РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КУРСОВАЯ ПО ТЕМЕ:

Маркетинг и менеджмент в корпорации Apple

**Студент Спыну Денис**

**Группа ЭЭ-302**

**Научный руководитель Хожемпо В.В.**

**МОСКВА 1999**

**Оглавление**

Вступление 3

Жизненные циклы Apple 3

История Apple 5

Современный Apple 10

Apple в России 18

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

Немного статистики 24

Список литературы: 26

Приложение №1 27

## Вступление

Мы находимся в самом начале 21-го века – «цифрового века», как все его называют. Действительно, компьютеры и цифровые технологии, появившись лишь несколько десятков лет назад, очень быстро ворвались в нашу жизнь и заняли в ней своё место. Сейчас в 90-х, компьютерная индустрия является одной из самых крупных в мире, в ней работают десятки крупнейших международных корпораций и зарабатываются огромные деньги, вспомнить хотя бы самого богатого человека на Земле. На мировом компьютеном рынке существует несколько платформ, которые создавались для решения разных и схожих задач: Wintel (IBM PC), Apple, Sun Microsystems, Sony Playstation …

На рынке домашних и офисных компьютеров присутствуют две платформы: IBM PC и Apple. И хотя целевой потребитель у них один и тот же – по сути любой современный человек от домохозяйки до президентов государств, подход и понимание места компьютера в жизни человека у конкурентов совершенно разные ( и это несмотря на то, что Microsoft постоянно применяет у себя идеи, впервые опробованные в Apple). Различия между этими платформами становятся ещё больше, если принять во внимание что на платформе Wintel каждый компонент производится разными конкурирующими фирмами, а Apple сам производит компьютеры и пишет программы только под них, воплощая свою идею – «сделать компьютер для человека».

## Жизненные циклы Apple

В начале 70-х годов А.Чендлер, изучив 70 крупнейших американских корпораций, пришел к выводу, что струк­турные изменения в них тесно связаны с их стратеги­ями развития. Вместе с тем, эти изменения не наступа­ют до тех пор, пока корпорация закономерно не созре­ет для них в силу накопившихся оперативных проблем и общего падения эффективности своей деятельности. Во всех случаях была явно видна определенная перио­дичность в жизненном цикле корпораций: развитие корпорации вело к появлению у нее новой стратегии; первые же шаги по реализации новой стратегии натал­кивались на новые административные проблемы; обо­стрение этих проблем вызывало уменьшение результа­тивности и падение прибыли корпорации; затем осу­ществлялся переход корпорации к более подходящей для новых условий организационной структуре, за ко­торым наступал период восстановления ее дееспособ­ности. Эта последовательность этапов может повторять­ся много раз на протяжении всего срока жизни корпо­рации, причем число повторений говорит о способно­сти корпорации к выживанию, о тех ее внутренних ресурсах, которые обеспечивают ей устойчивость в по­стоянно изменяющихся внешних условиях.

Любой бизнес, как правило, развивается от не­большого по размерам монопродуктового вида произ­водственно-коммерческой деятельности в направлении образования сложного вертикально интегрированного комплекса. Географическая экспансия приводит к ди­версификации организационной структуры по продук­товому или рыночному принципам. С увеличением мас­штабов бизнеса меняется и система управления им. На первых порах бизнес успешно управляется теми, кто его организовал - предпринимателями. Затем возника­ет необходимость в специализированных функциональ­ных подразделениях управления компанией. Дальней­ший рост влечет за собой децентрализацию функций управления на уровень отдельных производственно-ком­мерческих подразделений. Все эти изменения могут занимать относительно короткий или, наоборот, продол­жительный промежуток времени в жизни компании, могут проходить гладко или же сопровождаться конф­ликтами.

Другой американский исследователь Л. Грейнерсчитает, что в "кривой роста" бизнеса можно выделить 5 фаз, каждая из которых заканчивается организацион­ным кризисом, а каждый из таких кризисов в свою очередь может быть преодолен только посредством сме­ны формы управления и организационной структуры компании.

Первая фаза, в которой бизнес является еще дос­таточно небольшим по своим размерам, характеризует­ся предпринимательским стилем менеджмента. Основ­ное внимание в этот период сосредоточивается на раз­работке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще остается нефор­мальной. По мере роста бизнеса его основателю все больше требуется контролировать его развитие в раз­личных специфических направлениях, что требует от него знаний одновременно во многих функциональных сферах. Это становится причиной первого организаци­онного кризиса - кризиса руководства.

На втором этапе развития компании наблюдает­ся рост ее эффективности и эффективности менедж­мента до тех пор, пока менеджеры не начнут чув­ствовать, что их действия сдерживаются самой сис­темой управления, являющейся централизованной по своей сути. Бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия ре­шения на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих средних уровней. Возникает кризис автономии.

Децентрализация управления, формирование диви- зиональной структуры компании по географическо­му или продуктовому принципу позволяет компании выйти из кризиса и осуществить на третьем этапе сво­его жизненного цикла сильное расширение сферы сво­ей деятельности и присутствия на рынке. Кризис на этом этапе возникает тогда, когда высшие менеджеры начинают чувствовать, что они теряют контроль над компанией и всем бизнесом.

Выход из кризиса, возникшего на третьем этапе, как правило, заключается в реорганизации структуры компании с целью разделения ее на стратегические хозяйственные единицы. Такая структура гарантирует, что, несмотря на высокую степень самостоятельности отдельных подсистем управления, они должны коопе­рироваться с другими с целью координации своих пла­нов, финансов, технологий, человеческих ресурсов.

Пятый этап необязательно становится последним в жизненном цикле компа­нии, хотя и наступает тогда, когда компания стремится выйти из кризиса финиша. Этот кризис является лишь сигналом того, что компания достигла такого уровня своего развития, когда должна измениться сама ее организационная природа - она должна стать адаптивной системой, быстро приспосабливающейся к изменениям в своем окружении, способной быстро перестраиваться с целью оперативного решения довольно сложных проблем.

Очевидно, что на каждом из рассмотренных выше этапов развития компакт требуется свой тип руководства. Кризис в компании, как правило, продолжается до тех пор, пока в руководстве не произойдут соответствующие изменения.

## История Apple

Для компании Apple, которую называют легендой современной американской экономики, все началось как обычно - в гараже. В марте 1976 году двое молодых очень энергичных инженеров Став Возняк и Стив Джобс сконструировали компь­ютер, который подтолкнул их к созданию компании по производству персональных компьютеров, рассчитанных на массового покупателя, а не только на крупные кор­поративные структуры, и дал толчок научно-технической революции в области информационных технологий. Вот самые важные моменты истории развития фирмы Apple: см. приложение №1.

Развитие фирмы Apple очень хорошо вписывается в модель Л. Грейнера. Во-первых, на ее жизненном цикле совершенно четко различаются 5 этапов:

1) Эра С. Джобса,

2) Эра Д. Скалли,

3) Эра М. Спиндлера,

4) Эра Г. Амелио,

5) Эра "нового" С. Джобса.

Профессиональный менеджмент в компании Apple был организован ее основа­телями - Стивом Джобсом и Стивом Возняком. Однако последнее слово при принятии любых решений было всегда за С.Джобсом. Творческая личность Стива Джобса превратила Apple Computer в то, как мы сегодня себе ее представляем — новаторская компания, идущая всегда по переднему краю области информационных технологий. К 1980 году компания уже доминировала на компьютерном рынке, став ведущим производителем персональ­ных компьютеров. При превращении ее в акционерную компанию открытого типа ее акции мгновенно разошлись на фондовом рынке. Конечно, были и просчеты и не­ловкие попытки сделать что-то из ряда вон выходящее. Например, у модели персо­нального компьютера Apple III оказался работающий с ошибками флоппи-дисковод. Предшественник линии Macintosh персональный компьютер Lisa оказался весьма дорогой "игрушкой", что существенно подпортило реноме компании. Однако произ­ведение искусства Джобса - компьютер Macintosh 1984 года буквально ошеломил весь мир своим дизайном, конструкцией, а главное интерфейсом. Но впоследствии его закрытая архитектура не позволила быстро следовать за повышающимися требо­ваниями к техническим параметрам персональных компьютеров (производительно­сти, емкости накопителей информации), и компания начала быстро уступать свой рынок другим производителям ПК. В мае 1985 года Джобса отстранили от решения оперативных вопросов, а в сентябре он вообще покинул компанию, которую сам же и создал. Немного раньше, в начале того же 1985 года, компанию покинул другой её основатель - Стив Возняк. Таким образом, к концу 1984 - началу 1985 года в компании Apple заканчивается первый этап организационного развития - "эра С. Джобса" - и наступает кризис руководства. Стив Джобс и Стив Возняк как творчес­кие личности сделали очень много в плане формирования продукта компании, но жизнь показала, что им было не под силу справиться с управлением бизнесом, учитывая все нюансы поведения современного рынка.

Во времена Джона Скалли, который был назначен исполнительным директо­ром компании Apple еще в 1983, но смог "развернуться" только после ухода из компании С. Джобса, при принятии стратегических решений начал преобладать управленческий подход. Техническое развитие компьютеров Apple, развитие произ­водства и сбыта стало проводиться целенаправленно, ориентируясь на конкретные потребности рынка. У Д. Скалли был богатый опыт маркетинга, который он полу­чил, работая до прихода в Apple в компании PepsiCo. Он быстро обнаружил, что именно закрытая архитектура компьютеров Apple делает их все менее привлекатель­ными для пользователей и добился устранения этого технического недостатка. К 1987 году компьютер Apple снова стал "гвоздем сезона". Кроме того, компания Apple начала развивать агрессивную стратегию продаж в глобальных масштабах, выходя на новые географические рынки. Эта стратегия дала определенные положительные результаты, к которым прежде всего можно отнести прочные позиции Apple на мировом рынке. Однако, концентрируясь на глобальных вопросах, Д. Скалли упус­тил из виду проблему внутренней эффективности деятельности компании, как по линии производства, так и по линии управления. В результате к 1990 году Apple подошла с чрезвычайно дорогими моделями компьютеров и чрезмерно раздутым управленческим штатом. К тому же на рынке появляется операционная система Microsoft Windows, делающая интерфейс IBM PC по дружественности близким к интерфейсу компьютеров Apple, а темпы технического развития в Apple при этом заметно замедлились. Стремясь поднять компанию на следующей волне научно-тех­нического развития, Д. Скалли возлагает на себя ответственность за научно-исследо­вательское направление деятельности Apple, и в результате появляется электронная записная книжка Newton. Этот продукт, несмотря на новизну и оригинальность идеи, которую он должен был воплотить (распознавание рукописного ввода инфор­мации в режиме реального времени), на практике оказался техническим и маркетинговым провалом Apple.

Это было связано с тем, что на рынок был вынесен "недоделанный" продукт. На него обрушилась целая лавина критики, и в результате рынок просто отверг его. Анализ показывает, что к этому времени в Apple возник второй организационный кризис - кризис автономии. Д. Скалли создал управлен­ческий аппарат, в котором была очень высока степень централизации всех процес­сов принятия решения. Это было оправдано на первых порах, когда преодолевался кризис руководства. Однако теперь, когда существенно расширилась география биз­неса Apple, когда возникла острая необходимость в новых технических идеях и ре­шениях, инициатива средних и нижних уровней начала сдерживаться верхними. Ситуация с Newton высветила новый кризис в компании. В 1993 году Совет дирек­торов Apple принимает решение заменить Д. Скалли на посту исполнительного ди­ректора Майклом Спиндлером.

"Эра М. Спиндлера" в компании Apple началась с увольнения 2500 работников, которое было предпринято в качестве первого шага по пути к новой модели низко-затратного бизнеса. Затем он организовал выпуск недорогих моделей Маков для активизации "домашнего" рынка сбыта (в США) и сглаживания возможных "шеро­ховатостей" при переходе на производство уже разработанных к тому времени новых перспективных моделей компьютеров линии процессора PowerPC. Однако, сократив производственные мощности и вынеся на рынок новые перспективные модели пер­сональных компьютеров, М.Спиндлер, как оказалось, недооценил возможного мас­штаба спроса на них, и Apple в 1995 году оказалась неспособной удовлетворить всех, желающих купить ее продукцию. Фортуна снова отвернулась от компании. Стали очевидными потери доли рынка не только настольных ПК, но и ноутбуков. Компа­нию начали покидать топ-менеджеры. Последний квартал 1995 года оказался просто финансовой катастрофой. За этот период потери составили $ 69 млн. В надежде снизить цены и увеличить объём продаж М.Спиндлер снова пошел на сокращение 1300 работников компании. Однако, налицо был новый кризис - кризис контроля, выйти из которого можно было только улучшив координацию и взаимодействие всех подразделений компании.

В феврале 1996 года М. Спиндлер отправляется в отставку, а пост исполнитель­ного директора занимает Гил Амелио. Он отдает себе отчет в том, что реструктури­зация компании с целью улучшения координации ее звеньев займет достаточно продолжительное время и что в процессе этой реорганизации может произойти существенное сокращение производства. Поэтому, чтобы сохранить за компьютера­ми Apple долю рынка, он решается на беспрецедентный в истории компании шаг - продажу лицензий на производство Мак-совместимых компьютеров и использова­ние операционной системы МакОС. Эта мера дает запланированный эффект со­хранения и даже увеличения на компьютерном рынке доли Мак-совместимых компьютеров. Но вместе с тем, возникает и побочный эффект, который застав­ляет мировую общественность заговорить о способности компании Apple выжить в современном мире. Если в 4-м квартале 1996 года Apple объявила о прибыли в $25 млн., то уже в 1997 году по итогам 1-го квартала ее потери составили $120 млн., по итогам 2-го квартала потери были $708 млн., к концу 3-го квартала потери удалось сократить до $56 млн., однако в целом 1997 год был завершен с потерями в $161 млн.

Что же произошло? Надо отметить, что прежде всего у Apple резко сократился объем продаж с $2,3 млрд. в 1996 году до $1.6 млрд. в 1997 году. Резкое падение объёма продаж у Apple и было вызвано тем, что на рынке появились более дешевые Мак-совместимые компьютеры, которым компания продала лицензию, в частно­сти, компьютеры фирмы Power Computing. Чтобы остановить этот процесс, Apple была вынуждена выкупить у Power Computing свою лицензию за $ 24 млн. Apple объявила, что её потери от деятельности на компьютерном рынке фирмы Power Computing составили $ 75 млн. за 1997 год. Остальные $ 62 млн. потерь были связаны с проводимой реструктуризацией компании и производства.

Гил Амелио определил правильную стратегию развития компании Аррle в тех условиях, в которых она оказалась: сконцентрировать все усилия на двух направлениях — разработке принципиально нового персонального компьютера, бьющего по своим основным техническим параметрам (объёму ОЗУ и производительности) модели конкурирующих фирм и создании принципиально новой операционной системы. Собственно говоря, именно для того, чтобы найти такое решение, Гил Амелио и был приглашен в Apple. В кругу топ-менеджеров с мировым именем, еще во времена его работы исполнительным директором National Semiconducter Corp. он был известен как "спасатель тонущих компаний". Кроме того, он был новым человеком для Apple и мог посмотреть на ситуацию свежим взглядом. Тогда как в среде менеджеров Apple уже давно начались панические настроения, которые могли привести к продаже компании одному из ее конкурентов - Sun Microsystems или даже IBM. С приходом Гила Амелио всякие разговоры о возможной продаже Apple были прекращены. Более того, была приобретена компания Стива Джобса NeXT. Это был очень сильный ход. Стив Джобс со своей компанией дал Apple не только "свежую кровь" для новых технических и технологических решений, что ускорило процесс создания новых поколений Маков и новой MacOS 8, но и по сути передал ей стратегические контакты с ведущими разработчиками программного обеспечения.

И все-таки совет директоров компании Apple решил, что*,* учитывая плохие финансовые результаты 1997 года, Гилу Амелио лучше будет покинуть пост испол­нительного директора и временно передать эти полномочия Стиву Джобсу.

## Современный Apple

С возвращением в Apple Стива Джобса перестройка в руководстве компании быстро подошла к концу. Остались в прошлом интриги, попытки найти рецепт оздоровления в области фискальной политики и кадровых перестановках. Apple вста­ла на путь, по которому шла в первые годы своего существования, — путь поиска революционных решений в области информационных технологий.

Из программной речи Стива Джобса на выставке MacWorid в Сан-Франциско зи­мой 1998 г. было видно, что он отдает себе отчет в том, что мир уже не тот, что был 20 лет назад. Людям нужны не просто доступные по цене персональные компьютеры, а мощные, универсальные, удобные и красивые персональные компьютеры по доступ­ной цене. Доминировать на рынке информационных технологий будет в 21-м веке тот, кто сможет добиться этого раньше всех. В одиночку решение этой задачи сегодня не под силу ни одной фирме, какой бы крупной она не была. Понимая это, Apple продолжает поддерживать и укреплять стратегические альянсы как с ведущими разработчиками элементной базы компьютеров (IBM, Motorola), так и с ведущими разработчиками программного обеспечения (Microsoft, Macromedia, Adobe и др.).

Эта стратегия Apple уже начала приносить свои плоды. В начале ноября 1997 года на рынке появляется ряд компьютеров на базе процессора PowerPC нового поколения — G3. Тесты показывают, что производительность таких компьютеров на 20% выше аналогичных IBM PC на базе Pentium II 300 МГц и в 1,5 раза выше IBM PC на базе Pentium II 266 МГц. При этом не только цена новых компьютеров Apple оказалась ниже, но и соотношение цена/качество значительно выше, не говоря уже о дизайне, удобстве, надежности и прочем. Достаточно сравнить модели Compaq Presario 4660 Pentium II и PowerMac 750 G3 и все станет ясно (см. табл. 1).

*Таблица 1*

Сравнительная характеристика одной из новых моделей Мака на базе процессора G3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Presario 4660 Pentium II | PowerMac 750 G3 |
| Processor | 300 МГц | 266 МГц (превосходя­щий  Pentium II 300 МГц) |
| RAM | 64 МГб | 64 МГб |
| CD ROM | 24x CD ROM | 24x CD ROM |
| FDD/внешние накоп. | 1.44/ нет | 1.44/ 1 Gb (Iomega) |
| HD | 8Gb | 6Gb |
| Fax-modem | 56 k | 56 k |
| VRAM Netware | 1 МГб нет | 2 МГб built-in EtherNet |
| Цена | $ 2599 | $ 2299 |

Ноутбук на новом процессоре G3 оказался почти вдвое мощнее самых произ­водительных машин этого класса, выпускавшихся ранее. За 51 день с момента начала продаж новых компьютеров (10 ноября) до конца 1997 года было продано 133 тыс. штук при прогнозе 80 тыс. штук, что при сохранении таких темпов даст порядка 1 млн. проданных компьютеров в год.

Помимо достоинств нового процессора большую роль в этом успехе сыграла и новая система продаж. Национальный американский реселлер компьютеров - фирма CompUSA - переоборудовала 57 своих магазинов, создав для Apple "ма­газины в магазинах". И если в октябре удельный вес продаж компьютеров Apple через сеть CompUSA составлял всего 3%, то в декабре он уже достиг 14%. Дру­гим успешным механизмом продаж стала система онлайновой торговли в Интернете.

За несколько месяцев у Apple появилось 63 новых программных продукта. Рань­ше для этого требовались годы. Свою лепту в их создание внесли такие мировые лидеры как Microsoft (Office 98), Adobe (Photoshop 5., Illustrator 7.0), Oracle, Macromedia (Director 6, Flash 3, Authorware 4, Dreamweaver) и другие.

За четыре месяца своего пребывания в качестве временного исполнительного директора С. Джобс сделал то, что до него не смогли сделать за 5 лет М.Спиндлер и Г. Амелио - он не только остановил падение курса акций компании, но и обес­печил его рост почти в два раза.

В своём недавнем интервью немецкому журналу Focus Стив Джобс заявил буквально следующее:

**FOCUS**: Почему после двенадцати лет Вы вернулись в компанию, которую основали вместе со Стивом Возняком?  
Случилось ли это потому, что Вы не могли больше оставаться в стороне и смотреть, как погибает Apple?

**JOBS**: Нет никаких сомнений в том, что Apple действительно испытывала серьезные проблемы, когда я два года  
назад вернулся в компанию. Но я думаю, что мир все же намного лучше с Apple, чем без нее. Мы – инновационная компания и наши компьютеры более человечны. Мы находимся в наилучшем положении с точки зрения построения моста между невероятно бездушными технологиями будущего и нормальным человеческим естеством, которое должно приспособится к этим технологиям в своей работе и развлечениях. Но кто из нас может заявить сейчас о том, что он не зависит от скорости развития этих технологий?

И действительно Apple уделяет внимание всем взаимосвязям между компьютером и человеком; она отлично знает как компьютер, так и пользователя. И только  
Apple является производителем компьютеров, который создает полностью законченный продукт самостоятельно.  
Она производит как аппаратную, так и программную составляющие и сама определяет свою маркетинговую  
стратегию, в отличие скажем от Dell, Compaq и подобных им компаний, которые являются всего-навсего каналами дистрибуции. Их бизнес держится исключительно на торговле. Аппаратная часть произведена Intel, программная - Microsoft. И даже маркетинговые стратегии не являются их собственными. Как результат, во всем мире нет ни одной компании, которая может принимать на себя полную ответственность перед лицом потребителя. Человек, который набрал телефонный номер технической службы в надежде найти помощь по сервису будет направлен в другую компанию и так до бесконечности. По этой же  
причине они тяжело внедряют инновации. Тот факт, что одна компания хочет что-то изменить или улучшить,  
совершенно не обязательно интересует другую.

И в конце я бы хотел привести часть интервью со Стивом Джобсом, где он раскрывает мотивы последних удачных маркетинговых решений Apple:

**FOCUS**: Возрождение Apple началось с Вашего возвращения 2 года назад. Как Вам удалось радикально изменить курс компании и уберечь ее от краха?

**JOBS**: В Apple работают отличные люди. Но на исполнительном уровне у них не было ни цели ни стратегии. Они работали в совершенно разных направлениях в надежде, что хоть одно из них приведет к цели. Одновременно  
велась разработка сотен новых продуктов. Мы должны были сделать что-то, чтобы уйти от этого.

**FOCUS**: Вы имеете в виду продукты, или...?   
  
**JOBS**: Нет, я имею в виду исполнительное звено компании.   
 **FOCUS**: Тогда Вы сделали решительный шаг, каким был следующий?   
  
**JOBS**: Наша самая серьезная проблема - маркетинг. Мы должны были представить миру что-то новое, отражающее дух Apple. Инновационный, революционно новый продукт. В этом всегда была наша сила. И тогда мы  
просто взглянули на компьютеры наших конкурентов: быстрые процессоры в серых или бежевых коробках. Вся  
разница между ними заключалась лишь в количестве мегагерц, которое имеет очень небольшое значение для  
потребителя. Так появился на свет iMac.

**FOCUS**: Вы неравнодушны к ярким цветам и обтекаемым формам. Как вы пришли к такой необычной маркетинговой стратегии, как выпуск нового продукта Apple, iMac, в пяти разных фруктовых цветах?

**JOBS**: Было бы более интересно спросить как до нас никто не дошел до этого? Компьютер - это потребительский продукт, такой, например, как автомобили. Вы могли бы представить себе, что можете купить только серый или  
бежевый автомобиль?!

**FOCUS**: Хотите ли Вы сказать, что компьютерная индустрия и до сих пор делает очень мало для эстетического и  
чувственного удовлетворения своих потребителей?

**JOBS**: Вы правы. Чтобы донести до потребителя идею и дух продукта, Вы должны попытаться интегрировать его в окружение потребителя. Цвета и дизайн iMac являются выражением счастья. Счастья открытия возможностей  
Интернет, общения с другими людьми. Просто будьте счастливы.   
  
**FOCUS**: Компьютер какого цвета продается лучше всего?   
  
**JOBS**: Насколько мы знаем, голубой iMac держится немного впереди остальных. Но и другие цвета также  
пользуются спросом. За последние три месяца в США, Японии и Франции iMac продается больше, чем остальные  
модели компьютеров. Сейчас iMac является наиболее продаваемым в мире компьютером. В США доля рынка  
Apple выросла с 5 до 12,5 процентов за последние 18 месяцев. Одна треть всех людей впервые приобретающих  
компьютер покупает iMac. В Японии Apple является выбором 46% таких людей. О таких покупателях мечтает  
любая компания - это новое поколение.

**FOCUS**: Как конкуренты реагируют на появление новых цветных компьютеров?

**JOBS**: Как обычно. Они стараются копировать нас. Как всегда мы опять встряхиваем рынок.

**FOCUS**: Почему Apple не имеет в Германии такого же как в других странах успеха?

**JOBS**: Это достаточно странно, но Apple никогда не удавалось иметь устойчивой доли рынка в Германии. Когда-то мы сделали ошибку и сейчас должны ее исправить. Однако мы имеем очень сильные позиции в области  
профессионального дизайна и полиграфии. Сейчас мы стараемся сконцентрироваться на потребительском рынке  
Германии. Чтобы достичь высокой степени присутствия наших компьютеров в розничной сети Германии мы  
должны проводить очень агрессивную политику в последующие месяцы. Например в области маркетинга.

**FOCUS**: И цена будет также очень агрессивной, не так ли?   
  
**JOBS**: Да, это так. Но мы уделяем большое внимание качеству. Впрочем, как и все немцы. Компьютеры Apple это  
Мерседес, БМВ и Ауди компьютерного бизнеса: быстрые и очень красивые. В этом и заключается их сила.

**FOCUS**: Если бы в iMac был дисковод для флоппи-дисков, то возможно он продавался бы еще лучше. Вы никогда  
не жалели, что сэкономили не там, где надо?

**JOBS**: Я не вижу абсолютно никаких оснований для сожалений. Сейчас мы находимся в переходной фазе.  
Флоппи-дисковод имеет только три функции: первая заключается в переносе данных с жесткого диска на  
флоппи-диск, но так как Вы не можете сжать 4 гигабайта в 1 мегабайт, это нельзя назвать решением. Вторая  
функция - хранить программы. Но сейчас все ПО в основном вмещается только на CD. И третья функция  
флоппика - перемещение данных от одного компьютера к другому. Для этого существует Internet-порт iMac.

**FOCUS**: Но некоторые пользователи не были полностью удовлетворены тем, что их iMac не содержит  
флоппи-дисковода и вы уже получили большое количество жалоб.   
  
**JOBS**: Количество жалоб находится в разумных пределах и их становится все меньше и меньше. Только 20%  
покупателей iMac не подключены к Интернету. Мы не намерены заставлять платить остальных 80%  
дополнительные деньги за встроенный дисковод для флоппиков. Любой желающий хранить данные может  
использовать деньги, сэкономленные им на флоппи-дисководе для покупки внешнего Zip или Jaz дисковода, чьи  
диски могут хранить 100 МБ информации или даже больше.   
  
**FOCUS**: Как Вы планируете продолжить Ваш путь к успеху?   
  
**JOBS**: Сейчас мы на пути воссоздания Apple в качестве "великой компании". Мы хотим быть теми, кто  
разрабатывает и производит лучшие компьютеры. Именно поэтому мы инвестируем большое количество денег в  
исследования и разработки. Никто не должен забывать, что именно Apple основала всю компьютерную индустрию.  
Все это началось с нашего Apple II. Затем был Макинтош. Большинство наших конкурентов многие годы  
преуспевали, копируя Apple. Может это одна из причин, почему так много людей желает нам сейчас успеха.   
  
**FOCUS**: Вы знаете всю подноготную этого бизнеса как никто другой. В чем по Вашему мнению состоит секрет  
успеха?   
  
**JOBS**: Я знаю как делать компьютеры. Это моя плоть и кровь. Но моя главная сила состоит в таланте скаута -  
умении находить умных, способных людей и знании того, как использовать их. Для успеха вам необходима  
первоклассная команда. Только высокопрофессиональный коллектив, вроде того, что мы имеем в Apple, позволит  
Вам оставаться на вершине этого бизнеса.

**FOCUS**: Ни в каком другом бизнесе складские операции не играют такой большой роли, как в компьютерном. Ни в  
каком другом месте нет такого количества миллионеров, как в Силиконовой Долине. Являются ли деньги золотым  
чипом, движущей силой этого бизнеса?

**JOBS**: Конечно существуют люди, для которых деньги превыше всего. Обычно это люди, которые никогда не  
станут богатыми. Только тот достигает богатства, кто талантлив, удачлив, и не думает постоянно о деньгах.

**FOCUS**: В компьютерной индустрии это нормальное явление среди молодежи, которая задает тон...

**JOBS**: ... и я один из самых старых таких людей? Мне было 20, когда я начал. В следующем году будет четверть  
века, как я в этом бизнесе, но я никогда не чувствую себя старым. Мне нравится работать с молодыми и  
талантливыми людьми. И также с немногими, честь им и хвала, кто старше чем я.

**ЗА ЧТО ЛЮДИ ЛЮБЯТ MACINTOSH**

Многочисленные опросы пользователей Маков, проведенные в разное время журналом MacWorid, а также изучение мнения специалистов, позволяют сделать ряд интересных обобщений относительно "профессиональной пригодности" этой техни­ки и технологии.

**1.**

Прежде всего, все пользователи ставят в заслугу Маку его коммуникационные способности (97,7% опрошенных). На втором месте его способности автоматизации издательской деятельности (74,5% опрошенных). На третьем месте его способности автоматизации офисной деятельности и производственных процессов (74% опро­шенных). На четвертом месте его способности по автоматизации процессов создания мульмедийных приложений (66% опрошенных).

**2.**

Профессиональные программисты не балуют компьютеры Apple своим внима­нием. Только 29,3% пользователей Маков являются разработчиками программного обеспечения.

**3.**

И MacOS, и Windows рассчитаны на профессионалов (в отличие от операцион­ных систем Sun и SGI, рассчитанных на корпоративных супер-профессионалов), но на разных. Про­фессионалов, ориентированных на Windows, заботят возможности доступа ко всем вычислительным ресурсам системы на любом уровне (прямая адресация ячеек памя­ти, власть над регистрами и портами машины). Профессионалов, ориентированных на MacOS, заботят простота, удобство и быстрота решения утилитарных задач, без необходимости задумываться о том, как система делает это.

Работая с Windows, приходится стать профессионалом хотя бы для того, чтобы все делать правильно: установить операционную систему, подключить и отконфигурировать принтер, организовать свой рабочий стол. Даже простую операцию копиро­вания файлов в Windows можно произвести четырьмя различными способами. Но большинство пользователей предпочитают пятый - через Norton Commander. Пользо­ватель Макинтош подключает устройства, не имея ни малейшего представления о векторе прерывания или канале прямого доступа к памяти. При копировании он просто берет файл и перетаскивает его в новое место. Макинтош выполняет за пользователя 99% механической работы. В таких условиях профессионалом в смысле знания структуры операционной системы стать трудно. Однако, гораздо легче стать профессионалом в других областях деятельности: там, где компьютер лишь инстру­мент, а не средство самовыражения. Именно поэтому Макинтош предпочитают про­фессиональные дизайнеры, разработчики мультимедиа, сетевые администраторы и т.д.

**4.**

Конек Apple - это работа с цветом и графикой. Калибровка монитора (соответ­ствие экранного цвета RGB полиграфическому CMYK) сейчас все больше произво­дится с помощью специальных приборов - спектрофотометров-калибраторов. Они создают специальные таблицы пересчета одних цветов в другие - профили. В Маках эти профили подключаются на уровне операционной системы и здесь же произво­дится гамма-коррекция. Это значит, что при переходе от программы к программе не надо заново делать цветокалибровку. Достаточно ввести номер оттенка по профилю и все будет в порядке.

**5.**

Вопрос выбора технической базы для большинства современных пользователей уже давно перешел из разряда утилитарных в разряд идеологических. А различия в идеологической основе компьютеров Apple и IBM PC существенны и остаются та­ковыми даже после появления Windows 95. Достаточно обратить свой взор в историю Apple для того, чтобы понять, на какой идеологической платформе стоит пользова­тель Мака. Apple с самого момента своего появления пошла по пути создания не просто компьютера для персонального пользования, а целой системы. На сегодняш­ний день Apple остается пожалуй единственной фирмой, создающей персональные компьютеры "под ключ": от корпусов до операционной системы. Развивая со време­нем эту систему, Apple таким образом и развивала своего пользователя. И не беда, что сегодня из 600 млн. пользователей персональных компьютеров в мире "фанатами" Apple являются только 60 млн. Это те люди, которые разделяют идеологию качества и удобства.

## Apple в России

Утром 9 апреля 1996 г. Apple Computer Inc. и дистрибьюторская компания DPI подписали соглашение, согласно которому последняя становится официальным и полномочным представителем Apple на территории России, Беларуссии, Армении и Грузии. "Мы счастливы объявить, что последние семь месяцев работы с компанией DPI дали нам время и возможность понять, что DPI - именно та компания, которая способна помочь развить наш бизнес", - провозгласил Жан-Поль Ригал, менеджер по продажам Apple Computer в Центральной и Восточной Европе. - Мы считаем, что DPI - прекрасная компания, и она имеет реальную возможность для укрепления и развития рынка Apple".

|  |
| --- |
| Что такое IMC? Как известно, Apple осваивает зарубежные рынки "руками" IMC (Independent Marketing Company) - независимых компаний, которым предоставляется право на использование имени Apple, ее торговых марок и т. п. Положение такой фирмы, пожалуй, точнее всего определяет формулировка "логическая структура Apple" - за исключением относительной финансовой самосто- ятельности, IMC обладает всеми признаками представительства компании. Владельцы IMC вкладывают в организацию бизнеса свои собственные деньги и поэтому сохраняют определенную независимость от "породившей" их Apple. Эффективность института IMC неоднократно подвергалась сомнению. Подобная форма организации работы представительства оправдана на сравнительно небольших развивающихся рынках, где требуется чисто механически наладить бизнес. Независимая компания, вложившая в развитие дела свои собственные деньги, делает это намного быстрее, чем официальное представительство, "питающееся" из ресурсов корпорации. Слабости системы IMC проявляются, когда речь заходит о сложных, но перспективных рынках, которые, однако, не приносят доходов "здесь и сейчас". В этом случае IMC должна полагаться в основном на собственные ресурсы - помощь Apple прямо пропорциональна объему продаж IMC, но... чтобы продавать больше, нужно увеличивать затраты на маркетинг. Круг замыкается. Можно предположить, что увеличение инвестиций в российский рынок стало одним из наиболее спорных вопросов при подписании соглашения между Apple и DPI. Тем не менее стороны договорились, и сегодня можно ожидать массированной рекламной кампании Apple на российском рынке. |

"Укреплению и развитию" бизнеса Apple в нашей стране все время что-то мешало. Сначала - общая "незрелость" компьютерного рынка России, которая привела к разрыву отношений между Apple Computer и ее первым (исторически) партнером - компанией "Интермикро". Затем - внешние обстоятельства, ставшие причиной расторжения контракта между Apple и ее российским представительством, компанией Apple CIS. Это, кстати говоря, был единственный случай в Восточной Европе, когда Apple стала инициатором "развода".

Если говорить о достижениях Apple, нельзя не вспомнить RUI Apple Computer IMC (RUI - Ruzovi Udoli Inc.), представлявшую интересы компании в России и Чехии. Это был долгий, по меркам компьютерного бизнеса, период успешной деятельности - рынок Apple развивался, компьютер, о котором в то время у нас не было известно практически ничего, обрел известность и даже популярность, возникла инфраструктура бизнеса, "вторичные" рынки и т. д. и т. п. Но... летом 1994 г. RUI Apple Computer IMC меняет владельцев и после ряда потрясений, осенью 1995 г., превращается в Apple Computer CIS. Результаты этой трансформации оказались плачевными - сначала компания рассталась почти со всеми ведущими менеджерами, затем, летом 1996 г., после громкого скандала, Apple Computer официально объявила о том, что отзывает лицензию своего российского партнера (это официальная версия, выдвинутая представителями Apple Europe; неформальные комментарии, полученные непосредственно от участников событий, изменяют последовательность событий и смещают акценты, но скорее дополняют общую картину, нежели опровергают ее). Сложившаяся к тому времени система сбыта продукции Apple, казалось, была разрушена окончательно.

Впрочем, только на первый взгляд. Так, например, известно, что крах Apple CIS почти не повлиял на бизнес многих реселлеров Apple. "Мы предпочитали покупать продукцию Apple у поставщиков, которые были в состоянии обеспечить хорошее сопровождение и цены, - заметил Михаил Родин, президент компании "Терем", - а в российском представительстве нам тогда далеко не всегда предлагали оптимальные условия".

Это не единственный пример. Поскольку иного способа удовлетворить спрос не было, участники рынка обратились к "серому" импорту. Именно это обстоятельство позволило реселлерам относительно безболезненно перенести период "безвластия" - лето 1996 г., когда легальные поставки фактически прекратились.

В то же время спрос на продукцию Apple оставался, и через относительно недолгий промежуток времени выделилось несколько наиболее мощных структур, одной из которых стала компания DPI. К тому времени в нее пришли многие сотрудники, ранее работавшие в фирме RUI и прекрасно понимавшие, что смута на российском рынке Apple - превосходная возможность упрочить собственные позиции. "В то время мы сделали ряд нестандартных маркетинговых ходов", - заметил Евгений Бутман. В результате DPI стала официальным дистрибьютором Apple в России. Поскольку многие реселлеры, работавшие с продукцией Apple, не обладали достаточными ресурсами, чтобы создавать и поддерживать собственные структуры логистики, они охотно воспользовались услугами нового дистрибьютора Apple.

"Мы создали каналы сбыта фактически "с нуля", - отметил Андрей Туров, директор по маркетингу компании DPI. - За семь месяцев работы в качестве единственного дистрибьютора Apple мы добились стабилизации рынка и существенно увеличили объемы продаж".

Получив статус IMC (Independent Marketing Company), DPI фактически превратилась в российский филиал Apple. "Это соглашение - закономерный результат нашей долгосрочной стратегии на российском рынке", - сказал Евгений Бутман, генеральный директор DPI.

Контракт IMC представляет собой весьма объемистый документ, большая часть информации в котором защищена грифом "конфиденциально". Тем не менее известно, что эта форма сотрудничества предъявляет к обеим сторонам весьма жесткие требования. К примеру, дистрибьютор, не выполнивший определенные плановые нормы объемов продаж, может (по крайней мере теоретически) даже не объяснять свои действия. Напротив, IMC обязана представить отчет, в котором должна указать почему, когда и как именно были сорваны планы. Этот, разумеется, весьма упрощенный пример представляет собой наглядную иллюстрацию отношений Apple и ее филиалов.

На DPI возлагается ответственность за исполнение всех функций IMC: взаимодействие с фирмами-разработчиками программного обеспечения (чего дистрибьютор не будет делать никогда), локализация новых версий ПО и пр. "Как IMC мы действительно должны делать многое, - отметил Евгений Бутман. - В наши задачи входит создание и расширение сервисных служб, мы обязаны отчислять строго определенный процент прибыли на развитие рынка и т. д. Но самая главная задача - продвигать технологии Apple". Зачем же DPI потребовалось брать на себя дополнительные хлопоты?

После "стабилизации рынка" компания оказалась перед выбором: оставить все как есть или попробовать "раскрутить" рынок. Судя по развитию событий первый вариант был отвергнут: учитывая специфику дистрибьюторского бизнеса, было неизвестно, сумеет ли DPI выжить на рынке Apple. Кроме того, "мы считаем, что присутствие Apple в России необходимо - заявил Евгений Бутман, - и, несмотря на сложности, переживаемые этой компанией в настоящий момент, уверены, что продукция Apple Computer нужна отечественным пользователям".

Пока DPI не замахивается на решение глобальных задач. "Мы только-только подписали соглашение с Apple, - заметил Евгений Бутман. - Очевидно, что еще рано говорить о каких-либо результатах. Тем не менее до конца года мы рассчитываем утроить оборот". Это произойдет прежде всего благодаря сокращению "серых" каналов, конкуренции с изготовителями клонов, увеличению числа дилеров и пр. Кроме того, DPI возлагает большие надежды на корпоративных заказчиков. "Все это время крупные клиенты выжидали, - отметил Евгений Бутман. - Многим из них требуется модернизация парка компьютеров Macintosh, которые были приобретены в 1993-1994 гг. и все это время они выжидали. Кроме того, мы отмечаем активность в регионах".

"Развитие рынка Apple сегодня потребует огромных средств, - сказала Марина Никитина, ныне вице-президент по маркетингу Merisel CIS, ранее входившая в число высших менеджеров RUI Apple Computer. - Время, когда можно было без особых затрат превратить Macintosh в конкурентоспособную марку, упущено. Несколько лет назад, после появления PowerMac, у Apple был шанс. Сегодня, когда стало ясно, что идея превратить Mac в массовый компьютер изжила себя, можно говорить не столько о развитии рынка Apple, сколько о сохранении позиций".

"Оживление" рынка Apple потребует огромных инвестиций. Таких ресурсов у дистрибьюторской компании DPI, как, впрочем, и у других реселлеров Apple, нет. Зато они есть у Apple Computer Inс.

"Получив статус IMC, мы рассчитываем на поддержку Apple, - говорит Дэвид Краускопф, председатель совета директоров DPI. - Корпорация понимает, что соглашение с DPI - это последний шанс сохранить влияние на российском рынке". Хотя наша страна никогда не пользовалась повышенным вниманием Apple, можно предполагать, что глобальные неудачи (чистый убыток Apple в IV квартале 1996 г. составил 120 млн. долл.) заставили европейское отделение компании, ответственное, в частности, за территорию нашей страны, предпринять соответствующие меры. "Мы готовы к сотрудничеству, - сказал Жан-Поль Ригал. - После того, что случилось с Apple в России, нам было необходимо некоторое время на размышление и анализ ситуации. Мы стремились понять, как мы должны работать на этом рынке, чтобы не повторить ошибок, сделанных ранее".

Инвестиции Apple могут быть как прямыми (прежде всего это субсидии и финансовое участие в рекламе DPI), так и косвенными, в виде дополнительных скидок. "Цены - это один из основных вопросов, которые должна решить DPI, - заметила Марина Никитина. - Если этого не сделать, то Apple будет вынуждена уйти с российского рынка навсегда".

Со своей стороны, DPI обязуется "приложить все усилия, чтобы обеспечить необходимый объем поставок, уровень технического сопровождения и маркетингового присутствия Apple в нашей стране", для чего "будет сформирована специальная политика в отношении России", благодаря которой DPI будет "поддерживать стабильность" и "не допускать непродуманных действий, приводящих к всплескам "серых" поставок, дезорганизации и разрушению рынка".

Последнее утверждение позволяет предположить, что возможность привлечь средства Apple оказалась не единственным доводом в пользу заключения соглашения IMC. Нельзя забывать, что на рынке Apple есть и другие крупные игроки. Вкладывая деньги в продвижение Apple, дистрибьюторская компания DPI рисковала их просто потерять: плодами ее усилий могли воспользоваться конкуренты. В роли же полномочного представителя Apple DPI занимает промежуточное положение между эксклюзивным дистрибьютором (еще одной Apple IMC в России пока не предвидится) и основным поставщиком продукции Apple, услугами которого могут воспользоваться другие крупные поставщики. "Мы открыты для сотрудничества, - заметил Михаил Родин. - Сегодня наша компания рассматривает вопрос о взаимодействии с DPI. Условия, которые предлагает эта компания, по некоторым позициям даже более привлекательны, чем у зарубежных поставщиков или у RUI несколько лет назад".

Станет ли Macintosh заметным явлением на российском рынке или канет в небытие? Удастся ли DPI совместить роли IMC и дистрибьютора - ведь кроме Apple она реализует продукцию других фирм-изготовителей, среди которых есть и конкуренты Apple? Если любой ввоз продукции Apple "мимо" DPI отныне будет расцениваться как "серый" импорт, то действительно ли DPI намерена развивать рынок Apple или же хочет просто перекрыть "сторонние" каналы поставок? Не получится ли так, что в случае успеха DPI Apple примет решение самостоятельно выйти на российский рынок? Но на большой рост продаж компьютеров Apple в России надеятся не приходится: российские потребители в основной своей части обладают низкой платёжеспособностью и приобретают компьютеры, собранные из китайских комплектующих по крайне низким ценам. И только яркими корпусами iMac их не заставишь выложить 1500-2000 долларов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

И западные и российские менеджеры привыкли оперировать показателем цена/качество всякий раз, ког­да речь заходит о том, какому продукту отдать предпочтение, идет ли речь о приоб­ретении оборудования или о консультационном проекте. Но сегодня уже требуется дальнейшее развитие этого показателя - цена / (качество +надежность +удобство). Абсолютное большинство пользователей IBM PC, поработав чуть-чуть на Apple, говорят что Apple им нравится гораздо больше именно из-за надёжности и удобства использования.

## Немного статистики

Следующие факты дают представление о том, какую роль компьютеры фирмы Apple играют в жизни современного общества:

1. Продано около 30 миллионов Маков.

2. К концу 1999 года общее число проданных Маков достигнет 36 миллионе!

3. Каждые 9 секунд продается один Мак.

4. Сегодня в мире уже 13 фирм производят и продают Мак-совместимые компьютеры.

5. Для Маков в настоящее разработано более 14000 прикладных программ, 1900 из них есть только для Мака.

6. 80% компьютеров в таких отраслях как издательское дело, реклама и дизайн являются Маками.

7. 60% компьютеров в музыкальной индустрии - Маки.

8. 54% всех мультимедийных разработок сделано на Маках.

9. 30% всех компьютеров в индустрии видеопроизводства - Маки. На Мак были сделаны специальные видео эффекты к таким фильмам как "Звездный путь первый контакт", "101 далматинец", "Миссия невыполнима", "Бэтмэн навсегда”.

10. Каждый пятый Интернет-сервер строится на базе Мака.

11. 64% профессиональных дизайнеров Web-страниц работают на Маках.

12. 41% всей Web-графики создано на Маках.

13. За один только 1995 год владельцы Маков истратили на приобретение программного обеспечения около $ 1,5 млрд.

14. 63% всех компьютеров в учебных заведениях США - Маки.

15. В настоящее время на Маках обнаружено только 35 видов компьютерных вирусов, тогда как на IBM PC их насчитывается свыше 10000.

16. Операционная система Мака локализована в 35 странах.

К перечисленным фактам следует добавить, что именно фирма Apple через свои компьютеры подарила человечеству:

1. Первый в мире массовый персональный компьютер.

2. Первый в мире "дружественный" (графический) пользовательский интер­фейс компьютера, включающий "окна", "меню", пиктограммы.

3. Первое в мире компьютерное навигационное устройство типа "мышь".

4. Первый в мире 3,5-дюйма дисковод.

5. Первый в мире компьютерный CD-ROM.

6. Первое в мире компьютерное навигационное устройство типа "сенсорная площадка".

7. Первый в мире персональный компьютер, способный воспроизводить цвет­ные фотографические образы с миллионами цветовых оттенков.

8. Первый в мире персональный компьютер со встроенным сетевым оборудова­нием.

9. Первый в мире персональный компьютер, способный воспроизводить и ре­дактировать видео клипы.

10. Первый в мире персональный компьютер на RISC процессоре.

11. Первую в мире электронную записную книжку, способную распознавать рукописную информацию в реальном режиме времени.

## Список литературы:

1. «Менеджмент стретегия и тактика» П. Дойль Питер 1999 г.
2. «Менеджмент в России и за рубежом» №3 1998 г.
3. «MacWeek» № 10,19 1999 г.
4. «Focus» (номер за 19 мая 1999 года).

## Приложение №1

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц  Год | Событие |
| 1976  Март  1 Апреля  Июль  1977  Январь  Апрель  Июнь  1978  Декабрь  1979  Июнь  Октябрь  1980  Сентябрь  Декабрь  1981  Январь  Август  1982  Декабрь  1983  Январь  Апрель  Май  Июнь  1984  Январь  Май  Сентябрь  1985  Январь  Февраль  Июнь  Сентябрь  1986  Январь  Март  1987  Март  Апрель  Август  1988  Март  Сентябрь  Октябрь  1989  Апрель  Сентябрь  Октябрь  1990  Январь  Октябрь  1991  Май  Октябрь  1992  Август  Сентябрь  1993  Февраль  Май  Июнь  Июль  Август  Сентябрь  Ноябрь  1994  Март  Апрель  Июнь  Июль  Сентябрь  Ноябрь  Декабрь  1995  Январь  Март  Июнь  Июль  Август  1996  Январь  Февраль  Май  Декабрь  1997  Январь  Июль  Декабрь  1998  Январь  Февраль  Март  Апрель  Май  Июнь  Август  Сентябрь  Октябрь | Стив Уозняк и Стива Джобс сконструировали свой первый компьютер.  Дуэт Стива Уозняка и Стив Джобса решает создать компанию под названием Apple Computer.  Первый компьютер Apple I поступает в продажу по цене $ 668.  Apple Computer официально регистрируется как компания, становясь таким образом юридическим лицом, с целью привлечения финансов для своего развития. Первым инвестором компании становится АК Маркула, который входит в компанию на правах председателя совета директоров. Компания перебирается из гаража в свою первую штаб-квартиру в г. Купертино, штат Калифорния.    Дизайнер фирмы Regis McKenna Advertising Роб Янофф разрабатывает известный теперь всему миру логотип компании.  В продажу поступает компьютер Apple II. Это был фактически первый готовый к работе персональный компьютер, имеющий всего 4К ОЗУ, демонстрационное программное обеспечение на кассете и возможность подключения к телевизору. Его цена была $ 1298.  Apple с удовлетворением объявляет, что за 1978 год объем продаж составил $ 10 млн. (что было в 10 раз больше, чем в предшествующем году).  Apple создает Фонд поддержки образования с целью установления более тесных связей со школами и увеличения использования персональных компьютеров в сфере образования.  Фирма Personal Software выпускает программу VisiCalc специально для Apple II. Это становится первым примером коммерческого программно­го продукта, который открыл возможности использования компьютера любым человеком, а не только программистом.  В продажу поступает компьютер Apple III. Несмотря на свою новую операционную систему, он неохотно раскупался прежде всего из-за незначительных преимуществ по сравнению с Apple II и очень высокой для него цены $ 3495.  Apple выпускает акции, становясь открытой акционерной компанией.  Apple открывает свое первое представительство в Европе (в Великобри­тании, г. Слоу).  На рынке появляется первый персональный компьютер фирмы IBM с операционной системой MS-DOS.  Apple II объявлен самым популярным в мире персональным компьюте­ром, и годовой объем продаж Apple впервые в истории достигает $ l млрд.  Apple выпускает персональный компьютер Lisa, который становится первым массовым персональным компьютером, имеющим графичес­кий пользовательский интерфейс. Его цена была $ 9995.  Покинув компанию Pepsi Cola, в Apple на пост исполнительного директора приходит Джон Скалли.  Apple называется журналом Fortune среди самых больших по своим масштабам компаний.  Продан миллионный персональный компьютер Apple II.  Apple запускает линию компьютеров Macintosh. Первый из Маков имел 128К ОЗУ, встроенные монохромный дисплей и 3,5 дюйма дисковод. Его цена была $ 2495.  В продажу поступают Маки с операционными системами на английс­ком, итальянском и немецком языках.  В продаже появляется Мак с 512К ОЗУ по цене $ 3195.  Apple выпускает первый персональный лазерный принтер  LaserWriter, способный воспроизводить графическую и текстовую информацию с точностью, достаточной для его профессионального использования. Использование этого принтера в комплексе с Маком и программой Adobe's PageMaker DTP привело впоследствии к революционным пе­ременам в издательской и дизайнерской отраслях.  Стив Уозняк покидает компанию Apple, чтобы основать свое собствен­ное дело в области производства видео оборудования.  Объем продаж Apple впервые сократился весьма ощутимо для компа­нии, появляются финансовые потери, и Джон Скалли принимает ре­шение сократить 20% рабочих и служащих Apple и провести реструкту­ризацию компании. Прибыльность и численность работников в Apple восстанавливаются только через 18 месяцев.  После личного конфликта с Джоном Скалли компанию покидает вто­рой ее основатель Стив Джобс. Он создает свою новую компьютерную фирму под названием NeXT.  В продажу поступает персональный компьютер Mac Plus.  В Европе появляются первые авторизованные дилеры Apple.  В продажу поступают Mac SE и Мас II. Персональный компьютер Мас II становится самым мощным персональным компьютером того време­ни с 1Mb ОЗУ, 40 Mb жестким диском и 3,5 дюйма дисководом. Он продавался по цене $ 5498.  Apple создает независимую компанию Claris для производства программ­ного обеспечения для Маков.  Появляется программа HyperCard, позволяющая организовывать ин­формацию в графической форме, которая явилась прототипом для появления в будущем программ мультимедиа.  Apple выпускает первый в мире CD ROM - AppleCD SC по цене $ 119.  Поступает в продажу Мае IIх, у которого 3,5 дюйма дисковод впервые начал применять высокий по плотности (1,44 Mb) формат записи и чтения на дискетах, наряду с традиционным (800К). Его цена была $ 7769.  Годовой объём продаж Apple переходит рубеж в $ 4 млрд.  На компьютерах Apple появляется системное расширение QuiсkDraw, позволяющее выводить на дисплей цветные образы фотографического качества.  В продажу поступает первый переносной персональный компьютер - Macintosh Portable.  Годовой объём продаж Apple достигает отметки $ 5,2 млрд.  Из европейского отделения Apple в штаб-квартиру компании перево­дится Майкл Спиндлер на должность заместителя исполнительного директора. Он начинает борьбу за снижение стоимости Маков из-за обострения конкуренции на мировом компьютерном рынке.  В продажу поступают новые относительно недорогие модели Маков -Mac Classic, Mac LC, Mac IIsi. Годовой объём продаж Apple достигает отметки $ 5,5 млрд.  Apple выпускает ОС 7 - наиболее продвинутую для своего времени операционную систему Маков. Одновременно с этим пользователи Маков получают отныне возможность свободно проигрывать на своих компьютерах видео клипы, пользуясь небольшим системным расшире­нием QuickTime. Apple также объявляет о 10% сокращении рабочих мест с целью обеспечения дальнейшего снижения стоимости своей продукции.  Apple вместе с IBM и Motorola объявляет о своих планах создания принципиально нового компьютера на базе RISC процессора PowerPC. В это же время на рынок поступают сразу 6 новых моделей Маков -Classic II, две Quadras и три PowerBooks.  За один год более 4 миллионов пользователей Маков стали обладателя­миMacOS 7.  Apple выпускает серию специализированных домашних компьютеров Apple Performa.  '  Apple объявляет, что уже продано 10 миллионов Маков. Одновременно с этим на рынок поступает беспрецедентное количество новых моделей Маков - LCIII, Centris 610, Centris 650, Quadra 800, PowerBook 165с.  Apple демонстрирует прототип МакОС 7, работающей на новом про­цессоре PowerPC 601, работающем с тактовой частотой 80 МГц.  Майкл Спиндлер занимает пост исполнительного директора компаний Apple, а Джон Скалли становится председателем ее совета директоров.  Майкл Спиндлер объявляет об увольнении 2500 рабочих и крупномас­штабной реструктуризации компании с целью повышения ее прибыль­ности.  На рынке появляется еще одна техническая новинка Apple -- Message Pad, работающий под управлением операционной системы Newton, обеспечивающей распознавание рукописного текста в реальном режиме времени.  В отставку уходит Джон Скалли.  Производство персональных компьютеров линии Apple II прекращает­ся. За 17 лет продано более 5 миллионов этих компьютеров.  Apple запускает массовое производство первых персональных компьютеров линии PowerMac (6100/60, 7100/66, 8100/80) на базе процессоров семейства PowerPC.  Анализ финансовых результатов деятельности Apple показывает огром­ный спрос на новые компьютеры. Однако компания оказывается не­способной удовлетворить этот спрос и заработать на этом деньги. Кроме того, появляются признаки неспособности фирмы работать в уеловиях постоянного снижения цен в компьютерной индустрии.  Появляется новая версия операционной системы - МакОС 7.5, имею­щая целый ряд новых особенностей.  Выпущена последняя модель Мака на базе процессоров серии Motorola б8ххх - Performa 630. Эта модель была признана самой популярной в этом году в Великобритании.  Apple объявляет о своей готовности продавать лицензии на свой ди­зайн и операционную систему другим компаниям, чтобы дать им воз­можность производить Мак-совместимые компьютеры.  Apple вместе с IBM и Motorola объявляет о своих планах создания PowerPC-платформы, которая должна стать базой для новых недорогих компьютеров, собираемых из стандартных модулей.  Компания Power Computing становится первой компанией, которой фирма Apple продала свою лицензию.  Apple объявляет о том, что уже продан 1 млн. PowerMac.  Компания DayStar, вторая компания, которой Apple продала лицен­зию, объявляет о своих планах выпуска компьютеров на базе несколь­ких параллельно работающих процессоров.  Apple выпускает самый быстрый в мире персональный компьютер - PowerMac 9500/120. Резкий скачок в производительности открывает персональным компьютерам новый рынок — видео производство.  PowerPC процессоры начинают устанавливаться на компьютеры линии Performa (5200 и 6200).  Apple выпускает первый ноутбук на базе процессора PowerPC PowerBook 5300. Однако его репутация была слегка "подмочена" недостатками, связанными с незначи- тельным сроком работы батареи и подозрением на их возможное самопроизвольное воспламенение. В продажу начинают поступать PowerPC 7500 и 8500.  Apple демонстрирует операционную систему МакОС, являющуюся родной для платформы PowerPC. Одновременно с этим Apple объявляет об огромных финансовых потерях - $ 740 млн. за три последних месяца в результате резкого сокращения цен на компьютеры и очень плохого прогнозирования продаж. Предполагается, что работу могут потерять 1300 работников компании. Однако спрос на компьютеры Apple oстаётся как никогда высоким.  Майклу Спиндлеру приходится уйти в отставку после массированной критики неопределенной позиции Apple. Его место занимает Гил Амелио, после чего компанию покидает Маркула. Motorola приобретает у Apple лицензию на операционную систему Мак ОС с правом перепродажи ее третьим компаниям.  IBM приобретает у Motorola лицензию на Мак ОС.  Apple объявляет о своем намерении купить компанию Стива Джобса NeXT с тем, чтобы использовать ее программные разработки для создания новой операционной системы для будущих поколений своих компьютеров. Стив Джобс готов продать компанию. В продажу поступает новая модель ноутбуков PowerBook 3400 с тактовой частотой процессора до 240 МГц, что намного превышает производительность даже большинства настольных ПК и производит настоящий фурор в компьютерном мире.  Apple объявляет о своих планах создания принципиально новой операционной системы под кодовым названием Rhapsody. Неожиданно вялые продажи компьютеров линии Performa в США приводят к новым финансовым потерям Apple в $120 млн. В то же время за три месяца объёмы продаж Apple в Европе возросли на 50%.  В продажу поступает новая версия операционной системы Маc ОS 8, которая является первым шагом по пути реализации Apple своих планов в создании Rhapsody. Apple выделяет в самостоятельную дочернюю компанию свое подразделение Newton System Group, занимавшееся проблемой карманных компьютеров.  Не справившись с проблемой финансового кризиса, Гил Амелио уходит в отставку, и временным исполнительным директором Apple становится Стив Джобс, всего год назад продавший Apple свою компанию NeXT.  В продажу поступает целая серия персональных компьютеров на новом типе процессора линии G3. Пройден 300 МГц рубеж быстродействия. Microsoft и Apple подписывают договор о сотрудничестве, Microsoft приобретает акции Apple на 150 млн. долл. Apple объявила о получении дохода в I квартале 1998 г. Компания заработала 1,6 млрд. долл., продала 635 тыс. ПК. Прибыль составила 47 млн. долл.  Apple проводит чистку среди своих торговых партнеров. Главный - CompUSA (крупный американский розничный продавец) остался единственным.Apple прекращает разработку карманных компьютеров Newton.  В продажу поступает новый интегрированный пакет Microsoft Office 98. Apple оснащает Power Macintosh G3 модемами, снижает цены и увеличивает производительность сетевой подсистемы Power Macintosh G3. Apple объявляет о выпуске 300-МГц систем и разработке 400-МГц ПК.  Apple сообщает о получении дохода в 55 млн. долл. Microsoft выпускает Office 98 для Macintosh.  Apple выпускает iMac и PowerBook G3.  Apple рекламирует еще не существующий iMac.  iMac поступил в продажу. Apple объявляет о прибыли в 101 млн. долл. 450 новых программ для Macintosh. Более 150 тыс. шт. iMacs продано в первую неделю. Apple вкладывает 100 млн. долл. в рекламу iMac.  Apple выпускает 333-МГц сервер.  Apple выпускает MacOS 8.5 («вы должны купить это»). Apple объявляет о прибыли в 105 млн. долл. |