

Зміст

<i>Вступ.</i>	<i>Порвати всіх</i>	<i>9</i>
<i>Розділ 1.</i>	<i>Смерть Стіва Джобса</i>	<i>14</i>
<i>Розділ 2.</i>	<i>Світогляд, сформований далеким півднем</i>	<i>29</i>
<i>Розділ 3.</i>	<i>Вивчаючи ремесло в Big Blue</i>	<i>47</i>
<i>Розділ 4.</i>	<i>Унікальна можливість попрацювати на майже збанкрутілу компанію</i>	<i>64</i>
<i>Розділ 5.</i>	<i>Рятуючи Apple через аутсорсинг</i>	<i>81</i>
<i>Розділ 6.</i>	<i>Ужитися в роль Стіва Джобса</i>	<i>93</i>
<i>Розділ 7.</i>	<i>Опановуючи нові хітові продукти</i>	<i>121</i>
<i>Розділ 8.</i>	<i>Apple зеленішає</i>	<i>145</i>
<i>Розділ 9.</i>	<i>Кук вступає в бій із законом і перемагає</i>	<i>166</i>
<i>Розділ 10.</i>	<i>Кук посилює розмаїття</i>	<i>187</i>
<i>Розділ 11.</i>	<i>Самокеровані машини та майбутнє Apple</i>	<i>212</i>
<i>Розділ 12.</i>	<i>Найкращий CEO Apple?</i>	<i>228</i>
<i>Подяки</i>		<i>237</i>
<i>Примітки</i>		<i>239</i>

Порвати всіх

Щоразу, коли людина захищає свої цінності, переймається долею інших або завдає удару по несправедливості, вона підіймає крихітні хвильки 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

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 на-

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 Рорбертсдейлі, невеличко-

му 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 плодючих 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.

Вивчаючи ремесло в Big Blue*

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'ютери¹²³. 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. людей¹²⁴, 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 взя-

* Неформальна назва IBM

лися масово копіювати. «Персональний 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 багато¹²⁵. 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'ясті¹²⁶. «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»¹²⁷. 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 щохвилини¹²⁸. Спершу компанія прогнозувала, що за п'ять років продасть 250 тис. одиниць, але були періоди, коли така кількість розходила за місяць, що перетворювало ПК на найбільшого конкурента Apple II¹²⁹. 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 році¹³⁰.

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

Унікальна можливість попрацювати на майже збанкрутілу компанію

Коли 11 березня 1998 року Кук прийшов у Apple¹⁷⁰, 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 (приставки «і», від «interim» — тимчасовий, він позбувся у 2000-му)¹⁷¹. Його повернення дало людям надію, але на той час він іще 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. Іще 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, Єв-