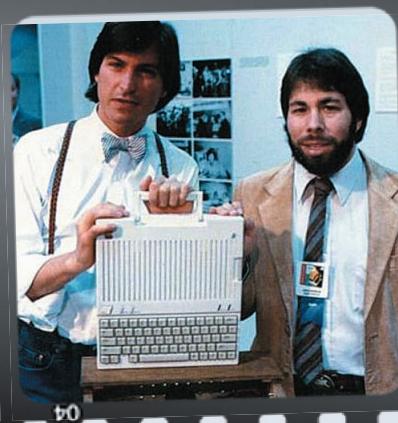


ЧУЖИЕ УРОКИ



02

СЕРГЕЙ  
ГОЛУБИЦКИЙ

# ЯБЛОКО

## БЕЗ ПЕРВОРОДСТВА

СПУСТЯ ПЯТЬ ЛЕТ ПОСЛЕ КОНЧИНЫ СТИВА ДЖОБСА ОСНОВАННАЯ ИМ КОМПАНИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ФЕНОМЕНАЛЬНО УСПЕШНА. ПО РЫНОЧНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ APPLE INC. (\$589 МЛРД) ДЕРЖИТ ПЕРВОЕ МЕСТО В СПИСКЕ САМЫХ ДОРОГИХ КОМПАНИЙ МИРА, УВЕРЕННО ОБХОДЯ БЛИЖАЙШИХ КОНКУРЕНТОВ — ALPHABET INC. (БЫВШАЯ GOOGLE; \$549 МЛРД) И MICROSOFT (\$449 МЛРД). ОДНАКО ВОПРОС О ТОМ, НАСКОЛЬКО ПРОЧНО ЭТО ЛИДЕРСТВО, СВЯЗАН ДАЛЕКО НЕ ТОЛЬКО С РОЛЬЮ ЛИЧНОСТИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.



**Д**венадцать лет назад первое свое эссе <sup>1</sup> в новой рубрике «Чужие уроки» в «Бизнес-журнале» я посвятил именно феномену компании Apple. Тогда мне хотелось разобраться, как Стив Джобс — посредственный программист, никакой дизайнер и отвратительный управленец — смог превратиться в общественном сознании в мифологического небожителя, наделенного сверхъестественными предпринимательскими способностями, которого прессы сравнивали чуть ли не с Моисеем, несущим миру Скрижали Завета.

В этом статусе пророка он утвердился несмотря на то, что Стив Возняк разработал и собрал первые компьютеры компании (Apple I и II), Джек Раскин изобрел революционную модель Macintosh, агентство Chiat/Day придумало, а режиссер Ридли Скотт снял для Apple эпохальный рекламный ролик «1984», первый в мире образец «вирусной рекламы», Джонатан Айв нарисовал iMac, Джон Рубинштейн и Тони Фаделл собрали, а Айв выкрасил в белый цвет плеер iPod, эволюционировавший затем в iPhone, наконец, планшет iPad придумали студенты Иллинойсского университета.

И тем не менее Стив Джобс искренне верил: своим успехом Apple обязана лишь ему одному. Думаю, что убеждение это возникло не из мании величия, а из рационального понимания того, что успех бизнеса вырастает не из одного лишь качества, функционала и эстетических достоинств производимых товаров и услуг. В мире несчетное число компаний, создающих безупречные товары и услуги, которые, увы, не пользуются популярностью у потребителей. Одновременно с этим есть много сверхпопулярных брендов, чья продукция удивляет посредственностью.

Успех бизнеса, равно как и цена, зависит не от производительности труда, эффективности производства и функциональных достоинств, а от спроса. Есть спрос — будет успех. Нет спроса — успеха не будет.

Стив Джобс был гениальным антрепренером потому, что обладал способностью не только *предвидеть* спрос, но и *создавать* его. Этой способности в Apple не было больше ни у кого, поэтому общественное мнение и приписало Джобсу все успехи компании.

## ЖИЗНЬ БЕЗ ДЖОБСА

5 октября 2011 года Джобса не стало. Управление компанией перешло в руки преемника Тима Кука, правление которого длится уже пятый год. В большинстве случаев информационный повод для корпоративных саг я нахожу в сухих цифрах бухгалтерской отчетности, вот и сейчас казус Apple не стал исключением.

Если судить по цифрам, лежащим на поверхности, дела у Apple после смерти Джобса идут отлично. Особенно это заметно в динамике. За два года, прошедшие с 2013-го, денежные поступления компании выросли на 45%, чистая прибыль — на 43%, активы — на 40%. В эти же годы компания стала щедрой на дивиденды, выплачивая акционерам от \$10,5 млрд до \$11,6 млрд ежегодно. (Щедрости компании «научил»

легендарный американский финансист Карл Икан, которого считают «отцом гримейла» и талантливым корпоративным рейдером, хотя сам он себя называет защитником прав акционеров; в 2012-м структуры Икана скупили пакет акций Apple стоимостью почти в \$2 млрд.)

Не менее замечательны сравнительные показатели качества бизнеса: отношение цены к прибыли (Trailing P/E) — 12,77, доход в расчете на акцию (Revenue Per Share) — 39,76, доход на собственный капитал (Return On Equity) — 37,9%.

Позитивная динамика, отличная доходность, эффективное управление. Где же тут интрига? Где пресловутый информационный повод, заставивший меня вернуться к теме Apple?

Хитрость в том, что бухгалтерская отчетность неплохо фиксирует состояние бизнеса в *обратной динамике*. Иными словами, сравнивает то, что есть, с тем, что было. Максимум, что можно вытянуть из приведенных цифр, — это шаткие проекции в будущее вроде показателя Forward P/E, который соединяет результаты двух последних кварталов с прогнозами аналитиков на полгода вперед.

Если мы хотим почувствовать не обратную, а *прямую динамику*, то есть моментум движения компании в будущее, следует оторваться от бухгалтерской отчетности и посмотреть в другую сторону. Самым интуитивным источником оценки реального положения дел в бизнесе является фондовый рынок, поскольку лишь он обладает способностью дисконтировать в котировках информацию, представленную не только в публичном домене, но и на уровне инсайда.

Поведение ценных бумаг Apple на фондовом рынке слабо соответствует позитиву, наполняющему бухгалтерскую отчетность компании. Если посмотреть на график изменения котировок за последние пять лет, то можно выделить четыре отчетливых этапа, которые несложно интерпретировать в терминах коллективной психологии (а именно она, как известно, предопределяет поведение фондовых рынков). С октября 2011 года (кончина Джобса) акции Apple росли до сентября 2012-го на уверенности рынка в том, что дело «Моисея от информационных технологий» бессмертно и будет успешно продолжено Тимом Куком. Затем наступило отрезвление, вызванное явным отсутствием признаков креативности у нового руководителя (его признание в нетрадиционной сексуальной ориентации за таковой признак не сошло). За 10 следующих месяцев ценные бумаги Apple отыграли обратно весь аванс, выданный ранее Куку, и вернулись туда же, где были в октябре 2011 года. И с июля 2012-го по июнь 2015-го, то есть полных три года, мы могли наблюдать стабильный рост капитализации Apple, который легко объяснить как позитивными показателями ведения бизнеса самой компании, так и общим настроем на американском рынке.

Примечательно, что почти все это время — вплоть до лета 2015 года — индекс высокотехнологичных компаний Америки (Nasdaq Composite) и акции Apple почти все время двигались синхронно. Единственное

**1** Яблоко и первородство // Бизнес-журнал. — 2004. — №8. — с. 87.

исключение — два первых года (с октября 2011-го по июнь 2012-го), когда рынок стабильно рос, а акции Apple мучительно балансировали между верой и недоверием к новому руководителю.

Начиная с лета прошлого года рынок, похоже, узнал о компании Тима Кука что-то такое, что заставило его разлюбить бумаги Apple. На графике видно, как индекс Nasdaq Composite в июле снизил обороты и перешел к консолидации с небольшим уклоном в позитив, тогда как акции Apple оказались в лапах «медведей»<sup>2</sup> и с тех пор непрестанно падают.

Обозначенная тенденция лучше всего прослеживается в сравнении: за последний год капитализация Apple снизилась на 29%, в то время как бумаги конкурентов, напротив, выросли в цене: Adobe и Google — на 16%, Microsoft и Samsung — на 22%.

## ТРЕВОЖНЫЕ ЗВОНИКИ

Что же такого неприятного узнал рынок об Apple, что заставило его разочароваться в бумагах компании, которая при Стиве Джобсе считалась фаворитом американских инвесторов? Причина разочарования биржевого сообщества — в медленной, но верной утрате Apple доли рынка по всем профильным направлениям и переход лидерства к конкурентам.

Достаточно взглянуть на динамику мирового рынка смартфонов. Первое впечатление: рыночное положение Apple пошатнули китайские конкуренты, поскольку за последние три года Huawei нарастила свою долю вдвое, Xiaomi — в пять раз. Однако самый серьезный противник компаний все-таки южно-корейская корпорация Samsung. Потому что именно она планомерно вытесняет Apple из фирменной ниши — мобильной телефонии элитного сегмента. Символическая веха — март 2016 года, когда Samsung обошла компанию Тима Кука в святая святых — на родном американском рынке. В начале весны этого года доля телефонов Samsung в США поднялась до

**2** «Медвежьим трендом» на фондовой бирже называют снижение курса акций.

28,8%, а доля Apple сократилась до 23%. И важнейшую роль в этом свержении с пьедестала сыграла самая дорогая, флагманская модель корейского производителя — Galaxy S7.

На рынке «умных» часов положение продукции Apple удручающее. Во втором квартале 2016 года продажи Apple Watch упали на 55%: было продано 1,6 млн устройств вместо 3,6 млн годом ранее. Отчасти негатив можно отнести к глобальной понижательной тенденции в этом сегменте рынка, однако продажи «умных» часов в мире за тот же период упали на 32%, поэтому разницу в цифрах можно объяснить лишь снижением доли Apple на рынке.

Единственный сегмент, на котором позиции Apple смотрятся неплохо, — это персональные компьютеры. Несмотря на то что Mac и Macbook обеспечивают компании Кука только четвертое место по продажам в США (после Dell, HP и Lenovo), динамика впечатляет: за последний год Apple продала на 5,6% больше компьютеров (1,8 млн), чем годом ранее, и это обстоятельство позволило удержать 13% национального рынка.

Хуже всего обстоят дела у Apple на международном рынке. Если ситуация в Индии давно выглядит безнадежной (доля «Айфонов» на субконтиненте в 2016 году упала на 35% и составляет 2,81%) и никого не удивляет, то фиаско в Китае, на который компания последние три года делала главную ставку в международной экспансии, стало для менеджмента полной неожиданностью.

До недавнего времени позиция Apple в Поднебесной казалась непоколебимой, поскольку «Айфоны», «Айпады» и «Макбуки» выступали непременным атрибутом любого уважающего себя китайского нувориша. Техника Apple в Китае безошибочно сигнализирует о статусе и богатстве владельца.

В первые два квартала 2016 года продажи Apple на китайском рынке неожиданно обрушились на 26% в результате экспансии местных производителей (от Meizu и Xiaomi до Huawei и Lenovo), чья продукция не менее совершенна в техническом отношении, однако дешевле в разы.

## Динамика основных финансовых показателей Apple Inc. после кончины Стива Джобса, \$ млрд

	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка	108	156	64	70	93
Чистая прибыль	25	41	37	40	53
Выплаченные дивиденды	0	0,002	10,5	11,1	11,6
Рост стоимости активов	116	176	207	232	290

Источник: IDC

«Детронизация» Apple в Китае, на мой взгляд, говорит о серьезном стратегическом просчете руководства компании, которое явно надеялось на бесконечную подпитку класса нуворишей и статусную незыблемость калифорнийского бренда. Между тем опасность подстерегала совсем в другом месте. Китайские телекоммуникационные компании, насытив до предела рынки больших городов, перешли к экспансии в провинцию. И если в метрополиях вроде Шанхая и Пекина среди потребителей дело доходило до членовредительской экзальтации (продажи почки за «Айфон»), то китайская глубинка предпочитает покупать дешевую продукцию от Meizu, Xiaomi и сотни других брендов, неведомых за пределами Китая. Как следствие, мобильные операторы резко снизили закупки техники Apple — со всеми вытекающими неприятными для компании Кука последствиями.

## С НОВЫМ ТРЕНДОМ!

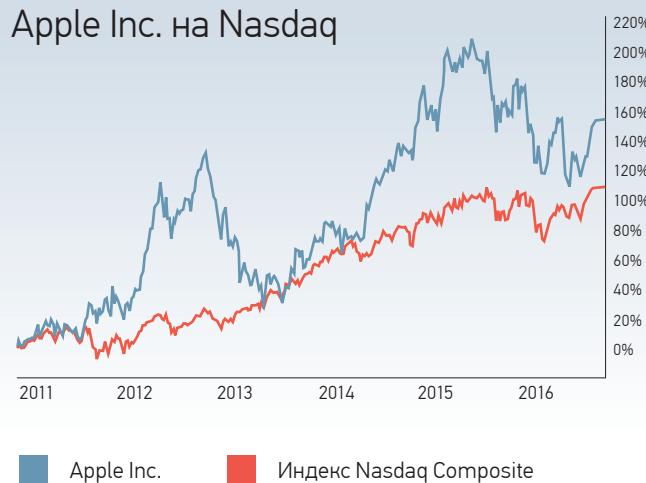
Велик соблазн списать неудачи Apple последних лет на отсутствие харизмы и креативности у преемника Стива Джобса. Аналитики любят упрекать Тима Кука в неспособности создавать новые тренды и новые типы гаджетов, тем более — формировать вкусы преданной армии поклонников. Мне, однако, причина неудач Apple видится в совершенно иной плоскости.

Полагаю, что современные проблемы компании связаны с изменением парадигмы отношения общества к рынку цифровых и коммуникационных услуг. В том, что новое руководство Apple не замечает этого изменения парадигмы, виноват во многом сам Стив Джобс, чей пассионарный имидж продолжает заслонять новую реальность даже после смерти: Тиму Куку кажется, что стоит реплицировать усилия Великого Кормчего — и дела пойдут как в старые добрые времена!

Увы, не пойдут, потому что проблема не в пассионарности, а в новом ветре, дующем на современных высокотехнологичных рынках. Чтобы понять суть перемен, окинем сначала беглым взглядом уже пройденный путь.

Почему Стиву Джобсу удалось отправить Apple в большое плавание в середине 1970-х годов? Потому что он обладал уникальным даром провидения. Стив

## Биржевые котировки Динамика ценных бумаг Apple Inc. на Nasdaq



Возняк создал компьютерную игрушку, получившую впоследствии название Apple I, с единственной целью — продемонстрировать ее на собрании гиков <sup>3</sup>, которые встречались в Homebrew Computer Club («Клубе самодельных компьютеров»). Стиву Джобсу пришлось приложить нечеловеческие усилия, чтобы убедить инженера собирать такие «игрушки» не для гиков, а для нормальных людей — дизайнеров, сценаристов, писателей, издателей, художников и фотографов.

Джобс был провидец от бога и на протяжении двадцати лет гениально предсказывал формы влияния едва зародившейся компьютерной индустрии на общество.

Под знаком провидения цифровой век развивался вплоть до второго пришествия Джобса в Apple в 1996

**3** От англ. geek — чокнутый, помешанный.

## Рыночная доля компаний на рынке смартфонов, в %

Период	Samsung	Apple	Huawei	Xiaomi	Lenovo	Прочие
II кв. 2015	21,4	13,9	8,7	5,6	4,7	45,7
II кв. 2014	24,8	11,6	6,7	4,6	8,0	44,3
II кв. 2013	31,9	12,9	4,3	1,7	5,7	43,6
II кв. 2012	32,2	16,6	4,1	1,0	5,9	40,2

Источник: IDC

году, когда опять же по какому-то божественному наитию он радикально сломал старую парадигму и подчинил свою энергию новому лозунгу — «Think Different!» («Думай иначе!»).

Гениальный Джобс первым в ИТ-сообществе перешел от предсказания трендов на бытовом рынке высоких технологий к их формированию — именно это обстоятельство лежит в основе феноменального имиджевого и финансового успеха его обновленной компании. Провидение уступило место суггестии.<sup>4</sup>!

На протяжении первого десятилетия XXI века Стив Джобс не предвидел, а создавал новые тренды. Он придумывал и навязывал потребителю новые типы гаджетов, о существовании которых тот даже не догадывался. Джобс не изобрел суггестию рынка, а лишь воплотил в деловой практике хорошо известную современной философии концепцию. (Американский ученый Аллан Кэй сформулировал это так: «Лучший способ спрогнозировать будущее — изобрести его».) Заслуга Джобса в том, что он был единственным генеральным директором крупной ИТ-компании, который не побоялся навязать потребителю собственную волну. К счастью, это случилось в эпоху, когда фантазия потребителя полностью истощилась, поэтому Apple быстро превратилась в безусловного лидера и законодателя мод ИТ-индустрии.

Говорят, что Тим Кук не умеет формировать видение современного потребителя и успешно навязывать ему новые гаджеты, потому что, мол, лишен пассионарности и харизмы Джобса. Думаю, это полная ерунда. Полагаю, что единственная причина, по которой Apple за последние пять лет не придумала ни одного стоящего неологизма в линейках ИТ-продукции (не считать же таковыми сканер отпечатков пальцев в «Айфоне», «Айпад» с гигантским экраном и бессмысленную потеху Apple Watch), заключается в том, что при текущем уровне развития техники принципиально новые продукты попросту невозможны!

Разумеется, всегда можно родить химеру, скрестив телефон с LCD-проектором или планшет с рюкзаком, однако невозможно придумать новый тип гаджетов, который реально понадобился бы потребителю в его жизни! Мир до предела заполнен компьютерным «железом», с которым непонятно что делать, поскольку его технические характеристики на десятилетия опережают потребности пользователей, притом что функционал далек от безупречного выполнения элементарных задач.

Сказанное выше означает, что эпоха Суггестии ушла в прошлое так же, как до нее — эпоха Провидения. Третья парадигма, в которой мы сейчас находимся, ставит перед ИТ-бизнесом очень приземленную и одновременно очень важную задачу — совершенствование функционала.

Тему функционального несовершенства современного компьютерного «железа» по всему спектру гаджетов — от персональных компьютеров и смартфонов до планшетов и гибридной техники — можно развивать до бесконечности. Тут вам и кишащие багами

операционные системы с искусственно навязанными ограничениями, и отсутствие кросс-платформенности и совместимости форматов, и война интерфейсов, и общая убогость софта, неспособного использовать и десятой доли возможностей современного «железа», и неэффективность использования пропускных каналов, вызванная несовершенством протоколов связи (50-мегабитный интернет, на котором видео с разрешением VGA в Skype дергается и замерзает, словно в эпоху IDSN), и отсутствие достойных программных решений по ключевым направлениям деловой активности (от тайм-менеджмента и организации делопроизводства до обработки и анализа пользовательской информации), и зачаточное состояние искусственного интеллекта (перифраз «Собачьего сердца» в XXI веке: «Сири, почему ты такая глупая?» — «Очень обидны мне Ваши слова!»), и примитивность машинного перевода, и убожество транскрибирования речи, и многое другое.

Добавьте к списку ахиллесову пяту современных технологий — немощность аккумуляторных батарей, и вы поймете, в каком направлении надлежит двигаться Apple вместе с остальной ИТ-индустрией: не проявление, не суггестия, а одно лишь совершенствование функционала.

## БЕЗ ФОРЫ

Скажем прямо: в таком забеге у Apple мало гандикапов. Во-первых, создается впечатление, что руководство компании не видит самой новой парадигмы: для этого достаточно посмотреть, в каком направлении развиваются операционные системы (и Mac OS X, и iOS), как уничтожаются профессиональные ниши вроде видеомонтажа и как «совершенствуются» гаджеты, в которых вместо улучшения функционала пользователю предлагают новые иконки, цветочки, любовь.

Во-вторых, для реализации новой парадигмы у Apple мало прямых ресурсов. Apple — это компания маркетинга и дизайна, лишенная собственной производственной базы. Экраны Apple берет у Samsung, фото- и видеомодули — у Sony, память — у той же Samsung и Qualcomm, защитные стекла — у Corning, процессор — у TSMC и т. д.

Ничего зазорного в аутсорсинге, разумеется, нет. Однако следует понимать, что реальные производители «железа» всегда оказываются на шаг впереди — а значит, у них и будет форы в решении задач совершенствования функционала.

Означает ли сказанное, что у Apple нет шансов выйти победителем в новых условиях отношений ИТ-индустрии с обществом потребления? Разумеется, нет! Во-первых, можно не сомневаться, что рано или поздно (скорее рано) руководство Apple осмыслит и адаптирует парадигму совершенствования функционала. Во-вторых, финансовая прочность компании Кукя такова, что она в состоянии почти играючи решить задачу по пере-профилированию бизнеса и концентрации усилий в направлении, обеспечивающем наилучшую отдачу.

А если так, то все нами сказанное следует воспринимать не как реквием по Apple, а как дорожную карту, без которой сегодня нереально ориентироваться в тематике, связанной с компьютерными, информационными и коммуникативными технологиями.