Operations Whiz.”

390 “Jeff Williams: Apple CEO Material,” *Above Avalon*, accessed September 14, 2018, www.aboveavalon.com/notes/2015/1/29/jeff-williams-apple-ceo-material.

391 “Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics,” *Apple*, May 28, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics/.

392 “Tim Cook,” *Charlie Rose*, September 12, 2014, accessed September 14, 2018, <https://charlierose.com/videos/18663>.

393 Peter Kafka, “Tim Cook Explains Why Apple Is Buying Beats (Q&A),” *Recode*, May 28, 2014, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/5/28/11627398/tim-cook-explains-why-apple-is-buying-beats-qa.

394 “Apple—WWDC 2015,” *YouTube*, posted by Apple, June 15, 2015, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=_p8AsQhaVKI.

395 Kara Swisher, “Bozoma Saint John Is Leaving Uber for Endeavor,” *Recode*, June 11, 2018, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/6/11/17449978/bozoma-saint-john-depart-uber-endeavor.

396 Stephen Nellis, “Apple Music Hits 38 Million Paid Subscribers,” *Reuters*, March 12, 2018, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-music/apple-music-hits-38-million-paid-subscribers-idUSKCN1GO2G2.

397 “Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility,” *Apple*, July 15, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility/.

398 “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show,” *YouTube*, posted by Charlie Rose, September 12, 2014, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=oBMo8Oz9jsQ.

399 “Apple, IBM Shares Up After Deal Announcement; BBRY Down,” *CNBC*, July 15, 2014, www.cnbc.com/2014/07/15/apple-ibm-shares-up-after-deal-announcement-bbry-down.html.

400 Euan Rocha, “Apple-IBM Deal Dents BlackBerry’s Prospects, Slams Stock,” *Reuters*, July 16, 2014, www.reuters.com/article/us-blackberry-stocks/apple-ibm-deal-dents-blackberrys-prospects-slams-stock-idUSKBN0FL1MZ20140716.

401 Bill Siwicki, “3 Years In, Here’s What the Apple and IBM Partnership Has Achieved,” *Healthcare IT News*, July 10, 2017, www.healthcareitnews.com/news/3-years-heres-what-apple-and-ibm-mobilefirst-ios-partnership-has-achieved.

402 “Tim Cook on Apple TV (Sept. 12, 2014) | Charlie Rose Show.”

403 “Apple Announces Record Pre-orders for iPhone 6 & iPhone 6 Plus Top Four Million in First 24 Hours,” *Apple*, September 15, 2014, accessed September 14, 2018,

www.apple.com/newsroom/2014/09/15Apple-Announces-Record-Pre-orders-for-iPhone-6-iPhone-6-Plus-Top-Four-Million-in-First-24-Hours/.

404 “First Weekend iPhone Sales Top 10 Million, Set New Record,” Apple, September 22, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/09/22First-Weekend-iPhone-Sales-Top-10-Million-Set-New-Record/.

405 “iPhone 6 Plus Bend Test,” YouTube, posted by Unbox Therapy, September 23, 2014, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=znK652H6yQM.

406 Jeremy Horwitz, “Apple Knew iPhone Bent Easily, but Released It and Downplayed Issues,” VentureBeat, May 24, 2018, accessed September 14, 2018, <https://venturebeat.com/2018/05/24/apple-knew-iphone-6-bent-easily-but-released-it-and-downplayed-issues/>.

407 Kif Leswing, “Leaked Document Shows How Apple Decides to Replace or Repair Your iPhone,” Business Insider, September 1, 2017, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/leaked-apple-document-how-geniuses-decide-replace-repair-iphones-warranty-2017-9.

408 Mike Beasley, “Apple Releases iOS 8.0.2 to Address Cellular and Touch ID Issues in Previous Update,” 9to5Mac, September 26, 2014, accessed September 14, 2018, <https://9to5mac.com/2014/09/25/apple-releases-ios-8-0-2-to-address-cellular-and-touch-id-issues-in-previous-update/>.

409 Chris Welch, “Apple Pulls iOS 8.0.1 After Users Report Major Problems with Update,” The Verge, September 24, 2014, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2014/9/24/6839235/apple-ios-8-0-1-released.

410 Charles Arthur, “Impatient iPhone Users Switching to Larger screened Samsung Galaxy S5,” *Guardian*, June 30, 2014, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2014/jun/30/impatient-iphone-users-switching-to-larger-screened-samsung-galaxy-s5.

411 Neil Hughes, “iPhone 5s Represents 3.8% of All iPhones in Use, US Has Highest 5c Adoption Rate,” AppleInsider, October 28, 2013, accessed September 14, 2018, <https://appleinsider.com/articles/13/10/28/iphone-5s-represents-38-of-all-iphones-in-use-us-has-highest-5c-adoption-rate>.

412 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, April 28, 2015, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apple-ceo-tim-cook-talks-about-android-switchers-2015-4.

413 Jason Del Rey, “Apple Introduces Apple Pay to Try to Replace Your Wallet,” Recode, September 9, 2014, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2014/9/9/11630686/apple-introduces-apple-pay-to-try-to-replace-your-wallet.

414 Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook at the Goldman Sachs Conference,” iMore, February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.imore.com/tim-cook-goldman-sachs-conference.

415 Alex Wilhelm, “Apple CEO Tim Cook: Apple Pay Activated 1M Cards in 72 Hours,” TechCrunch, October 27, 2014, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2014/10/27/apple-ceo-tim-cook-apple-pay-activated-1m-cards-in-72-hours/>.

416 Nathan Ingraham, “Tim Cook Says That Apple Pay Is Already the Leader in Contactless Payments,” The Verge, October 28, 2014, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2014/10/27/7082013/tim-cook-says-that-apple-pay-is-already-the-leader-in-contactless-payments.

417 Mark Sullivan, “Tim Cook: ‘2015 Will Be the Year of Apple Pay,’” VentureBeat, January 27, 2015, accessed September 14, 2018, <https://venturebeat.com/2015/01/27/tim-cook-2015-will-be-the-year-of-apple-pay/>.

418 Y Lena Rao, “Grubhub Adds Apple Pay to Food Delivery Apps,” *Fortune*, June 2, 2016, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2016/06/02/grubhub-apple-pay/>.

419 Steven Anderson, “Apple’s Tim Cook Surprised at Pace of Mobile Payments Adoption,” *Payment Week*, February 16, 2018, accessed September 14, 2018, <https://paymentweek.com/2018-2-16-apples-tim-cook-surprised-pace-mobile-payments-adoption/>.

420 Kif, Twitter post, February 13, 2018, 9:52 a.m., <https://twitter.com/kifleswing/status/963471023843651584>.

421 Jeff Gamet, “Apple Pay Transactions Top 1 Billion in Q3 2018,” *Mac Observer*, July 31, 2018, accessed September 14, 2018, www.macobserver.com/news/apple-pay-transactions-top-1-billion-q3-2018/.137.

422 Andrea Chang, “Apple Watch Unveiling Shows CEO Tim Cook’s Time Has Come,” *Los Angeles Times*, September 9, 2014, accessed September 14, 2018, www.latimes.com/business/la-fi-apple-cook-20140910-story.html.

423 “Apple Special Event 2014—Apple Watch,” YouTube, posted by the unofficial AppleKeynotes channel, September 10, 2014, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=bdyVH5LqneU.

424 Juli Clover, “Apple CEO Tim Cook: We’re ‘Working Hard’ to Remedy Apple Watch Supply/Demand Imbalance,” *MacRumors*, April 27, 2015, accessed September 14, 2018, www.macrumors.com/2015/04/27/apple-watch-supply-demand-balance/.

425 Arjun Kharpal, “Tim Cook: Health Care Opportunity ‘Enormous,’ ” *CNBC*, May 24, 2016, accessed September 14, 2018, www.cnn.com/2016/05/24/tim-cook-why-the-apple-watch-is-key-in-the-enormous-health-care-market.html.

426 Benjamin Clymer, “Apple, Influence, and Ive,” *Hodinkee Magazine*, accessed September 14, 2018, www.hodinkee.com/magazine/jony-ive-apple.

427 Clymer, “Apple, Influence, and Ive.”

428 “Apple Now Worth a Whopping \$700 Billion,” *CNN*, <https://money.cnn.com/2014/11/25/investing/apple-700-billion/index.html>.

Apple зеленішає

Нині Apple вважають однією з найекологічніших компаній у технологічній галузі, але до приходу Кука на посаду головного виконавчого директора її зусилля щодо охорони довкілля навряд чи були цілком щирими.

«Сталість ніколи не була для Apple пріоритетом», — казав Абрагам Фараг, колишній старший інженер-механік із розробки, котрий працював у Apple у період із 1995 до 2005 року⁴²⁹. Фараг назвав зусилля компанії у сфері екології «показовими», призначеними просто для втихомирення активістів і небайдужих споживачів. Тоді екологічним впливом Apple в усій компанії займалася лише одна людина, й вона просто не могла «мати серйозного впливу без потужної підтримки згори, якої в неї не було, — продовжував Фараг. — Вона намагалася щось зробити, але то було нереально».

Фараг пригадує часи, коли екологічні організації просували запровадження правил переробки, які треба було друкувати на упаковках товарів, що важили понад 25 грамів, щоб допомогти з процесом переробки, але в Apple відмовилися від такого маркування, бо воно «негарно» виглядало. Компанія ніяк не могла «змінити через це дизайн, — пояснив він. — Красивий вигляд був важливішим за всю відповідальність та екологічні стандарти»⁴³⁰. Із Джобсом за штурвалом, Apple, здавалося, просто робить мінімум для того, щоб виглядати дружно до довкілля, але зниження впливу компанії на навколишнє середовище ніколи не було пріоритетом. Тоді, усередині 2000-х, Кук був віце-президентом із міжнародних операцій, і ця сфера не належала до зони його відповідальності.

За Стіва Джобса Apple ухвалила низку недружних до довкілля рішень, які згадували в багатьох матеріалах Greenpeace у 2000-х, де

компанію критикували за руйнівний вплив на навколишнє середовище. Перший критичний матеріал Greenpeace, оприлюднений у 2007-му й названий «Пропущений дзвінок: загрозливі хімікати айфонів», розповідав про кілька шкідливих речовин, які використовують у виробництві запчастин для айфонів. Аналіз підтвердив наявність кількох загрозливих речовин, використання яких регулюється в Європейському Союзі: йшлося про стибій, бром, хром і свинець. Також були свідчення про використання полівінілхлориду, який Apple обіцяла не застосовувати⁴³¹. «Той факт, що товар, який вийшов на ринок США у червні 2007-го, усе одно виробляють із використанням полівінілхлориду та бромованих антипіренів, дає змогу припустити, що Apple навіть у виробництві абсолютно нових товарів ніяк не намагається виконати свою обіцянку до 2008 року позбутися використання всіх цих речовин», — підсумовувалось у звіті. «Якщо Apple дійсно хоче винайти заново телефон, то вона мусить позбутися всіх загрозливих речовин і матеріалів у виробництві телефонів та суміжних товарів»⁴³².

Услід за критикою Greenpeace Джобс кинувся захищати Apple, оприлюднивши листа під назвою «Apple зеленішає», у якому підкреслив низку заходів, ужитих компанією задля того, щоб її товари були менш загрозливі для довкілля. Серед таких заходів — цілковита відмова від дисплеїв з електронно-променевою трубкою в 2006 році й поступова відмова від полівінілхлориду та бромованих антипіренів до кінця 2008-го. Також він зауважив, що Apple запустила програми з переробки в країнах, у яких продається 82 % маків та айподів. «Apple попереду або скоро буде попереду більшості конкурентів у цій галузі», — наполягав Джобс⁴³³. Невдовзі компанія почала оприлюднювати щорічні звіти з екологічної відповідальності — така практика триває досі, і там детально описано проекти Apple щодо довкілля.

У відповідь на листа Джобса Greenpeace публічно похвалила Apple за зусилля. Особливо організацію вразила обіцянка відмовитися від полівінілхлориду та бромованих антипіренів, і вона закликала інших виробників комп'ютерів — Acer, Dell, HP, Toshiba та Lenovo — наслідувати такий приклад: «Не може бути жодних виправдань для цих компаній не брати приклад з Apple щодо відмови від використання токсичних хімікатів тут і зараз»⁴³⁴.

iPhone 3GS, випущений у 2009 році, став, згідно із заявами Apple, першим товаром без полівінілхлориду й бромованих антипіренів. Але Greenpeace не випускала Apple із поля зору і в наступні роки, особливо з огляду на те, що компанія зростала за рахунок виробництва айфонів та айпадів. У кварталному виданні Guide to Greener Electronics, опублікованому в червні 2009 року, організація засуджувала Apple через «невиправдано високі показники вмісту полівінілхлориду та бромованих антипіренів у товарах, які не мають містити цих речовин»⁴³⁵. Неясно, чи це було через те, що Apple насправді не відмовилася від використання речовин попри обіцянку, чи річ була в підрядниках. (Нині під керівництвом Кука Apple проводить ретельний аудит запчастин та деталей продукції, щоб переконатися, що вони відповідають усім вимогам хімічного складу). Greenpeace також поставила компанії низькі оцінки за мляве використання переробленого пластику й відновлюваної енергії. Але за рік Apple у грудневому рейтингу Greenpeace піднялася на кілька сходинок через обіцянки відмовитися від використання полівінілхлориду в усіх товарах, окрім кабелів. До того ж компанія отримала чимало балів за збільшення використання відновлюваної енергії⁴³⁶. Але невдовзі Greenpeace стала для Apple найменшим клопотом у сфері довкілля.

Забруднення та отруєння

Значно серйозніше Apple критикували в Китаї, де активісти боротьби із забрудненням звинувачували компанію в тому, що вона потай шкодить довкіллю та отруєє працівників на виробництві. У дослідженні від січня 2011 року⁴³⁷, здійсненому коаліцією передових організацій Китаю у сфері довкілля, Apple зайняла одне з останніх місць у рейтингу разом із 29-ма іншими крупними технологічними компаніями. Матеріал було оприлюднено лише за кілька місяців після того, як з'явилися новини про госпіталізацію китайських працівників через контакт із хімікатом n-гексаном, який використовували для очищення екранів айфонів.

«За стильним образом Apple ховається інше, багатьом не відоме обличчя компанії — забруднення й отруєння, — ішлося у звіті Green Choice Initiative. — Це обличчя ховається на виробництвах компанії».

У відео, доданому до матеріалу, було наведено свідчення про 62-х людей, госпіталізованих у Тайвані, і вимога дослідників почути пояснення Джобса⁴³⁸. «Ми хочемо вас спитати, чи маєте ви відповідати за постачальників, яких обрали? — так звучало питання. — Коли ви дивитесь на телефон у ваших руках і торкаєтеся його пальцем, то чи відчуваєте, що це вже не красивий екран для показухи, а життя та кров працівників і жертв?».

Отруєння сталося на заводі Wintek у Сучжоу, де керівництво начебто перейшло⁴³⁹ на використання n-гексану (хімікату, що може призвести до ушкоджень нервової системи тривалістю до 2-х років) через те, що він висихає швидше, ніж алкоголь, а тому підвищує ефективність роботи. На той час Apple ані підтверджувала, ані спростовувала причетність до Wintek, попри постійні запити про коментарі від Green Choice протягом кількох місяців. (Тоді Apple тримала інформацію про своїх постачальників у страшній таємниці. Компанія постійно відмовлялася називати партнерів. Нині, за керівництва Кука, ця інформація цілком відкрита — Apple оприлюднює повний список постачальників і щороку його оновлює).

«Таке ставлення означає, що постачальників контролювати неможливо, — казав китайський активіст з охорони довкілля Ма Джун, директор інституту в справах навколишнього середовища. — Коли порушення екологічних стандартів стають відомими загалу, в Apple не повинні прикриватися комерційною таємницею, як відмовкою для мовчання. Це їх відрізняє від інших передових брендів»⁴⁴⁰. Nokia та Motorola вже відповіли на питання про їхню співпрацю з Wintek, але Apple сказала, що не коментуватиме ситуацію через окремі запити.

Ма, колишній журналіст-розслідувач, у 2011 році оприлюднив матеріал під назвою «Інша сторона Apple»⁴⁴¹, де описав вплив роботи на постачальників Apple на здоров'я працівників. У відео хворі працівники описували свої симптоми, і ці кадри було перемежовано з кадрами Джобса, який представляє нові продукти компанії.

Попри те що матеріал став сенсацією, Apple на нього ніяк не відреагувала, але за п'ять місяців Ма оприлюднив другу частину матеріалу⁴⁴², розповідаючи про ще 10 досліджень щодо порушення

екологічних стандартів на заводах, які, імовірно, були постачальниками Apple.

Ма й очолюваний ним інститут звинувачували Apple у призведенні до серйозного забруднення, що поставило під загрозу здоров'я й безпеку громадськості. У матеріалі на 46 сторінок, оприлюдненому у вересні⁴⁴³, після відвідин багатьох заводів по всьому Китаї, дослідники казали, що «десятки» постачальників Apple викидають забруднені відходи й токсичні метали в навколишнє середовище й через це 27 населених пунктів постали перед екологічними проблемами.

Спершу Apple випустила заяву, в якій ішлося про поточні екологічні проекти з постачальниками. «Apple націлена на встановлення вищих стандартів суспільної відповідальності серед своїх постачальників, — казав Стів Довлінг, речник компанії, реагуючи на опублікований матеріал. — Ми вимагаємо, щоб наші постачальники забезпечували пристойні умови праці, ставилися до працівників гідно й застосовували методи, відповідальні перед доквіллям, для виробництва товарів Apple». Довлінг також наголошував, що Apple здійснює суворий нагляд на заводах постачальників і проводить регулярні аудити⁴⁴⁴.

Але компанія звернула увагу й на матеріал Ма, сконтактувавши з ним по телефону не для того, щоб «намагатися його контролювати, а щоб налагодити контакт», згідно з інформацією, наведеною в книжці Юкарі Кейна «Примарна імперія». «Так почалися обережні розмови між Ма та Apple». Спершу прогрес видавався повільним, перші зустрічі були незручними й напруженими, казав Кейну Ма. Але невдовзі після смерті Джобса «відбувся прорив»⁴⁴⁵. Він був пов'язаний із призначенням Кука, котрий пізніше витратив чимало ресурсів компанії на відповідальність постачальників.

Зміни на краще

Своїми проектами в Apple Кук чітко дав зрозуміти, що не стоятиме осторонь проблем доквілля. Ставши CEO, він реформував політику Apple щодо доквілля та її підхід до сталого розвитку. Лише за кілька тижнів після призначення один із його наближених помічників з операційного відділу, Білл Фредерік, сконтактував із Ліндою Грір,

токсикологинею ради з питань захисту природних ресурсів вашингтонської неурядової організації, що працює з корпораціями над покращенням їхнього впливу на довкілля.

Фредерік зауважив, що екологічна безпека за часів Джобса не була серед пріоритетів компанії, але він запевнив організацію пані Грір, що тепер керівництво компанії шукає шляхів, як ефективніше контролювати постачальників. Apple попросила про зустріч із радіою, і організація погодилася, за умови, що Ма, котрий уже з ними працював, також буде присутнім.

«Зустріч тривала п'ять годин, — пише Кейн. — Деякі керівники часом ставали в оборонну позицію, і компанія так і не розкривала деталей щодо невідповідностей між їхнім аудитом і розслідуванням Ма.

Але невдовзі Apple визнала, що мусить бути прозорішою. До кінця зустрічі компанія погодилася здійснити власне розслідування, щоб підтвердити висновки Ма й опісля відреагувати на проблеми»⁴⁴⁶. Грір переконалася, що Apple більше за конкурентів готова до змін, а Ма відчув, що компанія «змінюється на краще» уже за місяць після того, як посаду посів Кук. Якщо Джобс у найкращому разі лишався байдужим щодо впливу постачальників Apple на довкілля, то Кук серйозно взявся за це питання. У підході Apple до екології відбувся поворот на 180 градусів.

Брудні дані

Було очевидно, що Кук налаштований покращити екологічну політику компанії, але виправлення хаосу поточної ситуації вимагало часу й зусиль. Викиди Apple на одиницю товару були найвищими, коли Кук прийшов на посаду CEO, і поки компанія продовжувала свій шлях до хмарних сервісів, критика Greenpeace не вщухала. Apple називали «найменш зеленою» технологічною компанією, а в матеріалі від 2011 року щодо впливу на екологічне середовище хмарних сервісів ставили питання: «Наскільки брудні ваші дані?»⁴⁴⁷. Хмарні сервіси перетворювалися на потужну галузь, у яку вкладали неймовірні гроші всі технологічні компанії від Amazon до Zendesk, створюючи

енергоємні центри даних для управління своїми онлайн-сервісами, і Apple тут усіх випереджала.

Apple стала останньою за індексом чистої енергії першою за показником використання палива, вирішивши розташувати свій центр даних у Північній Кароліні, де «електромережа була однією з найбрудніших у країні», а дешеву енергію отримували з вугілля. «Той факт, що альтернативним місцем для розташування центру була Вірджинія, де енергію також добувають із брудних джерел, указує на те, що на додачу до податкової вигоди, доступ до дешевої енергії, незважаючи на її джерела, є для Apple ключовим критерієм у виборі місця розташування свого центру», — ішлося у звіті Greenpeace.

Минали місяці, а Apple на це ніяк не реагувала — тому активісти почали протестувати перед магазинами компанії в усьому світі. Прихильники Greenpeace у Нью-Йорку випустили чорні гелієві кульки в магазині компанії на П'ятій авеню, що закрили собою сонце, яке світило через скляну стелю будівлі⁴⁴⁸.

У травні 2012 року двоє активістів Greenpeace забарикадувалися напроти головного офісу компанії в К'юпертіно у величезному муляжі айподу розміром два з половиною метри у висоту й три метри в ширину, який раніше використовували на протестах проти арктичного буріння. Пара програвала аудіо-звернення перед працівниками, що йшли на роботу, від прихильників з усього світу, котрі просили Apple замінити вугілля відновлюваною енергією. Ще четверо активістів, одягнених в айфони, з'явилися пізніше на підтримку із приклеєними до грудей екранами, на яких програвалося відео від небайдужих користувачів із соцмереж.

«Керівництво Apple ігнорує сотні тисяч людей, котрі просять компанію використовувати свою міць на благо й побудувати центр даних на відновлюваній енергії, — казав виконавчий директор Greenpeace Філ Редфорд, реагуючи на протест. — Як споживачі Apple, ми любимо наші айфони й айпади, але не хочемо, щоб iCloud працював, викидаючи брудний смог від використовуваного вугілля».

Кук береться до роботи

Імовірно, за Джобса протести так і лишилися б без уваги, але за керівництва Кука свідоміша Apple відреагувала швидко. У заяві, оприлюдненій уже за два дні, компанія обіцяла перейти на відновлювані джерела енергії в центрі даних у Мейдені, що в Північній Кароліні, до кінця 2012 року. Apple уже почала будувати станцію сонячної енергії та завод біогазу на території центру, але все одно купувала багато енергії в Duke Energy, що працювала на вугіллі. Компанія пообіцяла купувати натомість цей обсяг у місцевих постачальників відновлюваної енергії і сказала, що її інший центр даних у Ньюарці, що в Каліфорнії, перейде на відновлювані джерела енергії на початку 2013 року.

Greenpeace оприлюднила у відповідь заяву, схвалюючи зусилля Apple. «Сьогоднішнє оголошення Apple — чудова ознака того, що компанія серйозно ставиться до сотень тисяч споживачів, які наполягають, щоб iCloud працював на чистій енергії, а не брудному вугіллі»⁴⁴⁹.

Але все одно Greenpeace наголошувала, що не заспокоїться, аж поки Apple та інші великі технологічні компанії не пообіцяють, що й надалі при будівництві центрів даних будуть користуватися відновлюваною енергією. «Лише тоді споживачі будуть певні, що iCloud, зростаючи, ставатиме дедалі чистішим»⁴⁵⁰.

Китайську кризу Apple також було нелегко подолати. У лютому 2013 року один із постачальників Apple, RiTeng Computer Accessory, що був задіяний у виробництві айпадів, китайські органи зі збереження довкілля оштрафували за викид такої кількості відходів у місцеву річку, що вода стала «білою як молоко».

Місцеві жителі занепокоїлися, коли побачили колір води, а подальше розслідування показало вміст змащувально-охолоджувальних рідин і жирів, сліди яких вели у водостік RiTeng. Лише 18 місяців тому через вибух в одній із будівель компанії, 61-го працівника було госпіталізовано⁴⁵¹. Усе це виглядало не надто добре для Apple.

Зайти в ЕРА

Для Кука цей бій був нелегким, і він розумів, що компанії потрібна допомога — тому розширив керівний склад Apple, до якого в 2013 році включив Лізу Джексон, колишню очільницю агенції із захисту

навколишнього середовища США (EPA) протягом чотирьох років за адміністрації Обами. Призначення Джексон стало ознакою того, що Кук серйозно взявся за очищення Apple.

То був перший крок плану перетворення Apple на зеленішу компанію. «Джексон може вивести Apple у лідери сфери довкілля в технологічному секторі й допомогти компанії користуватися своїм впливом, щоб спонукати електромережі й уряди ставати на захист чистої енергії, котрої нині потребують Apple і вся Америка», — сказав Кук, оголосивши про призначення на технологічній конференції D11 у травні 2013 року⁴⁵².

В інтерв'ю в Apple Park у березні 2018-го Джексон підтвердила завзяття, із яким Кук узявся за нову місію. «Тім, очевидно, дуже зацікавлений у питаннях довкілля, — сказала вона. — Екологічні питання він вважає неймовірно важливими»⁴⁵³. Кук глибоко любить природу й більшість часу проводить, прогулюючись чи катаючись на велосипеді в національному парку «Йосеміті». «Це частина його особистості», — каже Джексон, яка також багато працює над захистом довкілля. «Ідеться про природу, — стверджує вона. — Якщо її зруйнувати, то вже нічого не повернеш. А вона стільки нам дає — від спокою до чистої води й повітря. Це те, без чого людство не може існувати».

Джексон — активна й товариська афроамериканка за п'ятдесят, котра виросла в Новому Орлеані, неподалік рідних місць Кука. Вона прийшла в EPA на посаду інженерки за кілька років після коледжу і швидко рухалася вгору. У 2008 році Джексон отримала призначення на посаду директорки агенції в адміністрації Обами, маючи під власним керівництвом 17 тис. працівників і ставши першою директоркою афроамериканського походження. Попри те що вона має репутацію працюючої людини, яка завжди шукає консенсусу, її зрештою звинуватили в тісних зв'язках із промисловістю, і в 2012 році вона змушена була піти з посади після низки політичних скандалів. Менш як за рік Джексон прийшла в Apple.

У її перший робочий день у травні 2013 року Кук багато чого навчився від Джексон. Він спитав її: «Що Apple робить неправильно? А що правильно? Що можна робити краще? Допоможіть нам сформулювати ціль, а потім допоможіть до неї дійти». Він із самого

початку був зацікавлений у реальних результатах. Запрошення Джексон стало першим кроком, і йому кортіло взятися до конкретних справ. Він хотів брати активну участь в екологічних проектах компанії, на відміну від свого попередника.

Кук сказав Джексон, що вважає своєю місією «зробити світ кращим, аніж він є», — це твердження часто повторювали у звітах Apple щодо довкілля, у рекламних роликах і мотиваційних постерах. Як одна з найпотужніших компаній світу, Apple могла скористатися своїми масштабними ресурсами, щоб дійсно щось змінити. Кук мав «таке загальне бачення, що “Apple — це велика компанія... То як її міць пустити в добре русло? Як зробити так, щоб компанія такого масштабу й розміру... розв’язувала великі проблеми до того, як ми їх помітили?”». Зрештою, він вирішив зосередитися на трьох сферах: зміна клімату, використання екологічніших матеріалів у виробництві й збереження ресурсів планети.

Тері Кук із Greenpeace хвалив Кука за рішення використовувати лише відновлювану енергію та матеріали. Він сказав, що «Тім Кук вважає це питання важливим. Він досить відверто говорив про необхідність дій і відповідальної позиції компанії щодо зміни клімату. Думаю, запрошення Лізи Джексон, колишньої очільниці ЕРА, — переконливо свідчить на користь того, що він вважає цю сферу пріоритетом для компанії в довготривалій перспективі»⁴⁵⁴. Схвалення Greenpeace було чудовим початком плану Кука змінити екологічну політику Apple на краще. Але на цьому він не спинився.

Сила на благо

Прагнення Apple бути екологічно свідомішою стало значно помітнішим, аніж будь-коли за 37 років існування компанії. Тепер не виникало сумнівів, що питання довкілля — пріоритет CEO, а не просто намагання заспокоїти активістів. Apple стала «силою на благо світу, а не тільки виробником товарів, — сказав Кук у жовтні 2013 під час засідання з аналітиками й інвесторами щодо прибутків. — Хай ідеться про покращення умов праці, довкілля, захист прав людини, боротьбу з ВІЛ чи освітні реформи, Apple робить значний внесок у суспільство»⁴⁵⁵.

Завдяки новій місії Тіма Кука Apple швидко почала рухатися вгору в рейтингах Greenpeace, рік за роком скорочувала викиди на одиницю товару й дедалі більше покладалася на відновлювану енергію, а не на вугілля для живлення виробництв, офісів і магазинів у всьому світі. У 2014 році Apple в одному з матеріалів Greenpeace назвали одним із найчистіших операторів центрів даних у світі⁴⁵⁶. Компанія до цього довго йшла — Кук змінював її й робив світ кращим.

Кук хотів вивести компанію в лідери зі збереження довкілля. Якщо Apple зробить довкілля пріоритетом, то й інші компанії слідуватимуть її прикладу. Apple має бути «камінчиком у ставку, від якого розходяться хвилі», — сказав Кук під час виступу на тижні клімату в Нью-Йорку у вересні 2014 року, процитувавши Роберта Кеннеді. Apple не піде на «компроміс між економікою та довкіллям», — оголосив він Крістіні Фігерес, виконавчій секретарці конвенції щодо змін клімату ООН. «Якщо займатись інноваціями й ставити високу планку, то можна досягти успіху в обох галузях... Треба займатись обома сферами, бо нехтування довкіллям — призведе до жахливих віддалених наслідків»⁴⁵⁷.

До 2014 року Apple вдалося цілком позбутися полівінілхлориду у виробництві всіх товарів, а пошук хорошої речовини на заміну зайняв шість років⁴⁵⁸. Ліза Джексон казала, що для Apple було важливо прибрати полівінілхлорид із кабелів для живлення, бо вони знали, що у світі люди «палили кабелі, щоб дістати мідь. Це дуже небезпечно для здоров'я. Для виробництва тут також немає нічого хорошого. Ми сподівалися, що інші наслідуватимуть наш приклад. Але цього не сталося. Тому просто треба робити правильні речі. Тім постійно це повторює. Треба чинити правильно, бо так правильно»⁴⁵⁹. Це підсумовує екологічну політику Apple часів Кука. Він утілює ці зміни не про людське око, а справді переймається тим, щоб робити правильні речі.

Кук береться за сонячну енергію

Ще один шлях Кука до відповідальності перед довкіллям полягав у втіленні проектів із використанням відновлюваної енергії. У лютому 2015 року Apple оголосила про партнерство із First Solar для

будівництва сонячної електростанції в Каліфорнії вартістю у 850 млн доларів⁴⁶⁰. Розташована в окрузі Монтерей, ферма на момент завершення будівництва в 2016 році вже стала четвертою для Apple — вона могла виробляти достатньо енергії для живлення близько 60 тис. будинків. Apple та First Solar підписали угоду про купівлю енергії на 25 років — тоді це було найбільшою комерційною угодою в галузі — згідно з контрактом, Apple мала отримати 130 мегават.

«Apple є лідером у питаннях зміни клімату й своїм прикладом показує, як великі компанії можуть працювати на 100 % чистій, відновлюваній енергії⁴⁶¹, — казав Джо Кішкілл, комерційний директор First Solar у заяві про підтвердження угоди. — Apple продемонструвала неабияке завзяття, щоб цей проект став можливим — він значно збільшить обсяг виробництва сонячної енергії в штаті. З часом відновлювана енергія з California Flats [у липні 2018 ще тривало будівництво] дасть змогу заощаджувати кошти, використовуючи альтернативні джерела енергії, а також значно знизити шкоду довкіллю»⁴⁶².

Коментуючи сонячну угоду, Кук визнавав, що зміна клімату — це реальна загроза, і підкреслював, що «минули часи балачок. Пора діяти»⁴⁶³. Greenpeace одразу відреагувала на ці слова: «Apple іще має над чим попрацювати щодо свого впливу на довкілля, а іншим CEO зі списку Fortune 500 було б непогано глянути на приклад Тіма Кука», — ішлося в заяві організації після оголошення про укладення угоди.

У жовтні 2015 року Apple оголосила про плани побудувати в Китаї об'єкти на сонячній енергії на 200 мегават (цього було б достатньо для живлення 265 тис. будинків) у рамках зусиль заохочення постачальників до екологічної свідомості⁴⁶⁴. Проект «почне нейтралізовувати енергію, що її використовують постачальники Apple», які тоді виробляли понад 70 % вуглецевого сліду Apple. Кук казав, що «зміна клімату — це один із найбільших викликів сучасності, і пора діяти. Перехід до нової зеленої економіки вимагає інновацій, амбіцій і рішучості. Ми пристрасно віримо в те, що можна зробити світ кращим, аніж раніше, і сподіваємося, що багато інших постачальників, партнерів і компаній приєднаються до цих важливих зусиль».

Фохсонн, один із найбільших партнерів Apple у виробництві, уже підтримував такий заклик, плануючи до 2018 року завершити будівництво проектів сонячної енергії потужністю 400 мегават у китайській провінції Хенань⁴⁶⁵. Компанія поставила за мету добувати стільки чистої енергії, скільки зазвичай потрібно заводу у Чженчжоу для виробництва айфонів. То була величезна угода з огляду на всі проблеми Apple та Фохсонн із умовами праці та впливом заводів на довкілля.

В інтерв'ю Washington Post, присвяченому п'ятиріччю на посаді CEO⁴⁶⁶, Кук сказав, що неймовірно пишається тим, як Apple «узялася за соціальну відповідальність», і наголосив, що це одне з найважливіших покращень за його керівництва. «Ми десятиліттями займалися питаннями довкілля, але не говорили про це й не ставили собі цілі надихати інших власним прикладом, — пояснював він. — Ми дотримувалися такої самої філософії, як із нашими продуктами, — представляємо їх публіці, коли вже все готово. Але тепер відійшли від цього, переглянули свій підхід і сказали: “Знаєте, якщо чекати, поки все буде готово, то ми ніколи нікого не надихнемо”».

Тоді, у грудні 2016 року, Apple уклала ще одну важливу угоду щодо довкілля з китайською компанією Goldwind Science & Technology, що спеціалізувалася на відновлюваній енергії й була найбільшим виробником вітрових турбін⁴⁶⁷. Угода стала частиною плану Кука перевести все виробництво компанії на відновлювану енергію. То був перший проект із енергії вітру й наразі загально найбільший проект чистої енергії, за словами Джексона. Згідно з умовами угоди, Apple отримувала 30 % акцій у чотирьох компаніях, які належали Beijing Tianrun New Energy, дочірній компанії Goldwind і займалися проектами енергії вітру в провінціях Хенань, Шаньдун, Шаньсі і Юньнань, які в перспективі вироблятимуть 285 мегават вітрової енергії для місцевих постачальників. Угода опинилася під загрозою в липні 2017 року, коли Goldwind повідомила про конфлікт із Apple, що вплинуло на прибутковість компанії⁴⁶⁸, і наразі неясно, чи угода досі діє. Але за рік, у липні 2018-го, Apple об'єднала десятьох своїх постачальників і заснувала фонд на 300 млн доларів для переходу китайського виробництва на зелену енергію⁴⁶⁹. Китайський фонд чистої енергії інвестуватиме й допомагатиме у виробництві більш ніж

одного гігавату зеленої енергії в Китаї (цього достатньо для живлення одного мільйона будинків), а потім фонд займатиметься приєднанням до мережі своїх постачальників⁴⁷⁰.

Відновлювана на 100 %

Усі угоди Apple, що стосувалися відновлюваної енергії, окупились. У день Землі в квітні 2018 року Apple оголосила, що всі її будівлі на 100 % працюють на відновлюваній енергії⁴⁷¹. Усі центри даних, магазини й офіси в усьому світі, включно з величезним новим комплексом Apple Park.

Джексон утомилася пояснювати, що Apple ніяк не хитрує й не закупає вугілля потай. Компанія інвестувала в нові джерела відновлюваної енергії (наприклад, у велетенські сонячні електростанції та сонячні панелі на дахах багатьох будинків), щоб не монополізувати постачання. «Нам справді важливо мати змогу купити чисту енергію на місці. Ми не маємо наміру викупити всю енергію, — казала вона, — бо тоді прийде хтось інший і не зможе отримати відновлюваної енергії через те, що Apple чи наші постачальники вже все викупили. Так ми створили додаткові джерела чистої енергії в мережі»⁴⁷².

Проте будівлі Apple — це лише невеличка частина вуглецевого сліду компанії (близько 27,5 тонн станом на 2017 рік). До 77 % вуглецевого сліду Apple лежить на плечах її постачальників, і компанія невпинно намагається зменшити ці показники⁴⁷³. Джексон каже, що Apple поставила перед собою дуже чітку ціль до 2020 року збільшити частку чистої енергії в роботі своїх партнерів на 4 тис. мегават. Це покриє приблизно третину постачальників Apple, а дві третини все одно працюватимуть на брудній енергії. За словами Джексон, для того щоб третина постачальників працювала на відновлюваній енергії, знадобиться близько чотирьох років, і вона сподівається, що інші дві третини перейдуть на чисту енергію за такий самий проміжок часу — загалом ідеться про вісім років. «Сподіваюся, що ми будемо дотримуватися цього курсу й надалі», — сказала вона. Початок уже непоганий. Наразі 14 постачальників поставили собі за мету перейти на відновлювану енергію на 100 % при виробництві продукції Apple.

Apple — унікальна компанія, коли йдеться про екологічні ініціативи у виробництві. Гері Кук із Greenpeace зауважив, що «вони єдині, хто не лише взяв на себе зобов'язання на 100 % перейти на відновлювану енергію, а й залучає до цього постачальників. Завдяки Apple починає змінюватися поняття корпоративної та кліматичної відповідальності у всій галузі». Він стверджує, що це лише початок, але сподівається на ефект доміно від інших компаній.

Компанії на зразок HP та Ikea почали брати на себе зобов'язання щодо власних постачальників. «Це може зайняти кілька років, але, думаю, якщо компанії на зразок Samsung не візьмуться за зменшення свого вуглецевого сліду й не перейдуть на відновлювану енергію, виглядатимуть на тлі конкурентів дуже невигідно, бо дедалі більше компаній вимагають екологічної відповідальності від власних постачальників». Samsung, що найбільше заробляє не від продажів холодильників і телевізорів, а від продажу мікросхем та екранів іншим компаніям на зразок Apple, працює на відновлюваній енергії лише на 1 %, за словами Гері Кука⁴⁷⁴. У липні 2018 року, за кілька місяців після нашої розмови, Samsung оголосила, що до 2020 року всю свою діяльність у США, Європі й Китаї на 100 % переведе на відновлювану енергію⁴⁷⁵.

Гері Кук додав, що Apple, Facebook і Google значно прогресивніші, аніж Amazon та великі китайські онлайн-компанії на зразок Baidu, Alibaba та Tencent, котрі поки не особливо рухаються в напрямі захисту довкілля. «Amazon, власне, зрушила з місця, — каже він. — Вони вже користуються великою кількістю відновлюваної енергії, але цього недостатньо»⁴⁷⁶. Стрімке зростання компанії переганяє постачання чистої енергії. Apple під керівництвом Тіма Кука слідкує за балансом зростання компанії та її передовою позицією у використанні відновлюваної енергії, тому є надія, що й інші компанії наслідуватимуть приклад Apple.

Замкнене коло виробництва

У квітні 2017 року Apple отримала багато схвальних відгуків від Greenpeace за плани замкнути коло виробництва, які передбачають, що одного дня айфон та інші пристрої повністю виготовлятимуть із

перероблених матеріалів. Кук намірився докорінно змінити саму природу виробництва. Мета полягає в тому, щоб «настав момент, коли ми всі перестанемо добувати ресурси із землі, — ішлося у звіті від 2017 року про екологічну відповідальність Apple. — Звучить, як божевілья, але ми над цим працюємо... Колись ми хотіли б виробляти продукти лише з перероблених матеріалів, включно з вашими старими телефонами. Такий експеримент у технологіях переробки навчає нас багато чого, і ми сподіваємося, що такий підхід надихне й інші компанії нашої галузі»⁴⁷⁷.

У березні 2016 року Apple зробила великий крок назустріч меті замкнути коло виробництва, запустивши робота Liam, котрий розбирає шостий айфон, найуспішніший телефон компанії, на складові, щоб пустити всі його компоненти на переробку. Наразі таких роботів є два — один у США й один у Нідерландах — кожен із них розбирає один телефон за 11 секунд, тобто 1,2 млн пристроїв щороку⁴⁷⁸.

«Традиційна переробка електроніки може повернути в обіг лише зменьку матеріалів, — пояснює фахівець Apple із переробних роботів. — Liam дає Apple змогу переробити для подальшого використання вісім різних матеріалів. Отже, можна ефективніше відновити більшу кількість матеріалів, аніж будь-коли раніше»⁴⁷⁹. В Apple називають Liam, котрий вважається наразі дослідницьким проектом, «критично важливим кроком на шляху до замкненого кола виробництва компанії. До того ж це рушій інновації в галузі переробки». У квітні 2018 року, за кілька днів до дня Землі, Apple випустила нову версію Liam, що може тепер розбирати дев'ять моделей айфона замість однієї та, на відміну від традиційних систем переробки, здатна краще сортувати запчастини, що підлягають переробці». Нова версія розташована в Бреді, Нідерланди, отримала назву Daisy, і за годину вона спроможна розібрати 200 айфонів⁴⁸⁰.

Нині Apple експериментує з використанням переробленого олова й алюмінію з айфонів для виробництва Mac Mini. Перевагою використання переробленого алюмінію з айфонів є його чудова якість — часто навіть краща, ніж у постачальників сировини, бо в них вона може дуже різнитися за якістю. Наразі частка використання переробленого алюмінію досить невисока, близько 4 %⁴⁸¹. Але Джексон

наголошує, що скоро діяльність Apple із переробки значно прискориться. Вона стверджує, що в 2018 році Apple відкриє першу лабораторію з відновлення матеріалів у технологічній галузі, «цілком зосереджену на тому, щоб зробити матеріали повністю придатними для повторного використання»⁴⁸².

До того ж в Apple також оголосили про винайдення екологічно чистого способу виробництва алюмінію⁴⁸³. У травні 2018 року компанія повідомила, що в партнерстві з Alcoa та Rio Tinto Aluminum винайшла метод виробництва алюмінію без викиду парникових газів. Цю подію в Apple назвали «революційним поступом у виробництві одного з найбільш використовуваних матеріалів», і лише в Канаді це дасть змогу знизити викиди двоокису вуглецю на 6,5 тонн за рік.

Протягом 130 років технологія виробництва алюмінію, що її вперше застосовував у 1886 році Чарльз Голл, засновник Alcoa Corporation, лишалася незмінною. Процес передбачає використання потужного електричного струму, щоб із оксиду алюмінію, природного стану речовини, забрати кисень. Це відбувається у величезних плавильних пристроях, вистелених на дні вуглецевим волокном, що працює як провідник і в процесі згорає, викидаючи двоокис вуглецю. Наразі на виробництво алюмінію припадає 21 % викидів парникових газів промислової галузі.

У 2015 році інженери Apple почали шукати чистіший спосіб масового виробництва алюмінію. Вони з'ясували, що Alcoa вже розробила абсолютно новий процес, де вуглецеве волокно замінене вдосконаленим пропускним матеріалом, що замість двоокису вуглецю викидає кисень. Але Alcoa для просування винаходу потрібен був партнер. Команда з розвитку бізнесу Apple запросила Rio Tinto, що має неабиякий досвід у технології виплавки. Спільно із урядом Канади, а також іншими компаніями, що займаються виробництвом алюмінію, Apple інвестувала в патентування нового методу 144 млн доларів. Невдовзі Alcoa та Rio Tinto заснували спільне підприємство Elysis, що до 2024 року планує адаптувати новий метод до масового виробництва комерційного використання. «Ми пишаємось участю в цьому амбітному проекті й чекаємо, поки одного дня для виробництва наших продуктів зможемо використовувати алюміній, отриманий без жодних прямих викидів парникових газів», — заявив Кук⁴⁸⁴.

Apple іще раз довела, що вона є лідером у розробці нових сталих технологій, що позитивно впливатимуть на весь світ. Станом на 2017 рік її лінії збірки і взагалі не викидають сміття на звалища, а постачальники, що працюють із Apple, підвищили свою енергоефективність, лише в 2017 році зменшивши викиди парникових газів на 320 тис. тонн⁴⁸⁵.

Підтримати ліс

Попри поступ Apple у переробці й використанні відновлюваної енергії, Greenpeace зауважив, що в певних галузях іще є куди рости — наприклад, ідеться про пакування товарів і звітування про викиди. У матеріалі Greenpeace від квітня 2017 року про те, звідки Apple закупає папір і пакувальні матеріали⁴⁸⁶, Гері Кук критикував компанію за дотримання слабких стандартів програми сертифікації від лісового господарства, до якої у США належить суперечлива ініціатива щодо сталості лісових угідь. Greenpeace вважає ці стандарти оманливими й такими, що заохочують неоднозначні практики вирубування, знищення лісу й порушення прав корінних народів та спільнот, добробут яких залежить від лісу.

Після цього матеріалу Apple узяла на себе зобов'язання перевести свої пакувальні матеріали на стовідсотково сталу сировину, і до 2018 компанії це вдалося на 99 %, згідно з інформацією Лізи Джексон. Apple об'єдналася з організаціями у США й Китаї задля того, щоб розробити суворіші стандарти сертифікації ради управління лісовими угіддями. У Сполучених Штатах Apple допомагає в підтримці 14,5 тис. гектарів сталого «робочого лісу» в Мейні та Північній Кароліні (у партнерстві із фондом збереження), а в Китаї компанія має три великі паперові «плантації» (площею до 300 тис. гектарів) у партнерстві зі всесвітнім фондом дикої природи⁴⁸⁷.

Десь за два роки, каже Джексон, Apple уже досягла таких показників, що ці угіддя постачали достатньо деревини, вирощеної за екологічними стандартами, щоб покрити всі потреби компанії.

Також Apple знижує обсяг необхідного непереробленого паперу для упаковки, більше користуючись переробленим папером і роблячи упаковку меншою й легшою. Джексон стверджує, що Apple

намагається відмовитися від будь-якого пластику в упаковці (на зразок пінопласту) на користь паперу, який є відновлюваним ресурсом.

На жаль, не все так просто. Компанії складно відмовитися від пінопласту в упаковці великих, об'ємних товарів на зразок iMac. «Ми придумали, як упаковувати такі продукти в папір, але нас такий варіант не вдовольнив, — розповідає Джексон, — бо ми не думаємо, що треба жертвувати досвідом споживачів, їхньою радістю й очікуванням щодо якості й іміджу Apple... Але, думаю, що знайдемо екологічне рішення». З огляду на її впевненість, це лише справа часу, поки розробники Apple винайдуть вдале рішення.

Завзятий CEO

Завдяки завзяттю Кука, Apple перебуває серед лідерів у галузі збереження довкілля. В «інших компаніях... CEO не настільки залучений, — каже Гері Кук із Greenpeace⁴⁸⁸. — Apple принаймні прив'язала свій бренд до довкілля, а інші цього не зробили». Сталий розвиток став частиною культури Apple, і Тім Кук чітко дав зрозуміти, що він хоче, щоб інші компанії та громадськість про це знали.

Кук намагається дати приклад не лише компаніям, а й споживачам Apple — така стратегія вирізняється на тлі таємничої атмосфери, якою оповита компанія. Ліза Джексон каже, що «ми дуже ревно оберігаємо інформацію про наші лабораторії та продукти, але коли йдеться про екологію, позиція Тіма є однозначною: тут не може бути жодних таємниць»⁴⁸⁹. Кук вважає, що така відкритість надихне інших на екологічно свідомі рішення у власному житті.

Працівники Apple також пишаються досягненнями компанії. Джексон стверджує, що Кук заохочує конкуренцію не тільки, коли йдеться про виробництво товарів, а й щодо збереження довкілля. «Він не дає нам спинятися на прийнятному рішенні. Ми мусимо йти до правильного рішення. І він не дозволяє відкупитися від проблеми. Мусимо знайти справді стале рішення»⁴⁹⁰. І завзяття Кука таки виправдане, бо наразі Apple вважають однією із найзеленіших технологічних компаній світу.

429 Luke Dormehl, “Why Tim Cook’s Green Push Goes Back to Apple’s Roots,” *Cult of Mac*, July 26, 2015, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/275699/apple-green-campaign.

430 Интерв’ю автора з Абрагамом Фарагом, серпень 2014.

431 David Santillo et al., *Missed Call: iPhone’s Hazardous Chemicals* (Amsterdam: Greenpeace International, October 2007), www.greenpeace.org/archive-international/PageFiles/25275/iPhones-hazardous-chemicals.pdf.

432 Santillo et al., *Missed Call*.

433 Gregg Keizer, “Steve Jobs Promises ‘Greener Apple,’ ” *Computerworld*, May 3, 2007, www.computerworld.com/article/2544865/computer-hardware/steve-jobs-promises--greener-apple-.html.

434 “Steve Jobs Greener Apple Update,” Greenpeace International, July 5, 2015, accessed September 14, 2018, www.greenpeace.org/usa/steve-jobs-greener-apple-update/.

435 Greenpeace International, *Guide to Greener Electronics*, June 2009, www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/7/guide-to-greener-electronics-12.pdf.

436 Greenpeace International, *Guide to Greener Electronics*.

437 Jonathan Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain, Says Report,” *Guardian*, January 20, 2011, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/environment/2011/jan/20/apple-pollution-supply-chain.

438 Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

439 Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

440 Watts, “Apple Secretive About ‘Polluting and Poisoning’ Supply Chain.”

441 Friends of Nature, IPE, Green Beagle, *The Other Side of Apple*, February 20, 2011, www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/it_report_phase_iv-the_other_side_of_apple-final.pdf.

442 “The Other Side of Apple II. Pollution Spreads Through Apple’s Supply Chain,” GoodElectronics, September 1, 2011, accessed September 14, 2018, <https://goodelectronics.org/the-other-side-of-apple-ii-pollution-spreads-through-apples-supply-chain/>.

443 “The Other Side of Apple II.” Also see www.ipe.org.cn/Upload/Report-IT-V-Apple-II.pdf.

444 David Barboza, “Apple Cited as Adding to Pollution in China,” *New York Times*, September 1, 2011, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2011/09/02/technology/apple-suppliers-causing-environmental-problems-chinese-group-says.html.

445 Yukari Iwatani Kane, *Haunted Empire: Apple After Steve Jobs* (London: William Collins, 2015), 123.

446 Kane, *Haunted Empire*, 123.

447 Greenpeace, *How Dirty Is Your Data?*, www.greenpeace.org/archive-international/Global/international/publications/climate/2011/Cool%20IT/dirty-data-report-greenpeace.pdf.

448 C. J. Hughes, “Greenpeace Protests Apple Energy Practices by Releasing Balloons,” April 24, 2012, <https://cityroom.blogs.nytimes.com/2012/04/24/greenpeace-protests-apples-energy-practices-by-releasing-balloons/>.

449 Robert McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power,” *Wired*, June 3, 2012, accessed September 14, 2018, www.wired.com/2012/05/apple-coal/.

450 McMillan, “After Greenpeace Protests, Apple Promises to Dump Coal Power.”

451 “Apple Supplier Facing ‘Harshes’ Pollution Penalty,” Shanghai.gov, February 22, 2013, accessed September 14, 2018, www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/node27818/u22ai70987.html.

452 David Price, “Why Apple Was Bad for the Environment (and Why That’s Changing),” *Macworld UK*, January 3, 2017, accessed September 14, 2018, www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apples-environmental-impact-green-policies-3450263/.

453 Інтерв’ю автора із Лізою Джексон, березень 2018-го.

454 Інтерв’ю автора з Гері Куком, березень 2018-го.

455 “Tim Cook Wants Apple to Be a ‘Force for Good,’” *Cult of Mac*, July 26, 2015, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/251795/tim-cook-wants-apple-to-be-a-force-for-good/.

456 Elsa Wenzel, “Apple, Facebook, Google Score in Greenpeace Data Center Ratings,” *GreenBiz*, April 2, 2014, accessed September 14, 2018, www.greenbiz.com/blog/2014/04/02/google-apple-facebook-good-greenpeace-energy-ratings.

457 Darrell Etherington, “Apple CEO Tim Cook Says Tech Companies Should Accept No Compromises on Climate Change Issues,” *TechCrunch*, September 22, 2014, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2014/09/22/apple-ceo-tim-cook-on-climate-change/>.

458 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, July 2014, www.apple.com/environment/reports/docs/apple_environmental_responsibility_report_0714.pdf.

459 Інтерв’ю автора з Лізою Джексон, березень 2018.

460 Jacob Pramuk, “Apple to Build \$850M Solar Energy Farm in CA,” *CNBC*, February 11, 2015, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2015/02/10/apple-ceo-tim-cook-will-partner-with-first-solar-on-850m-ca-solar-farm.html.

461 “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.

462 Maggie McGrath, “First Solar Jumps on \$850 Million Partnership with Apple,” *Forbes*, February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2015/02/10/first-solar-jumps-on-850-million-investment-from-apple/&refURL=&referrer=#41d0a09ead1e.

463 Christina Farr, “Apple Investing \$850 Million in California Solar Farm,” *Reuters*, February 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-cook/apple-investing-850-million-in-california-solar-farm-idUSKBN0LE2RN20150210

464 “Apple Launches New Clean Energy Programs in China to Promote Low-Carbon Manufacturing and Green Growth,” *Apple*, October 22, 2015, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2015/10/22Apple-Launches-New-Clean-Energy-Programs-in-China-To-Promote-Low-Carbon-Manufacturing-and-Green-Growth/.

465 Valerie Volcovici, “Apple to Build More Solar Projects in China, Green Its Suppliers,” *Reuters*, October 22, 2015, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-renewables-china/apple-to-build-more-solar-projects-in-china-green-its-suppliers-idUSKCN0SG02V20151022.

466 Jena McGregor, “Tim Cook, the Interview: Running Apple ‘Is Sort of a Lonely Job,’” *Washington Post*, August 13, 2016, accessed September 14, 2018, www.washingtonpost.com/sf/business/2016/08/13/tim-cook-the-interview-running-apple-is-sort-of-a-lonely-job/.

467 He Wei and Liu Zheng, “Apple Reaches Clean Energy Deal with Goldwind,” *China Daily*, accessed September 14, 2018, www.chinadaily.com.cn/business/tech/2016-12/09/content_27618014.htm.

468 Ivan Shumkov, “Goldwind Revises Down Profit Guidance, Blames Deal with Apple,” *Renewables Now*, accessed September 14, 2018, <https://renewablesnow.com/news/goldwind-revises-down-profit-guidance-blames-deal-with-apple-576089/>.

469 “Apple Launches New Clean Energy Fund in China,” *Apple*, July 12, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/07/apple-launches-new-clean-energy-fund-in-china/.

470 “Apple Launches \$300 Mn ‘Green’ Fund for China Suppliers,” Phys.org, July 2018, accessed September 14, 2018, <https://phys.org/news/2018-07-apple-mn-green-fund-china.html>.

471 “Apple Now Globally Powered by 100 Percent Renewable Energy,” Apple, April 9, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/.

472 Інтерв’ю автора з Лізою Джексоном, березень 2018.

473 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, July 2018, www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2018.pdf.

474 Інтерв’ю автора із Гері Куком, березень 2018-го.

475 “Samsung Electronics to Expand Use of Renewable Energy,” Samsung Global Newsroom, June 14, 2018, accessed September 14, 2018, <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-expand-use-of-renewable-energy>.

476 Інтерв’ю автора з Гері Куком, березень 2018-го.

477 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, July 2017, https://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2017.pdf.

478 Kif Leswing, “Apple’s iPhone-Destroying Robots Are ‘Operating’ in California and Europe,” Business Insider, March 11, 2017, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apples-iphone-robot-liam-update-2017-3.

479 Charissa Rujanavech et al., “Liam—An Innovation Story,” September 2016, accessed September 13, 2018, www.apple.com/environment/pdf/Liam_white_paper_Sept2016.pdf.

480 “Apple Adds Earth Day Donations to Trade-in and Recycling Program,” Apple, April 19, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/04/apple-adds-earth-day-donations-to-trade-in-and-recycling-program/.

481 Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, July 2018.

482 Інтерв’ю автора з Лізою Джексоном, березень 2018-го.

483 “Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method,” Apple, May 10, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-paves-the-way-for-breakthrough-carbon-free-aluminum-smelting-method/.

484 “Apple Paves the Way for Breakthrough Carbon-Free Aluminum Smelting Method.”

485 “Apple Releases 12th Annual Supplier Responsibility Progress Report,” Apple, March 8, 2018, accessed September 14, 2018, www.apple.com/sg/newsroom/2018/03/apple-releases-12th-annual-supplier-responsibility-progress-report.

486 Gary Cook, “Greenpeace Responds to Apple Environmental Progress Report,” Greenpeace International, April 14, 2016, accessed September 14, 2018, www.greenpeace.org/usa/news/greenpeace-responds-to-apple-environmental-progress-report/.

487 У Apple Inc., *Environmental Responsibility Report*, July 2018.

488 Інтерв’ю автора з Гері Куком, березень 2018-го.

489 Інтерв’ю автора з Лізою Джексоном, березень 2018-го.

490 Інтерв’ю автора з Лізою Джексоном, березень 2018-го.

Кук вступає в бій із законом і перемагає

Інша цінність Кука, яку він активно просуває в Apple у ролі CEO — захист приватних даних. Від найперших згадок про проблеми захисту даних у 2013 році до дилеми Сан-Бернардіно⁴⁹¹ й аж до нинішнього дня Кук завжди дуже серйозно ставився до цієї теми.

Захист приватних даних користувачів Apple постійно був у центрі уваги Кука, котрий казав, що він і сам дуже «закрита людина», котра воліє «дотримуватися приватності»⁴⁹². За керівництва Кука Apple значно вдосконалила контроль захисту персональних даних на своїх пристроях. Майже всі оновлення програм за час його керівництва позначилися посиленням захисту даних, і користувачі мали змогу переконатися, що їхні приватні дані не опиняться в руках зловмисників і не будуть використані для реклами. Посилення захисту даних почалось у 2012 році з iOS 6 — ішлося про першу модель айфонів і айпадів, які від початку й кінця було розроблено під керівництвом Кука.

В iOS 6 з'явилося меню «Захист даних» у налаштуваннях, де користувачі могли досить просто обрати, до якого контенту й до яких даних мають доступ їхні застосунки. Це меню спершу включало шість розділів, у кожному з яких можна було обрати, яку інформацію ви вважаєте за потрібне повідомляти застосункам. У розділі «Послуги розташування» можна було заблокувати можливість мобільної мережі, рекламних сервісів і застосунків відслідковувати місця розташування телефону. Також у користувачів уперше з'явилася можливість обмежувати збір даних з метою персоналізації реклами, тому стало складніше показувати користувачам цільову рекламу, що базується на інтересах і даних браузерів користувачів. Так, айфон та айпад стали одними з перших мобільних пристроїв із таким рівнем захисту — відтоді подібні послуги почали пропонувати й інші крупні платформи.

Захист даних і безпека не були обділені увагою і в iOS 7, представленій у червні 2013 року на щорічній конференції розробників Apple. Найбільше уваги приділяли докорінним і суперечливим змінам дизайну під керівництвом Джоні Айва, котрий цілковито займався розробкою програм після звільнення Скота Форстелла в жовтні 2012 року. Захист даних і посилення безпеки були на другому місці, але від цього не менш важливими. Apple також посилила й Touch ID, свою систему розпізнавання, відбитків, що вийшла з iPhone 5S. Touch ID тоді розхвалювали, як великий крок уперед у галузі безпеки. Захистити телефон стало простіше, не треба вже було щоразу вводити паскод — це спонукало більше користувачів узагалі захистити свої айфони.

До того ж в iOS 7 з'явилася функція блокування — втратилася можливість реактивувати загублені та вкрадені телефони без пароля користувача до iCloud. Ця функція значно знижує привабливість айфонів та айпадів для злодіїв, котрі швидко зрозуміли, що більше не зможуть перепродати телефон, який, по суті, стає лише привабливою цеглинкою, потрапивши до чужих рук. У 2014 році⁴⁹³ поліція оприлюднила дані, що крадіжки айфонів у Сан-Франциско знизилися на 38 % із моменту запровадження цієї функції у вересні 2013 року, а в Лондоні та Нью-Йорку — на 24 % та 19 % відповідно.

У листопаді 2013 року Apple оприлюднила перший звіт із прозорості⁴⁹⁴, у якому було наведено інформацію про запити, що їх компанія отримувала від урядових організацій, які намагалися здобути дані користувачів. «Ми переконані, що наші клієнти мають право розуміти, як поводяться з їхніми даними і вважаємо власною відповідальністю забезпечити їх найнадійнішим захистом, — ішлося у звіті. — Apple підготувала цей документ про запити, отримані від уряду щодо інформації про користувачів і пристрої, щоб лишатися відкритою для наших клієнтів у всьому світі».

У звіті було наведено статистику про запити щодо користувачів і конкретних пристроїв Apple. Компанія пообіцяла, що й надалі лишатиметься прозорою щодо подібних запитів і буде про них звітувати щопівроку. «Захист даних був для нас важливим із самого початку розробки всіх наших продуктів і послуг, — ішлося у звіті. — Ми багато працюємо над тим, щоб виробляти найнадійніші у світі

техніку та програми». Також було зауважено, що бізнес компанії «не залежить від збору персональних даних», на відміну від інших гігантів Кремнієвої долини на зразок Facebook чи Google. «У нас немає жодного інтересу в тому, щоб накопичувати персональну інформацію споживачів».

Кук кинув ще один камінь у город компаній, які заробляють на даних, у вересні 2014 року, написавши відкритого листа до клієнтів Apple. «Наша бізнес-модель дуже проста: ми продаємо чудові продукти, — писав він. — А не збираємо на вас досьє на базі змісту ваших імейлів чи історії браузера, щоб продати його рекламникам. Ми не “монетизуємо” інформацію, яку ви зберігаєте на айфонах та в iCloud. І не читаємо імейли чи повідомлення, щоб рекламувати вам певну інформацію».

Apple мала власний рекламний бізнес, iAds, але не цікавилася збором приватних даних, щоб персоналізувати рекламу. iAds «дотримується такої самої політики захисту даних, як і решта компанії, — наголошував Кук. — Ми не збираємо дані з Health, HomeKit, Maps, Siri, iMessage, історії ваших дзвінків чи будь-яких послуг iCloud на зразок пошти чи контактів, і ви будь-якої миті можете взагалі відключити рекламний сервіс»⁴⁹⁵.

У вересні 2014 року вийшла також iOS 8, яка ще більше посилювала захист даних. Також, згідно з новою політикою безпеки, Apple зобов'язувалася не відкривати даних пристроїв правоохоронним органам навіть за наявності ордеру. Щоб дотриматися такої обіцянки, Apple змінила спосіб шифрування даних на iOS. Компанія розробила систему, схожу на ту, якою користується уряд США для захисту військових таємниць — нова система поєднувала паскод із набором таємних, унікальних для єдиного пристрою цифр. Так ніхто інший, навіть Apple, не може розшифрувати дані без паскоду, не маючи змоги розблокувати пристрій чи відкрити збережені дані на вимогу урядових організацій, навіть якщо цього вимагатиме закон.

Таке шифрування не захищало всіх установлених додатків на телефоні аж до виходу iOS 9 у вересні 2015 року, яка також пропонувала змогу заблокувати певний контент, що давало користувачам більший контроль над рекламою, куками й збором даних у Safari, браузері що стоїть на пристроях Apple за

замовчуванням. Три місяці тому Кук став першим бізнес-лідером, котрий отримав нагороду від Центру захисту даних (EPIC) за «корпоративне лідерство». Під час виступу на вечері з приводу вручення нагород він іще раз підкреслив зобов'язання Apple захищати особисті дані користувачів, тому що компанія вважає захист даних «невід'ємним правом людини»⁴⁹⁶.

«Як і багато хто з вас, ми в Apple відкидаємо ідею про те, що потрібен компроміс між безпекою й захистом даних, — почав Кук. — Ми можемо й повинні забезпечити і те, й інше. Вважаємо, що люди мають базове право на приватність. Американський народ вимагає цього, те саме передбачає конституція та мораль»⁴⁹⁷. Кук і тут скористався нагодою, щоб присоромити Facebook та Google за їхній підхід, що базується на даних, хоч прямо ці компанії не назвав. «Я звертаюся до вас, компанії з Кремнієвої долини, найуспішніші й найяскравіші з вас збудували бізнес, заганяючи користувачів у пастку втрати персональної інформації, — продовжував він. — Вони винюють усе, що тільки можна, і намагаються монетизувати ці дані. Ми вважаємо, що це неправильно. І Apple не хоче такою бути»⁴⁹⁸.

Apple «не хоче ваших даних», — нагадав Кук присутнім і прихильникам компанії. «Ми не вважаємо, що ви маєте продавати інформацію про себе в обмін на послугу, яку ви вважали безкоштовною, але насправді платите за неї дуже високу ціну»⁴⁹⁹. Він пояснив, що завзяття Apple у сфері захисту даних стає дедалі важливішим у добу, коли всі наші приватні дані, включно з інформацією про наше здоров'я і фінанси, зберігаються на наших смартфонах. «Ми вважаємо, що споживач має сам контролювати інформацію. Вам, може, і подобаються ті так звані безкоштовні послуги, але ми не думаємо, що вони варті того, щоб повідомити їм ваш імейл, історію пошукових запитів і навіть надати доступ до ваших сімейних фото, які збираються й продаються бозна-кому в рекламних цілях. Ми думаємо, що одного дня користувачі прозріють і побачать, чим насправді є ці послуги».

Також він пояснив задум із шифруванням і те, чому Apple не залишатиме «запасного виходу» для урядових організацій, щоб вони могли отримати інформацію з пристроїв Apple. «Дехто у Вашингтоні хотів би, щоб ми взагалі не шифрували дані, але це зашкодить

законослухняним громадянам, котрі покладаються на нас у сфері захисту даних, — наголосив він. — Ми глибоко поважаємо судову систему, але в цьому питанні — не погоджуємося. Висловлюсь абсолютно прямо — відмова від шифрування чи його послаблення шкодить хорошим людям, котрі користуються ним у правильних цілях. Зрештою, я вважаю, що це дещо загрожує нашим конституційним правам і принципам батьків-засновників». Він застеріг, що «якщо ви для поліцейських кладете під килимок ключ, то його може знайти й зловмисник. Злодії користуються всіма можливими інструментами, щоб залізити в акаунти людей. Якщо вони знатимуть, що десь сховано ключ, то не спиняться, поки його не знайдуть».

У грудні 2015 року Кук зауважив у інтерв'ю Чарльзові Роузу⁵⁰⁰, що Apple муситиме підкоритись ордеру уряду, що вимагатиме певну інформацію, попри власну позицію щодо захисту даних, бо «законів треба дотримуватись». Але завдяки системам захисту, вбудованим у програми та пристрої, Apple особливо не матиме що передавати. «Якщо інформацію зашифровано, то ділитися нічим», — пояснював він. Кук хотів переконати користувачів, що, попри необхідність дотримуватись законів, Apple бере на себе зобов'язання тримати їхні дані в безпеці.

Скандали щодо захисту даних

Але з роками користувачі Apple таки мали кілька приводів понервувати через захист приватних даних. Одна з перших гучних дискусій щодо позиції Apple у сфері захисту даних відбулась у грудні 2013 року, коли стався витік секретного документа, у якому було вказано, що національна агенція з безпеки (NSA) мала програму під назвою «DROP-OUTJEEP», що давала їй доступ до майже будь-якої інформації, надісланої через айфон, якщо на телефоні встановлено спеціальний пристрій⁵⁰¹. Громадськість була обурена, а Apple звинуватили у співпраці з NSA і забезпеченні доступу до iOS для урядового шпигування. Але у відповідь Apple оприлюднила чітку заяву: «Apple ніколи не співпрацювала з NSA для створення такої системи на будь-яких пристроях, включно з айфонами. Також ми не

знали, що така програма NSA була націлена на наші продукти»⁵⁰². У заяві пояснювали, що «такі функції включають можливість отримувати чи пересилати файли з пристрою, отримувати смс, список контактів, голосову пошту, місце розташування, зображення з камери, мікрофону, вежі мобільного зв'язку тощо».

У NSA заявляли про стовідсоткову успішність отримання інформації з пристроїв Apple, але компанія пообіцяла «продовжувати робити все можливе, щоб випереджати зловмисників і захищати клієнтів від нападів на їхню безпеку, хоч би хто за ними перебував».

Ще в одному дослідженні від QuarksLab, оприлюдненому в жовтні 2013 року, було заявлено, що Apple має доступ до розмов через iMessage, а тому може надати переписку, якщо «на це буде урядовий ордер»⁵⁰³. Але Apple і таку інформацію швидко заперечила й пояснила в заяві, що «iMessage не передбачає можливості доступу до тексту повідомлень». Компанія заявила, що дослідження «обговорює теоретичні слабкі місця, які дали б Apple змогу переробити систему iMessage для зловживань, але в компанії немає ні планів, ані намірів таким займатись»⁵⁰⁴. Услід за заявою Apple випустила звіт, у якому навела отримані урядові запити на дані користувачів:

Ми переконані, що наші клієнти мають право розуміти, як поводяться з їхніми даними, і вважаємо власною відповідальністю забезпечити їх найнадійнішим захистом даних. Apple підготувала цей звіт про запити, отримані від урядів, які намагаються отримати інформацію про споживачів чи пристрої через прагнення бути відкритими до наших клієнтів у світі... Ми відкриваємо всю інформацію, яку нам дозволяє закон, і Apple продовжує виступати за більшу прозорість запитів, що нам надходять»⁵⁰⁵.

Але хвилювання щодо захисту даних не вщухали. У жовтні 2015 року на технологічній конференції Wall Street Journal у Лагуна-Біч у Каліфорнії Кук відповів на питання про лазівку в програми Apple, сказавши, що «її просто не може бути». Якщо NSA та інші органи влади матимуть таємний доступ до iOS, то його можуть отримати і зловмисники. Є значний ризик, що таким доступом скористаються злодії, поставивши під загрозу мільйони користувачів iOS. Зрештою, саме через те, що колись вдалося знайти слабину в iOS, виникла

спільнота людей, які зламували айфони, встановлюючи на них піратські застосунки. «Якщо теоретично можна дістатися до ваших даних, це страшне порушення, — додав Кук. — Створення надійного шифрування — в інтересах усього людства»⁵⁰⁶.

Apple була серед лідерів галузі в питаннях безпеки, але у вересні 2014 року Кука та компанію все одно звинуватили в нехтуванні серйозністю питання безпеки iCloud після того, як особисті фото й відео понад сотні знаменитостей потрапили у відкритий доступ. Ця ситуація відома під назвою «селебґейт» — витік зачепив таких зірок, як Дженніфер Лоренс, Ріанна й Кара Делевінь, але Apple наполягала, що системи iCloud не було зламано. «Ми вивчили ці випадки й з'ясували, що жоден із них не стався через злам систем Apple, включно з iCloud», — ішлося у зверненні⁵⁰⁷. «Ми продовжуємо співпрацювати з поліцією, щоб знайти зловмисників». В Apple заявили, що акаунти зламали за допомогою «дуже цілеспрямованої атаки на логіни, паролі й питання безпеки».

iCloud «не зламали, — розповідав Кук в інтерв'ю Чарлі Роузу⁵⁰⁸. — Це непорозуміння. Зламати iCloud означало б, що хтось заліз у сервіс і порпався в акаунтах користувачів». Кук наполягав, що «такого не було». Натомість зловмисники застосували так звану «експедицію із фішингу». Тобто не зламали сервери iCloud — натомість Райан Коллінз із Ланкастеру, що в Пенсильванії, розсилав імейли, замасковані під офіційні листи Apple, видурюючи в користувачів логіни і паролі. Так він отримував доступ до збережених на сервісі даних їхніх айфонів та айпадів. Потім сотні отриманих зображень та відео було викладено онлайн на сервісі 4Chan, і вони швидко розлетілися мережею. «Є багато непорядних людей, котрі таким займаються», — сказав Кук Роузу.

Попри те що спершу Apple не визнавала, що проблема в iCloud, шквал критики в медіа та від прихильників компанії змусив Кука зауважити, що вони могли б робити більше для безпеки, тому він пообіцяв ужити заходів, щоб попередити таке фіаско надалі. «Озираючись на жахливу ситуацію, що склалась, і думаючи, як цьому можна було зарадити, мені на думку спадає обізнаність людей, — казав він Wall Street Journal⁵⁰⁹. — Думаю, ми мусимо взяти на себе відповідальність і підтягнути цей аспект. Річ не в технологіях. Тут ми

робимо для захисту споживачів усе можливе, бо для нас ця ситуація така сама прикра, як і для них».

Кук пообіцяв, що Apple почне розсилати імейли й сповіщення на телефони, коли хтось намагається змінити пароль акаунту, завантажити дані з iCloud на іншій пристрій чи ввійти в акаунт на iCloud уперше з нового пристрою. «Ми зробили так, що тепер користувач швидко знає, коли щось стається, — додав Кук в інтерв'ю Чарлі Роузу. — Ми взагалі не хочемо, щоб таке відбувалось, але якщо воно таки стається, то ви, імовірно, воліли б негайно про це знати». До витоку інформації Apple надсилав користувачам імейли, коли пароль до iCloud змінювали, але сповіщень про завантаження даних не було. Apple почала впроваджувати систему лише за тиждень⁵¹⁰, і відтоді вона працює безперебійно.

Кук і так непублічно займався питаннями захисту даних протягом багатьох років. Але позиція компанії в цьому питанні стала предметом національних обговорень у 2016-му — після того, як у Сан-Бернардіно сталася стрілянина. Це протистояння виявилось найбільшим випробуванням для кар'єри Кука, а майбутнє компанії опинилося під загрозою.

Сан-Бернардіно

У 2016-му Тім Кук вступив у бій із законом — і виграв.

У вівторок 16 лютого 2016 року після обіду Кук із кількома помічниками зібралися в малій залі для засідань у One Infinite Loop, старому офісі компанії. Apple щойно отримала від уряду США запит із наказом розробити спеціалізоване програмне забезпечення, що дасть ФБР змогу розблокувати айфон Саєда Фарука, підозрюваного в стрілянині в Сан-Бернардіно в грудні 2015 року, коли загинуло 14 осіб.

Айфон було заблоковано чотиризначним паскодом, який ФБР не вдавалося зламати. ФБР хотіло, щоб Apple розробила спеціальну версію iOS, яка матиме безкінечну кількість спроб введення пароля, аж поки добереться правильний. Нову операційну систему пропонували завантажити на неактивний телефон так, щоб не втратити дані.

Але в Apple відмовилися. Кук і його команда були переконані, що нова версія операційної системи стане дуже, дуже небезпечною. Нею

зможуть скористатися зловмисники, вона може просочитися на загал, її можуть украсти — і тоді обернути ситуацію буде неможливо⁵¹¹. Така система поставить під загрозу безпеку сотень мільйонів користувачів Apple.

У залі засідань Кук із помічниками рядок за рядком вивчили запит. Вони мусли вирішити, яку юридичну позицію займе компанія й скільки часу вони мають на відповідь. То була складна зустріч із високими ставками. Apple не попереджали про такий запит, попри те що Кук, головний юрист компанії Брюс Сьюелл та інші тижнями активно обговорювали справу з поліцією⁵¹².

Запит був не «просто проханням про допомогу в кримінальній справі, — пояснював Сьюелл⁵¹³, — то була вимога уряду на 42 сторінки, яка починалася з опису того жаху, що стався в Сан-Бернардіно. А потім наводилися дещо упереджені дані про всі ті рази, коли Apple відмовлялася виконувати начебто дуже виправдані запити. Висловлюючись юридично, це називається неофіційною претензією. То було зроблено, щоб показати, що одного дня ця історія може обернутись проти Apple».

Команда дійшла висновку, що розпорядження судді було радше для піару — своєрідний жест тиску на Apple, щоб вона пішла на умови ФБР, бо інакше матиме серйозні проблеми. Apple — «відомий, надзвичайно потужний бренд, і нам дали зрозуміти, що якщо ми виступимо проти ФБР, то по суті скажемо: “Ні, ми не дамо вам ту штуку, якої ви потребуєте, щоб розібратися з терористичною загрозою”», — розповів Сьюелл⁵¹⁴.

Вони розуміли, що реагувати треба було негайно. Уже завтра запит облетить усі новини, і Apple варто підготувати відповідь. «Тім знав, що це надзвичайно відповідальне рішення з його боку», — розповів Сьюелл. То був момент істини, «рішення, коли йдеться про долю всієї компанії». Кук із командою не лягали спати цілу ніч, працюючи над відповіддю 16 годин поспіль. Кук уже знав свою позицію — Apple відмовить, але хотів з'ясувати всі аспекти: яке юридичне становище компанії? Які її юридичні обов'язки? Як правильно сформулювати відповідь? Як вона має звучати? Як вона читатиметься? Який тон буде доречним?

Кук дуже переймався реакцією громадськості й розумів, що одним із наслідків його дій стане те, що Apple звинуватять у прикриванні терористів. Як можна не допомогти ФБР у розслідуванні теракту? Із погляду громадськості, Apple завжди займала сторону лібертаріанців і тих, хто відстоює захист даних. У цій справі компанія раптом опинялася на стороні терориста. То була незнайома територія, і Кук мав з'ясувати, як поводитися. Він мав показати світові, що виступає за захист даних, а не підтримує тероризм.

О пів на п'яту ранку, саме перед ранковими випусками новин на східному узбережжі, Кук оприлюднив відкритого листа споживачам Apple⁵¹⁵, у якому пояснював, чому компанія не дослухається до запиту, котрий «загрожує безпеці наших споживачів». Він говорив про небезпеку ситуації, коли в руках уряду опиняться забагато влади: «Можливі наслідки виконання вимог уряду наводять жах, — писав Кук. — Якщо уряд може скористатися таким запитом, щоб спростити розблокування одного айфона, то матиме достатньо влади для того, щоб залізти в будь-який пристрій і заволодіти даними кожної людини».

Apple працювала із ФБР над спробами розблокувати телефон, надаючи необхідні дані й пропонуючи поліції послуги власних інженерів, пояснював Кук. «Але зараз уряд США просить у нас те, чого ми не маємо, і ми вважаємо, що створювати таку програму небезпечно... це лазівка в айфон». Він продовжував, що «в руках зловмисників така програма, якої наразі немає, зможе потенційно розблокувати будь-який айфон, що існує у світі». Це може призвести до катастрофічних наслідків, і в користувачів будуть зв'язані руки, щоб спинити будь-яке небажане проникнення в їхні дані. «ФБР може інакше описувати цей інструмент, але будьте уважні: розробка версії iOS, що оминає заходи безпеки, безперечно створить лазівку. І хай уряд доводить, що таку систему застосують лише до одного-єдиного випадку, немає жодного способу гарантувати контроль над ситуацією».

Потім Кук звинуватив уряд у тому, що він змушує Apple «зламати власних користувачів і знехтувати десятиліттями роботи над захистом клієнтів від майстерних хакерів і кіберзлочинців». Це слизька доріжка. Уряд тоді вже може вимагати, щоб Apple розробила шпигунські

програми для перехоплення повідомлень, доступу до записів про здоров'я чи фінанси або відслідковування місця перебування. Кук мав провести чітку лінію. Він вірив, що наміри ФБР хороші, але його відповідальністю було захистити споживачів Apple. «Не було ще такого, щоб американську компанію змусили наразити своїх клієнтів на небезпеку хакерської атаки», — писав він. І хоча протистояти розпорядженням американського уряду було складно, й Кук розумів, що наражається на шквал критики, він мусив зайняти чітку позицію.

Тривалі дебати

Через урядовий запит Apple опинилася в центрі тривалих дебатів із органами влади щодо шифрування. Конфлікт між Apple та урядом тривав понад рік, із часу виходу зашифрованої операційної системи iOS 8 наприкінці 2014-го.

iOS 8 працювала з досі небаченим шифруванням у смартфонах. Паскод користувача зашифровував усі дані про нього — записи телефонних розмов, повідомлення, фото, контакти тощо. Шифрування було таким надійним, що його не могли зламати навіть в Apple. Безпека даних на попередніх пристроях була значно слабшою й поступалася перед численними способами дістатися до інформації, але з новою операційною системою Apple уже не могла отримати доступ до даних, навіть якщо уряд представить компанії ордер. «На відміну від наших конкурентів, ми не можемо обійти ваш паскод і тому не маємо змоги отримати доступ до даних, — писали на сайті Apple⁵¹⁶. — Тому ми позбавлені технічної можливості відреагувати на запит уряду й дістати дані з пристроїв, що працюють на iOS 8».

Таке оновлення заважало кримінальним провадженням. На прес-конференції в Нью-Йорку за два дні після оприлюднення листа Кука щодо Сан-Бернардіно, органи влади казали, що наразі мають 175 заблокованих телефонів у справах, які розслідуються. Уже понад рік правоохоронні органи найвищого рівня намагалися добитися від Apple рішення. «Коли ФБР завело з нами мову про Сан-Бернардіно, думаю, багато людей подумало, що це початок справи, — казав Сьюелл, — але насправді до рішення [директора ФБР Джеймса] Комі вже відбулося чимало подій»⁵¹⁷.

Сювелл пояснив, що він, Кук та інші працівники юридичного відділу компанії регулярно зустрічалися з керівництвом ФБР, міністерством юстиції США й генпрокурором і у Вашингтоні, і в К'юпертіно. Кук, Сювелл та інші мали зустрічі не лише із Джеймсом Комі, а й із генеральним прокурором Еріком Голдером та його наступницею Лореттою Лінч, попередником Комі Бобом Мюллером і заступницею генпрокурора Селлі Єйтс⁵¹⁸.

Кук і Сювелл у кінці 2014 року зустрічалися з Еріком Голдером і Джимом Коулом, котрий був тоді заступником генпрокурора, і агенти ФБР сказали їм, що вони «зацікавлені в отриманні масового доступу до телефонів». То було ще задовго до теракту в Сан-Бернардіно, і Apple одразу чітко дала зрозуміти, що не дасть ФБР змоги зламати телефони клієнтів. Кук і Сювелл сказали Голдерові й Коулу, що вони «не вважають доречним просити таке в компанії, для якої захист громадян є пріоритетом». Схожа розмова відбулась і з Лінч та Єйтс.

Сювелл сказав, що під час цих розмов не виникало сумніву, що деякі чиновники правоохоронних органів не надто переймаються ширшими суспільними питаннями. Хтось висловлював розуміння їхньої позиції, але як правоохоронці вони наполягали, що для розслідування справ їм потрібен доступ до телефонів. Проте Сювелл, а отже, і Кук, відстоювали свою позицію: безпека й захист даних є для них наріжним каменем. Кук незворушно наполягав, що будь-які спроби обійти захист телефонів дуже небезпечні. Як тільки буде створено лазівку, вона неодмінно кудись просочиться, її вкрадуть і нею скористаються зловмисники⁵¹⁹.

Але коли стався теракт у Сан-Бернардіно, правоохоронні органи використали ситуацію як можливість змусити Apple піти на поступки. «У ФБР було відчуття, що це ідеальний момент, — казав Сювелл. — Сталася трагедія. Ми маємо телефон. Маємо мертвого нападника. Настав час тиснути. І саме тоді ФБР вирішила діяти [надіславши запит із наказом створити лазівку]»⁵²⁰.

Запалало

Як і передбачали Кук і його команда, наказ судді спричинив вибух — медіа шаленіли. Новину згадували у всіх випусках новин протягом

тижня, і справа потрапляла в заголовки повідомлень іще два місяці. Відповідь Apple викликала різке засудження зі сторони правоохоронних органів, політиків та експертів на зразок демократичної сенаторки від Каліфорнії Даєнн Файнстайн, очільниці комітету сенату США з питань розслідувань, котра закликала Apple допомогти з розслідуванням «теракту в моєму штаті» й погрозувала юридичними наслідками⁵²¹.

На прес-конференції в Мангеттені, Вільям Бреттон, представник поліції Нью-Йорка, також засуджував політику Apple. Він підняв телефон, що фігурував у справі про розслідування вбивства двох поліцейських. «Попри судовий ордер, ми не маємо доступу до цього телефона, — сказав він журналістам. — Застрелили двох моїх офіцерів, а через те що ми не можемо розблокувати цей пристрій, справа не рухається далі»⁵²².

За кілька днів Дональд Трамп, тодішній кандидат у президенти, закликав бойкотувати Apple на зустрічі з виборцями в Повлі-Айленд, що в Південній Кароліні. Трамп навіть звинуватив Кука в політичній заангажованості: «Тім Кук хоче заробити собі балів, мабуть, щоб показати, який він ліберал». Трамп загравав зі своєю консервативною аудиторією, намагаючись показати Кука як ліберального антигероя і створити враження, що Apple прикриває терористів. Також він удавався до нападок на Apple у твіттері, знову закликаючи бойкотувати компанію, аж поки вона не передасть усю інформацію ФБР⁵²³.

Стільки політиків і чиновників критикували Apple, що американська громадськість також налаштувалася проти компанії. Опитування центру Pew показало, що 51 % респондентів вважають, що Apple має розблокувати телефон, щоб допомогти ФБР, і лише 38 % підтримували позицію Кука⁵²⁴. Але за кілька днів Reuters/Ipsos оприлюднили опитування з іншими результатами⁵²⁵. Згідно з ними, 46 % погоджувалися з позицією Apple, 35 % — ні і 20 % вагалися. Різницю пояснювали формулюванням питання: опитування Pew надавало менше інформації щодо позиції Apple і здавалось упередженим щодо ФБР⁵²⁶. Аналіз емоджі в соцмережах дійшов такого самого неоднозначного висновку. Аналізуючи позитивні й негативні реакції в твітах (смайлики, люті смайлики, аплодисменти, великий палець

догори чи донизу тощо), маркетингова компанія Convince&Convert з'ясувала, що прихильників Apple та ФБР приблизно порівну⁵²⁷. Попри те що такий підхід був аж ніяк не науковий, усе ж стало очевидно, що громадськість розколото. Такого ще не траплялось, і багато хто не знав, що й думати.

Зрештою, справи були не такі вже й кепські. Позиція Кука знайшла підтримку серед широкого загалу. У сотнях відповідей на твіти Трампа безліч громадян стали на захист дій Apple. Його дописи викликали протилежні думки, але більшість користувачів, здавалося, захищають Apple. Один користувач твітнув: «Бойкот Apple — це абсурд. Якщо зламати один телефон, ми всі опинимося без захисту. Не можна довіряти уряду!!».

Кілька впливових постатей також висловилися на підтримку Кука й Apple, включно з очільником Facebook Марком Цукербергом, CEO Google Сундаром Пічаї, керівником Twitter Джеком Дорсі й Едвардом Сноуденом, котрий оприлюднив засекречені урядові файли⁵²⁸. Редакція New York Times теж зайняла сторону Apple. У редакторській колонці під назвою «Чому Apple права, виступивши проти наказу допомогти ФБР», видання писало: «Є дуже велика ймовірність, що такий закон, створений для спрощення роботи правоохоронних органів, змусить громадян, бізнес і сам уряд почуватися в меншій безпеці»⁵²⁹. Кук і його команда, очевидно, погоджувалися з новою силою продовжити бій.

Ситуаційний центр

Наступні два місяці відділ керівництва у One Infinite Loop був цілодобовим ситуаційним центром, звідки працівники розсилали повідомлення й відповідали на запити журналістів⁵³⁰. Один працівник відділу зв'язків із громадськістю казав, що часом вони розсилали по кілька повідомлень на день понад семистам журналістів⁵³¹. Це різко контрастувало зі звичною для компанії піар-стратегією — зазвичай в Apple лише розсилали часом прес-релізи й ігнорували дзвінки та імейли журналістів.

Кук розумів, що має очолити військо й підтримувати бойовий дух у часи, коли компанія опинилася під прицілом. В імейлі до працівників Apple із темою «Дякую за вашу підтримку» він писав, що «цей випадок

— це більш ніж просто дзвінок чи розслідування». І продовжив: «На кону стоїть безпека даних сотень мільйонів законослухняних громадян, тому це небезпечний прецедент, що ставить під загрозу громадянські свободи кожного»⁵³². Такий підхід працював. Співробітники Apple довіряли лідерові щодо прийняття рішення, яке він вважає правильним не лише для них, а й для громадськості.

Кук дуже переймався тим, як виглядатиме Apple у шквалі уваги медіа. Він дуже хотів скористатися ситуацією як нагодою для освіти людей у питаннях особистої безпеки, захисту даних і шифрування. «Думаю, багато журналістів побачили нову модель, нове обличчя Apple, — казав один із піар-працівників, побажавши лишитися невідомим. — Рішення діяти саме так належало Тіму. Такий підхід дуже відрізнявся від нашої попередньої стратегії. Часом ми розсилали журналістам імейли по тричі на день, щоб тримати їх у курсі»⁵³³.

За стінами Apple Кук пішов у наступ, намагаючись вибороти прихильність широкого загалу. За вісім днів після оприлюднення листа він у прайм-таймі дав інтерв'ю ABC News. Зі свого кабінету у One Infinite Loop, він відверто пояснював позицію Apple. «То було найважливіше інтерв'ю, яке він дав на посаді, — казали у Washington Post. — Кук відповідав на питання так переконливо, що його слова відгукувалися публіці ще більше, аніж зазвичай». Він говорив «гостро і влучно, називаючи запит “раковою пухлиною програмного забезпечення” й акцентуючи на “базових” громадських свободах. Кук стверджував, що готовий пройти весь бій аж до Верховного Суду»⁵³⁴. Було очевидно, що лідер Apple не відмовиться від своїх переконань навіть за найскладніших умов.

Інтерв'ю було хороше, і в головному офісі Apple працівникам ситуаційного центру воно здалося поворотним моментом. Вони вважають, що Кук чудово впорався не лише з тим, щоб пояснити точку зору компанії, а й щоб показати світові, що він має етичні принципи і здатний співпереживати і що користувачі можуть довірити йому свою безпеку. Він мав вигляд не «жадібного керівника, котрий марить лише грошима, — казав Сьюелл, — а людини, вартої довіри. Яка дотримується свого слова. І не пристає на хибні рішення з поганими намірами, а намагається бути справедливою, гідно керувати компанією, будучи відвертою й роблячи те, у що щиро вірить»⁵³⁵.

Працівники Apple знали Тіма Кука таким упродовж багатьох років, але громадськість уперше побачила цю його сторону. То була перемога Apple, бо спершу багато громадян не підтримували рішення компанії не розблокувати телефон для ФБР.

Apple отримала ще одну перемогу в кінці лютого, коли суд Нью-Йорка відмовив ФБР у запиті Apple розблокувати телефон дрібного наркодилера. Суддя Джеймс Оренстайн погодився з позицією Apple, що не можна користуватися статутом про всі запити, щоб вимагати від компанії розблокувати її продукти. «Наслідки можуть бути настільки обширними щодо того, що можна дозволити уряду за цим статутом, що навряд Конгрес мав це на увазі в 1789 році»⁵³⁶, — сказав він.

І хоча ця конкретна справа не стосувалася розгляду справи Сан-Бернардіно, Сьюелл каже, що це рішення дало компанії такий необхідний захист перед пресою. «Для нас це було дуже, дуже важливо, — сказав він. — Ми отримали змогу звернутися до преси й до недоброзичливців із такими словами: “Ідеться не про комерційні успіхи Apple і не про її хибні вчинки. Це принципова позиція і єдиний суддя в країні, котрий розглядав цю справу, з нами погоджується”»⁵³⁷. Кук і Сьюелл були переконані, що якщо на їхній стороні суддя Оренстайн, то невдовзі до нього приєднається й решта.

В Америці немає приватності

Бій тривав, посилювалася підтримка від прибічників захисту даних, але громадська думка щодо рішення Apple лишалася розколотою. У березні 2016 року NBC опитало 1 200 американців і з'ясувало, що 47 % вважали, що компанія не повинна йти на співпрацю з ФБР, а 42 вважали навпаки⁵³⁸. 44 % респондентів висловили побоювання, що уряд зайде надто далеко й порушить право на приватні дані громадян, якщо Apple задовольнить вимоги ФБР.

ООН висловилася на підтримку Apple — член робочої групи організації Девід Кей сказав, що шифрування — це «базовий принцип свободи слова в цифрову добу». Кей продовжував твердження, що ордер ФБР «стосується безпеки, а отже, і свободи слова невідомої, але, вочевидь, великої кількості людей, котрі покладаються на безпечність

комунікацій»⁵³⁹. Але ФБР продовжувало атаку — директор Джеймс Комі в березні на конференції з кібербезпеки в Бостонському коледжі сказав, що «немає такого місця, куди не дотяглася б правоохоронна система... В Америці немає поняття абсолютної приватності»⁵⁴⁰.

Найкритичнішим моментом для Apple стала промова генпрокурорки Лоретти Лінч на конференції RSA в Сан-Франциско. Лінч, по суті, звинуватила Apple у нехтуванні законом і судами⁵⁴¹. Її коментарі розлетілися всіма вечірніми новинами. «То було неймовірно далеко від правди, — сказав Сьюелл. — Для генпрокурора небезпечно казати по телевізору, що “Apple порушує судовий ордер і тому діє протизаконно”... Багато журналістів цитували генерального прокурора, кажучи, що Apple... нехтує судовим ордером. Але судового ордера не було»⁵⁴². Судовий запит просив Apple про допомогу, а не зобов'язував компанію до цього, і таку відмінність багато критиків не помітили або свідомо проігнорували. Apple не порушувала жодних законів і завзято боролася за захист приватних даних, попри шалений тиск із боку уряду.

Справу закрито

28 березня, за шість тижнів після відкриття судової справи проти Apple, Сьюелл і юристи компанії полетіли в Сан-Бернардіно захищати свою позицію перед судом. Кук готувався прилетіти наступного дня, щоб дати свідчення⁵⁴³.

Але того вечора ФБР відступило, попросивши суд закрити справу проти Apple. ФБР заявило, що отримало доступ до даних на телефоні, хоча й не пояснило як⁵⁴⁴. Пізніше з'ясувалося, що ФБР удалося отримати доступ до телефона Фарука з допомогою ізраїльської телефонної компанії Celebrite⁵⁴⁵. У травні на судових слуханнях у Сенаті сенаторка Даєнн Файнстайн заявила, що це коштувало ФБР 900 тис. доларів⁵⁴⁶. Раніше чиновники зауважували, що ФБР не вдалося з'ясувати нічого нового й у справі не було встановлено жодних зв'язків з ІДІЛ чи її прихильниками⁵⁴⁷. ФБР відступило в бою з Apple, пояснював Сьюелл, бо вся його позиція засновувалася на тому, що без Apple неможливо отримати доступ до айфона. Коли ж з'ясувалося, що це можливо, справа накрилася.

Прихильники захисту даних святкували очевидну перемогу Apple. «Довіра до ФБР знову пробила дно», — сказав Івен Гріп, очільник кампанії Fight for the Future — об'єднання активістів, що займається захистом даних онлайн. «Вони постійно брехали в суді й перед громадськістю, намагаючись просунути небезпечний прецедент, що поставив би під загрозу безпеку кожного. На щастя, користувачі інтернету швидко й ефективно мобілізувалися, щоб просвітити людей щодо небезпеки таких лазівок, і всі разом ми змусили уряд відступити»⁵⁴⁸.

Але особисто Кук був розчарований, що справа не дійшла до суду. Попри те що Apple «виграла» і її не змусили до розробки лазівки, нічого не вирішилося. «Тім був трохи розчарований, що справа не дійшла до кінця», — сказав Сьюелл⁵⁴⁹. Йому «справді здавалося, що було б чесно й доречно для нас випробувати наші теорії в суді... Попри те що ситуація, зрештою, для нас не була не вигідною, він волів би дійти до кінця й довести свою правоту в суді». Питання залишається відкритим досі. Воно може виринути будь-коли, і за правління Трампа це дуже ймовірно. То була просто чергова сутичка у війні за приватність і безпеку, і з розвитком технологій бій неодмінно спалахне знову.

Кук береться за захист даних із подвійною силою

Apple продовжила покращувати захист даних, запустивши в квітні 2018 року iOS 11.3, де з'явилася нова іконка, що очевидно має на меті повідомити користувачів, коли Apple збирає про них дані. «Ви не побачите цю іконку часто, бо Apple збирає інформацію лише тоді, коли треба запустити певні функції, захистити наші послуги або персоналізувати ваш досвід, — ідеться в поясненні до оновлення iOS 11.3. — Apple вважає, що приватність — це базове право людини, тому кожен продукт компанії передбачає мінімізацію збору й користування вашими даними де тільки можливо, не виходить за межі вашого пристрою, забезпечуючи прозорість і контроль над вашою інформацією»⁵⁵⁰.

Вихід iOS 11.3 збігся в часі із суперечкою щодо практик захисту даних у Facebook, коли з'ясувалося, що Cambridge Analytica,

британська фірма з політичних консультацій, збирала дані про користувачів Facebook для розробки стратегічних комунікацій, намагаючись вплинути на думку виборців під час президентської кампанії Трампа⁵⁵¹. У Facebook підтвердили, що до 87 млн користувачів постраждали від «неналежного» збору даних Cambridge Analytica, і вибачилися за неналежний контроль над зовнішніми розробниками⁵⁵². Скандал спалахнув на тлі протистояння між Куком та очільником Facebook Марком Цукербергом — вони очевидно мали дуже різні погляди на межі припустимого, коли йдеться про дані користувачів.

«Цю ситуацію сприйняли дуже гостро, вона набула широкого розголосу, тому необхідно продумати чітку регуляцію цих питань, — сказав Кук наприкінці березня під час виступу на китайському форумі з розвитку в Пекіні. — На мою думку, це неприпустимо, коли будь-хто може знати, що ви роками дивилися в інтернеті, з ким спілкуєтесь і з ким спілкуються ваші контакти, ваші вподобання й те, що вам не подобається, а також кожну інтимну деталь вашого життя»⁵⁵³. Коли Кара Свішер із Recode спитала, що робив би Кук на місці Цукерберга, котрого викликали свідчити в Конгрес, він просто сказав: «Я ніколи не буду на його місці»⁵⁵⁴. І поки що так і є. Користувачі Apple можуть бути впевненими, що компанія не використовує їхні дані так, як це робить Facebook, бо Apple має керівника, котрий дуже цінує приватність користувачів.

491 Мається на увазі дилема, що постала перед Apple, коли ФБР запросило в компанії дані з телефону підозрюваного в тероризмі, — компанія мала вирішити, що важливіше: іти на співпрацю із ФБР чи захищати приватні дані клієнта.

492 “Exclusive: Brian Williams Interviews Apple CEO,” NBC News, www.nbcnews.com/video/exclusive-brian-williams-interviews-apple-ceo-11421251878?v=railb&.

493 Brian X. Chen, “Smartphones Embracing ‘Kill Switches’ as Theft Defense,” *New York Times*, June 19, 2014, accessed September 14, 2018, <https://bits.blogs.nytimes.com/2014/06/19/antitheft-technology-led-to-a-dip-in-iphone-thefts-in-some-cities-police-say/>

494 Apple Inc., *Report on Government Information Requests*, November 5, 2013, www.apple.com/legal/privacy/transparency/requests-20131105-en.pdf.

495 Chris Smith, “This Might Be Apple CEO Tim Cook’s Most Important Message Yet,” BGR, September 18, 2014, accessed September 14, 2018, <https://bgr.com/2014/09/18/tim-cook-on-apple-privacy-2/>.

496 Farhad Manjoo, “What Apple’s Tim Cook Overlooked in His Defense of Privacy,” *New York Times*, December 21, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2015/06/11/technology/what-apples-tim-cook-overlooked-in-his-defense-of-privacy.html.

497 Matthew Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy,” TechCrunch, June 2, 2015, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2015/06/02/apples-tim-cook-delivers-blistering-speech-on-encryption-privacy/>.

498 Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”

499 Panzarino, “Apple’s Tim Cook Delivers Blistering Speech on Encryption, Privacy.”

500 “What’s Next for Apple?,” CBS News, December 20, 2015, accessed September 14, 2018, www.cbsnews.com/news/60-minutes-apple-tim-cook-charlie-rose/.

501 Jay Hathaway, “The NSA Has Nearly Complete Access to Apple’s iPhone,” Daily Dot, March 8, 2017, accessed September 14, 2018, www.dailydot.com/layer8/nsa-backdoor-iphone-access-camera-mic-appelbaum/.

502 Matthew Panzarino, “Apple Says It Has Never Worked with NSA to Create iPhone Backdoors, Is Unaware of Alleged DROPOUTJEEP Snooping Program,” TechCrunch, December 31, 2013, accessed September 14, 2018, <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/>.

503 Fred Raynal, “iMessage Privacy,” *Quarkslab’s Blog*, October 17, 2013, accessed September 14, 2018, <https://blog.quarkslab.com/imessage-privacy.html>.

504 John Paczkowski, “Apple: No, We Can’t Read Your iMessages (and We Don’t Want To, Either),” AllThingsD, October 18, 2013, accessed September 14, 2018, <http://allthingsd.com/20131018/apple-no-we-cant-read-your-imessages>.

505 Alex Heath, “Apple Exposes Governments’ Requests for Customer Data, Pushes for Greater Transparency in New Report,” Cult of Mac, November 5, 2013, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/253020/apple-exposes-governments-requests-for-customer-data-in-new-report/.

506 Kia Kokalitcheva, “Apple CEO Tim Cook Says No to NSA Accessing User Data,” *Fortune*, October 20, 2015, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2015/10/20/tim-cook-against-backdoor/>.

507 Steve Kovach, “We Still Don’t Have Assurance from Apple That iCloud Is Safe,” Business Insider, September 2, 2014, accessed September 14, 2018, www.businessinsider.com/apple-statement-on-icloud-hack-2014-9.

508 Serenity Caldwell, “This Is Tim: Cook Talks to Charlie Rose About Apple Watch, Samsung, and the Future,” *Macworld*, September 16, 2014, accessed September 14, 2018, www.macworld.com/article/2684302/this-is-tim-cook-talks-to-charlie-rose-about-apple-watch-samsung-and-the-future.html?page=2.

509 Daisuke Wakabayashi, “Tim Cook Says Apple to Add Security Alerts for iCloud Users,” *Wall Street Journal*, September 5, 2014, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/tim-cook-says-apple-to-add-security-alerts-for-icloud-users-1409880977

510 Eric Slivka, “Apple Now Sending Alert Emails When iCloud Accounts Accessed via Web,” *MacRumors*, September 8, 2014, accessed September 14, 2018, www.macrumors.com/2014/09/08/icloud-alert-emails-web/.

511 Amanda Holpuch, “Tim Cook Says Apple’s Refusal to Unlock iPhone for FBI Is a ‘Civil Liberties’ Issue,” *Guardian*, February 22, 2016, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/22/tim-cook-apple-refusal-unlock-iphone-fbi-civil-liberties.

512 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

513 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

514 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

515 “A Message to Our Customers,” Apple, February 16, 2016, accessed September 14, 2018, <https://www.apple.com/customer-letter/>.

516 “Privacy,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/privacy/government-information-requests/.

517 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

518 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

519 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го

520 Интерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

521 Sam Thielman and Danny Yadron, “Crunch Time for Apple as It Prepares for Face-off with FBI,” *Guardian*, February 27, 2016, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/27/apple-fbi-congressional-hearing-iphone-encryption.

522 “Apple’s 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.

523 “Donald Trump Boycott Apple If They Don’t Help FBI,” YouTube, February 20, 2016, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=xG7aus4ldxA.

524 Shiva Maniam, “More Support for Justice Department Than for Apple in Dispute over Unlocking iPhone,” Pew Research Center for the People and the Press, February 22, 2016, accessed September 14, 2018, www.people-press.org/2016/02/22/more-support-for-justice-department-than-for-apple-in-dispute-over-unlocking-iphone/.

525 Jim Finkle, “Solid Support for Apple in iPhone Encryption Fight: Poll,” Reuters, February 24, 2016, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/us-apple-encryption-poll-idUSKCN0VX159.

526 Krishnadev Calamur, “Public Opinion Supports Apple over the FBI—or Does It?,” *Atlantic*, February 24, 2016, accessed September 14, 2018, www.theatlantic.com/national/archive/2016/02/apple-fbi-polls/470736/.

527 Gabrielle Hughes, “Social Media’s Response to Apple vs. the FBI,” Convince and Convert, accessed September 14, 2018, www.convinceandconvert.com/realtime-today/social-medias-response-to-apple-vs-the-fbi/.

528 Stephen Foley and Tim Bradshaw, “Gates Breaks Ranks over FBI Apple Request,” *Financial Times*, February 23, 2016, accessed September 14, 2018, www.ft.com/content/3559f46e-d9c5-11e5-98fd-06d75973fe09.

529 “Why Apple Is Right to Challenge an Order to Help the F.B.I.,” *New York Times*, February 19, 2016, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2016/02/19/opinion/why-apple-is-right-to-challenge-an-order-to-help-the-fbi.html.

530 Інтерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

531 Інтерв’ю автора із працівником відділу зв’язків із громадськістю, котрий захотів лишитися невідомим, березень 2018-го.

532 “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.

533 Інтерв’ю автора з працівником відділу зв’язків із громадськістю, котрий захотів лишитися невідомим, березень 2018-го.

534 Jena McGregor, “Tim Cook’s Interview About Apple’s Fight with the FBI May Be the Most Important of His Career,” *Washington Post*, February 26, 2016, accessed September 14, 2018, 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/.

535 Інтерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018.

536 Spencer Ackerman, Sam Thielman, and Danny Yadron, “Apple Case: Judge Rejects FBI Request for Access to Drug Dealer’s iPhone,” *Guardian*, February 29, 2016, accessed September 14, 2018, www.theguardian.com/technology/2016/feb/29/apple-fbi-case-drug-dealer-iphone-jun-feng-san-bernardino.

537 Інтерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018.

538 Devlin Barrett, “Americans Divided over Apple’s Phone Privacy Fight, WSJ/NBC Poll Shows,” *Wall Street Journal*, March 9, 2016, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/americans-divided-over-apples-phone-privacy-fight-wsj-nbc-poll-shows-1457499601.

539 Buster Hein, “U.N. Backs Apple, Calls Encryption Fundamental to Freedom,” *Cult of Mac*, March 3, 2016, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/415765/u-n-backs-apple-calls-encryption-fundamental-to-the-exercise-of-freedom/.

540 Eugene Scott, “Comey: ‘There Is No Such Thing as Absolute Privacy in America,’” *CNN*, March 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.cnn.com/2017/03/08/politics/james-comey-privacy-cybersecurity/index.html.

541 SecureWorld News Team, “U.S. Attorney General Loretta Lynch Has Strong Words for Apple at RSA 2016,” *Cybersecurity Conferences & News*, March 9, 2016, accessed September 14, 2018, www.secureworldexpo.com/industry-news/rsa-2016-us-attorney-general-loretta-e-lynch-has-strong-words-apple-0.

542 Інтерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

543 Інтерв’ю автора з Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

544 Matt Zapotosky, “FBI Has Accessed San Bernardino Shooter’s Phone Without Apple’s Help,” *Washington Post*, March 28, 2016, accessed September 14, 2018, 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.

545 Ellen Nakashima, “FBI Paid Professional Hackers One-Time Fee to Crack San Bernardino iPhone,” *Washington Post*, April 12, 2016, accessed September 14, 2018, www.washingtonpost.com/world/national-security/fbi-paid-professional-hackers-one-time-fee-to-crack-san-bernardino-iphone/2016/04/12/5397814a-00de-11e6-9d36-33d198ea26c5_story.html?utm_term=.f8234cc590a4.

546 “Senator Reveals That the FBI Paid \$900,000 to Hack into San Bernardino Killer’s iPhone,” *CNBC*, May 8, 2017, accessed September 14, 2018, www.cnn.com/2017/05/05/dianne-feinstein.

reveals-fbi-paid-900000-to-hack-into-killers-iphone.html.

547 Luke Dormehl, “FBI Found No New Information on San Bernardino Shooter’s iPhone,” *Cult of Mac*, April 20, 2016, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/424064/fbi-found-no-new-information-on-san-bernardino-shooters-iphone/.

548 «“FBI Backs Down After Public Outcry, Opens San Bernardino iPhone Without Apple’s Help After Repeatedly Claiming That Was Impossible,” *Fight for the Future*, March 28, 2016, accessed September 14, 2018, www.fightforthefuture.org/news/2016-03-28-fbi-backs-down-after-public-outcry-opens-san/.

549 Интервью автора с Брюсом Сьюеллом, березень 2018-го.

550 William Mansell, “Apple Adds New Animoji, Battery Improvements with Latest iOS 11 Update,” *Newsweek*, March 30, 2018, accessed September 14, 2018, www.newsweek.com/ios-113-update-whats-new-animoji-battery-issues-privacy-ios-11-features-867630.

551 Scott Detrow, “What Did Cambridge Analytica Do During the 2016 Election?,” *NPR*, March 20, 2018, accessed September 14, 2018, www.npr.org/2018/03/20/595338116/what-did-cambridge-analytica-do-during-the-2016-election.

552 Y Anthony Cuthbertson, “How to Find Out If Your Facebook Data Has Been Compromised,” *Independent*, April 9, 2018, accessed September 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-cambridge-analytica-users-personal-data-how-to-find-out-information-shared-a8295836.html.

553 “Apple’s Tim Cook Calls for More Regulations on Data Privacy,” *Bloomberg*, March 24, 2018, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-24/apple-s-tim-cook-calls-for-more-regulations-on-data-privacy.

554 Peter Kafka, “Tim Cook Says Facebook Should Have Regulated Itself, but It’s Too Late for That Now,” *Recode*, March 28, 2018, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/3/28/17172212/apple-facebook-revolution-tim-cook-interview-privacy-data-mark-zuckerberg.

Кук посилює розмаїття

За три роки на чолі компанії Кук звик до ролі лідера. Його поведінка на публіці стала менш скутою, він імпровізував і жартував під час інтерв'ю й радо всюди позував для селфі. Його колега Грег Джосв'як казав, що він став зіркою, — адже відомі спортсмені й актори часто висловлювали бажання з ним сфотографуватися. «Навіть серед знаменитостей Тім, здавалося, був зіркою, але не зазнавався, — казав Джосв'як, — йому це просто на думку не спадало. Він ніколи не поводить, як зірка. Він поводить, як Тім»⁵⁵⁵.

Тим часом шість цінностей Кука потроху змінювали культуру Apple. Ще ніколи компанія не присвячувала стільки уваги розмаїттю, рівності, освіті й доступності. 2014 рік був для Кука знаковим на посаді CEO, але в історію він увійде з іншої причини.

30 жовтня Кук написав відвертий текст для Bloomberg під назвою «Тім Кук наважується заговорити»⁵⁵⁶, де вперше публічно зізнався, що він гей. Про його сексуальну орієнтацію ходили чутки й раніше, і сам Кук казав, що він відверто про це зізнавався «багатьом» колегам в Apple, але тоді вперше підтвердив інформацію на загал. «Попри те що я ніколи не заперечував, що гей, я також ніколи досі публічно в цьому не зізнавався, — писав він. — Отже, скажу прямо: я пишаюся бути геєм і вважаю, що це один із найкращих дарів, який я отримав від Господа». Кук був першим CEO зі списку Fortune 500, котрий зізнався в тому, що він гей: «гомосексуальність дала мені глибше розуміння того, що означає бути в меншості, дозволила відчути виклики, перед якими щодня постають меншини».

Гомосексуальність, пояснював Кук, зробила його більш співчутливим і дала впевненість бути собою, іти власним шляхом і бути вищим за ворожнечу й нетерпимість. «Моя орієнтація допомогла мені стати

товстошкірим, як носоріг, а це стало в пригоді й на посаді CEO Apple». Він зауважив, що світ дуже змінився із часів його дитинства — Америка рухається до рівності сексменшин у шлюбі, а публічні особи зізнаються в гомосексуальності, щоб країна ставала «толерантнішою». Він сказав, що не вважає себе активістом, але усвідомлює, як багато дали йому жертви інших. «Отже, якщо знання про те, що виконавчий директор Apple — гей, може допомогти комусь, хто страждає від неможливості змиритися з власною сутністю, або може заспокоїти когось, хто почувається самотнім, чи надихнути людей боротися за рівність, тоді я задля цього готовий пожертвувати своєю приватністю. Це вартісна угода».

Пізніше Кук казав у The Late Show на каналі CBS, що він вирішив публічно повідомити про свою сексуальність тоді, коли зрозумів, що може допомогти американській молоді нетрадиційної орієнтації. «Дітей у школі цькували, тобто, по суті, дискримінували, їх відштовхували власні батьки — і я відчував, що треба щось робити, — сказав він. — Я дуже ціную свою приватність, але я відчував, що ще більше ціную те, що можу зробити для інших. Тому захотів розповісти свою правду»⁵⁵⁷.

Рішення Кука розкрити власну сексуальність, а за чотири місяці повести на 43-й гей-прайд у Сан-Франциско вісім тисяч працівників Apple, стало для прихильників компанії та всієї технологічної галузі великою новиною, що викликала майже виключно позитивну реакцію. «Знімаю капелюха перед іншим виходцем із півдня і фанатом спорту», — твітнув колишній президент Білл Клінтон⁵⁵⁸. «Слова від CEO Apple Тіма Кука про те, як бути геєм, надихають — він став на захист рівності», — додав бізнесмен-мільярдер Річард Бенсон⁵⁵⁹. Ллойд Бленкфейн, очільник та CEO Goldman Sachs, сказав: «Він — керівник найвищого рівня. На наслідки від певних дій впливає те, хто автор цих дій, а тут ідеться про самого Тіма Кука й Apple. Його слова відгукнуться дуже багатьом»⁵⁶⁰. Боб Айгер, CEO Walt Disney Company, сказав: «Тім пожертвував власною приватністю задля того, щоб молодь розуміла, що кожен має значення, хай ким він є»⁵⁶¹. У Huffington Post заявили, що Кук «щойно змінив Америку так, як Стів Джобс змінив країну ніколи не міг»⁵⁶². З огляду на те що ще жоден CEO зі списку Fortune 500 не зізнавався в гомосексуальності, можна було чекати, що

таке зізнання викличе негативну реакцію. Але насправді реакції як такої й не було. Текст Кука ніколи не вважали шаленою сенсацією.

Ліза Джексон, віце-президентка Apple із питань довілля, політики й суспільних ініціатив, отримала від Кука імейл напередодні публікації колонки. Він хотів, щоб вона глянула текст перед тим, як він потрапить у всі новини. «Я відчувала, що стала свідком жесту служіння, сміливості, відваги й лідерства такого ґатунку, якого мені ще не доводилося бачити, — сказала вона розчулено. — Знаєте, що це значило для стількох людей? Для стількох дітей. Молодих людей, підлітків, студентів, людей, котрі вважали, що всім до них байдуже... Тім — борець, і мати його на своїй стороні — однозначно прекрасно»⁵⁶³.

На кожен твіт, пост на фейсбуці чи колонку, присвячену цим новинам, було вдвічі більше добродушних жартів. «Було б цікавіше, якби Тім Кук зізнався, що користується Windows», — казав один користувач твіттера⁵⁶⁴. Samsung також була на хвилі. «Samsung щойно оголосила, що їхній наступний CEO буде геєм! — жартував Девід Вольф, додавши — “Наш директор гей буде на 25 % гейськішим, аніж Тім Кук”, — заявили в прес-службі Samsung»⁵⁶⁵.

На Волл-стріт також ніхто не звернув особливої уваги на заяву Кука — після публікації тексту ціна на акції компанії абсолютно не змінилася, падіння того дня, після відкриття біржі, було менш ніж 1 %. «Іншими словами, CEO найдорожчої компанії світу оголосив, що він гей, а Волл-стріт була цілком байдужою», — писав Сет Фігермен у Mashable. Аналітик Apple Джин Манстер описав новини як «відсутність сенсації, тому що Тім і так усім довів, що він чудовий CEO»⁵⁶⁶. У колонці для CNBC у співавторстві з аналітиком Piper Jaffray Дугом Клінтоном, Манстер продовжував: «Комусь видається дивним, що Волл-стріт узагалі може звертати увагу на таку особисту інформацію і її вплив на акції компанії. Але рішення Кука оголосити, що він гей, мало потенціал вплинути на справи компанії на біржі й багатьом було цікаво, чи це станеться. Ми раділи, що інвестори не втратили жодного центу через ціни на акції, бо Тім Кук не став анітрохи гіршим керівником через ці новини»⁵⁶⁷.

Невідомо, чи Кук має якісь стосунки. Папараці ні разу не вдалося сфотографувати його з партнером, і про його приватне життя майже

ніяк не висвітлювалося в широких колах, навіть чуток катма. Проте одна з них полягала в тому, що він начебто в стосунках із венчурним інвестором із Кремнієвої долини, але ці плітки швидко розвіялися через пости цієї людини в інстаграмі (зараз його сторінка закрита). Там було багато його фотографій із партнером, і ним був не Тім Кук. Кук, здається, живе сам у Пало-Альто. Якщо він у стосунках, то має докладати чимало зусиль, щоб про них нічого не було відомо. Мабуть, комусь цікаво, чи він їсть у ресторанах, чи ходить на вечірки і їздить у відпустку. Пишучи цю книжку, я абсолютно не намагався залізи в його приватне життя. Він тримає ці двері зачиненими, і я ставлюся до цього з повагою.

Майже за рік після його тексту в Bloomberg на 19-й національній вечері, влаштованій Human Rights Campaign, провідною американською організацією, що виступає за права ЛГБТі, Куку вручили Visibility Award — нагороду за видимість. «Тім Кук — лідер із неймовірним баченням компанії, — казав очільник організації Чед Гріффін. — Його прагнення мужньо й відверто говорити правду не лише дає надію численним людям у всьому світі, а й рятує життя. Своїм прикладом та прагненням Apple до рівності він надихає ЛГБТі-молодь поглянути на неймовірні досягнення Тіма Кука й зрозуміти, що жодних обмежень немає. Вони можуть мріяти про великі досягнення, і ніщо не завадить їм навіть стати CEO однієї з найбільших компаній світу». Human Rights Campaign нагородила Кука за його вплив на «корпоративний світ Америки й не тільки» — Apple однією з перших підтримала Акт про рівність і бореться за цілковите рівноправ'я ЛГБТі.

«Я пишаюся бути частиною цієї спільноти, — висловився Кук під схвальні вигуки натовпу на церемонії нагородження. — Як, можливо, дехто з вас пам'ятає, я написав глибоко особистий текст. Я хотів, щоб мене почули ті, хто ще не наважується говорити сам. То був відкритий лист для всіх, але він був адресований кожному, кого відштовхують друзі, спільнота чи сім'я просто через те, ким вони є». Кук сказав, що не писав той текст задля сенсації, хоча такого ніхто й не припускав, і додав, що написав зізнання, попри те що за природою він — закрита людина: «Просто часом треба подати голос. Бо людям потрібно почути, що бути геєм — це не обмеження, — сказав він, сяючи. —

Людам треба чути, що бути геєм — не обмежує життєвих перспектив. Їм треба знати, що можна бути геєм чи трансгендером і водночас стати ким завгодно».

Під час промови Кук зізнався, що реакція на його текст протягом останнього року була приголомшлива — люди з усіх куточків світу писали йому, щоб поговорити про їхню боротьбу, або коли хотіли допомогти близьким. Хтось казав, що заява Кука надала йому сили й рішучості заговорити про свою сексуальну орієнтацію. «Імовірно, найзворушливіші повідомлення були від батьків, котрі більше за все на світі люблять власних дітей і їм нестерпно бачити, як вони борються за те, щоб інші їх прийняли такими, якими вони є, — продовжував він. — Найнатхненніше писали ті, хто просто радів, що світ змінюється на краще». Кук зачитав листа від ветерана в'єтнамської війни з Орегону: «Тіме, я сподіваюся, що одного дня люди читатимуть подібні до вашого тексти й вітатимуть таких людей, позіхаючи. Треба просто сприймати людей, як громадян, котрі роблять добро й усе можливе, щоб змінити наші життя на краще. Хіба це не по-американськи?».

Кук погоджувався, але визнавав, що Америці ще далеко до того часу, коли всі її громадяни будуть однаково захищеними. Попри зміни в американському суспільстві, легалізацію одностатевих шлюбів Верховним судом і популярність телепередач на зразок *Will & Grace* та *Modern Family*, де є гомосексуальні герої, США досі має багато роботи. Кук присоромив 31 штат у США, де на той час не ухвалили законів про захист геїв і трансгендерів від дискримінації, а тому людей могли звільнити чи вигнати звідкись просто за те, «ким вони є й кого вони кохають». Він висловив роздратування щодо батьків, котрі відправили дітей на терапію, шукаючи «зцілення», і щодо тих, хто цькує дітей, підштовхуючи їх до самогубств. Також Кук згадав, що ЛГБТіспільнота — не єдина меншина, котра стикається із нерівністю. «Я дуже просто дивлюся на це — дискримінація проти будь-кого не дає рухатися вперед усім, — сказав він під оплески і схвальні вигуки натовпу. — Усі ми знаємо, що дискримінація так просто не зникає. Вона сама собою не відступає. Її треба штовхати, кидати виклики, долати, а потім не давати їй знову підняти голову. Це вимагає завзяття. Треба завжди бути насторожі». Кук закінчив виступ словами, що активісти й організації на зразок *Human Rights Campaign* та світові компанії, як

ось Apple, мають відігравати основну роль у боротьбі за рівність. «Бо тільки разом ми зможемо прокласти осяйний шлях до справедливості»⁵⁶⁸.

Колишній віце-президент Джо Байден, котрий також виступав на тому заході й прийшов туди з рекордною кількістю ЛГБТі-призначенців із адміністрації Обами, схвалив рішення Кука відкрити свою сексуальну орієнтацію. Байден назвав Кука людиною, «котра перевернула світ із ніг на голову й розуміє, що рівність — це не просто моральний імператив, а ядро нашої економічної потужності й динамічності». Кук «неймовірно підбадьорив дуже багатьох блискучих молодих жінок і чоловіків зі спільноти ЛГБТі», — додав він.

Треґ Джосв'як, віце-президент Apple зі світового маркетингу, казав, що камінаут Кука був переломним моментом його керівництва в Apple⁵⁶⁹. Усередині компанії люди знали, що він винятковий лідер, але таким світ його ще не бачив. Зізнання Кука показало його як лідера, який чітко заявив світові, що він унікальна й упевнена в собі людина. «Світ і так починав уже поважати його роботу, — додав Джосв'як, — але мені здається, то був переломний момент... Думаю, саме тоді всі визнали його лідерство».

Людина року

У світлі досягнень Apple у 2014 році у Financial Times Кука назвали Людиною року⁵⁷⁰. «Сталевого очільника Apple можна було б назвати людиною 2014 року лише за його фінансові успіхи й запаморочливі нові технології, але пана Кука вирізняє також його мужня позиція щодо просування власних цінностей», — пояснювали у виданні Тім Бредшоу й Річард Вотерс.

У Financial Times Кука хвалили за витримку під час нападів із боку інвесторів і в часи, коли дехто незворушно вірив, що без Джобса Apple не досягне успіху; за підтримку розмаїття, сталого розвитку й прозорості всього виробництва, але найбільше за те, що він уперше публічно заявив про свою сексуальну орієнтацію.

«То була рідкісна можливість заглянути в його приватне життя, яке він дуже оберегав, і також то був ризикований крок для компанії в менш толерантних частинах світу, — ішлося у статті з відсилкою до

тексту Кука для Bloomberg. — Він майстерно став на захист рівності після року хиткого поступу щодо одностатевих шлюбів у США, поки лунали аргументи про брак розмаїття серед керівників компаній Кремнієвої долини, включно з Apple, котра сильно впливає на формування нашої культури»⁵⁷¹.

Кука хвалили також за те, що він запросив у керівництво компанії трьох жінок, хоча раніше високі посади займали лише білі чоловіки, і за те, що він змінив принципи призначення членів ради директорів, — тепер компанія надаватиме перевагу кандидатам, що представляють меншини. «Я думав, що Стіва замінити неможливо, і частково так і є, — зауважив Financial Times професор школи менеджменту МІТ Майкл К'юсамено, — але насправді його дух живий, а філософія компанії вже менш суперечлива. За це треба віддати належне Тіму».

Рівність і розмаїття вигідні для бізнесу

Сексуальна орієнтація Кука, очевидно, мала вплив на його погляди на рівність і розмаїття. Часто, щоб очолити аутсайдерів, треба самому бути аутсайдером. Кук формував менш суперечливу корпоративну культуру, яка була б справедливішою, із більшим акцентом на рівності й розмаїтті. У листопаді 2013 року він написав свою першу колонку на посаді CEO для Wall Street Journal. У тексті під назвою «Рівність на робочому місці вигідна для бізнесу»⁵⁷² йшлося про зобов'язання Кука «створити безпечний простір для всіх працівників, незважаючи на їхні расу, гендер, національність і сексуальну орієнтацію».

«Ще задовго до того, як я став CEO Apple, мені відкрилася ця істина, — починав Кук. — Люди найкраще віддаються роботі тоді, коли відчують, що їх цінують і приймають». Він закликав сенаторів підтримати антидискримінаційний акт щодо працевлаштування, який забороняє дискримінацію за ознакою сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності. «Закони стільки років мовчали щодо прав гомосексуальних американців на робочому місці, а ми як американський народ мирилися з дискримінацією, — сказав він. — Конгрес має скористатися можливістю подолати таку нетерпимість, прийнявши антидискримінаційний акт щодо працевлаштування».

Законопроект ухвалили в сенаті в листопаді 2013 року з підтримкою від обох партій, результати голосування були 64/32.

Інновації через розмаїття

Розмаїття на робочому місці — одна з основних цінностей Кука — є складовою його інноваційної стратегії. Він вважає, що розмаїтий штат — це добре не лише тому, що справедливо, — такий персонал сприяє інноваціям, бо в процесі розробки лунають різні голоси й озвучується різноманітний досвід. Він, власне, висловився навіть різкіше: «Розмаїття — це “майбутнє нашої компанії”», — сказав Кук у 2015 році⁵⁷³. І зауважив, що Apple — «найкраща компанія», яка створює найкращі продукти через неоднорідність у плані досвіду, знань і поглядів: «Одна з причин, чому продукти Apple настільки чудові, полягає в тому, що над ними працюють не лише інженери та програмісти, а й митці та музиканти. Саме поєднання гуманітарних наук, мистецтва й технологій робить наші продукти чарівними».

Компаніям на зразок Apple, що охоплюють усю планету, потрібні люди, які можуть працювати з колегами з усього світу й обслуговувати клієнтів у всьому світі, пояснював Кук в інтерв'ю Auburn Plainsman, студентській газеті свого рідного університету. «Світ зараз набагато переплетеніший, аніж тоді, коли я закінчував школу, — казав він. — З огляду на це, треба глибоко розуміти інші культури світу»⁵⁷⁴. І додав: «Я навчився не лише цінувати це розмаїття, а й радіти йому. Світ цікавий через наші відмінності, а не через схожість».

Кук хвалив свою розмаїту команду керівників, описуючи Чарлі Роузу, як його винятково здібна команда, «здатна на неймовірні речі», допомагає йому й компанії досягти неймовірного успіху завдяки своїй розмаїтості. Він згадав Джоні Айва, Крейга Федеріджі, Джефа Вільямса, Дена Річчіо й нещодавно призначену директорку з ритейлу Анджелу Арендтс і сказав: «Працювати з ними — найбільша честь у моєму житті». Він зауважив, що ці керівники, кожен із яких обдарований по-своєму, доповнюють його особистість. «Я вірю в розмаїття з великої літери, — казав він Роузові. — Це розмаїття думок і способів їхнього оцінювання. Це коли люди, котрі мене оточують, не такі, як я. У них є навички, яких я не маю». Він продовжував, що

«кожен є фахівцем у певній галузі. Тому ми працюємо разом, як єдина команда. Бо в нашій компанії робота розгортається горизонтально, а не вертикально». Він зауважив, що керівництво Apple часто сперечається й не в усьому завжди погоджується. «Але ми дуже поважаємо й доповнюємо одне одного й між нами є взаємна довіра. Це й робить можливою спільну роботу».

Попри те що керівництво компанії може бути розмаїтим у думках, йому бракує справжнього расового й гендерного розмаїття. Розмови Кука про «розмаїття з великої букви»⁵⁷⁵ — це спосіб оминати очевидний факт, що більшість керівників Apple — білі чоловіки. Кук робить певні кроки для запрошення більшої кількості жінок і людей іншого кольору шкіри на вищі посади, але цього очевидно недостатньо. Він здається щирим у своїх намаганнях змінити Apple та всю технологічну галузь, і це правда, що такі зміни потребують часу, але Apple для посилення розмаїття може й повинна робити набагато більше.

Кук активно виступає за винайм на роботу меншин — людей із обмеженими можливостями, ветеранів тощо, і вважає, що лідери компаній недостатньо уваги приділяють розмаїттю. Він цитував Кінга про «приголомшливе мовчання хороших людей», кажучи, що проблема частково полягає в тому, що люди з хорошими намірами не подають голосу. Небагато CEO про це говорять. Подати голос складно, адже «суспільство, на жаль, спонукає не висовуватись... але так нам не вдасться рухати вперед країну, промисловість чи компанії. Так розмаїття не буде». Рішення полягає в тому, щоб озвучити проблему й запровадити програми для її розв'язання. «Я намагаюся дивитись у дзеркало й питати себе, чи роблю я достатньо, — сказав він, — і якщо моя відповідь “ні”, то прагну зробити ще щось».

Кук налаштований оптимістично — зміни будуть⁵⁷⁶. «Я переконаний, що ми зрушимо це з місця, — сказав він Mashable. — Це неможливо зробити швидко, ми... усе розуміємо. Але це не означає, що рішення немає. Воно є, до того ж реальне. Ці проблеми спричинили люди, отже, вони здатні їх розв'язати». І він справді робить усе можливе для покращення ситуації. «Якщо ви, як і ми, вірите, що розмаїття допомагає робити кращі продукти, а йдеться про речі, які змінюють життя людей, то, очевидно, вам треба докласти значних зусиль задля

досягнення розмаїття так, як ви намагаєтеся досягти чогось важливого для себе».

Підтримувати жінок

Кук часто висловлював занепокоєння щодо кількості жінок у технологічній галузі. «Я вважаю, що США втратить передові позиції в технологіях, якщо не буде змін, — казав він в інтерв'ю *Plainsman*. — Жінки — неймовірно важлива складова робочої сили. Якщо в технологічній галузі частка жінок лишатиметься низькою, то й рівень інновацій буде недостатнім. Це лише констатація факту»⁵⁷⁷.

Кук каже, що це просто «відмазка», коли технологічна галузь стинає плечима, стверджуючи, що жінки не цікавляться кар'єрою в технічній сфері. «Думаю, це наша провина... усієї технологічної спільноти, — казав він. — На мою думку, ми загалом не зробили достатньо, щоб пояснити й показати молодим дівчатам, що це круто й весело»⁵⁷⁸.

Один зі способів заохотити жінок до точних наук — наявність прикладів для наслідування. Донедавна Бозома Сейнт Джон була єдиною керівницею вищого рівня в *Apple*. Коли вона працювала в компанії, то була дуже публічною особою. Бачити жінок на керівних посадах у технологічній галузі важливо, вважає Кук. Їхня присутність має значення.

За час, відколи Кук перебуває на посаді, він активно займається посиленням розмаїття в компанії. Він підвищує й запрошує на керівні посади жінок і представників меншин. У вересні 2011 року на посаду старшого віце-президента із інтернет-програм і послуг Кук призначив американця кубинського походження Едді К'ю⁵⁷⁹. У травні 2013 року — запросив афроамериканку Лізу Джексон, яка очолювала агенцію із захисту навколишнього середовища, опікуватися питаннями доквілля. У жовтні того самого року Анджела Арендтс, колишня очільниця *Burberry*, очолила ритейл відділ компанії. У 2014 році він підвищив Деніс Янг Сміт до директорки відділу кадрів⁵⁸⁰, а в травні 2017-го призначив її на посаду віце-президентки з питань розмаїття й інклюзії⁵⁸¹. Того самого року співзасновниця й директорка *Black-Rock* Сью Ваґнер стала членкинею ради директорів *Apple*⁵⁸².

Також Кук запровадив щорічний звіт із питань «інклюзії та розмаїття»⁵⁸³ на додачу до звітів про довкілля й відповідальність постачальників. Ці відкриті звіти вищого рівня є ознакою того, наскільки серйозно Apple під керівництвом Кука ставиться до таких ініціатив.

За час правління Кука Apple збільшує представництво людей іншого кольору шкіри в рекламних і маркетингових кампаніях. Усі такі матеріали Apple показують різноманітних акторів. Також компанія збільшила кількість промов від жінок на своїх заходах. Якщо в епоху Джобса на сцені переважно був Стів Джобс, то за Кука продукти представляють набагато більше працівників компанії — і часто це жінки. У гострому пості на Quartz у 2015 році оприлюднили діаграму⁵⁸⁴, де було показано, скільки жінок за всі часи вийшли на сцену представляти продукти Apple: 0, 0, 0, 0, 0, 0 та 0. Після того Кук сказав, що «абсолютно» погоджується, що на сцені має бути більше жінок, і в червні 2018 року на щорічній конференції розробників компанії на сцену вийшло шестеро жінок, які працювали на керівних посадах⁵⁸⁵.

Виявилося, що Кук дуже серйозно ставиться до посилення розмаїття, але, на жаль, темп змін надто повільний, бо залежить не лише від ставлення людей, а й від потоку кадрів. Більшість керівників у Apple перебувають на своїх посадах десятиліттями і, ймовірно, працюватимуть там іще довго. Те саме стосується й рядових працівників. Багато хто працює на компанію понад 20 років, і можуть минути десятиліття, поки склад робочої сили зміниться. Переміни відбуваються, але недостатньо швидко.

Склад Apple

Перший звіт Apple щодо розмаїття вийшов у серпні 2014 року, у ньому йшлося про вже відому більшості інформацію: Apple переважно складається з білих чоловіків. У 2014 році 70 % робочої сили компанії у світі становили чоловіки й лише 30 % — жінки⁵⁸⁶. У Сполучених Штатах 55 % працівників Apple були білими, на другому місці — працівники азійського походження: (15 %). 11 % становили латиноамериканці, 7 % були чорношкірими (порівняно з 13 % від

загального населення країни). 12 % воліли не відповідати на питання про етнічне походження. На жаль, більшість представників меншин працювали в магазинах Apple, а не на високооплачуваних чи керівних посадах.

Кук висловив розчарування результатами. «Як CEO я не задоволений показниками на цій сторінці, — написав він у заяві на сайті звіту. — Це для нас не новина, і ми багато працюємо, щоб покращити цю сферу. Прогрес є, і ми взяли на себе зобов'язання застосовувати до розмаїття не менш інноваційний підхід, аніж до розробки продуктів»⁵⁸⁷. Він знову запевнив громадськість у своїй відданості справі посилення розмаїття в Apple.

Але останніми роками нічого сильно не змінилось. У листопаді 2017 року стало лише трошки більше жінок, а представників меншин — навіть менше⁵⁸⁸. У США технічний штат Apple, включно з рядовими працівниками й тими, хто працює в торгівлі, на 52 % був білим і на 77 % складався із чоловіків. Минулого року показники були 55 % і 77 % відповідно. Кількість представників етнічних меншин — чорношкірих, латиноамериканців і людей із багаторасовим походженням — дещо зменшилась: із 18 % до 17 %⁵⁸⁹.

Тим часом керують Apple переважно білі чоловіки. Згідно зі звітом⁵⁹⁰, керівництво компанії на 71 % складається з чоловіків, і на 66 % із білих працівників (цей показник зменшився, порівняно з минулим роком, лише на 1 %). Відсоток чорношкірих, латиноамериканців і людей із багаторасовим походженням не змінився. Показники⁵⁹¹ керівництва свідчать про брак розмаїття на верхівці компанії. Із 17-ти керівників вищого рівня 11 — білі чоловіки і ще троє — білі жінки. Є одна афроамериканка, один латиноамериканець і одна азіатка. Але в Apple кажуть, що намагаються прискорити зміни, і тепер половина новоприбулих працівників компанії за рік, про який ідеться у звіті (липень 2016 — липень 2017 року), були або жінками, або представниками меншин⁵⁹².

На жаль, навіть із такими показниками Apple переганяє конкурентів із Кремнієвої долини. Більшість колег компанії — Facebook, Intel, Google, Twitter, та Microsoft на 50 % білі, на 30-40 % складаються із азіатів, і по 10 % припадає на латиноамериканців і чорношкірих⁵⁹³. І хоча на Apple працює більше латиноамериканців і чорношкірих, вони

переважно займають посади низького рівня в торгівлі, часто працюють неповний день, мають менше бонусів і можливостей зростання до кращих посад.

Тиск акціонерів

Також на Apple тиснули акціонери, бажаючи, щоб компанія посилювала розмаїття, особливо на вищому рівні. У травні 2017 року Кук підвищив Деніс Янг Сміт до віце-президентки з питань розмаїття та інклюзії, але вона пробула на посаді менш ніж рік. Після тривалої та успішної кар'єри в Apple Сміт звільнилася за таємничих обставин після дивного, неочікуваного коментаря на конференції, що, мабуть, і вирішив її долю: «У кімнаті може сидіти 12 білих блакитнооких блондинів, і все одно буде розмаїття, бо вони мають різний життєвий досвід і по-різному сприймають розмову»⁵⁹⁴.

Коментар здався незграбним виправданням факту, що керівництво Apple майже цілком складається з білих чоловіків, і її слова швидко потрапили в медіа. Сміт згодом вибачилась у внутрішньому імейлі⁵⁹⁵, але за кілька місяців пішла з компанії. Не відомо, чи це було її рішення, чи Сміт звільнили. Вона працювала в Apple протягом більш ніж 20-ти років і кілька разів її підвищували — від директорки кадрів у ритейлі вона стала очільницею відділу з питань розмаїття, тому її раптове звільнення було несподіванкою. Її замінила Крісті Сміт, колишня директорка консалтингової фірми Deloitte.

У грудні 2013 року Apple переглянула свої корпоративні принципи, щоб збільшити рівень розмаїття в раді директорів після скарги двох груп акціонерів — Trillium Asset Management LLC та Sustainability Group. На той час колишня CEO Avon Андреа Юнг була єдиною жінкою в раді директорів. Після скарги Apple переформулювала свої принципи: «Комітет, що висуває кандидатів у раду, зобов'язується шукати висококваліфікованих жінок і представників меншин, щоб включати їх до списку, із якого обирають членів ради», — писали в Bloomberg⁵⁹⁶.

Також на компанію тисне акціонер-активіст, котрий хоче посилити розмаїття серед керівництва Apple та в раді директорів. Двічі на зустрічі акціонерів Антоніо Евіен Мальдонадо II, акціонер компанії,

закликав Apple прийняти «прискорену політику найму на роботу»⁵⁹⁷, щоб посилити розмаїття на рівні керівництва й у раді директорів. Мальдонадо сказав, що компанія досі переважно біла, що насправді шкодить бізнесу. «Усі відмазки Apple та інших, що, мовляв, бракує людей і таке інше, — сказав Мальдонадо, — це просто фігня».

У 2015 році на зустрічі акціонерів Apple Мальдонадо поставив питання про меншини в керівництві компанії безпосередньо Куку. І відповідь його не вдовольнила. «Тім Кук виправдовується й представляє двох чорношкірих людей у керівництві як ознаку розмаїття, але йдеться не про вищий рівень, — сказав Мальдонадо, — особисто я сприймаю це як образу. Їм указали на те, що це “показуха”, але він, здавалося, не погодився»⁵⁹⁸.

Рада директорів Apple поки що відхилила пропозицію Мальдонадо, сказавши, що прискорена політика найму «не є необхідною чи доречною, тому що ми й так продемонстрували нашу відданість цілісному погляду на інклюзію та розмаїття й надали детальну інформацію про наші ініціативи щодо цих питань, а інформація про те, як вони просуваються, доступна на нашому сайті apple.com/diversity»⁵⁹⁹.

Та Мальдонадо порушив важливе питання. Apple — не надто розмаїта компанія, особливо коли йдеться про вищий рівень, а відповідь ради директорів була незграбною відмазкою. Apple запхала сміття під килим. Як каже Мальдонадо, компанія повинна прискорити політику найму на всіх рівнях, особливо на найвищому, тому що зміни відбуваються недостатньо швидко. «Докорінні зміни вимагають часу, — йдеться у звіті компанії щодо розмаїття. — Ми пишаємося нашими досягненнями, але попереду ще багато роботи»⁶⁰⁰.

Освітні ініціативи Кука

Кук започаткував певні ініціативи, щоб посилити розмаїття на всіх рівнях. Задля цього Apple має збільшити кількість жінок і представників меншин із технічними дипломами. Зростання ринку праці у США відбуватиметься переважно за рахунок технологічної галузі, але лише 17,1 % промислових інженерів у Сполучених Штатах — жінки⁶⁰¹. «Ситуація така, — казав Кук, — що все закінчиться низкою

порожніх робочих місць. Ми втратимо талановитих працівників, які мали б відбутися. Думаю, всій країні слід узятися за те, щоб це змінити»⁶⁰².

Щоб протистояти нестачі жінок і представників меншин серед претендентів на роботу, Apple започаткувала кілька багаторічних партнерств із освітніми неурядовими організаціями, вартістю в мільйони доларів. Компанія започаткувала стипендію Product Integrity Inclusion and Diversity — згідно з її умовами, 10 тис. доларів надається як допомога оплати освіти «жінкам, афроамериканцям, латиноамериканцям чи корінним народам», що навчаються в університетах⁶⁰³. Програму було запущено у 2014 році, невдовзі після оприлюднення першого звіту Apple щодо розмаїття, який показав, що в усьому світі робоча сила Apple складається переважно з білих чоловіків. Apple сподівається, що стипендії заохочуватимуть жінок і представників меншин іти в технологічну галузь, і що одного дня вони прийдуть на роботу в Apple Park.

У 2015 році Apple пожертвувала 50 млн доларів організаціям, які намагаються залучити до роботи в технічній галузі більше жінок, представників меншин та ветеранів. 40 млн Apple дала Thurgood Marshall College Fund, що підтримує студентів державних коледжів та університетів, де традиційно більшість студентів — чорношкірі (такі заклади відомі під аббревіатурою HBCUs)⁶⁰⁴. До них належать Гарвардський університет, Гремблінський університет і Університет Північної Кароліни. Пожертва покриватиме стипендії та тренінги для викладачів, а також програму оплачуваного стажування в Apple. Джонні Тейлор, президент і CEO фонду, казав, що це найбільше партнерство за всю історію їхньої організації. «Це партнерство з Apple вирізняє те, що йдеться про найбільш усеохопну програму, яку будь-коли пропонували організації, що займаються HBCUs», — сказав він⁶⁰⁵.

Apple також уклала угоду з Національним центром жінок та інформаційних технологій (NCWIT), щоб дати технічну освіту більшій кількості жінок. Компанія пожертвувала організації 10 мільйонів доларів протягом чотирьох років — це також найбільша пожертва, яку будь-коли отримував центр — на стажування, стипендії та інші освітні програми, через які за наступні кілька років пройде 10 тис. старшокласниць⁶⁰⁶.

Але Apple у цьому не єдина. Із NCWIT працюють також Microsoft, Google, Symantec та інші компанії технологічної галузі, а Thurgood Marshall College Fund отримав значні пожертви від національної баскетбольної асоціації та від Walmart⁶⁰⁷. Facebook і Google співпрацюють із подібними організаціями, щоб заохотити більше жінок вивчати комп'ютерні науки⁶⁰⁸. Facebook працює з Girls Who Code (Дівчата, котрі програмують) — програмою з раннього навчання програмування, а Google запустив проект під назвою «Зроблено кодом», який має на меті популяризувати використання 3-D друку в індустрії моди⁶⁰⁹.

«Ми хотіли створити можливість для представників меншин отримати першу роботу в Apple, — казала Янг Сміт, колишня очільниця відділу з питань інклюзії та розмаїття. — Такі програми мають величезний ефект, а ми переконані, що інновації неможливі без розмаїття та інклюзії»⁶¹⁰.

Сіючи раннє насіння

Щоб збільшити потік кандидатів, Apple працює не лише з коледжами, а й зі старшими та молодшими класами шкіл. «Ми намагаємося заохоти навчання й розвиток школярів у технічних науках, бо хочемо забезпечити собі потік кадрів, що починається від дитсадка й триває до випускного класу школи», — каже очільниця відділу кадрів компанії Дірдр О'Брайан⁶¹¹. Це для Кука особисте питання, саме тому освіта — одна з базових цінностей Apple. Як він казав у 2015 році, «без чудової державної освіти я не був би тим, ким є. Забагато дітей не мають доступу до якісної державної освіти. Це несправедливо»⁶¹².

Відданість Apple питанням освіти вилилася в пожертву 100 млн доларів урядовій програм ConnectED у 2014 році⁶¹³ — про такий жест згадав навіть президент Обама у своїй щорічній промові в Конгресі. Програма ConnectED, що її запустили за президентства Обами в червні 2013 року, — це проект підключення високошвидкісного інтернету в освітніх закладах від дитсадка до старших класів шкіл по всій країні, вартістю 10 млрд⁶¹⁴. На час початку програми доступ до швидкісного зв'язку мали менш ніж 40 % шкіл, згідно з даними Білого

Дому. Адміністрація Обами хотіла до 2018 року підвищити цей показник до 99 %. У звіті щодо розвитку штатів від 2017 року від EducationSuperHighway, неурядової організації, що займається питанням підключення до інтернету в школах, наведено дані, що вже 94 % державних шкіл підключені до швидкісного інтернету — тобто йдеться про 40 млн американських школярів. Це неймовірне досягнення, але попереду ще багато роботи: 6,5 млн школярів досі не мають у школі доступу до швидкісного інтернету⁶¹⁵.

Apple та Кук вважають програму надзвичайно успішною з огляду на вагомість доступу шкіл до технологій і важливої інфраструктури. «Ці діти народжені в цифрову добу, і якщо вони приходять у школу, яка все ще живе в аналоговому світі, то це не сприяє навчанню», — сказав Кук Робінові Робертсу із ABC під час свого туру по школах, що брали участь у проекті ConnectED у Нью-Йорку в 2016 році. «Це не сприяє творчості. Ми даємо школам доступ до цифрових технологій і насамперед зосереджуємося на тих школах, яким бракує фінансування, — додав Кук, — усе йде чудово. Це приносить радість»⁶¹⁶.

Apple під керівництвом Кука запустила також власний проект «Кожен може програмувати»⁶¹⁷, що дає дітям від молодших класів до університетів доступ до планів уроків із програмування. Там є все — від інструкцій для вчителів, уроків, ресурсів для програмування до доступу до освітніх форумів — усі матеріали базуються на Swift, відкритій мові програмування, розробленій в Apple. Кук вважає, що програмування — це обов'язкова навичка для кожного школяра й студента, яку треба вивчати в усіх школах світу.

«Якби я був французьким школярем і мені було десять, то думаю, для мене було б важливіше вивчити мову програмування, аніж англійську, — казав Кук французькому виданню *Konbini* під час візиту у Францію у 2017 році. — Я не кажу людям не вчити англійську, але програмування — це мова, якою можна спілкуватися з сімома мільярдами людей у світі, і ми робимо все можливе, щоб навчання програмуванню було доступним — так, ми розробили Swift — мову, користуватися якою так само легко, як нашими продуктами. Ця мова потрібна кожному»⁶¹⁸.

Кук повторював такі слова і в інтерв'ю для програми MSNBC «Революція: Apple змінює світ», сказавши: «Я хочу, щоб Америка була сильним лідером, а для цього, на мою думку, насамперед треба програмувати. Це мова, яка присутня в кожному аспекті нашого життя. Це розв'язання проблем. Щоб відрізнити фальшивку від реальності, потрібне критичне мислення». Він додав, що «Ми в Apple беремо на себе цю відповідальність. Бізнес має бути чимось більшим, аніж доходи й прибутки»⁶¹⁹.

На додачу до проекту «Кожен може програмувати», Apple пропонує в магазинах безкоштовні семінари «Година програмування», на яких навчають програмувати всіх охочих⁶²⁰. На семінарах навчають основ Swift дітей і дорослих, аматорів і майбутніх розробників. Для тих, хто не може прийти в магазин, на айпаді є застосунок Swift Playgrounds⁶²¹, де діти легко можуть почати програмувати вдома й у школі. «Ми в Apple глибоко переймаємось освітою, бо любимо дітей і вчителів, — казав Кук у березні 2018 року під час виступу на освітній події компанії в старшій школі при Лейнському технічному коледжі в Чикаго перед виходом нового айпаду. — У кожній дитині ми цінуємо творче начало.

Саме тому освіта вже протягом 40 років є однією з визначальних складових нашої компанії»⁶²². Наразі айпад дорожчий, аніж дуже доступні планшети від Google, якими переважно користуються в школах, але Apple сподівається, що освітні знижки й програми на зразок ClassKit та застосунка Schoolwork, що вийшли разом з iOS 11.4, у найближчі роки змінять ситуацію.

На ClassKit можна створювати освітні застосунки, що сприяють можливості досі не баченого зв'язку в навчальному процесі. Програма дає вчителям змогу через свій айпад одним доторком запускати навчальні заняття на айпадах учнів. А школярі можуть легко й конфіденційно ділитися з учителями даними про свої успіхи, що спрощує вчителю можливість допомогти учневі із завданнями, які викликають труднощі. Застосунок Schoolwork працює на цій програмі й дає вчителям змогу пропонувати учням завдання для виконання на їхніх пристроях, а потім слідкувати за успіхами.

Загалом Apple під керівництвом Кука започаткувала низку різноманітних проектів для шкіл і коледжів, щоб збільшити кількість

жінок і представників меншин у технологічній галузі. «Замість того щоб просто чекати й працювати зі старшими класами та дивитися, скільки жінок і представників меншин ідуть вчитися програмувати, ми перестраховувались, обравши фундаментальний підхід, — сказав він в інтерв'ю USA Today. — [Ми маємо починати] з наймолодших класів, щоб докорінно змінити ситуацію з розмаїттям»⁶²³.

Кук каже, що в Apple помітний прогрес, особливо щодо того, що стосується найму більшої кількості жінок. «Припускаю, що з часом технологічна галузь виглядатиме абсолютно інакше, — сказав він. — Це хвиля... Хвиля має з роками набрати силу й усе змінити»⁶²⁴. В останньому звіті Apple щодо інклюзії та розмаїття від грудня 2017 року йдеться про те, що представництво жінок у компанії «стабільно зростає». Компанія заявляє, що у віковій категорії до 30-ти років 36 % працівників — жінки, що на 5 % більше, аніж у 2014 році. Загалом у компанії працює 32 % жінок. 29 % керівництва Apple — жінки, а в категорії керівників до 30-ти років жінок — 39 %. Apple розбиває статистику на вікові категорії, бо працівники до 30-ти — це свіжа кров, майбутнє компанії. Нові молоді люди приходять у Apple, і компанія поступово стає різноманітнішою⁶²⁵.

Доступність

До того ж Кук вважає важливою для компанії доступність. Усі продукти й програми Apple оснащені допоміжними технологіями, щоб ними міг користуватися кожен. «Ми хочемо, щоб усі мали доступ до можливостей, які дають нам технології, — ідеться на сайті компанії, — тому працюємо над тим, щоб із самого початку кожен продукт Apple був доступним для всіх»⁶²⁶.

Усі продукти Apple — маки, айфони, айпади та годинники — зроблено так, щоб ними могли користуватися люди з вадами зору, слуху тощо. Технологія VoiceOver, наприклад, що зачитує вголос усе відображене на екрані — одна із функцій, яка допомагає людям із вадами зору. Вона працює на айфонах, айпадах, маках і навіть на Apple Watch.

iOS підтримує шрифт Брайля на більш ніж 25-ти мовах і має вбудовану розкладку Брайля. Для людей із вадами слуху айфон можна

поставити в певний режим, щоб вхідний дзвінок відображався спалахами ліхтарика. FaceTime, безкоштовний застосунок для відеодзвінків, став популярним способом для користувачів із вадами слуху — вони можуть спілкуватися мовою жестів. Щоб допомогти людям із вадами зору, камера на айфоні використовує розпізнавання облич, а VoiceOver повідомляє, що людина в кадрі, щоб незрячий користувач міг зняти фото. Власники годинника Apple можуть відслідковувати вправи на візку. Live Listen, функція, запроваджена в iOS 12, перетворює навушники Apple у слуховий апарат, і людина користується айфоном як мікрофоном із підсилювачем.

«Людам із обмеженими можливостями часто доводиться боротися за власну людську гідність, — казав Кук у 2013 році⁶²⁷ під час своєї промови на честь нагородження його міжнародною відзнакою якості життя від рідної альма-матер, Обернського університету. — Вони часто лишаються в тіні технологічного прогресу, що надихає й захоплює інших, але інженери Apple борються із такою неприпустимою ситуацією. Вони роблять неможливе, щоб наші продукти стали доступними для людей із різними вадами — зору, слуху чи координації».

Кук навіть визнав, що робити товари доступними може бути не вигідно фінансово, але йому байдуже. «Ми розробляємо наші продукти, щоб здивувати й порадувати кожного користувача й ніколи, ніколи не зважаємо на можливі прибутки, — сказав він. — Ми чинимо так, бо це справедливо та правильно, і цього вимагає повага до людської гідності, і це невід’ємна складова Apple, якою я особливо пишаюся»⁶²⁸.

Кук часто наголошує на відданості Apple питанням доступності. Щоліта під час конференції розробників Apple він згадує в промові або у відео про доступність. Також компанія підкреслює доступність і в App Store, запускаючи спеціальні програми до річниці прийняття акту щодо американців із обмеженими можливостями, і в місяць обізнаності щодо аутизму. Доступність помітна в кожній функції сайту компанії, де є багато інформації для користувачів і ресурсів для зовнішніх розробників програмного забезпечення. Протягом кількох років Apple просуває Світовий день обізнаності щодо доступності, щотравня організовуючи події, промови й семінари на тему

доступності у своїх магазинах. Із 2017 року компанія організувала понад 10 тис. таких заходів⁶²⁹.

У Світовий день обізнаності щодо доступності в 2018 році Apple оголосила про плани об'єднати зусилля із передовими організаціями, що займаються освітою людей із вадами зору та слуху в Сполучених Штатах, а також про запровадження в їхніх закладах проекту «Кожен може програмувати». Компанія співпрацювала з інженерами, освітянами й програмістами з цих спільнот, щоб зробити програму якомога доступнішою, й пообіцяла продовжувати співпрацю зі школами, щоб за необхідності змінювати програму навчання.

«Ми неймовірно раді початку партнерства з Apple, — казав Кларк Брук, директор школи для учнів із вадами слуху в Каліфорнії. — Ця програма — чудовий спосіб утілити ідеї й уяву наших школярів через програмування та водночас закласти основу для їхньої майбутньої кар'єри в програмуванні й технологіях»⁶³⁰.

Apple отримала кілька нагород за доступність, включно з премією Гелен Келлер від американської фундації незрячих за застосунок VoiceOver. Після нагородження, стало очевидно, що «доступність стала частиною ДНК компанії», — сказав Грег Джосв'як. «Продукти Apple інтуїтивні й доступні одразу, — повідомив президент та CEO фундації Карл Аугусто, — Apple справді грає у власній лізі»⁶³¹.

«Ми вважаємо доступність базовим правом людини», — сказала Сара Геррлінгер, керівниця світової політики та проектів Apple у сфері доступності, в інтерв'ю Стіву Акіно, журналістові з обмеженими можливостями, котрий пише для TechCrunch⁶³². Згідно зі словами Акіно, «функції доступності в iOS вважаються одними з найкращих у галузі. Це чимале досягнення, яким не варто нехтувати, особливо згадуючи мобільні телефони, якими вони були до айфонів».

«Візьмімо когось із вадами зору, — сказав він. — Він чи вона мучилися з телефоном, у якого була кнопкова клавіатура й екран розміром із поштову марку. А потім вони купили айфон — і весь світ для них змінився... Тепер вони можуть переписуватися з родичами й друзями, дивитися карти й робити це без жодних перешкод. Тому не буде перебільшенням сказати, що функції доступності в iOS були для людей із обмеженими можливостями переломним моментом, як айфон для ринку телефонів»⁶³³. Таке визнання й нагороди свідчать, що Apple

робить величезні кроки в напрямі доступності, і що завдяки їхнім продуктам світ стає кращим, у ньому є місце для кожного.

Кук нагадав споживачам Apple про зусилля компанії в галузі доступності, і в жовтні 2016 року, розпочавши велику подію (вихід моделі ноутбуків MacBook Pro) з відео під назвою «Седі», де було показано, як люди з обмеженими можливостями користуються продуктами Apple для навчання, спілкування, продуктивності та власних хобі. Однією з героїнь відео була Седі Полсон, відео-редакторка з ДЦП, котра створила це відео за допомогою функції Switch Control на маці⁶³⁴. «Це був найкращий досвід у моєму житті, і я його ніколи не забуду, — написала пізніше Полсон у своєму блозі. — Мені дуже пощастило, я вдячна за все, що маю. Дякую, Apple та Тіме Кук, за цю неймовірну можливість! Я справді дуже ціную все, що ви зробили у сфері технологій для кожного!».

У травні 2017 року, у світовий день обізнаності щодо доступності, Кук зустрівся з трьома ютуберами, щоб обговорити функції доступності, вбудовані у продукти Apple, і пояснити, чому для компанії важливо, щоб її продуктами могли користуватися всі. «Apple заснована на тому, щоб давати людям змогу створювати, робити щось таке, чого вони не могли досягти без наших інструментів, — казав Кук Ріккі Пойнтеру, відеоблогерові й активісту за права людей із вадами слуху. — Ми завжди вважали доступність правом людини. Права людини — невід’ємні, тому й наші продукти мають бути доступними для кожного»⁶³⁵.

Кук повторив, що компанія просуває доступність не для прибутків, а задля справедливості. «Ми твердо переконані, що кожен має мати однакові можливості й однаковий доступ, — продовжував він, — тому ми не розглядаємо ці функції з погляду доходів. Нам це байдуже». Кук не соромиться заявляти такі речі.

Apple — не єдина компанія, що пропонує допоміжні технології, але вона одна з небагатьох, де доступність вважається пріоритетом у всіх видах діяльності. Цінності, які колись приніс у Apple Джобс, із Куком за кермом лише зміцнилися й стали ще важливішими.

-
- 555 Інтерв'ю автора із Греггом Джосв'яком, березень 2018-го.
- 556 “Tim Cook Speaks Up,” Bloomberg, October 30, 2014, accessed September 13, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up.
- 557 “Tim Cook on Speaking Up for Equality,” YouTube, posted by *The Late Show with Stephen Colbert*, September 16, 2015, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=ZEq1qwos0w4.
- 558 Bill Clinton, Twitter post, October 30, 2014, 10:15 a.m., <https://twitter.com/billclinton/status/527871526637699073>.
- 559 Richard Branson, Twitter post, October 30, 2014, 7:35 a.m., <https://twitter.com/richardbranson/status/527831152137355264>.
- 560 James B. Stewart, “The Coming Out of Apple’s Tim Cook: ‘This Will Resonate,’ ” *New York Times*, October 31, 2014, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2014/10/31/technology/apple-chief-tim-cooks-coming-out-this-will-resonate.html.
- 561 “Tim Cook Receives the HRC Visibility Award,” YouTube, posted by Human Rights Campaign, October 3, 2015, accessed September 14, 2018, https://youtu.be/iHguhlFE_ik.
- 562 Mark Gongloff, “Tim Cook Just Changed America in a Way Steve Jobs Never Could,” *Huffington Post*, November 5, 2014, accessed September 14, 2018, www.huffingtonpost.com/2014/10/30/tim-cook-coming-out-water_n_6075388.html.
- 563 Інтерв'ю автора з Лізою Джексон, березень 2018-го.
- 564 David Lazarus, Twitter post, October 30, 2014, 10:48 a.m., <https://twitter.com/Davidlaz/status/527879616963170304>.
- 565 David [Wolf], Twitter post, October 30, 2014, 11:04 a.m., <https://twitter.com/WolfSnap/status/527883649153527808>.
- 566 Seth Fiegerman, “Tim Cook Just Publicly Declared He’s Gay and Wall Street Doesn’t Care,” Mashable, October 30, 2014, accessed September 14, 2018, https://mashable.com/2014/10/30/tim-cook-gay-wall-street-doesnt-care/#S9sz_Qn8psq6.
- 567 “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.
- 568 “Tim Cook at the Human Rights Campaign Annual Gala,” C-SPAN, October 3, 2015, accessed September 14, 2018, www.c-span.org/video/?328534-2/tim-cook-human-rights-campaign-annual-gala.
- 569 Інтерв'ю автора із Греггом Джосв'яком, березень 2018-го.
- 570 Tim Bradshaw and Richard Waters, “Person of the Year: Tim Cook of Apple,” *Financial Times*, December 11, 2014, accessed September 14, 2018, www.ft.com/content/4064a6fe-7fd7-11e4-adff-00144feabdc0.
- 571 Bradshaw and Waters, “Person of the Year: Tim Cook of Apple.”
- 572 Tim Cook, “Workplace Equality Is Good for Business,” *Wall Street Journal*, November 3, 2013, accessed September 14, 2018, www.wsj.com/articles/workplace-equality-is-good-for-business-1383522254.
- 573 Christina Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault,’ ” Mashable, June 8, 2015, accessed September 14, 2018, <https://mashable.com/2015/06/08/tim-cook-apple-diversity-women-future/>.
- 574 Corey Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students,” *Auburn Plainsman*, April 6, 2017, accessed September 14, 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/tim-cook-discusses-diversity-inclusion-with-students.

575 Sam Colt, “Tim Cook Gave His Most In-Depth Interview to Date—Here’s What He Said,” Business Insider, September 20, 2014, accessed September 13, 2018, www.businessinsider.com/tim-cook-full-interview-with-charlie-rose-with-transcript-2014-9.

576 Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’ ”

577 Williams, “Tim Cook Discusses Diversity, Inclusion with Students.”

578 Warren, “Exclusive: Tim Cook Says Lack of Diversity in Tech Is ‘Our Fault.’ ”

579 Eric Slivka, “Apple’s Eddy Cue Promoted to Senior Vice President for Internet Software and Services,” MacRumors, September 1, 2011, accessed September 14, 2018, www.macrumors.com/2011/09/01/apples-eddy-cue-promoted-to-senior-vice-president-for-internet-software-and-services/.

580 Peter Burrows, “Apple Promotes Young Smith to Run Human Resources,” Bloomberg, February 11, 2014, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-11/apple-promotes-young-smith-to-run-human-resources.

581 Buster Hein, “Apple Promotes Denise Young Smith to Lead Diversity Efforts,” Cult of Mac, May 23, 2017, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/482976/apple-promotes-denise-smith-lead-diversity-efforts/.

582 “Sue Wagner Joins Apple’s Board of Directors,” Apple, July 17, 2014, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2014/07/17Sue-Wagner-Joins-Apple-s-Board-of-Directors/.

583 Megan Rose Dickey, “Apple Releases First Diversity Report Under New VP of Diversity and Inclusion,” TechCrunch, November 9, 2017, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2017/11/09/apple-diversity-report-2017/>.

584 Dan Frommer, “All the Women on Stage at Apple Keynotes, Charted,” Quartz, June 8, 2015, accessed September 14, 2018, <https://qz.com/422340/all-the-women-on-stage-at-apple-keynotes-charted/>.

585 “Apple Brought More Women to the Front at WWDC This Year. But Are the Numbers Good Enough?,” *Economic Times*, June 5, 2018, accessed September 14, 2018, <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>.

586 Y Josh Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White,” The Verge, August 12, 2014, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2014/8/12/5949453/no-surprise-apple-is-very-white-very-male.

587 Lowensohn, “Apple’s First Diversity Report Shows Company to Be Mostly Male, White.”

588 Juli Clover, “Apple Publishes New Diversity and Inclusion Report,” MacRumors, November 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.macrumors.com/2017/11/09/apple-diversity-inclusion-2017-report/.

589 Tony Romm and Rani Molla, “Apple Is Hiring More Diverse Workers, but Its Total Shares of Women and Minorities Aren’t Budgeting Much,” Recode, November 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017-diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority.

590 “Apple Leadership,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/leadership/.

591 “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity/.

592 Ha Rani Molla, “Facebook’s and Twitter’s Executive Leadership Are Still the Most White Among Big Silicon Valley Companies,” Recode, July 3, 2017, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2017/7/3/15913360/diversity-tech-report-google-gender-race.

593 Chris Weller, “Apple’s VP of Diversity Says ‘12 White, Blue-Eyed, Blonde Men in a Room’ Can Be a Diverse Group | Markets Insider,” Business Insider, October 11, 2017, accessed September 14, 2018, <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/apples-vp-diversity-12-white-men-can-be-diverse-group-2017-10-1003866971>.

594 Matthew Panzarino, "Apple Diversity Head Denise Young Smith Apologizes for Controversial Choice of Words at Summit," TechCrunch, October 13, 2017, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2017/10/13/apple-diversity-head-denise-young-smith-apologizes-for-controversial-choice-of-words-at-summit/>.

595 Adam Satariano, "Apple Facing Criticism About Diversity Changes Bylaws," Bloomberg.com, January 6, 2014, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-06/apple-facing-criticism-about-diversity-changes-bylaws.

596 Anders Keitz, "Apple Investors Reject Diversity Proposal," TheStreet, February 28, 2017, accessed September 14, 2018, www.thestreet.com/story/14019740/1/apple-investors-reject-diversity-proposal.html.

597 Jacob Kastrenakes, "Apple Shareholders Are Demanding More Diversity, but the Company Is Fighting Back," The Verge, February 15, 2017, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2017/2/15/14614740/apple-shareholder-diversity-proposal-opposition.

598 Megan Rose Dickey, "Apple Shareholders Make Another Push to Increase Diversity at the Senior and Board Levels," TechCrunch, February 2, 2017, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2017/02/02/apple-shareholders-make-another-push-to-increase-diversity-at-the-senior-and-board-levels/>.

599 Buster Hein, "Apple Diversity Report Shows the Company Is Still White and Male," Cult of Mac, November 9, 2017, accessed September 14, 2018, www.cultofmac.com/513275/apple-diversity-report-shows-company-still-white-male/.

600 "Statistics," National Girls Collaborative Project, accessed September 14, 2018, <https://ngcproject.org/statistics>.

601 Corey Williams, "Special to The Plainsman: Tim Cook on Diversity at Auburn," *Auburn Plainsman*, April 6, 2017, accessed September 14, 2018, www.theplainsman.com/article/2017/04/special-to-the-plainsman-tim-cook-on-diversity-at-auburn.

602 Aldrin Calimlim, "Apple Launches New \$10,000 Scholarship Program as Part of Its Push for Diversity," AppAdvice, September 3, 2014, accessed September 14, 2018, <https://appadvice.com/appnn/2014/09/apple-launches-new-10000-scholarship-program-as-part-of-its-push-for-diversity>.

603 Y "Thurgood Marshall College Fund Head Discusses \$40 Million Apple 'Investment' in HBCUs," Thurgood Marshall College Fund, May 7, 2015, accessed September 14, 2018, www.tmcf.org/tmcf-in-the-news/thurgood-marshall-college-fund-head-discusses-40-million-apple-investment-in-hbcus/4168.

604 Michael Lev-Ram, "Apple Commits More Than \$50 Million to Diversity Efforts," *Fortune*, March 10, 2015, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2015/03/10/apple-50-million-diversity/>.

605 Micah Singleton, "Apple Donates over \$50 Million to Improve Diversity in Tech," The Verge, March 10, 2015, accessed September 14, 2018, www.theverge.com/2015/3/10/8184241/apple-donates-50-million-diversity-in-tech.

606 Lev-Ram, "Apple Commits More than \$50 Million to Diversity Efforts."

607 KPMG U.S. Facebook post, July 28, 2018, www.facebook.com/KPMGUS/photos/weve-teamed-up-with-girls-who-code-gwc-a-national-non-profit-organization-workin/979141295592861/.

608 Made with Code | Google, accessed September 14, 2018, www.madewithcode.com/.

609 Singleton, "Apple Donates over \$50 Million to Improve Diversity in Tech."

610 Інтерв'ю автора із Дідрр О'Брайан, березень 2018-го.

611 Aaron Smith, "Tim Cook Says Diversity Is Key to Great Companies," CNNMoney, August 24, 2015, accessed September 14, 2018, <http://money.cnn.com/2015/08/24/technology/tim-cook-apple-diversity/index.html>.

612 “ConnectED,” National Archives and Records Administration, accessed September 14, 2018, <https://obamawhitehouse.archives.gov/issues/education/k-12/connected>.

613 “FACT SHEET: Opportunity for All—Answering the President’s Call to Enrich American Education Through ConnectED,” National Archives and Records Administration, February 4, 2014, accessed September 14, 2018, <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/02/04/fact-sheet-opportunity-all-answering-president-s-call-enrich-american-ed>.

614 Education Superhighway, “2017 State of the States: Fulfilling Our Promise to America’s Students,” September 2017, https://s3-us-west-1.amazonaws.com/esh-sots-pdfs/educationsuperhighway_2017_state_of_the_states.pdf.

615 “Exclusive: Apple CEO Tim Cook Talks Classroom Tech Initiative,” ABC News, September 14, 2016, accessed September 14, 2018, <https://abcnews.go.com/GMA/video/exclusive-apple-ceo-tim-cook-talks-classroom-tech-42072293>.

616 “Everyone Can Code,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/everyone-can-code/.

617 *Konbini*, Facebook post, www.facebook.com/konbinifr/videos/10155995633024276/.

618 Shirin Ghaffary, “Full Audio: Our Extended, Uncut Interview with Apple CEO Tim Cook,” Recode, April 7, 2018, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2018/4/7/17210064/karawisher-tim-cook-chris-hayes-full-extended-uncut-interview-audio-podcast-download.

619 Ha “Apple Celebrates Hour of Code at All Apple Stores,” Apple, November 28, 2017, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2017/11/apple-celebrates-hour-of-code-at-all-apple-stores/.

620 www.apple.com/swift/playgrounds/.

621 Stefano Esposito and Mitch Dudek, “Apple Unveils New iPad in Chicago,” *Chicago Sun-Times*, March 27, 2018, accessed September 14, 2018, <https://chicago.suntimes.com/business/apple-unveils-new-ipad-in-chicago/>.

622 Aamer Madhani, “Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code,” *USA Today*, December 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.usatoday.com/story/news/2017/12/12/apple-teach-every-chicago-public-school-student-code/942609001/.

623 Madhani, “Apple CEO Tim Cook Wants to Teach Every Chicago Public School Student to Code.”

624 “Inclusion & Diversity,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity/.

625 “Accessibility,” Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/accessibility/.

626 “Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award,” YouTube, posted by Auburn University, December 14, 2013, accessed October 4, 2018, youtube.com/watch?v=dNEafGCf-kw.

627 “Tim Cook Receiving the IQLA Lifetime Achievement Award.”

628 “Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide,” Apple, May 17, 2018, www.apple.com/newsroom/2018/05/apple-brings-everyone-can-code-to-schools-serving-blind-and-deaf-students/.

629 “Apple Brings Everyone Can Code to Schools Serving Blind and Deaf Students Nationwide.”

630 Bill Holton, “Apple Receives AFB’s Prestigious Helen Keller Achievement Award,” *AccessWorld Magazine*, June 2015, www.afb.org/afbpress/pubnew.asp?DocID=aw160602.

631 Steven Aquino, “When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation,” TechCrunch, May 19, 2016, <https://techcrunch.com/2016/05/19/when-it-comes-to-accessibility-apple-continues-to-lead-in-awareness-and-innovation/>.

632 Aquino, “When It Comes to Accessibility, Apple Continues to Lead in Awareness and Innovation.”

633 “Apple—Accessibility—Sady,” YouTube, posted by Apple, October 27, 2016, accessed October 4, 2018, www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYwqg.

634 Sady Paulson, “Late Post (Apple),” *Sady Paulson* (blog), June 22, 2017, <https://sadypaulson.com/2017/06/22/late-post-apple/>.

635 “Coffee with Tim Cook CEO of Apple,” YouTube, posted by Accessible Hollywood, May 17, 2017, accessed October 4, 2018, www.youtube.com/watch?v=58ZZFUDIM0g&feature=youtu.be.

Самокеровані машини та майбутнє Apple

Другого серпня 2018 року Apple стала першою в історії компанією, чия ринкова вартість сягнула трильйона доларів⁶³⁶. Це дійсно велетенське число із дванадцятьма нулями: 1,000,000,000,000 доларів. Ціни на акції Apple іще до обіду сягнули 207,05 долара. Більшість стрибків цін на акції компанії відбулися за Тіма Кука. Відтоді як він очолив Apple, вартість акцій зросла втричі. Дехто з експертів приписує вартість компанії в трильйон успіхам айфонів, зокрема моделі iPhone X⁶³⁷. Попри те що продажі цієї моделі були нижчими за попередні версії, новий дизайн дав компанії змогу підвищити ціну й за її рахунок значно збільшити оборот. Хай Стів Джобс і вдихнув життя в айфон, але Кук вивів його на нові висоти — і компанія процвітала.

Вартість компанії в трильйон доларів — свідчення неймовірного зростання Apple на чолі з Куком. У зверненні до працівників Тім Кук аплодував успіхам компанії й дякував працівникам за важку роботу. Він казав, що вони мають пишатися цим досягненням, але також чітко зауважив, що це «не найважливіше мірило успіху»⁶³⁸. Кук, як завжди, підкреслив важливість цінностей, стверджуючи, що «фінансовий успіх... — це результат інновацій Apple, які виводять наші продукти в лідери, й нашої незмінної відданості власним цінностям». Зі звернення стає ясно, що він глибоко цінує внесок усіх працівників Apple — від початкового рівня й аж до керівництва. Звернення завершувалося подякою Стівові Джобсу за створення цієї неймовірної компанії й посилення чудової ролі, яку відіграють продукти Apple у житті людей у всьому світі:

Стів заснував Apple на власній вірі в те, що сила людської творчості може подолати найбільші виклики і що двоє людей, достатньо божевільних, щоб повірити в те, що вони зможуть змінити світ, урешті стають тими, хто змінює все навколо. У

сучасному світі наша місія важлива як ніколи. Продукти Apple не лише дарують усім миті захвату і щастя, а й заохочують людей у всьому світі наповнювати власні життя та життя інших. Стів у такі моменти завжди дивився вперед, у яскраве майбутнє Apple, і не міг дочекатися, щоб знову взятися за спільну прекрасну роботу, — нам слід чинити так само.

Майбутні ініціативи

Попри те що нам не відомі подальші плани Apple, усе ж можна впевнено сказати, що на компанію чекає яскраве майбутнє. Apple і Куку може бути складно утримувати айфон на рівні — можливо, це й найуспішніший продукт усіх часів, але Кук із помічниками шукають нові ринки для розвитку: автомобілі й охорона здоров'я можуть стати наступними сферами для компанії. Це дві найперспективніші галузі планети. У США найбільша галузь — це охорона здоров'я; її оборот становить 24,5 млрд доларів, згідно з даними Inc. Логістика й перевезення займають четверте місце із 12,8 млрд у рік⁶³⁹. Apple Watch уже на шляху до того, щоб стати потужним продуктом для охорони здоров'я, але автомобіль Apple, проект Titan, наразі, схоже, застряг, а можливо, і згас.

Titan, один із найамбітніших і найцікавіших проектів за час керівництва Кука, — це таємний проект самокерованого автомобіля, який уже пережив багато злетів і падінь. Про суперсекретний проект стало відомо у 2015 році, коли на Apple подав до суду виробник автомобільних акумуляторів A123 Systems, що базується в Массачусетсі, за те, що нібито компанія постійно полює на інженерів фірми. «Apple наразі розвиває масштабний відділ із розробки акумуляторів, уриваючись у галузь, де працює A123», — ішлося в позові, де Apple звинувачували в розв'язанні «агресивного переманювання» штату й «рейдерстві» бізнесу⁶⁴⁰. Apple, казали, запрошує стількох фахових інженерів, що A123 змушена була закрити власні проекти й «поневіряться, шукаючи заміну працівникам, що їй немало коштувало».

Мільярдер та інвестор Apple Карл Айкен також докинув дров до вогню за п'ять місяців, написавши Кукові відкритого листа, у якому

йшлося про наростання чуток щодо «Apple-автомобіля», котрий начебто має вийти на ринок до 2020 року. «Ми віримо в чутки, — писав Айкен, — ми поважаємо й захоплюємося схильністю Apple до секретності, але те, як агресивно компанія збільшує витрати на дослідження й розробку... лише зміцнює нашу впевненість, що Apple має вийти на два нові ринки: телебачення й автомобілі. Разом ці ринки становлять 2,2 трильйона доларів — це втричі більше за ті ринки, де наразі працює Apple, разом узяті»⁶⁴¹.

Кук начебто погодив проект Titan у 2014 році й призначив відповідальним за нього Стіва Задескі, колишнього інженера Ford, котрий потім працював віце-президентом Apple із розробки. Але про автомобіль Apple говорили ще аж у 2008 році, коли Джобс, щойно представивши айфон, зацікавився в Tesla Motors і новій електричній машині, яка сколихнула автопромисловість. Тоні Фейделл, колишній голова відділу айподів, брав участь у цих обговореннях⁶⁴².

Фейделл уважав, що Apple може розробити машину, і порівнював дизайн двигуна автомобіля з продуктами, які компанія вже успішно випускає. «Машина має акумулятор, комп'ютер, двигун і механічну структуру. Якщо подивитися на айфон, то й там є все те саме», — казав Фейделл⁶⁴³. Apple, здавалося, націлилась увійти в автопромисловість. «Найскладніше, проте, працювати над зв'язком і самокеруванням машини», — продовжував Фейделл, тому Джобс зрештою вирішив не займатися самокерованими автомобілями, частково й через те, що тоді автопромисловість переживала не найкращі часи. Але через п'ять років Кук побачив для Apple можливість сколихнути велетенську автопромисловість і лишити ще один слід у всесвіті.

Задескі дали дозвіл на залучення до тисячі працівників, щоб запустити проект Titan до початку 2015 року, і компанія A123 Systems була не єдиною, звідки Apple переманювала кадри; до команди з розробки автомобіля Apple в К'юпертіно перейшли розробники й інженери також із BMW та Mercedes-Benz. Вони почали з вивчення всіх способів, як можна розробити машину абсолютно інакше, включно з автоматичними дверима, що могли б беззвучно відчинятися й зачинятися, дисплеями з віртуальною чи доповненою реальністю, покращеною сенсорною системою, яка була б не настільки помітною, як купа сенсорів на інших самокерованих машинах. Команда навіть

розглядала можливість змінити кермо, зробивши його сферичним, як кулю, що дало б змогу робити точніші бічні рухи.

Apple кинула оком і на кадри Tesla. Компанія запросила на роботу стільки колишніх працівників Tesla, що її CEO Ілон Маск якось назвав автомобільний проект Apple «кладовищем Tesla». «Вони винаймали людей, котрих ми звільняли, — казав Маск в інтерв'ю німецькій газеті Handelsblatt у кінці 2015 року. — Якщо вам не вдалося працювати в Tesla — уперед в Apple»⁶⁴⁴. Маск вважав, що автомобіль — це для Apple «наступний логічний продукт, що нарешті принесе значні інновації», але застерігав, що розробити машину дуже складно. Apple зрозуміла це із власного досвіду.

Коли в січні 2016 року Задескі пішов із Apple «з особистих причин» після 16 років у компанії, почали ширитися чутки про перетасовку команди проекту Titan. Казали, що від працівників проекту вимагали нереальних дедлайнів, а керівництво саме не розуміло, що має вийти з проекту. План Задескі полягав у розробці напівавтономного автомобіля, котрий частково керуватиметься автоматично, але все одно покладатиметься на водія-людину, а команда промислового дизайну на чолі із Джоні Айвом просувала ідею цілком автономної системи, завдяки якій Apple «докорінно змінить досвід керування автомобілем»⁶⁴⁵. Але якось вийшло так, що замість випуску самокерованого автомобіля під власним брендом відділ перейшов до систем живлення для автомобілів інших виробників.

У липні 2016 року головою проекту Titan призначили Боба Менсфілда, колишнього старшого віце-президента з розробки мака, котрий пішов на пенсію в червні 2012 року після 13 років роботи, щоб за чотири місяці знову повернутися в Apple у ролі старшого віце-президента з розробки технологій для «проектів майбутнього». У вересні 2016 року писали, що десятки працівників Apple було звільнено через «перезапуск» проекту й перегляд його цілей. Більш ніж сотня працівників змушені були піти з компанії за місяць — у Bloomberg тоді припускали, що Apple представить свій автомобільний проект до кінця 2017 року, остаточно вирішивши його подальшу долю⁶⁴⁶.

Майбутнє проекту на той час видавалося примарним, і мрії про Apple авто, або принаймні про автомобіль на живленні від Apple,

танули. Здавалося, що CarPlay, інфотейнмент-система на iOS, що вперше вийшла разом із iOS 7 у 2014 році, була максимумом досягнень Apple в автомобільній галузі. Але як і багато інших проектів Apple, що пережили нелегкі часи й подолали багато труднощів, проект Titan вижив і станом на 2017 рік здавався дедалі перспективнішим⁶⁴⁷.

Отримавши в січні 2017 року дозвіл від каліфорнійського департаменту автомобілів для випробування самокерованих пристроїв на дорогах загального користування, Apple вивела свою самокеровану платформу на вулиці. Її вбудували в кілька паркетників Lexus RX450h — кожен із них був оснащений безліччю камер, радарів і сенсорів, включно із 64-канальним лідаром Velodyne, розробленим для того, щоб морські судна й машини пересувались автономно, автоматично визначаючи об'єкти на шляху. Кук уперше заговорив про проект Titan у червні 2017 року, підтвердивши в інтерв'ю Bloomberg, що Apple «зосереджується на автономних системах»: «На наш погляд, це основа всіх проектів штучного інтелекту. Можливо, це один із найскладніших у роботі проектів штучного інтелекту»⁶⁴⁸.

Станом на 2018 рік Apple збільшила свій автомобільний парк і тепер кажуть, що компанія має близько 45-ти самокерованих паркетників Lexus, які можна побачити на дорогах Кремнієвої долини. Свою технологію автономного керування Apple запроваджує і в послуги перевезень — компанія начебто розробляє проект «PAIL» (Palo Alto to Infinite Loop), що перевозитиме працівників між офісами Apple у Кремнієвій долині. Ознайомлені з проектом працівники розповіли New York Times, що й для перевезень Apple вбудує свою технологію автономного керування в комерційні автомобілі.

Наразі стан справ із проектом Titan неясний. Може, він іще триває, а може, й ні. Але багато з наймасштабніших проектів Apple на стадії розробки пройшли крізь пекло. Проект магазинів Apple було перероблено в останній момент, усю концепцію продумували наново. З айфоном також усе йшло шкереберть і вирівнялося лише в останні кілька місяців розробки. Але проект Titan виглядає поразкою іншого порядку. Невдалою була не тільки розробка продукту, а й винайм персоналу, управління й, імовірно, бачення. Це «найбільша поразка епохи Тіма Кука, — казав аналітик Горейс Дед'йо. — Вони, очевидно,

вклали в це багато роботи... Винайняли багато людей, і ясно, що поки що показати нічого»⁶⁴⁹.

Apple дуже зосереджується на виробництві, але такий підхід, здається, не перенесли на проект Titan. Вони хотіли винайти новий спосіб виробництва автомобілів. Імовірно, в Apple намагалися переглянути все — від альтернативних матеріалів для корпусу (більшість автовиробників покладається на штампування листів сталі) і аж до альтернативних моделей купівлі. Є така ймовірність, що їм не вдалося знайти вдалі відповіді на деякі, а можливо, і на більшість цих питань. Ходили чутки, що долю проекту вирішували аж на рівні ради директорів, і там не було переконання, що проект виправдовує зайнятість величезної кількості людей і витрати, намагаючись перевернути автопромисловість із ніг на голову.

Кук учинив фатальний гріх для функціональної організації на зразок Apple: він надто швидко винайняв забагато аутсайдерів. Якщо чутки правдиві, то компанія запросила на роботу понад тисячу автомобільних фахівців і впродовж кількох років їх звільнила. Apple надто швидко розвивала цей проект, замість того щоб працювати над ним ретельніше. Дедьйо розказував про Дуга Мелтона⁶⁵⁰, програміста, який працює в Apple багато років і ще в 2000-х займався розробкою браузера Safari. На той час Apple для такого важливого застосунку користувалась Internet Explorer від Microsoft. Коли Мелтона запросили розробляти Safari, йому сказали, що він може взяти на роботу одну людину. Удвох вони розробили демо-версію, що показувала, як працюватиме Safari. Коли Стів її затвердив, їм дозволили найняти ще одну людину. «Нам можна було розширюватися так, як розширюються стартапи, — казав Дедьйо. — Покажіть, що є прогрес». Є надія, що Кук навчився на цих помилках, але чи розвинеться проект Titan, покаже тільки час.

Apple Park

Велетенський головний офіс у формі космічного корабля був останнім проектом Джобса і в певному сенсі першим проектом Кука в Apple. Apple Park відкрили в квітні 2017 року, попри те що корпуси були ще не цілком готові. Працівники переїжджали у свої нові офіси

маленькими групками, поки будівельники завершували роботу над величезними будівлями й територією навколо. Переїзд виявився великою роботою, що тривала понад рік. Поки працівники Apple переїжджали зі старого офісу Infinite Loop за кілька кілометрів від нового, Apple звільняла орендовані офіси по всій Кремнієвій долині й перевозила працівників у кабінети Infinite Loop, які щойно звільнилися. «То було логістичне страхіття», — згадував працівник Apple, котрий волів лишитися невідомим⁶⁵¹.

У квітні 2006 року Джобс повідомив міську раду К'юпертіно, що Apple придбала дев'ять суміжних угідь, щоб побудувати новий офіс⁶⁵². Мрія полягала в тому, щоб зібрати всіх (або всіх, кого можна) під одним дахом — таке вже зробила Disney Pixar в Імервіллі, де Джобс доклав руку до дизайну, і той офіс свого роду став своєрідним прототипом Apple Park.

Протягом останніх двох років життя Джобс присвятив неймовірну кількість часу новому офісу Apple⁶⁵³. У червні 2011 року, лише за кілька місяців до того, як він пішов із посади CEO, і за чотири місяці до смерті, він знову прийшов у міську раду К'юпертіно по дозвіл на будівництво офісу. Офіс мали збудувати на території, що раніше належала Hewlett-Packard між авеню Норс Тентау та Норс Волф, Гоумстед Роад і 280-ю автомагістраллю. Нині ця адреса відома під назвою Apple Park Way 1⁶⁵⁴.

То була велика ділянка землі площею в понад 70 гектарів. Ідея Джобса полягала у спорудженні велетенської круглої будівлі, яку швидко прозвали «кораблем-носієм» через її схожість із НЛО. «Це наче космічний корабель, який щойно приземлився», — казав Джобс⁶⁵⁵. Кілька років тому він жартував про перше покоління аймаків, кажучи, що вони наче «з іншої планети, хорошої планети. Планети з кращими дизайнерами»⁶⁵⁶. Ця споруда нагадувала корабель, відряджений тією планетою на Землю.

«У цій будівлі немає жодного рівного шматочка скла», — казав Джобс⁶⁵⁷. На території майже не буде видно машин через величезну підземну парковку. Так наземне паркування зменшиться на 90 % — разом до 1 200 місць. Новий офіс буде також джерелом живлення для себе, використовуючи «природний газ та інші чистіші й дешевші способи», а не покладаючись на наявну електромережу. Там буде

власна зала для медіа-подій Apple, які Джобс довів до ідеалу. (Пізніше залу назвали Театром Стіва Джобса). На території розташують центр для відвідувачів, спортзал вартістю в 75 млн доларів та їдальню, у якій разом можуть обідати 3 тис. людей, а впродож дня — усі 14 тис. працівників. Джобс не стримував амбіцій. «Ми справді маємо намір побудувати найкращу офісну будівлю у світі, — казав він у міській раді. — Студенти архітектурних факультетів приїжджатимуть на неї дивитися», — хвалився він⁶⁵⁸.

Плани компанії були грандіозні⁶⁵⁹. На території вже посадили 3,7 тис. дерев, а Джобс хотів цю кількість збільшити майже вдвічі — до 6 тис., тому винайняв арбориста зі Стенфорда. Казали, що на дизайн із хвилями зелені Джобса надихнула територія для прогулянок біля Стенфордського університету із зеленими пагорбами, де на вершині одного з них був величезний радіотелескоп. Також ландшафт було розроблено так, щоб направляти потоки повітря з навколишніх пагорбів у будівлю, що мало сприяти природному охолодженню.

Джобс був вимогливим як ніколи. Він працював і з архітектором Норманом Фостером, і з головним дизайнером Apple Джоні Айвом, котрий тимчасово відступив від своїх щоденних обов'язків із промислового дизайну для нагляду за будівництвом офісу. Опис Apple Park, написаний Стівеном Леві, дещо схилявся до перфекціонізму, що звучало дуже по-джобсівськи. Леві описував, скільки уваги приділяли «величезним скляним панелям, дверним ручкам спеціального дизайну й фітнес-центру площею в майже 10 тис. квадратних метрів із двоповерховою залом для йоги, обкладеною камінням зі спеціально обраної каменоломні в Канзасі — каміння ретельно потерли, як джинси, щоб воно виглядало, як стіни в улюбленому готелі Джобса в Йосеміті».

Стефан Белінґ, партнер Фостера, котрий став одним із керівників проекту, пригадував специфічні вимоги Джобса: «Він точно знав, яку хоче деревину, а не просто “Я люблю дуб” чи “Я люблю клен”. Він знав, як хоче дерево зрізати, бажано взимку, ідеально в січні, щоб там був мінімальний вміст цукру й соку. А ми всі такі сидимо, сивочолі архітектори, і думаємо: “Чорт забирай!”»⁶⁶⁰.

Відкриття офісу

Спершу було заплановано відкрити офіс у 2015 році, але через затримки з будівництвом усе довелося перенести аж до квітня 2017-го. Перша подія в новому офісі відбулася 12 вересня 2017 року в Театрі Стіва Джобса — представляли новий iPhone X та iPhone 8, відзначаючи 10-й ювілей найпопулярнішого продукту Apple. Кук відкрив подію зворушливою подякою Джобсу. «Стів так багато значить для мене й для всіх нас, — сказав він, — що немає і дня, коли я не думав би про нього»⁶⁶¹.

Громадськість уперше почула назву Apple Park у лютому 2017 року. То була проста назва, як Apple Watch і відхід від префікса «і», що супроводжував усі назви продукції компанії в епоху Джобса. «Може, варто назвати офіс іменем Стіва Джобса?», — зауважив Стівен Фрай, відвідуючи будівництво⁶⁶². «О, Стів дуже чітко висловив свій погляд на це», — сказав Кук. Це символізувало перехід від епохи Джобса до доби Кука. Джобс залишався світилом, він зі своїм перфекціонізмом навіть устиг залишити вказівки, як новий офіс не треба називати. Apple тепер належала Куку.

Не все було бездоганно

Із новим офісом не все було однозначно. Протягом кількох тижнів надходили новини про те, що туди не раз викликали швидку, оскільки працівники не бачили кришталево чистих скляних стін і травмували собі голови, проходячи крізь скляні стіни і двері⁶⁶³.

Не всі були в захваті від нового офісу. На територію Apple Park могли потрапити тільки працівники Apple. Від інших її було загороджено високим парканом. У колонці у Wired будівлю критикували за те, що вона ізольована від громадськості. «Найкращі, найрозумніші дизайнери й архітектори світу могли б придумати щось новеньке, — ішлося в статті, — натомість вони створили будівлю у формі пупа, щоб самим туди заглядати»⁶⁶⁴.

Алісса Вокер, авторка й редакторка Curbed, сайту про внутрішній дизайн та архітектуру, також критикувала цю ізоляцію. «Чи збирається Apple відкрити свою територію для громадськості, щоб кожен міг насолодитися 50 млрд висаджених дерев? — писала вона. —

Чи будуть у новій залі якісь заходи, де наступне покоління може ознайомитись із перспективами кар'єри у сфері науки й технологій? Чи можете ви поділитися з громадськістю своєю крутою системою перевезень?»⁶⁶⁵.

Еллісон Ар'єф, видатна авторка в галузі архітектури й дизайну, критикувала офіс за транспортну й житлову ізоляцію. Вона казала, що таке розташування гарантує єдине: людям буде складно добиратися до роботи — ця територія відома транспортними труднощами. «Будівництво офісів на ізольованій приміській території гарантує труднощі з транспортом, і за цим критерієм офіс Apple — один із найгірших у країні», — писала вона. Ар'єф зауважила, що на території офісу місця для парковки стільки само, скільки й самих офісів, а жодних умов для дітей немає. Вона порівняла новий офіс із офісними центрами 1950-х і дивувалася, чому Apple не вдався до прогресивнішого підходу. «Чому взагалі в регіоні, де на першому місці — протест проти усталених правил, іще існують такі офісні центри старого зразка?»⁶⁶⁶.

Коли в березні 2018 року я приїхав у Apple Park, щоб узяти кілька інтерв'ю в керівництва, мене будівля вразила, але водночас здалася бездушною. Як і багато магазинів Apple, сама споруда — імпозантна, проте засилля дерева й каменю позбавляє її життя. Усе всередині побудовано за єдиним зразком: столи, стільці, крісла й кавові стійки — усе однакове. Робочі місця розміщено за єдиною схемою, всюди розставлено такі самі меблі. Будівля однорідна у велетенському масштабі, і в ній немає нічого дивного чи людського. Це бездоганний велетенський собор із бетону і скла: продуманий до дрібниць, але позбавлений будь-чого людського.

Сприяння співпраці

Концепція головної будівлі Apple Park із самого початку не передбачала, що офіс буде абсолютно круглим. Перед рішенням робити його таким, Джобс, казали, наполягав, що він має виглядати, як великий листок конюшини. Коли Стів показав малюнки сім'ї, його син Рід мовив, що так згори Apple Park виглядатиме, як велетенський

пеніс. «І ти вже ніколи не викинеш із голови цей образ», — казав Джобс, коли переповідав це команді архітекторів⁶⁶⁷.

Проте ідея кола здавалася доцільною. У ній є певна чистота. Така будівля площею 260 млн метрів квадратних дасть Apple змогу побити рекорд найбільшого вигнутого скла, що було використане в будівництві. А також така будівля сприятиме співпраці. Редактор Mashable Ленс Уланоф спитав про це Філа Шиллера: «Що буде, якщо одна команда сидітиме на одному боці кола, а інша — на другому? Чи постраждає співпраця?». Шиллер одразу його виправив: «Власне, навпаки, — сказав він. — Дизайн нового офісу зосереджено на сприянні співпраці, бо внутрішня й зовнішня поверхні кола — це коридори, які повністю охоплюють весь простір. Тому можна пройти через усю будівлю зсередини та ззовні й обійти всі відділи»⁶⁶⁸.

Багато хто, напевно, асоціює таку відкритість більше за часів Кука, хоча прослідковується і вплив Джобса. Справді, Стів Джобс любив ізольовані команди, кожна з яких працює над власним проектом. Але він почав посилювати співпрацю ще на Ріхар. Співпраця й розділення були двома полюсами, які в ньому постійно змагалися.

У своїй книжці «Корпорація творчості» (Creativity Inc.) Ед Кетмалл із Ріхар пригадує, як ці два полюси конфліктували між собою, коли Джобс працював над дизайном головного офісу Ріхар. «Стівові перші нариси дизайну засновувалися на якихось своєрідних ідеях про те, як посилювати спілкування між людьми», — писав він. Джобс пропонував окремі туалети для жінок і чоловіків у центральному холі. Він сподівався, що таке розташування змусить людей проходити через центр будівлі й по дорозі спілкуватися з колегами. Але працівникам план не сподобався. Вони оскаржили його на зустрічі, де Джобс представив свою ідею, і він неохоче від неї відмовився.

Але коли Джобс і Кетмалл приїхали в офіс Disney, Джобс «на власні очі побачив, як працівники компанії користуються відкритим простором, обмінюючись інформацією й придумуючи разом ідеї.

Стів палко вірив у силу випадкового спілкування; він знав, що творчість не терпить самотності».

Повернувшись на Ріхар, Джобс зустрівся з архітекторами, і вони разом розробили план єдиної будівлі без «бар'єрів», які могли б завадити спілкуванню. Сходи були «відкриті й гостинні». На них люди

могли побачити одне одного й привітатися, прийшовши на роботу й повертаючись додому. Більшість спільних просторів будівлі (туалети, кімнати для конференцій, пошти, показів та їдальні) були розташовані по центру, поруч із центральним холлом. «Усе в будівлі заохочувало людей до спілкування, зустрічей, взаємодії, — писав Кетмалл. — Увесь час упродовж дня люди випадково зустрічалися — так легше відбувається спілкування й зростає ймовірність когось зустріти. Будівля випромінювала драйв»⁶⁶⁹.

Здається, спрацювало

Те саме стосується й Apple Park. Попри те що будівля для громадськості закрита, мені вдалося потрапити туди кілька разів у березні 2018 року, і офіс своєю жвавістю видався мені схожим на вулик. По всій території внутрішніми й зовнішніми доріжками ходили працівники Apple. По всіх коридорах і холах будівлі було багато кавових точок і стільців зі столами для невимушених зустрічей. Багато де люди сиділи й балакали. Звісно, неможливо було зрозуміти, про що вони теревенять, але виглядало так, наче працівники займаються саме тим, на що сподівався Джобс: зустрічами й спілкуванням.

Грег Джосв'як, віце-президент зі світового маркетингу, також вважає, що план Джобса сприяти співпраці й зустрічам через архітектуру будівлі спрацював. По всій території постійно зустрічаються колеги. «Іноді стаються імпровізовані зустрічі, і ми з'ясовуємо якесь питання за 10 чи 15 хвилин, коли за інших обставин нам треба було б організувати зустріч на годину, і щоб усі на неї зійшлися»⁶⁷⁰. Він каже, що йому подобається відкрите планування, бо любить ходити «по території, маючи досить великі шанси когось зустріти по дорозі. Я завжди на це виділяю час, бо ми точно спинимося побалакати». Такий культурний зсув «точно змінює щоденну роботу... Приємно бачити, що наш підхід спрацював». Новий інноваційний головний офіс починає змінювати Apple на краще.

Вихід iPhone X, пристрою нового покоління

Близько 10-ї години ранку 12 вересня 2017 року Тім Кук розпочав першу подію для преси в Театрі Стіва Джобса у щойно відкритому

Apple Park. Уся тисяча місць була зайнята обраними працівниками Apple і представниками медіа, котрим пощастило отримати запрошення — вони чекали на єдине: уперше глянути на новинку, що було приурочено до десятого ювілею айфона.

«Айфон протягом десяти років лишався технологічною революцією і своїм існуванням змінив світ, — нагадав Кук присутнім. — І ось за десять років ми зібралися з вами в цьому місці, цього дня, щоб представити продукт, який прокладає шлях розвитку технологій на прийдешнє десятиліття»⁶⁷¹. Ішлося, звісно, про iPhone X, який в Apple назвали «смартфоном майбутнього»⁶⁷².

iPhone X був особливим не лише тому, що означив собою десяту річницю айфонів, а й через те, що відходив від мови дизайну, до якої так звикли прихильники Apple, щоб дати дорогу новим технологіям. То був перший айфон із дисплеєм Retina від краю до краю та функцією розпізнаванням обличчя. Кук назвав нову модель «найбільшим стрибком уперед із часів першого айфона»⁶⁷³.

Кук запросив на сцену Філа Шилерра, щоб той презентував переваги скло нового айфона, його дизайн із нержавіючої сталі й суперчіткий екран OLED, що був установлений на айфонах уперше й підтримував HDR та True Tone. Шиллер, як і Кук, із захватом показував аудиторії найбільш вражаючий смартфон Apple на той час, але прихильники Apple та критики не поділяли захвату втіленими змінами.

Багато хто був розчарований тим, що екран від краю до краю не лишав місця фізичній кнопці з можливістю розпізнавати відбиток пальця, а іншим він здавався «кострубатим», бо зверху екрана була розташована передня камера, мікрофон і сенсори для розпізнавання обличчя, що робило телефон незграбним і негарним. Навіть тим, хто підтримував новинки Apple, складно було змиритися з ціною iPhone X, що починалася від 999 доларів і, залежно від додаткової пам'яті, сягала 1 149 доларів⁶⁷⁴.

Кук ревно відстоював рішення Apple установити ціну преміум — телефон коштував дорожче, ніж попередні айфони. «Щодо ціноутворення, то ціна відповідає запропонованій цінності, — пояснював він під час зустрічі інвесторів до виходу iPhone X у продаж. — Ми просто намагаємося встановлювати ціну відповідно до якості. А

iPhone X має багато чудових нових передових для всієї галузі технологій — і це неймовірний продукт»⁶⁷⁵.

Аналітики не були певні, що відважний крок Apple окупиться. Більшість із них прогнозували, що iPhone X стане провалом і що наступного року компанія буде змушена знизити ціну. Дехто припускав, що продажі iPhone X закриються передчасно, бо Apple просто не зможе продати достатньо одиниць, адже попередні замовлення від фанатів значно впадуть. Проте реальність виявилась абсолютно інакшою.

Замовлення iPhone X почалися «дуже обнадійливо», — казав Кук у листопаді 2017 року⁶⁷⁶ — і тримаються на рівні. Нова модель обходила всі інші смартфони Apple квартал за кварталом, і цикл продажів 2017 року «став першим, коли топова модель айфона була найпопулярнішою», — гордо заявив Кук під час зібрання щодо прибутків у травні 2018 року, порівнявши ситуацію з успіхами футбольної команди. «Це як наче команда виграє суперкубок. Може, ви хотіли б, щоб вони набрали трохи більше балів, але вони все одно переможці, — саме так ми оцінюємо ситуацію, — сказав він. — Я неймовірно пишаюся цим продуктом»⁶⁷⁷.

iPhone X довів, що під керівництвом Тіма Кука Apple може втілювати інновації і встановлювати на них преміум-ціну.

636 Sara Salinas, “Apple Hangs Onto Its Historic \$1 Trillion Market Cap,” CNBC, August 2, 2018, www.cnbc.com/2018/08/02/apple-hits-1-trillion-in-market-value.html.

637 Tarun Pathak, “iPhone X Drove Apple’s ‘Revenue Super Cycle,’ ” Counterpoint, September 10, 2018, www.counterpointresearch.com/iphone-x-drove-apples-revenue-super-cycle/.

638 “Here’s the Memo Apple CEO Tim Cook Sent to Employees After Hitting \$1 Trillion,” CNBC, August 3, 2018, www.cnbc.com/2018/08/03/apple-ceo-calls-1-trillion-value-a-milestone-but-not-a-focus.html.

639 Zoë Henry, “Top 5 Industries (by Revenue) on the 2017 Inc. 5000,” *Inc.*, August 22, 2017, accessed September 14, 2018, www.inc.com/zoe-henry/inc5000-2017-5-biggest-industries-revenue.html.

640 Matt Egan, “Apple Accused of Stealing Employees from Battery Maker,” CNNMoney, February 19, 2015, accessed September 14, 2018, <http://money.cnn.com/2015/02/19/technology/apple-stealing-employees-lawsuit/>.

641 Carl C. Icahn, “Carl Icahn Issues Open Letter to Tim Cook,” Carlicahn.com, May 18, 2015, accessed September 14, 2018, <http://carlicahn.com/carl-icahn-issues-open-letter-to-tim-cook/>.

642 Doug Bolton, “Steve Jobs Wanted to Make an Apple Car in 2008, Former Colleague Says,” *Independent*, November 5, 2015, accessed September 14, 2018, www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/steve-jobs-apple-car-2008-tony-fadell-a6722581.html.

643 Dawn Chmielewski, “Steve Jobs Tinkered with the Idea of an Apple Car the Year After the iPhone Premiered,” Recode, November 4, 2015, accessed September 14, 2018, www.recode.net/2015/11/4/11620350/steve-jobs-tinkered-with-the-idea-of-an-apple-car-the-year-after-the.

644 “All Charged Up in Berlin,” *Handelsblatt Global*, November 30, 2015, accessed September 14, 2018, <https://global.handelsblatt.com/companies/all-charged-up-in-berlin-316503>.

645 Daisuke Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car,” *New York Times*, August 22, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2017/08/22/technology/apple-self-driving-car.html.

646 Mark Gurman and Alex Webb, “How Apple Scaled Back Its Titanic Plan to Take on Detroit,” Bloomberg, October 17, 2016, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-17/how-apple-scaled-back-its-titanic-plan-to-take-on-detroit.

647 Wakabayashi, “Apple Scales Back Its Ambitions for a Self-Driving Car.”

648 Alex Webb and Emily Chang, “Tim Cook Says Apple Focused on Autonomous Systems in Cars Push,” Bloomberg, June 13, 2017, accessed September 14, 2018, www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-13/cook-says-apple-is-focusing-on-making-an-autonomous-car-system.

649 Інтерв’ю автора з Горейсом Дед’йо, березень 2018-го.

650 Інтерв’ю автора з Горейсом Дед’йо, березень 2018-го.

651 Інтерв’ю автора з працівником Apple, квітень 2018-го.

652 “Steve Jobs’ City Council Visit in 2006,” YouTube, posted by City of Cupertino, April 18, 2016, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=XH7HcWQKxns.

653 “Steve Jobs Presents to the Cupertino City Council (6/7/11),” YouTube, posted by City of Cupertino, June 7, 2011, accessed September 14, 2018, www.youtube.com/watch?v=gtuz5OmOh_M.

654 Michael Steeber, “Apple Marks Completion of New Campus with First Corporate Address Change Since 1993,” *9to5Mac*, February 17, 2018, accessed September 14, 2018, <https://9to5mac.com/2018/02/16/apple-new-campus-corporate-address-one-apple-park-way/>.

655 Alexia Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus,” TechCrunch, June 7, 2011, accessed September 14, 2018, <https://techcrunch.com/2011/06/07/steve-jobs-cupertino/>.

656 Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011), 570.

657 Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

658 «Tsotsis, “Jobs to Cupertino: We Want a Spaceship-Shaped, 12K Capacity Building as Our New Apple Campus.”

659 Steven Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership,” *Wired*, September 6, 2018, accessed September 14, 2018, www.wired.com/2017/05/apple-park-new-silicon-valley-campus/#slide-x.

660 Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

661 Irina Ivanova, “Apple iPhone 8, iPhone X, Watch Unveiled: As It Happened,” CBS News, September 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.cbsnews.com/news/iphone-8-release-apple-event-as-it-happened.

662 Stephen Fry, “When Stephen Fry Met Jony Ive: The Self-Confessed Tech Geek Talks to Apple’s Newly Promoted Chief Design Officer,” *Telegraph*, May 26, 2015, accessed September 14, 2018, 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.

663 Max A. Cherney, “People Are Walking into Glass at the New Apple Headquarters,” MarketWatch, February 18, 2018, accessed September 14, 2018, www.marketwatch.com/story/people-are-walking-into-glass-at-the-new-apple-headquarters-2018-02-15.

664 Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

665 Alissa Walker, “Steve Goes to the Mayor (Again),” *A Walker in LA* (blog), June 8, 2011, accessed September 14, 2018, www.awalkerinla.com/2011/06/08/steve-goes-to-the-mayor-again/.

666 Allison Arieff, “One Thing Silicon Valley Can’t Seem to Fix,” *New York Times*, July 8, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2017/07/08/opinion/sunday/silicon-valley-architecture-campus.html.

667 Levy, “Apple’s New Campus: An Exclusive Look Inside the Mothership.”

668 Lance Ulanoff, “Inside Apple’s Perfectionism Machine,” Mashable, October 28, 2015, accessed September 14, 2018, <https://mashable.com/2015/10/28/apple-phil-schiller-mac/#lxgN3Cweqkqr>.

669 »Philip Elmer-Dewitt, “What Architects Don’t Get About Steve Jobs’ Spaceship,” *Fortune*, August 5, 2014, accessed September 14, 2018, <http://fortune.com/2014/08/05/what-architects-dont-get-about-steve-jobs-spaceship/>.

670 Інтерв’ю автора із Грегом Джосв’яком, березень 2018.

671 Seth Fiegerman, “iPhone X Features: 10 Things You Need to Know,” CNNMoney, September 20, 2017, accessed September 14, 2018, <https://money.cnn.com/2017/09/12/technology/gadgets/iphone-x-features/index.html>.

672 “The Future Is Here: iPhone X,” Apple, September 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.apple.com/newsroom/2017/09/the-future-is-here-iphone-x/.

673 “CORRECTED-UPDATE 5-Apple Unveils iPhone X in Major Product Launch,” Reuters, September 12, 2017, accessed September 14, 2018, www.reuters.com/article/apple-iphone/corrected-update-5-apple-unveils-iphone-x-in-major-product-launch-idUSL2N1LT1BA.

674 Macworld Staff, “iPhone X: Everything You Need to Know About Apple’s Top-of-the-Line Smartphone,” *Macworld*, December 1, 2017, accessed September 14, 2018, www.macworld.com/article/3222743/apple-iphone-x-specs-features-release-date.html.

675 Catherine Clifford, “Apple CEO Tim Cook on \$999 New iPhone X: ‘We’re Not Trying to Charge the Highest Price We Could Get,’” CNBC, November 3, 2017, accessed September 14, 2018,

www.cnbc.com/2017/11/03/tim-cook-buying-a-999-iphone-x-is-like-buying-high-quality-coffee.html.

⁶⁷⁶ Neil Hughes, “Notes of Interest from Apple’s Q4 2017 Conference Call,” AppleInsider, November 2, 2017, accessed September 14, 2018, <https://appleinsider.com/articles/17/11/02/notes-of-interest-from-apples-q4-2017-conference-call>.

⁶⁷⁷ Yoni Heisler, “iPhone X Is a Flop? Actually, It’s Apple’s Best-Selling iPhone Model,” BGR, May 2, 2018, accessed September 14, 2018, <https://bgr.com/2018/05/02/apple-iphone-x-sales-q2-2018-earnings/>.

Найкращий CEO Apple?

Джобс був унікальним керівником і навряд чи нам доведеться побачити ще колись такого CEO. Він був не просто директором, а очолював розробку продуктів; він був тим, хто приймає основні рішення щодо продуктів. Кук не брав на себе таку роль, але це нормально, бо таким керівником бути не обов'язково. Безліч людей чекали, що він неодмінно не впорається з посадою, бо не розуміється добре на розробці продуктів, казав аналітик Горейс Дедьйо. «Але це не його обов'язок»⁶⁷⁸.

На відміну від Apple, у більшості компаній CEO зазвичай не займається розробкою. Ця функція — на плечах людей нижчої ланки: дизайнерів та інженерів. Розробників можна змінювати. Звісно, часом трапляються чудові розробники на зразок Джоні Айва, нинішнього головного дизайнера Apple, який роками дуже тісно співпрацював зі Стівом Джобсом. Дехто зі спостерігачів дивується, як він зараз обходиться без відгуків, ідей і допомоги Джобса, але, судячи з низки продуктів, що вийшли в Apple після смерті Джобса, Айв і сам здатен упоратися з такими задачами. Apple продовжує займатись інноваціями й випускати унікальні продукти й після смерті Джобса.

Але багато хто не усвідомлює, що найважливіше для зрілої компанії на зразок Apple — не продукти, а радше логістика: ефективне постачання, розповсюдження, фінансування й маркетинг. А Кук має безперечні здібності в усіх цих галузях. Тому, за словами Дедьйо, він найкращий CEO компанії всіх часів.

Дедьйо чудово розуміє, що він звучить, як єретик. Як може Кук бути кращим CEO за Стіва Джобса? Джобс був богом. Його особа недоторканна, і будь-хто скаже, що він був найкращим CEO компанії. Він її заснував і врятував. Він був автором найбільших технологічних

проривів — від першого ПК (Apple II) до першого доступного всім ПК (Mac), а потім із-під його рук вийшли айпод, айфон, айпад і багато іншого.

Але «Стів Джобс насправді ніколи не був головним виконавчим директором», — пояснює Дедьйо. По суті, на його думку, Джобс був не надто успішним CEO: «Він завжди був головним розробником». Велику частину своєї кар'єри він, імовірно, був жахливим CEO.

Джобс досяг успіху не завдяки, а попри власну вдачу. Після початку роботи компанії йому до всього було діло, і Apple вижила лише завдяки тому, що, крім нього, були й інші люди. Його повернення в Apple видавалося чудовим, але компанія тоді була значно меншою, а він працював у кризовому режимі. Коли ж усе заспокоїлося, Джобс, по суті, віддав управління компанією Куку, щоб мати змогу зосередитися на улюбленій справі — створенні нових продуктів разом із Джоні Айвом. Отже, Кук став CEO ще за Джобса й продовжував виконувати свою роль після смерті Стіва. Кук чудово знав, як керувати компанією в аспектах, на яких Джобс не надто розумівся. «Коли компанія перетворюється на гіганта з купою людей в операційних відділах і багатогранною бізнес-моделлю, — каже Дедьйо, — їй потрібен CEO з універсальнішими знаннями. А Тім Кук завжди був таким... Він — саме та людина, яка потрібна для такої посади».

Рядові працівники Apple і керівництво також були впевнені в Кукові. «Ми досі вважаємо, що на компанію чекає прекрасне майбутнє, — казав Джосв'як. — У нас у розробці багато чудових продуктів. Щодо цього нічого не сповільнилося», відколи Кук очолив компанію. «Працівники Apple дуже впевнені в лідерстві Кука... Хоч куди поглянь, люди захоплюються Тімом»⁶⁷⁹.

Чи може Кук займатись інноваціями?

Хай Кука підтримують працівники Apple, але над ним досі висить гостре питання: Чи може компанія впроваджувати стільки інновацій, як було за Джобса? Портфоліо Джобса вражає. Ще на самому початку кар'єри він здійснив технологічний прорив, створивши ринок персональних комп'ютерів із виходом Apple II. Далі був макінтош і

зрештою айпод, айфон і айпад та численні інновації в програмному забезпеченні: Mac OS X, iTunes і App Store.

Але тоді, коли Джобс перебував на посаді CEO, його так не обожнювали, як тепер. Тоді Apple на ринку ПК почувалася значно менш упевнено. Більшість експертів закликала компанію переходити на модель Microsoft, тобто надавати ліцензії свого програмного забезпечення іншим виробникам ПК, що, імовірно, означало б смерть для компанії. Айпод вважали просто випадковим дивом (і експерти знову закликали Apple видавати ліцензії на iTunes іншим компаніям). Айфони спершу висміювали й називали дорогим провалом. Тодішній CEO Microsoft Стів Баллмер зневажливо сказав, що «немає жодних шансів, що айфони отримають хоч якусь приємну частку ринку»⁶⁸⁰. Стів Джобс очевидно довів, що той помилявся.

Репутація Джобса змінилась аж після першого успіху айфона — і приблизно тоді він захворів на рак. Поки Джобс був живим, люди переймалися, чи здатен він упроваджувати інновації. «Люди забувають, — каже Джосв'як, — що між нашими інноваціями, продуктами, що змінювали ринок, минало багато часу»⁶⁸¹.

По суті, якщо глянути на кар'єру Джобса, між випуском продуктів, що ставали окремою категорією на ринку, минали роки. Apple II вийшов у 1977 році. Перший Mac — за сім років, у 1984-му. Перший iMac — уже після повернення Джобса в Apple, за 14 років, у 1998-му. Айпод і Mac OS X були представлені в 2001 році, за три роки після iMac, а айфон вийшов у 2007-му, за шість років після айпода. Айпад вийшов у 2010 році, за три роки після айфона.

І багатьом із цих продуктів для здобуття визнання знадобився час. Айпод не продавався успішно протягом трьох років після випуску, аж поки Apple не вбудувала порт USB, зробивши його сумісним із Windows. Власне, дуже мало продуктів Apple стали хітами одразу. Стіва Джобса зараз заслужено хвалять за ці продукти, але важливо пам'ятати, що не все давалося йому легко. Кук стикається з багатьма схожими проблемами, і деякі інноваційні продукти потребують часу.

Інновації потребують часу

В епоху Кука схожий сценарій розгортається з годинником Apple. Це перший масштабний продукт нової категорії, що вийшов за Кука, і спершу його зустріли доволі скептично, навіть зневажливо. Перші відгуки називали годинник милою цяцькою, яка навряд чи зможе стати продуктом, що змінить світ. Проте за три роки Apple Watch зайняв найкращі позиції на ринку смартгодинників і за обсягами обійшов усе виробництво швейцарських годинників. За оцінками експертів, Apple на сьогодні продала близько 46 млн екземплярів⁶⁸². У найближчі роки ця категорія лише зростатиме. Годинник — це платформа для втілення амбіцій компанії в галузі здоров'я і фітнесу. За допомогою проектів на зразок HealthKit та ResearchKit Apple заклала основи для комп'ютера, який можна носити на зап'ясті та який допомагає користувачам стежити за здоров'ям і покращувати свій підхід до здорового способу життя. Ширяться чутки, що Apple працює над новими сенсорами — імовірно, ідеться про вимірювання рівня глюкози в крові. Особливо це допомагатиме людям із діабетом, але стане в пригоді й усім іншим, хто хоче побачити, як обід чи пончик впливає на рівень цукру в крові. Харчування вже ніколи не буде таким, як раніше.

Окрім масштабних продуктів світового рівня, Apple на чолі з Куком займається інноваціями і в інших галузях. Наразі Apple AirPods — це суперхіт; вони запроваджують бездротовий підхід до навушників. Apple Pay поступово набирає обертів, і за прогнозами, вона стане найбільшою безконтактною платіжною системою у США: передбачається, що до 2022 року через неї проходитиме третина всіх платежів. Кук також великий прихильник доповненої реальності. Технологія тільки починає розвиватись, але дехто каже, що вона змінить те, як ми користуємося нашими пристроями для взаємодії зі світом і буде масштабнішою, ніж застосунки на телефон. Система розпізнання облич на iPhone X отримала чудові відгуки через безпечність і простоту в користуванні.

Навіть така проста функція, як розблокування мака через годинник, яка за лаштунками виявилася несподівано складною, — це невеличкий, але ілюстративний приклад інновацій доби Кука. Вони скромні, як і сам Кук: не рекламуються, як величезні прориви, але покращують досвід від користування пристроями й стають

дороговказом для всієї галузі. Звісно, багато хто не розуміє, що Apple так працювала завжди і що великі прориви — це рідкісне явище, а от менші поступові покращення відбуваються частіше й накопичуються, перетворюючись на великі проривні продукти.

Інновації завжди в думках кожного в Apple, і працівники часом жартують, що в них стіни обклеєні постерами, де написано «А ти сьогодні займався інноваціями?». Але «інновації — це не щось таке, що можна просто наказати робити, — стверджує Джосв'як. — Ми поважаємо свіжі ідеї, хоч би звідки вони взялися, бо чудові ідеї не завжди йдуть від нас, старших керівників. Чудові ідеї можуть прийти до першокласних інженерів найнижчої ланки... Тому ми слухаємо кожного»⁶⁸³. Кук чітко дав зрозуміти, що цінує інновації на всіх рівнях. І сам має чуття нових технологій. «Він може чудово відчутти потенціал якихось ідей», — каже Джосв'як. «Думаю, Apple має завдячувати йому багатьма нововведеннями в галузі технологій».

Засвоєні уроки

Теоретично Кук не виглядає ймовірним кандидатом у найзавзятіші активісти серед CEO Америки. Виходець із півдня, із глибоко провінційного штату, білої сім'ї й робочого класу. Він вивчав лише точні науки на зразок бізнесу та інженерної справи й десятиліттями займався логістикою. На початку кар'єри, коли Кук керував складами, він заробив собі репутацію досить незворушної й безжалісної людини. Він легко розривав угоди з безладними постачальними і, здавалося, цікавився лише фінансами. Його попередник був набагато ліберальнішим. Стів Джобс, виходець із Каліфорнії, мав довге волосся, одягався, як хіппі, зустрічався з рок-зірками й був вегетаріанцем. Він любив Боба Ділана й навіть жив у комуні.

Джобс скидався на потенційно успішнішого реформатора, що мав завдання перетворити Apple на найпрогресивнішу компанію країни. Але реальна ситуація така: у часи Джобса Apple завжди мала репутацію ліберальної компанії, проте на ділі була не надто ліберальною. То була компанія зі списку Fortune 500, що йшла напролом. Уникала оподаткування, не робила видимих пожертв та експлуатувала й труїла працівників у країнах Азії. Джобс не надто

переймався такою поведінкою, вважаючи, що внесок Apple у розвиток людства — це її продукція.

На чолі з Куком Apple змінилася. Кук довів, що він — етична людина і що його цінності є невід’ємною частиною діяльності компанії. Він штовхає вперед Apple та всю технологічну галузь, ведучи її до трансформації й через етику моралі. «Бренди поступово усвідомлюють факт, що потужні етичні принципи й цінності не просто “милі”, а обов’язкові, — писав у колонці для Recode Патрік Кінлан, співзасновник та CEO Convercent, технологічної компанії, що продає платформу з управління етичними принципами⁶⁸⁴. — Інтернет знищив бар’єри, що розділяли споживачів на бренди, і це означає, що прозорість та увага до етики й цінностей важлива як ніколи. Бренди мають тепер за це взятися. Погляньте на відомих жертв цифрової трансформації: Blockbuster, Kodak та Sears. Така сама доля чекає на компанії, які не зможуть або не будуть ставити на перше місце етику й цінності». Попри те що Apple звинувачували в порушенні етики — в експлуатації працівників, ухилянні від сплати податків, свідомому знищенні продуктів і в іншому, позиція компанії в питаннях приватності й докільця вигідно вирізняється на тлі суперників у Кремнієвій долині й усьому світі.

Тім Кук свідомо зробив акцент на зусиллях компанії щодо навколишнього середовища. Поки адміністрація Трампа відходить від протидії змінам клімату, компанії на зразок Apple беруть цю роль на себе. Apple зробила такі інвестиції у відновлювану енергію, відповідальне споживання ресурсів й сталє виробництво, що її зусилля можуть змінити світ. Поки центри даних споживають обсяги енергії, як місто середнього розміру, намагання Apple жити свої центри енергією сонця та вітру мають велике значення. Наразі операційна діяльність Apple у 25-ти країнах на 100 % здійснюється на відновлюваній енергії, постачальники також поступово переходять на чисту енергію⁶⁸⁵. Якщо прогнози Лізи Джексон справдяться, то постачальники Apple, які наразі відповідальні за 70 % вуглецевого сліду компанії, за десять років чи навіть менше повністю перейдуть на відновлювану енергію. І якщо приклад Кука наслідуватимуть інші, то вся галузь, імовірно, перейде на відновлювані джерела енергії.

Замкнене коло виробництва — ще одна зі сміливих ініціатив Кука. Її успіх іще доведеться довести, але сама ідея вартісна — ідеться про те, щоб нові продукти виробляли зі старих, це сприятиме якомога меншому добуванню ресурсів із надр Землі. Ця ідея має довгу історію. Екологи й розробники вже десятиліттями закликають до виробництва від-колиски-до-могили, але якщо компанія масштабу Apple стане на захист такої ідеї, це буде великим і важливим кроком для всієї промисловості й для світу.

Кук також покращив умови роботи працівників на виробництві, тут ще є над чим попотіти. Зловживання ще вряди-годи мають місце, проте важливо, що компанія масштабу Apple широко транслює свої цінності. Кук чітко дав зрозуміти, що для нього цінності — пріоритет, і інші компанії також це зауважують. Згідно з інформацією Apple, понад 11,7 млн працівників пройшли тренінги щодо власних прав, охорони здоров'я та безпеки й були ознайомлені з етичним кодексом Apple⁶⁸⁶. Компанія витратила величезні кошти на розробку провідних технологій і процесів виробництва. Ці винаходи мають стосуватись і працівників заводів.

Кук не менш винахідливо працює над захистом даних і безпекою споживачів. Він каже, що приватність — базове право людини, поруч зі свободою слова й іншими правами. Але він — один із небагатьох, хто озвучує проблему, перебуваючи в опозиції до решти Кремнієвої долини. Це нечасто визнають, але основна бізнес-модель Кремнієвої долини — не гаджети й різні круті пристрої, а реклама. У цифрову добу реклама нав'язлива як ніколи. Керівництво Facebook і Google заохочують своїх споживачів ділитися з ними дедалі більшою кількістю даних. Apple цього не робить. Як наслідок, компанія може відставати в розвитку штучного інтелекту та інших технологій, що потребують використання персональних даних користувачів, але позиція Кука тут незмінна і в перспективі вона буде вигіднішою для компанії та її користувачів. Завдяки цінностям Кука, Apple, імовірно, ніколи не буде причетною до скандалів з використання даних так, як це сталося із Facebook. У березні 2018 року ці скандали призвели до втрати 100 млрд для Facebook, а Марк Цукерберг змушений був свідчити перед Конгресом⁶⁸⁷.

Доступність, поруч із розмаїттям та інклюзією, є іншою стороною медалі. Кук показав відданість доступності, додавши цю зону відповідальності до обов'язків Лізи Джексон і так піднявши цю тему (та освітні ініціативи) на найвищий рівень управління компанії. Як наслідок, продукти Apple отримують найкращі відгуки від активістів із доступності. У 2017 році компанія виграла три великі нагороди за інновації в галузі доступності. Вади зору не мають стати на заваді користуванню айфоном, і Apple багато працює над тим, щоб її продукти були доступними для кожного.

Відданість Кука питанням інклюзії й розмаїття коріниться в його досвіді зростання та життя в південному штаті, де мати чорний колір шкіри чи нетрадиційну орієнтацію означало неповноцінність. Його зізнання було відважним кроком і суспільним обов'язком. Кук, імовірно, — найбільш закрита людина найпомітнішої компанії планети, але він пожертвував власною приватністю задля суспільного блага. Зізнавшись у своїй сексуальній орієнтації, він допоміг багатьом маргіналізованим людям мужньо прийняти власну ідентичність. А також іще більше нормалізувати ставлення до сексуальних меншин, показуючи, що гей може майстерно керувати найбільшою у світі компанією. До того ж він започаткував проекти, щоб значно розширити потік кадрів у Apple. Кук правий, коли каже, що найкращі компанії в Америці — найменш однорідні, і Apple іде шляхом урізноманітнення своєї робочої сили. Прогрес повільний, але надихає те, що в 2017 році половина новоприбулих працівників компанії у США були із недопредставлених у технологічній галузі груп⁶⁸⁸.

Кук доводить істинність приказки, що можна творити добро, не бідніючи. Стів Джобс якось казав, що компанії — найкращий винахід людства для того, щоб групи людей тягли щось в одному напрямі. Кук пішов іще далі. І сказав: «Я не думаю, що бізнес має займатися лише комерцією. Для мене бізнес — не більше, аніж зібрання людей. Якщо в людей є цінності, то й компанія повинна мати цінності»⁶⁸⁹. Apple під його керівництвом удалося стати першою компанією у світі вартістю в трильйон доларів, але досягнення Кука значно більші. Він зробив Apple найуспішнішою компанією, а світ — справді (трохи) кращим.

-
- 678 Інтерв'ю автора з Горейсом Дедьйо, березень 2018-го.
- 679 Інтерв'ю автора із Грегом Джосв'яком, березень 2018-го.
- 680 Joel Hruska, "Ballmer: iPhone Has 'No Chance' of Gaining Significant Market Share," Ars Technica, April 30, 2007, accessed September 14, 2018, <https://arstechnica.com/information-technology/2007/04/ballmer-says-iphone-has-no-chance-to-gain-significant-market-share/>.
- 681 Інтерв'ю автора із Грегом Джосв'яком, березень 2018-го
- 682 Tyler Lee, "Analyst Estimates 46 Million Apple Watch Units Sold to Date," Ubergizmo, May 4, 2018, accessed September 14, 2018, www.ubergizmo.com/2018/05/46-million-apple-watch-units-sold/.
- 683 Інтерв'ю автора із Грегом Джосв'яком, березень 2018-го.
- 684 Patrick Quinlan, "The Next Big Corporate Trend? Actually Having Ethics," Recode, July 20, 2017, accessed October 1, 2018, www.recode.net/2017/7/20/15987194/corporate-ethics-values-proactive-transformation-compliance-megatrend.
- 685 Інтерв'ю автора з Лізою Джексон, березень 2018-го.
- 686 Apple Inc., *Supplier Responsibility 2017 Progress Report*, www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2017_Progress_Report.pdf.
- 687 Fred Imbert and Gina Francolla, "Facebook's \$100 Billion-Plus Rout Is the Biggest Loss in Stock Market History," CNBC, July 27, 2018, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2018/07/26/facebook-on-pace-for-biggest-one-day-loss-in-value-for-any-company-sin.html.
- 688 "Inclusion & Diversity," Apple, accessed September 14, 2018, www.apple.com/diversity.
- 689 Karen Gilchrist, "Apple's Tim Cook Shares a Rule That Leaders Should Live By," CNBC, June 26, 2018, accessed September 14, 2018, www.cnbc.com/2018/06/26/apple-ceo-tim-cook-advice-for-leaders-on-speaking-out.html.

Подяки

Я хотів би подякувати своїй дружині Трейсі й нашим дітям за підтримку та заохочення, а також за те, що терпіли мою відсутність вечорами й на вихідних.

Також хочу подякувати своєму літературному агентові Теду Вайнстайну й редакторській команді Portfolio / Penguin Random House, особливо Стефані Фреріх, Нікі Попандопулос і Ребеці Шонталь. Вони заслуговують на велику подяку за те, що чудово впорались із завданням провести цю книжку від задуму до втілення.

Я не міг би написати цю книжку без моїх колег із блогу Cult of Mac. Особливо вдячний Кілліану Беллу та Люкові Дормелу, котрі надали мені безцінну допомогу в процесі написання цього дослідження. Дякую також Льюїсу Воллесу, Бастерові Гайне, Едові Гарді, Чарлі Соррелу, Стівену Сміту, Девідові П'єрїні, Ірегему Боверу, Янові Фухсу, Еймі Айкенберрі та Ерфонові Елайджі за те, що вели блог і подкаст CultCast у тривалі періоди моєї відсутності. Також дякую Наталі Джонс за допомогу в дослідженні та з інтерв'ю.

Я дуже вдячний Стіву Доулінгу та Фредові Сайнцу із піар-відділу Apple, котрі надали мені безцінну допомогу. Також мушу подякувати керівникам Apple, котрі погодилися поговорити зі мною про Apple та Тіма Кука: Ірегові Джосв'яку, Лізі Джексон, Дірдр О'Брайан та Брюсові Сьювеллу, а також кільком іншим, котрі побажали лишитися невідомими.

Дякую іншим інтерв'юерам, які знайшли час на розмову про Apple і Тіма Кука. Для цієї книги дуже важливими були матеріали інших дослідників, зокрема Юкарі Кейна (Haunted Empire); Адама Лашинські (Inside Apple and several features for Fortune) та Brenta Шлендера й Піка Тетцелі (Becoming Steve Jobs).

«Я ніколи не мав на меті бути Джобсом. Я знав, що можу бути лише собою, тому намагався бути найкращою версією себе»

A black and white portrait of Tim Cook, CEO of Apple, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing glasses and a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is solid black.

Тім Кук

СЕО, що вивів Apple на новий рівень

Лідер Кені

НОВА
формат

