

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Когда в 2010 году я начал работу над первой, немецкой, версией этой книги, iPad только вышел на рынок. Стив Джобс находился на пике творчества, а Apple еще не была самой дорогой компанией в мире.

С помощью iPad Apple совершила рывок, по своей мощи не уступавший запуску Macintosh в 1984 году. Появление iPad знаменовало наступление посткомпьютерной эпохи. Разумеется, поначалу эксперты подняли новый продукт на смех. Но Apple уже обладала достаточным влиянием на рынке, чтобы убедить покупателей — почти мгновенно, — что в плане работы с электронной почтой, чтения или поиска в интернете неуклюжие персональные компьютеры свое отжили.

В начале 2013 года мир изменился снова. Apple стала самой дорогой компанией в мире, а Стива Джобса с нами больше нет. Рынок наводнен книгами, посвященными основателю Apple, и я хотел бы особо порекомендовать биографию Джобса от Уолтера Айзексона.

За последние два года новых революционных свершений, сравнимых с окончанием эпохи персональных компьютеров, со стороны Apple мы не видели. Вместо этого корпорация сконцентрировалась на консолидации своего господства на рынке. Некоторые эксперты считают, что Apple превратилась в компанию, которая умеет разрабатывать востребованные продукты, дешево производить их на заводах Восточной Азии, а затем дорого продавать.

В последнем квартале 2012 года Apple зарабатывала около миллиарда долларов в неделю, но от проблем на фондовом рынке

это ее не уберегло. Курс акций падал с удручающей скоростью, несмотря на рост доходов. Стив Возняк, соучредитель компании, уже выказал обеспокоенность в связи с тем, что Apple рискует потерять привлекательность своего бренда, который является важным фактором успеха предприятия.

Более чем за тридцатилетнюю историю компанию Apple хоронили уже не единожды. И сейчас у нее есть все возможности еще раз успешно доказать, что списывать ее со счетов пока рано. Несмотря на снижение популярности среди поклонников и разочарование ревностных фанатов презентациями продукции, выпущенной за последние два года, и отсутствием инноваций масштаба iPad, Apple по-прежнему находится в поул-позиции и способна произвести революцию на многих рынках. В первую очередь это относится к телевизионному рынку, если слухи о создании телевизора Apple небеспочвенны.

Какие бы замыслы сегодня ни вынашивали в головном офисе компании в Купертино, интересные разработки не заставят себя ждать, особенно если вы предприниматель, желающий привнести в свой бизнес что-то новое.

После выхода в свет немецкого издания я полностью переработал книгу. Теперь все внимание сосредоточил исключительно на Apple, оставив в покое Google и других ее конкурентов.

Текст преднамеренно лаконичный и сфокусированный. Если можно было бы извлечь из успеха Apple только один урок, то он состоял бы в том, как важно фокусировать внимание на главном и абстрагироваться от всего остального.

В первой части этой книги рассматриваются три направления, в которых вы можете чему-то научиться у Apple: особый образ мышления, уникальный образ действия и, пожалуй, лучшая в мире стратегия общения с покупателями.

Во второй части показано, каким образом принципы работы Apple могут быть использованы в других отраслях. Если образ мышления Apple, ее методы работы и коммуникационную стратегию применить, к примеру, в автомобилестроении, то созданная машина будет отличаться от всего, что вы видели ранее. И кухня

функционировала бы совсем по-другому, и игрушки содержали бы в себе совершенно новые возможности.

Эта книга адресована тем, кто хочет творчески разрабатывать свои продукты и услуги, а также тем, кто хочет, чтобы их продукты, услуги, процессы и методы коммуникации в большей мере соответствовали цифровой эпохе.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## ПРОЛОГ

Казалось бы, успехов от Apple ждать не приходится. Компания полностью игнорирует обычные правила ведения бизнеса. Она обслуживает широкий спектр разных рынков и оперирует в проприетарном, интегрированном мире науки и техники. Инвестиции в НИОКР умопомрачительные. Служащие компаний заняты бурной инновационной деятельностью в составе междисциплинарных команд, а затем обнаруживают в своих идеях ошибку за ошибкой. Вся информация о новых продуктах содержится в строжайшей тайне (и это не просто слова; это действительно так) до самого их запуска. Если вдуматься, насколько пренебрежительно Apple относится к обычным принципам бизнеса, начинаешь понимать, что ни один нормальный инвестор не станет вкладывать в эту фирму ни единого доллара.

Но Apple в инвесторах не нуждается; компания прекрасно обходится без них. С 1997 года она наращивала рыночную капитализацию быстрее, чем Google, Microsoft и SAP, и в 2011 году стала самой дорогой компанией в мире. С такими продуктами, как iTunes, iPod, iPhone и iPad, она не только получает огромные прибыли, но и создает новые рынки.

Система Apple штурмует рынки и берет их сочетанием модернизма, стильности и качества. А главное, она зарабатывает деньги — для себя и своих акционеров. Компания работает с прибылью по всем направлениям своей деятельности.

Чем же обусловлен такой успех? Раньше на это отвечали так: компании повезло с харизматичным лидером, который добивается

успеха во всем, к чему прикасается. С лидером, чьи выступления становятся источником вдохновения для тысяч других выступающих. С лидером, который принимает одно революционное решение за другим.

Но сегодня мы знаем, что Apple — это не только Стив Джобс. Apple — это концепция. Концепция, которую и другим стоит взять на вооружение, потому что она обозначает компанию, славящуюся тем, что преодолевает препятствия, кажущиеся непреодолимыми, и создает что-то новое. Компанию, которая гоняется за свежими и, казалось бы, безумными идеями и не успокаивается до тех пор, пока не материализует их, компанию, которая постоянно находит все новые и новые возможности зарабатывать деньги в мире электроники. Причем деньги ОГРОМНЫЕ — более 130 миллиардов долларов выручки (на начало 2013 года).

Так что же сегодня делает Apple новатором в цифровом мире? Как этой компании (чьи продукты профессиональные пользователи зачастую с пренебрежением называют дорогими стильными игрушками) удалось стать новатором из новаторов? Что позволяет iPhone и iPad выделяться из массы конкурентов? Что такого сделала Apple, чтобы стать глобальным феноменом?

То, как Apple берет бизнес-модель из аналогового мира и адаптирует ее к цифровому миру, является еще одним важным ключом к ее успеху. Она создает новые рынки, используя модели ведения бизнеса, которые в прежние времена были бы немыслимы, — идеальный пример цифровой революции в плане организации бизнеса. Успех iTunes и iPod стал возможен только благодаря тому, что Apple отказалась от старого, исчерпавшего себя образа мышления и сосредоточилась на претворении в жизнь новой бизнес-модели.

Хотя цифровая революция практически обошла стороной музыкальную индустрию, Apple вступила в переговоры со звукозаписывающими фирмами относительно развития системы продаж цифровой музыки. Потребовалась продолжительные дискуссии, пришлось многих убеждать. Но все получилось: сегодня значительная доля доходов звукозаписывающих фирм обеспечивается благодаря сотрудничеству с крупнейшим в мире продавцом му-

зыки — компанией Apple. Юридические и технические барьеры казались непреодолимыми, и никто другой не осмеливался даже смотреть в ту сторону, куда направилась Apple. Никто не верил, что люди станут платить за то, что можно получить бесплатно, несколько раз кликнув мышкой. До появления iTunes практически не было возможностей легального приобретения музыки через интернет. Однако сегодня музыкальные файлы, легко и быстро приобретаемые в системе iTunes, являются дешевой альтернативой классическим компакт-дискам. Возможность скачивать отдельные песни за 99 центов и приобретать альбомы по стандартной фиксированной цене стала нормой для всей музыкальной индустрии.

Apple, как никакая другая компания, умеет преодолевать любые препятствия, встающие на пути к поставленной цели.

Возрастающая дигитализация мира, в котором мы живем, поднимает множество вопросов. Один из самых важных — как зарабатывать деньги в будущем. Книга, которую вы держите в руках, призвана вдохновить вас. В ней объясняется, чему вы можете научиться у Apple, чтобы с успехом зарабатывать деньги в мире цифровых технологий.

Apple сочетает цифровую революцию с сохранением уже устоявшегося экономического образа мышления. Поэтому корпорация имеет все шансы стать пионером и источником вдохновения для широкого спектра экономических отраслей. Каждый может видеть, насколько целеустремленно компания работает над разработкой новых продуктов и их материализацией. Когда вы берете в руки продукт, созданный Apple, то заранее знаете: это что-то особенное. Успех Apple обусловлен достижением идеального баланса между желаниями покупателей, бизнес-моделью и технологиями.

Apple, как никакая другая компания, умеет удовлетворять желания и потребности потребителей. Это фундамент ее успешного бренда. Да, Apple присматривается к поведению своих потребителей. Но, в отличие от большинства других компаний, она не проводит исследование рынка. Создавая продукты, она полагается на простой здравый смысл. Apple сосредоточена на том, чтобы все функции работали так как надо, пусть даже их будет меньше; она

создает продукты, которые выходят за рамки простого удовлетворения нужд потребителей.

Apple хочет, чтобы покупатели платили за ее продукты разумную цену. Вот почему она разрабатывает новые бизнес-модели, основанные не только на новых возможностях и требованиях цифрового мира, но и на ее собственных корпоративных целях. Благодаря такому подходу Apple поставляет на рынок продукты, которые не только великолепно выглядят и просты в использовании, но также приносят компании прибыль.

У Apple все высшего класса — и техника, и программное обеспечение. Она лучше других понимает, что вершина технологий — это когда пользователи их даже не замечают. В конце концов, простые в использовании продукты — это не только вопрос удачно выбранной концепции, но и результат блестящих технологий. Технологии безмолвно делают свою работу, являясь неотъемлемой частью целого.

Компании вроде Apple разработали инновационную культуру, в корне отличающуюся от культуры традиционных фирм; дух изобретательства пронизывает корпорацию целиком, а не ограничивается рамками отдела НИОКР. В сфере информационных технологий и интернета идеи с самого начала являлись двигателем роста. Но процесс превращения идеи в конечный продукт или услугу еще важнее. Какие процессы необходимы? Как служащие к этому относятся? Идея успешно продается только тогда, когда она настолько легка для понимания, что ее и объяснять не нужно. Если вы за доли секунды способны понять, какую пользу принесет вам предлагаемый продукт, то готовы потратить на него деньги. Эта концепция является сердцевиной инновационного процесса Apple. Вот почему покупатели счастливы платить больше за меньшее количество функций. Разумеется, эти функции должны быть правильно выбраны.

Если вы хотите построить или расширить свой бизнес, спросите себя, как поступила бы на вашем месте Apple. Посмотрите на свои уже существующие или новые продукты и услуги с точки зрения идей и концепций Apple.