

A black and white, close-up portrait of Tim Cook, the CEO of Apple. He is wearing glasses and has a serious expression. The background is dark, making his face the central focus.

# Тим Кук

Гений, который вывел Apple на новый уровень

Линдер Кани

18+

# Оглавление

Введение

Он справился! 13

Глава 1

Смерть Стива Джобса 18

Кук — пустое место 20

Джобс уходит. Кук — глава компании 22

Смерть Стива Джобса 25

У руля компании Стива Джобса 26

Apple обречена 27

Глава 2

Мировоззрение, сформированное  
Глубоким Югом 31

Алабама, милый дом 31

Школьные годы 32

Первый опыт в бизнесе 34

Как Робертсдейл сформировал мировоззрение Кука 35

Корни алабамского активизма 39

«Негерой» родного города 42

Инженерия в Оберне 44

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

### Глава 3

Обучение ремеслу в «Голубом гиганте»	48
IBM PC	48
Завод в Research Triangle Park	50
Производство «точно в срок»	51
Первое место работы Кука	53
Человек с высоким потенциалом	54
MBA	55
Первые уроки этики	56
Социальная жизнь в IBM	57
Продвижение по службе в IBM	58
Кук переходит в Intelligent Electronics	59
Кук приходит в Compaq	61

### Глава 4

Уникальный шанс — перейти в компанию, находящуюся на грани банкротства	64
Встреча умов: Кук знакомится с Джобсом	70
Новый руководитель операционного отдела	72
До свидания, США! Здравствуй, Китай!	74

### Глава 5

Аутсорсинг спасает Apple	79
Foxconn	80
Кук поднимается по карьерной лестнице	83
Кук — менеджер	85

## Глава 6

На месте Стива Джобса	90
Деревянный, как Пиноккио	90
Первые неудачи	91
Приемы и увольнения	93
Apple прошла пик?	100
Кук начинает менять Apple	102
Инициативы в цепочке поставок	104
Успех на горизонте	113

## Глава 7

Найти свое место с горячими НОВИНКАМИ	116
Уклонение от уплаты налогов	118
Mac Pro + iOS 7	121
iPhone 5S бьет рекорды	122
Хороший конец года	123
WWDC: iOS 8 и рывок в здравоохранении	124
Анджела Арендтс	125
Тим Кук Тима Кука	127
Неожиданные партнеры	128
Партнерство с IBM: iOS на предприятиях	130
iPhone 6 и Apple Pay	131
Неприятный баг iOS 8.0.1	133
Apple Pay	134
Apple Watch — первый крупный продукт Кука	136

## Глава 8

Зеленое «Яблоко»	138
Загрязнение и яд	140
Перемены к лучшему	142
Грязные данные	143

Кук принимается за дело	145
Привлечение Агентства по охране окружающей среды	146
Сила добра	147
Кук ставит на солнечную энергию	149
Стопроцентно возобновляемая	151
Замкнутый цикл производства	153
Забота о лесах	155
Целеустремленный CEO	156

## Глава 9

Кук сражается с законом и побеждает	158
Вопросы конфиденциальности	163
Сан-Бернардино	166
Затяжные дебаты	169
Буря негодования	171
В командном пункте	173
В Америке нет конфиденциальности	175
Дело приостановлено	176
Кук удваивает ставки	177

## Глава 10

Упор на разнообразие	179
Человек года	184
Равенство и разнообразие полезны для бизнеса	185
Инновации через разнообразие	186
Продвижение женщин	188
Состав персонала Apple	190
Давление акционеров	191
Образовательные инициативы Кука	193
Что посеешь	195
Доступность	198

Глава 11

Беспилотные автомобили  
и будущее Apple 202

Будущие инициативы 203

Apple Park 208

Открытие кампуса 210

Не все удачно 211

Поощрение сотрудничества 212

Похоже, это работает 213

Время X. iPhone следующего поколения 214

Глава 12

Лучший CEO Apple? 217

Способен ли Кук создавать инновации? 218

Инновации требуют времени 220

Выученные уроки 221

Примечания 225

Благодарности 269

Об авторе 270

# Смерть Стива Джобса

В воскресенье, 11 августа 2011 года, у Тима Кука зазвонил телефон, и это событие изменило всю его жизнь. На другом конце провода был Стив Джобс: он попросил Кука приехать к нему в Пало-Альто. Джобс боролся с раком поджелудочной железы и восстанавливался после недавней пересадки печени. Диагноз ему поставили в 2003 году. Сначала он сопротивлялся лечению, но потом согласился на несколько операций, чтобы победить смертельную болезнь. Удивленный неожиданным звонком, Кук спросил, когда нужно приехать<sup>1</sup>. «Сейчас», — ответил Джобс. Было понятно, что дело важное, и Кук немедленно отправился к Джобсу.

Оказалось, что Джобс хочет передать Куку пост CEO Apple. Джобс планировал покинуть эту должность и частично отойти от дел, став председателем совета директоров. Джобс был очень болен, но оба они верили — или, по крайней мере, делали вид, — что Стив проработает еще какое-то время. Диагноз ему поставили несколько лет назад, и Джобс уже давно жил со своей болезнью, отказываясь сбавлять обороты и уходить из компании. Всего за несколько месяцев до этого, весной 2011 года, Джобс сказал своему биографу Уолтеру Айзексону: «Это еще не конец. Я перепрыгну на следующий лист кувшинки. Я уйду от рака»<sup>2</sup>. Как всегда решительный, Джобс отказывался отступать и признавать тяжесть своей болезни. В то время он искренне верил, что справится.

И для Кука, и для Джобса назначение Стива на должность председателя совета директоров было не почетным титулом и не попыткой порадовать акционеров, а честной, добросовестной работой, которая

позволит Джобсу контролировать Apple и вести компанию в будущее. Дэвид Пог, специалист по технологиям в New York Times и Yahoo, писал: «Готов биться об заклад, что мистер Джобс и в качестве председателя совета директоров останется крестным отцом. Он по-прежнему будет дергать за ниточки, передавать свои идеи тщательно подобранной команде и существенно влиять на курс компании»<sup>3</sup>. Однажды Джобс уже уходил из Apple и теперь, превратив ее в одну из самых инновационных корпораций на планете, не собирался этого повторять.

В тот судьбоносный августовский день речь шла и о передаче поста Тиму, и о роли Стива в качестве «крестного отца». Кук и Джобс обсуждали взаимодействие на новых должностях, не осознавая, как близко подкралась смерть. «Я думал <...> Стив проживет гораздо дольше, — признавался Кук, вспоминая тот разговор. — Мы очень долго беседовали о том, что для меня будет значить пост главы компании, а для него — председателя совета директоров». Кук заподозрил неладное, когда услышал фразу «Ты будешь принимать решения». Джобс никогда не передал бы бразды правления по своей воле. В ответ Кук «попытался как-то его взбодрить» и переспросил: «То есть если я посмотрю рекламу и она мне понравится, ее можно выпускать без твоего одобрения?» — «Ну, надеюсь, что ты все же поинтересуешься моим мнением!» — рассмеялся Джобс. Кук два или три раза переспросил: «Ты точно хочешь, чтобы я этим занимался?» Он был готов к тому, что Джобс при необходимости вернется к делам, так как «видел, что в тот период ему было лучше»<sup>4</sup>.

Ответ Джобса на вопрос о рекламе показателен: хорошо известно, как он любил во все вмешиваться. Кук это прекрасно знал и поэтому предполагал, что Джобс сохранит контроль над компанией, даже формально передав ему текущее руководство, за которое Кук и так уже несколько лет отвечал во многом, являясь операционным директором. Несмотря на отказ от всех официальных обязанностей, Джобс в значительной степени продолжал быть частью Apple. Кук старался привлекать его к работе. «Я приезжал к нему домой в течение недели, а иногда и по выходным. Мне каждый раз казалось, что он идет на поправку, и у него тоже было такое ощущение»<sup>5</sup>. И Джобс, и отдел по связям с общественностью продолжали отрицать проблемы со здоровьем — никто не признавал, что он близок к смерти. «К несчастью, все кончилось по-другому»<sup>6</sup>, — говорит Кук. Всего несколько месяцев спустя мир потрясла смерть Джобса.



## Кук — пустое место

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

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

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

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

Еще одним кандидатом, которого обсуждали в СМИ не связанные с Apple эксперты<sup>7</sup>, был Скотт Форстолл, амбициозный руководитель, занимавший в то время должность старшего вице-президента компании по программному обеспечению iOS. Он поднялся по карьерной лестнице благодаря выдающимся проектам, в том числе Mac OS X — программному сердцу компьютеров Macintosh. Но по-настоящему звезда Форстола возшла после сногшибательного успеха iPhone, разработку программного обеспечения для которого он курировал. Форстолл имел репутацию жесткого и требовательного руководителя, подражал Джобсу и даже ездил на таком же серебряном Mercedes-Benz SL55 AMG. Однажды в Bloomberg Форстола называли «мини-Стивом»<sup>8</sup>, и логично было предположить, что он первый претендент на должность CEO. Сама Apple, всегда отличавшаяся секретностью, не давала комментариев по поводу возможных преемников.

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

«Никто не поставит Тима Кука во главе компании, — говорил несколькими годами ранее, в 2008 году, один инвестор из Кремниевой долины главному редактору Fortune Адаму Лашински. — Это просто смешно. Им нужен не парень, который просто работает, а блестящий специалист по продукту. Тим не тот человек. Он занимается текущими операциями — и это в компании, где производство перевели на аутсорсинг»<sup>9</sup>. В этой жесткой оценке была доля правды. Для большинства людей Кук был чистым листом, и его принимали не за того, кем он был на самом деле.

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

роль, и совет директоров четко понимал, что Кук сумеет сохранить стабильность Apple в долгосрочной перспективе.

Совет директоров и раньше проявлял доверие к Куку. В 2010 году он, тогда главный операционный директор, получил 58 миллионов долларов жалования, бонус и премию в виде акций. Теперь, назначая Кука главой компании, совет директоров решил наградить его ограниченным акционерным опционом\* на один миллион долларов. Чтобы удержать Кука на этом посту, половину акций ему должны были передать через пять лет — в августе 2016 года, а оставшуюся часть — в августе 2021 года<sup>10</sup>. Совет директоров был уверен, что Тим Кук — именно тот CEO, который нужен Apple.

## Джобс уходит. Кук — глава компании

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

Однако совет директоров был озабочен общественным мнением: мир должен был увидеть в Куке то, что видели в нем члены совета. Пусть новый глава будет не таким обожаемым, как Стив Джобс, но ответственность должна полюбить его за уникальные сильные стороны и поверить, что он сможет руководить компанией не хуже предшественника, хотя и по-другому. Об уходе Джобса и назначении Кука было объявлено в пресс-релизе. «Совет совершенно убежден, что именно Тим должен стать нашим следующим CEO, — говорил от имени

---

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

совета директоров Арт Левинсон, президент Genentech\*. — Тринадцать лет его работы в Apple сопровождались выдающимися результатами, и во всем, что он делал, проявлялись его замечательный талант и здравомыслие»<sup>11</sup>.

А 24 августа 2011 года — в день, когда объявили<sup>12</sup> об уходе Джобса, — Уолт Моссберг<sup>13</sup> из Wall Street Journal и All Things D процитировал «осведомленные» источники, утверждавшие, что Джобс сохранит свою обычную активность и продолжит определять продуктовую стратегию компании. Он никуда не уйдет: Кук будет руководить операционной деятельностью, а Джобс — участвовать в «разработке крупных продуктов и стратегии». Люди изо всех сил искали намеки, что с Джобсом все в порядке<sup>14</sup>. Он не вышел из совета директоров Disney и не оставил дела в Apple. Многие отказывались верить во «внезапное ухудшение»<sup>15</sup> здоровья Джобса. Даже рынок не принимал всерьез его уход со сцены: акции Apple подешевели незначительно, потеряв меньше 6%.

Вступая в должность главы компании, Кук понимал, что будет работать в созданной Джобсом системе. Это было совсем не похоже на возвращение Джобса в Apple в 1997 году. Кук не собирался рушить то, что не работало, и перестраивать все заново: он обеспечивал стабильность в должности операционного директора и планировал сохранить текущий курс, став капитаном корабля. Неудивительно, что он решил не тревожить инвесторов и поклонников Apple заявлениями о каких-то крупных переменах. Он хотел завоевать их доверие. В то время ходили упорные слухи, что Джобс оставил подробный план по продуктам как минимум на следующие четыре года (поговаривали о новых айфонах, айпадах и Apple TV)<sup>16</sup>. В обозримом будущем влияние Джобса должно было сохраниться. Любые изменения Куку предстояло внедрять тихо и негласно — так же, как он и раньше действовал в Apple. Перейдя с должности операционного директора на пост CEO, он активнее включался в текущие административные вопросы, на которые у Джобса редко хватало терпения, но к повышениям и корпоративной иерархии подходил более практично. Кроме того, он усилил внимание Apple к вопросам образования и запустил новую программу удвоения

---

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

благотворительных пожертвований. Джобс, став в свое время главой компании, отменил многие благотворительные инициативы Apple.

Кук хотел создать в компании атмосферу товарищества, которого не хватало при Джобсе, и стал чаще рассылать сотрудникам электронные письма, называя их командой. Одно из первых его сообщений на посту CEO, в августе 2011 года, было весьма обнадеживающим<sup>17</sup>:

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

Такой личный подход к работе с персоналом отличался от стиля Джобса. Первое письмо сформировало в компании тенденцию, которая при Куке разовьется в новую культуру. Такие послания и другие методы внутренней коммуникации, например общие собрания, помогли новому руководителю Apple привить коллективу свои ценности. При этом он сознательно старался применять некоторые подходы Джобса, чтобы создать ощущение постоянства и преемственности. Например, у Джобса был красивый прием, позволяющий стать доступнее: известные всем адреса электронной почты `steve@apple.com` или `sjobs@apple.com`. Кук продолжил эту традицию и лично отвечал на некоторые из многих сотен писем, которые получил после своего назначения главой компании<sup>18</sup>.

Например, человек по имени Джастин R писал: «Тим, хочу просто пожелать вам успехов и сказать, что многие в восторге от того, куда движется Apple. Ах да, чуть не забыл. Боевой орел, черт побери!»<sup>19</sup> (он имел в виду War Eagle — боевой клич Обернского университета, альма-матер Кука). Конечно, Кук ответил: «Спасибо, Джастин. Да здравствует Боевой орел!» Его ответы не были простыми отписками — наоборот, письма помогли общественности «попробовать его на вкус» как человека, увидеть в нем лидера, преданного не только своей компании, но и клиентам.

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

## Смерть Стива Джобса

Стив Джобс скончался 5 октября 2011 года, всего через месяц после того, как Кук был назначен CEO Apple. Эта новость потрясла мир: Джобсу было только пятьдесят шесть, после постановки диагноза прошло восемь лет. Он боролся с раком поджелудочной железы почти десять лет, хотя 80% таких пациентов умирают в течение года после выявления заболевания и всего 7% больных удается продлить срок жизни еще на пять лет<sup>20</sup>. Люди уже начали верить, что Джобс и Apple бессмертны. Apple всегда делала невозможное: резкий разворот от близкой к банкротству ситуации к поразительному успеху в конце 1990-х, несравненные инженерные достижения — iPod и iPhone — и революция в музыкальной отрасли, совершенная iTunes. Все это произошло под влиянием Джобса. Apple считали недостижимой корпорацией, а ее лидер стал настоящей легендой. Мало кому приходила в голову мысль, что он может умереть.

Джобс скончался на следующий день после презентации iPhone 4S, прошедшей в Центре искусств Йерба-Буэна в Сан-Франциско. Важной новой функцией<sup>21</sup> этого телефона был голосовой ассистент Siri с искусственным интеллектом — один из последних проектов Apple, в которых активно участвовал Джобс. На конференции для него оставили место с надписью «Зарезервировано»: его не было физически, но его незримое присутствие ощущалось, и это оставленное пустым место выглядело еще пронзительнее, предвещая скорую трагедию.

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

Уолл-стрит», сторонники которого выступали против имущественного неравенства, его воспринимали не как представителя «одного процента» правящих элит. Его имя связывали с любимыми айфонами и айподами, которые носишь с собой каждый день, с MacBook и iMac, которые дарят новые возможности, способные изменить мир. Когда он умер, свой флаг приспустила даже Microsoft — давний конкурент Apple. Президент Барак Обама назвал Джобса «одним из величайших американских новаторов — достаточно отважным, чтобы думать не так, как все, достаточно смелым, чтобы верить в свою способность изменить мир, и достаточно талантливым, чтобы это сделать»<sup>22</sup>. И весь мир был с этим согласен.

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

Следующие несколько месяцев стали временем скорби для Кука и всех, кто знал и любил Джобса, но продукция Apple была популярна как никогда. По предзаказам и продажам iPhone 4S обогнал все ранее выпущенные модели этой линейки: только в первые выходные было продано более четырех миллионов штук<sup>23</sup>. На Amazon предзаказы авторизованной биографии Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, — эта книга и в дальнейшем будет хорошо продаваться — тоже подскочили на невероятные сорок две тысячи процентов<sup>24</sup>.

## У руля компании Стива Джобса

Пока газеты, журналы, блоги, телеканалы и радиостанции по всей планете превозносили Стива Джобса, мир обратил свой взор на Тима Кука. Поток эмоциональных некрологов не погасил сомнений в отношении нового главы компании. Знатоки были настроены скептически по поводу дальнейшего развития Apple без лидера-провидца у руля. Много опасений было и у фанатов Apple. С самого начала все

понимали, что пост CEO станет для Кука одновременно благословением и проклятием. О такой исключительной должности большинство людей не смеет и мечтать, но при этом она же и одна из самых рискованных в мире. Сделав свой выбор, Джобс поставил компетентности и способностям Кука высшую оценку, но идти по стопам такого предшественника под давлением и пристальным вниманием мира будет крайне тяжело. Стать самым заметным CEO в мире — смертельный номер.

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

Для Тима Кука ставки были высоки как никогда.

## Apple обречена

Глубоко непубличный и тихий человек, Кук никогда не думал, что станет главой компании, и уж конечно, не подозревал, что заменит Джобса. Однажды Кук произнес знаменитую фразу: «Сменить Стива? Вы что! Нет. Он незаменим. С этим придется смириться. Я вижу Стива таким — ему за семьдесят, он совсем седой, а я уже давно на пенсии»<sup>25</sup>. Как известно, все получилось совсем не так.

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



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

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

Еще до официального ухода Джобса знатоки не боялись говорить, что без него Apple обречена. И это не преувеличение: под заголовком «Почему Apple обречена» в мае 2011 года вышла редакционная статья в Huffington Post. В ней Тай Фудзимур предсказывал, что Apple никогда не оправится после смерти Джобса. «Можно заменить его как управленца, можно обойтись даже без его видения, — писал он, — но его блестящего вкуса, которому Apple обязана своим успехом, следующее руководство не восполнит. После его смерти Apple будет ближе к могиле, чем когда бы то ни было. <...> Без очевидного превосходства продуктов люди останутся глухи к их высокомерному маркетингу и охотнее рассмотрят альтернативу»<sup>26</sup>.

Многие соглашались с Фудзимурой. Джобс был настолько уникальным лидером, а продукты Apple так тесно с ним связаны, что было практически невозможно представить Apple без Джобса. Джордж Колони, СЕО исследовательской и консалтинговой фирмы Forrester, предсказывал, что компания не справится: «Когда Стив Джобс ушел, он унес с собой три вещи: 1) уникальное харизматичное лидерство, которое скрепляет компанию и заставляет людей работать исключительно результативно; 2) умение идти на большой риск и 3) непревзойденную способность придумывать и проектировать продукты». Колони полагал, что Apple по инерции продержится на вершине еще два, максимум четыре года: «Без нового харизматичного лидера она превратится из

отличной компании в хорошую с соответствующим падением доходов и инновационности»<sup>27</sup>.

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

Даже через несколько лет люди продолжали сомневаться, выживет ли Apple при Куке. «Вопрос, сможет ли Кук поддержать динамику Apple, возникает чаще, чем любой другой», — сказал Майкл Юсим, профессор Уортонской школы бизнеса и директор Центра лидерства и управления изменениями при ней, в интервью журналу Fortune в марте 2015 года, спустя три с половиной года после смерти Джобса<sup>28</sup>. Мрачные настроения настолько распространились, что одной из самых разрекламированных книг 2014 года — через три года после смерти Джобса — стала *Haunted Empire* («Призрачная империя»), в которой репортер Wall Street Journal Юкари Кейн писала, что Apple страдает от отсутствия прежнего лидера<sup>29</sup>. Приведу отрывок из книги: «Даже получив власть над обширной империей Apple, Тим Кук не смог убежать от тени своего босса. Вопрос заключается в том, как Куку избавиться от этой тени. Как вообще можно тягаться с блестящим, незабываемым провидцем, которого даже смерть не заставила уйти навсегда?»<sup>30</sup>

У Джобса было свое представление об Apple, и многие боялись, что Кук его потеряет. В 1985 году — по иронии судьбы в тот самый год, когда его на десять лет выгнали из Apple, — в интервью журналу Playboy Джобс заметил, что «компания, которые разрослись и стали многомиллиардными организациями, почему-то теряют собственное видение»<sup>31</sup>. На момент его смерти Apple стоила много миллиардов долларов и почти по всем мыслимым параметрам была успешнее, чем когда-либо в своей истории. Однако благодаря Джобсу видение оставалось не-

тронутым. Есть ли у Кука правильное понимание ситуации и страсть к продуктам? Есть ли у него видение будущего Apple?

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

Но если Кук и испытывал беспокойство по поводу предстоящих трудностей, он не показывал этого даже ближайшим коллегам и Джозвиаку в том числе. «Мир нервничал», но «если Кук и переживал, он точно не подавал виду». Не будь у Кука этого спокойствия перед лицом таких трудностей, работать в Apple после смерти Джобса ему было бы куда сложнее. Однако — в отличие от всех остальных — сотрудники Apple понимали, как действует Кук. «Сначала он встретил много несправедливой критики. <...> Людям хотелось сравнивать его со Стивом». «Но Кук не собирался становиться Стивом, — говорит Джозвиак, — и это правильно, потому что никто не может быть Стивом. <...> Вместо этого Тим был Тимом и дал компании все, что мог»<sup>32</sup>.

Как и большинство успешных руководителей, Кук использовал свои уникальные сильные стороны для эффективного управления компанией. В интервью Чарли Роузу в сентябре 2014 года Кук рассказал, что Джобс и не ожидал от него такого же стиля работы, каким отличался сам. «Когда он меня выбирал, он знал, что я на него не похож, что я не его копия, — сказал Кук. — Очевидно, что он хорошо обдумал, кого хочет видеть во главе Apple, и поэтому я постоянно чувствую ответственность за свою работу». Кук говорил, что отчаянно хочет стать продолжателем дела Джобса и «отдать компании все свои силы», но при этом никогда не задавался целью быть таким же, как Джобс. «Я знал, что могу быть только тем, кто я есть, — заключил он. — Я пытаюсь быть самым лучшим Тимом Куком, каким только возможно»<sup>33</sup>.

И именно это он сделал.