

3M: 4IT-Grands

WWW.VSP-CO.ORG

Оглавление.

История Практики ЗИ

стр. 4-5

AMAZON

стр. 6-35

История компании и ее основателя

слайд 1-8

10 принципов Amazon

слайд 9

Бизнес-процессы Amazon

слайд 10-30

APPLE

стр. 36-75

История компании и ее основателей

слайд 31-39

5 уроков

слайд 40-60

Apple сегодня

слайд 61-67

MICROSOFT

стр. 76-95

Краткая информация о компании

слайд 68-74

Бизнес со скоростью мысли

слайд 75-95

ЯНДЕКС

стр. 96-121

Краткая информация о компании

слайд 96-104

Поисковые технологии

слайд 105-110

Google vs Яндекс

слайд 111-114

Сервисы Яндекса

слайд 115-126

ВСП: Программа развития

стр. 122-125



ЗИ: Изучай И Исследуй.

4IT Grands.

В конце 2017 года в рамках формирования и уточнения индивидуальных планов профессионального развития специалистов ВСП, компания провела ряд интервью с сотрудниками. Была поставлена задача обсудить возможности для профессионального роста, уточнить общую программу обучения на следующий год и сформировать план развития для каждого специалиста, который бы отвечал интересам как сотрудника, так и компании.

Как оказалось на поверку, выполнить такую задачу на деле — сформировать индивидуальные планы развития — куда сложнее, чем можно было предположить в начале работы. Интервью пришлось проводить многократно, по два-три раза, не все четко понимали формат задачи, ... — процесс затянулся. Но результат того стоил!

Компания подготовила множественные предложения, направленные на повышение качественного уровня и эффективности программы обучения: на базе офиса ВСП запущены курсы английского языка, в которых может принимать участие любой член команды; каждую неделю сотрудник может использовать 5% рабочего времени на обучение — чтение специализированной профессиональной литературы; компания и сотрудники, вместе, наметили планы и этапы профессионального и карьерного роста; ... ; одним из следствий проведённого внутреннего исследования, состоявшихся интервью, явилась идея глубокого изучения какой-либо компании, опыт и инструменты которой наша команда могла бы использовать в своей работе, повышая компетентный уровень. Позднее такая практика была названа «ЗИ: Изучай И Исследуй».

В 2018 году в рамках программы ЗИ была изучена работа компании Dentsu — подход к построению кросс-коммуникаций с заказчиком.

«Dentsu Incorporated — японский рекламно-коммуникационный холдинг. Отличается от других монстров мирового рекламного мира тем, что его операции на 70 % сосредоточены на родине — то есть в Японии. Это не мешает Dentsu входить в список крупнейших медийных агентств на мировом уровне: японский рекламный рынок — второй по размеру в мире (отстает только от американского). Dentsu выделяется на фоне остальных тем, что услуги, которые предоставляет компания не «разнесены» по разным агентствам, а сосредоточены в одном.

По итогам программы был подготовлен доклад и проведено отчетное обсуждение со всеми участниками программы — сотрудниками маркетинга и продаж. Практики и инструменты программы нашли свое отражение в работе по направлению Инструментальная арматура — выработан долгосрочный план развития направления.

В 2019 году в фокусе программы ЗИ практика работы IT-компаний — Amazon, Apple, Microsoft и Yandex — «ЗИ: 4 IT-Grands». Каждая компания имеет свою уникальную культуру и подход, изучая которые и перенимая опыт, мы хотим расширять возможности нашей команды.

Amazon — американская компания, крупнейшая в мире на рынках платформ электронной коммерции и публично-облачных вычислений по выручке и рыночной капитализации. Штаб-квартира — в Сиэтле. Компания, которая является ярким примером эффективной организации процесса логистики, соблюдения срока поставок, компания с четкой и хорошо выстроенной бизнес-структурой.

Apple — американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, телефонов, программного обеспечения. Один из пионеров в области персональных компьютеров и современных многозадачных операционных систем с графическим интерфейсом. Штаб-квартира — в Купертино, штат Калифорния. Сочетание высокотехнологичных инженерных разработок и дизайна, симбиоза творчества и инженерных технологий, особое внимание к деталям, стремление к созданию идеального продукта не только снаружи, но и внутри.

Microsoft — одна из крупнейших транснациональных компаний по производству проприетарного программного обеспечения для различного рода вычислительной техники — персональных компьютеров, игровых приставок, КПК, мобильных телефонов и прочего, разработчик наиболее широко распространённой на данный момент в мире программной платформы — семейства операционных систем Windows. Штаб-квартира — в Редмонд, штат Вашингтон, США. Компания, в основе каждого процесса которой, в первую очередь, лежит эффективность на основе аналитических данных и математических моделей.

Яндекс — российская транснациональная компания, зарегистрированная в Нидерландах и владеющая одноимённой системой поиска в Сети, интернет-порталами и службами в нескольких странах. Наиболее заметное положение занимает на рынках России, Турции, Белоруссии и Казахстана. Региональный лидер в своем сегменте, компания сфокусированная на региональных особенностях потребителей, рынка, его специализации.





Офис Amazon в Сиэтле



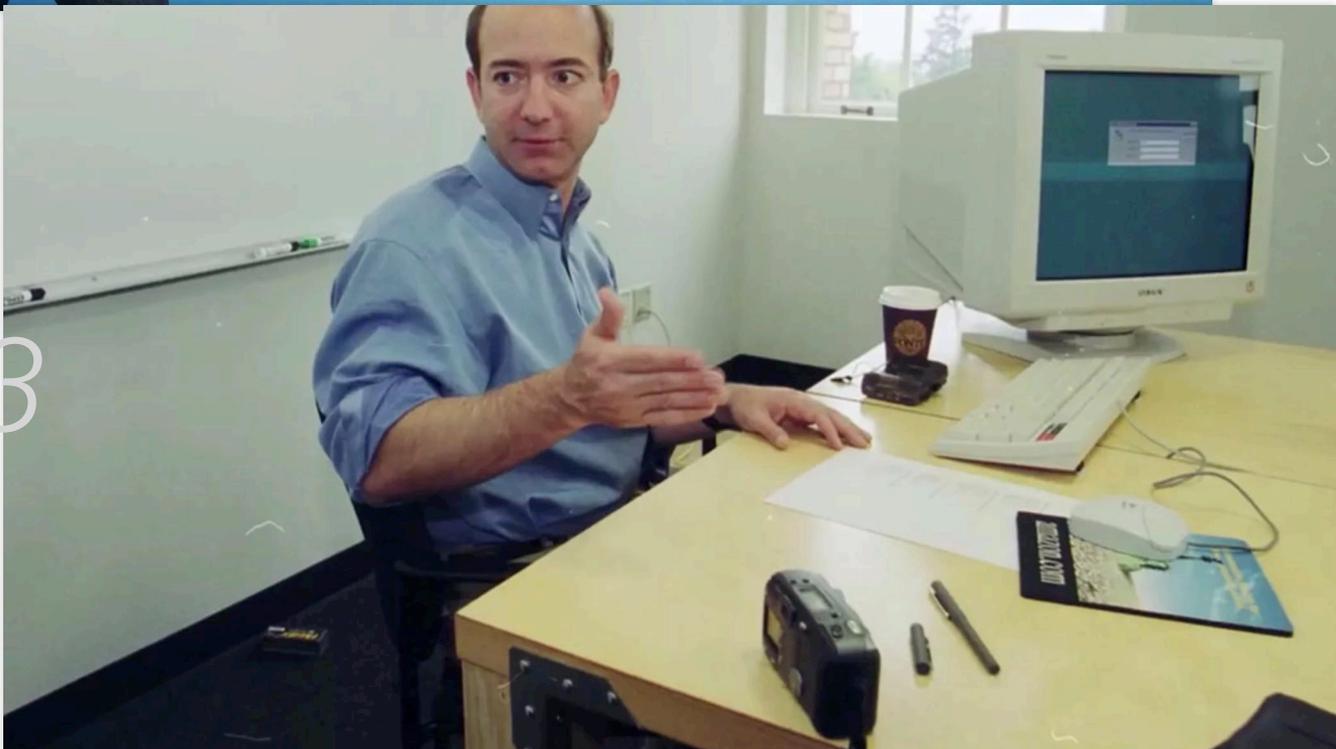
1

A color photograph of Jeff Bezos on a stage, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. To his right is the Amazon logo, consisting of the word "amazon" in white lowercase letters with a yellow curved arrow underneath it, all on a blue background.

amazon

«Я решил, что когда мне будет восемьдесят, я не пожалею, что оставил престижную работу и не упустил такой шанс.»

2



3

Молодой мужчина тридцати лет решает оставить прибыльную работу на Уолл-Стрит и вместе с женой и собакой, переселяется на запад страны, где составляет проект компании, специализирующейся на сетевой торговле.

В возрасте 14 лет он твердо решил стать или космонавтом, или физиком, – главное, чтобы заниматься чем-то очень высокотехнологичным. Гараж родителей постепенно заполнялся различными приспособлениями для первых конструкторских опытов. Будучи учеником старших классов, он основал свою первую фирму – Институт Мечты (DREAM Institute), целью которой было развивать творческое мышление у подростков. Таким образом, Безос смог заработать, взимая плату даже с брата и сестры.

После получения диплома с отличием в Принстонском университете, где он специализировался на программировании и инженерных науках, Безос пошел по стопам отца и деда. Отец его работал инженером в Eххон, а дед был менеджером в Комитете по атомной энергии.

Апрель 1994 года – Джеф Безос, финансовый менеджер, работая в Нью-Йорке и листая страницы Интернета, сталкивается со следующими данными: количество пользователей Интернета каждый месяц возрастает на 2300%.
«Обнаружив такой статистический факт, он почувствовал себя просто обязанным что-то предпринять».

В июне 1995 года появилась на свет сетевая компания по продаже книг Amazon.com.

Безосу сначала нравилось имя Кадабра, но из-за сходства этого слова с английским *cadaver*, что в переводе означает «труп», название пришлось заменить – компанию назвали Amazon.

Однако, несмотря на столь громкое имя, первые несколько недель Безосу самому на своем джипе пришлось выполнять погрузку и отправку книг на почту.

В это же время, когда сотрудников компании можно было пересчитать на пальцах одной руки, им все равно понадобились столы для работы. Буквально за углом Безос нашел решение: рядом на каком-то складе распродавали столы и двери — двери были дешевле. Купили пять штук и приделали к ним ножки. Так и родился один из элементов истории компании «дверной стол». И сейчас работники Amazon работают за современными версиями оригинальных «дверных» столов — Door Desk.

4



Безос хотел поселиться в штате, где не существовало бы административного налога, где были бы квалифицированные кадры и где бы имелась развитая сеть книготорговли.

В пути мобильный телефон использовался также и для размещения начального капитала, и поиска вице-президента новой компании. Таково начало основания Amazon.

Поселившись в Сиэтле, Безос и три его компаньона установили в гараже компьютеры и принялись за разработку программы, которая и должна была явиться основой компании. Какое-то время потребовалось и для того, чтобы собрать необходимые средства. Безос вспоминал, что он и его коллеги часто проводили время за обсуждением этих вопросов в кафе компании Barnes & Noble, которая, по иронии судьбы, впоследствии стала основным конкурентом Amazon на книжном рынке.

Безос обладал недюжинными лидерскими и управленческими способностями. Бесспорно, одним из его талантов является умение найти подход к каждому, с кем приходится сотрудничать, – с клиентами, партнерами, инвесторами и представителями деловых кругов.



Деловая репутация имеет прежде всего экономический смысл, а следовательно, является важным критерием для инвесторов.

*Чарльз Фомбрун
«Репутация: оценка стоимости
через имидж компании»*

1997г. 2,5 млн. простых акций

*Увеличения цены акций
в течение одной сессии с 15 до 23,5\$.*

5

Сначала Безос определил 20 наименований товаров, которыми можно торговать через Интернет, после этого тщательно изучил рынок пяти основных – книг, дисков, видеокассет, дискет и жестких дисков. Он стремился найти недорогой товар, чтобы развеять страх потребителей по поводу существовавшего в то время предубеждения против сетевой торговли. Товар также должен был обладать достаточным разнообразием.

В результате его выбор пал на книжную продукцию по следующим причинам: книжный рынок – это 82-миллиардная прибыль, книги – недорогой товар, количество различных наименований внутри товарной группы достигает трех миллионов.

В марте 1997 года Amazon выставил на продажу 2,5 млн простых акций. Многие инвесторы в то время были склонны вкладывать деньги в заведомо прибыльный бизнес, связанный с Интернетом. В большинстве печатных изданий компания фигурировала как чрезвычайно успешная, несмотря на тот факт, что Amazon пока еще не приносила прибыли. Оценки экспертов и своего рода романтическая возможность участвовать в совершенно новом неизведанном предприятии, помогая молодому предприимчивому бизнесмену, – все это явилось стимулом для увеличения цены акций в течение одной сессии с 15 до 23,5\$.

«Своим успехом Amazon.com обязана не только тем уникальным возможностям, которые компания открыла миллионам читателей по всему миру, но также и великолепным знаниям Безоса в области Интернета, какими не обладал ни один коммерсант».

Как пишет Чарльз Фомбрун в книге «Репутация: оценка стоимости через имидж компании», деловая репутация имеет прежде всего экономический смысл, а следовательно, является важным критерием для инвесторов.



6

«Мы хотим, чтобы наши клиенты получали удовольствие, совершая покупки»

2005

7

«В настоящее время наша основная задача – представить компанию широкой публике. Концентрироваться на чем-либо другом было бы неразумно.

Для молодой компании вовсе не так уж и необычно не приносить прибыли на первых порах и жить за счет инвестированных средств. Наоборот, было бы удивительно, если бы такая компания имела высокую рыночную стоимость».

8



Цель бизнеса заключается в соблюдении интересов клиента, а не аналитиков с Уолл-Стрит или инвесторов.

«Инвесторам важнее видеть, – пишет он, – надежного и уверенного лидера, чем стабильную организацию в целом». Прекрасно это понимая, Безос делал очень смелые заявления в прессе, дабы вселить оптимизм в инвесторов по поводу данных ранее обещаний расширять компанию, совершенствовать технологию и улучшать качество услуг. Вот, например, одно из них: «Мы хотим, чтобы наши клиенты получали удовольствие, совершая покупки».

Кризисная ситуация в Сети началась в конце 1999-го, разгар пришелся на 2000 год и продолжался в 2001. Финансовые затруднения, дополнившие плохо продуманные бизнес-технологии; неэффективная конкуренция, когда компаниям стало невыгодно поддерживать качество услуг и сохранять низкие цены.

«Мы потратили много времени и денег, чтобы покупателям было легко пользоваться нашим сайтом, – говорил представитель Amazon, – затем мы постарались, чтобы и клиенты других компаний тоже смогли использовать эти преимущества. Мы стали сотрудничать с Apple, у которых мы приобрели лицензию на использование более удобной технологии».

На упреки об отсутствии прибыли Безос отвечал:

«В настоящее время наша основная задача – представить компанию широкой публике. Концентрироваться на чем-либо другом было бы неразумно. Для молодой компании вовсе не так уж и необычно не приносить прибыли на первых порах и жить за счет инвестированных средств. Наоборот, было бы удивительно, если бы такая компания имела высокую рыночную стоимость».

Далее в своих рассуждениях Безос проводит аналогию с высокотехнологичными компаниями, указывая на их поддержку среди населения.

«Люди поддерживают нас, – продолжал он, – потому что Интернет позволяет создавать бренды гораздо быстрее, чем это обычно делалось. Соответственно, теперь все можно делать в более краткие сроки».

В то время как компания сталкивалась с обычными для торговых фирм сложностями, многие видели преимущество Amazon в возможности быстро привлекать покупателей на свои сайты.

Никто не предполагал, что из-за интенсивного роста для того, чтобы сохранить существующий уровень услуг, компании потребуются создавать дистрибьютерские центры по всему миру. Невозможно было также предугадать, что Amazon будет и дальше предоставлять скидки и бесплатную доставку.

По оценке одного настроенного против Amazon инвестора, это все равно что вместе с каждой заказанной книгой отправлять клиенту еще и чек на 10 долларов.

Безос: Amazon станет успешной компанией и надежным партнером обычных реальных фирм, если будет неизменно следовать правилу: цель бизнеса заключается в соблюдении интересов клиента, а не аналитиков с Уолл-Стрит или инвесторов.

Десять принципов.

Рассматривая деятельность Amazon, можно выделить следующие основные принципы компании:

Принцип № 1: изучить суть сетевого бизнеса. Прежде чем основать компанию и выбрать место ее расположения, Безос тщательно изучил ситуацию на книжном рынке. Но самое главное – он понимал Интернет.

Принцип № 2: собрать команду уверенных профессионалов.

С момента основания компании в ней сменился весь штат менеджеров. Сначала Безосу были нужны специалисты в области Интернета, затем в области розничной торговли.

Принцип № 3: поставить цель. Безос сознавал, что цели могут меняться, а также понял, насколько важно расставлять приоритеты.

Принцип № 4: создать бренд. Осуществляя деятельность компании, Безос продемонстрировал, что фирменный стиль и название значат очень многое как для клиентов, так и для инвесторов.

Принцип № 5: привлекать клиентов выгодными предложениями. Это означает не только создание гибкой системы скидок, но и богатого ассортимента товаров, а также высокого уровня обслуживания.

Можно пойти еще дальше. Помимо скидок можно предложить систему быстрого поиска, почтовые услуги, оплату кредитными картами через Интернет и организацию моментальной доставки приобретенных товаров.

Принцип № 6: создать сеть. Для нормального функционирования своего гигантского сайта Безос создал целую инфраструктуру.

Принцип № 7: быть бережливым. Безосу приходится потуже затягивать пояс, и причина тому – низкий уровень прибыли. Вначале ему были нужны деньги для создания бренда, теперь ему приходится сокращать штат и текущие расходы, чтобы выполнить свои финансовые обязательства.

Принцип № 8: совершенствовать технологию. Достаточно всего лишь посетить сайт Amazon и воспользоваться услугами компании, чтобы убедиться в ее высочайшем технологическом уровне.

Принцип № 9: не останавливаться на достигнутом.

Это должно стать правилом для каждого, кто занимается сетевым бизнесом. Сегодня в Интернете выживает самый быстрый и активный.

Принцип № 10: расти с партнерами, приобретая новый опыт.

На второй год деятельности Amazon выдвинула концепцию организации совместных продаж, объединившись с более чем 100 000 сайтов, включая несколько основных порталов. Такого рода сделки позволили увеличить темпы роста и расширить ассортимент товаров, а также открыли новые перспективы развития.

10 принципов

1. Изучить суть сетевого бизнеса.
2. Собрать команду уверенных профессионалов.
3. Поставить цель.
4. Создать бренд.
5. Привлекать клиентов выгодными предложениями.
6. Создать сеть.
7. Быть бережливым.
8. Совершенствовать технологию.
9. Не останавливаться на достигнутом.
10. Растить с партнерами, приобретая новый опыт.

К примеру, компания отчиталась об увеличении оборота на 24% в первом квартале 2005 года, но доходность резко упала — с 26 центов на акцию до 18 центов.

Аналитики предполагают дальнейшее снижение доходности компании, поскольку Amazon фокусируется на развитии новых областей бизнеса.

«Если мы позаботимся о заказчиках, в долгосрочной перспективе акции (капитал) позаботятся о себе сами».

1. Некоторые реализованные инициативы в 2005 году включали программу Amazon Prime — нелимитированная доставка в течение 2-х дней за \$79 в год; бесплатная доставка заказов стоимостью более \$25.

Другие инициативы включали снижение цен около 4% на тысячи продуктов в категории книги, видео, музыка.

Аналитики писали: «Вопрос с Amazon заключается в том, начнет ли компания уделять внимание прибыли или будет продолжать отдавать прибыль заказчикам?» В ответ Безос пишет: «Уолл стрит приходит в смятение, когда мы снижаем цены на продукты и серьезно инвестируем в будущее. Не покупайте наши акции — вместо этого, покупайте наши продукты и получайте удовольствие от наших инвестиций».

Забота о заказчиках оказалась дорогой, если не сказать иначе. За первые 3 мес 2005 года стоимость доставки составила \$167 млн. (только часть была оплачена самими заказчиками) — это на 29% выше по сравнению с тем же периодом прошлого года. Таким образом, стоимость исполнения заказов опередила рост доходности бизнеса. Расходы на маркетинг выросли на 30%.

2. Еще один интересный момент. Положительный (как отмечается в этой статье) — компания продолжает наращивать продажи сторонних коммерсантов через платформу Amazon.

«Это способ ведения бизнеса, при котором, если у вас есть достаточное число таких компаний, вы можете сделать огромные деньги». Продажа третьих компаний составила 27% продаж Amazon в третьем квартале 2005 г. по сравнению с 23% годом ранее.

ARCHIVES | 2005

At Amazon.com, Growth Comes Ahead of Profit

By GARY RIVLIN MAY 2, 2005



Correction Appended

SAN FRANCISCO, May 1 - Bad news is relative if you're an investor in the online retail giant Amazon.com.

Last Tuesday, Amazon reported its quarterly earnings after the close of the markets. In its three previous reports, Amazon presented its numbers to Wall Street and then watched its stock tumble between 12 percent and 15 percent over the next 24 hours.

This time, the share price fell only 3 percent in the session after the company reported its results, prompting one financial analyst, Mark S. Mahaney of American Technology Research, to joke, "That's almost worth a victory lap for Amazon."

The company, based in Seattle, reported a 24 percent rise in revenue in the first quarter of the year. But profits fell sharply: net income was \$78 million



Программа Amazon Prime — нелимитированная доставка в течение 2-х дней за \$79 в год; бесплатная доставка заказов стоимостью более \$25.

Снижение цен около 4% на тысячи продуктов в категории книги, видео, музыка.

За первые 3 мес 2005 года стоимость доставки составила \$167 млн.

«Вопрос с Amazon заключается в том, начнет ли компания уделять внимание прибыли или будет продолжать отдавать прибыль заказчикам?»

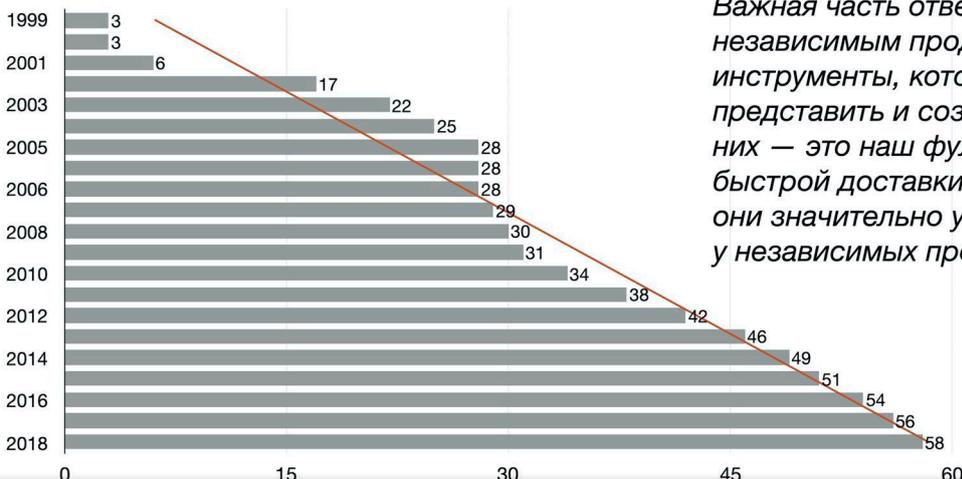
2018 Letter to Shareholders

By Jeff Bezos on April 11, 2019



To our shareowners:

Something strange and remarkable has happened over the last 20 years. Take a look at these numbers:



Важная часть ответа: мы предлагали независимым продавцам лучшие инструменты, которые мы только могли представить и создать. Самые важные из них — это наш фулфилмент и программа быстрой доставки Amazon Prime. Вместе они значительно улучшили опыт покупок у независимых продавцов.

13



Понятие «маховика» — “flywheel” philosophy

Основные принципы «маховика» остаются неизменными – четкая скоординированная работа, ясное понимание направления, твердая уверенность в успехе всех членов команды в сочетании с прагматическим умением трезво смотреть на факты.

«Маховик» - воплощение двунаправленных амбиций Amazon: абсолютное фокусирование на заказчике и завоевание современного коммерческого мира.

14



Один из первых боингов Amazon Prime Air, Сиэтл (2016)

15

Доля физического валового товара, проданного на платформе Amazon (маркетплейс) независимыми третьими продавцами (небольшой и среднего размера бизнес) выросла до 58%.

Почему независимые продавцы продают на Amazon лучше, чем через eBay? И почему их продажи росли быстрее, чем у высокоорганизованной Amazon?

Важная часть ответа: мы предлагали независимым продавцам лучшие инструменты, которые мы только могли представить и создать. Самые важные из них — это наш фулфилмент и программа быстрой доставки Amazon Prime. Вместе они значительно улучшили опыт покупок у независимых продавцов.

У компаний с обычной реально существующей инфраструктурой теперь появилась возможность легкого и относительно дешевого доступа в Интернет через сетевые компании, которые могут предложить быстрый выход на покупателя, а взамен воспользоваться более совершенной системой логистики.

Что такое Amazon в действительности? За каждым направлением и решением по бизнесу лежит понятие «маховика» — “flywheel” philosophy.

Это понятие описывает цикл, при котором компания снижает цены для привлечения заказчиков, что увеличивает продажи и привлекает еще больше покупателей. Это дает возможность компании масштабировать преимущества (например, связывая логистику и другие расходы), а затем снижать цены опять, запуская маховик заново.

Основные принципы маховика остаются неизменными – четкая скоординированная работа, ясное понимание направления, твердая уверенность в успехе всех членов команды в сочетании с прагматичным умением трезво смотреть на факты.

«Маховик» — воплощение двунаправленных амбиций Amazon: абсолютное фокусирование на заказчике и завоевание современного коммерческого мира.

Amazon — логистическая компания.

Одним из секретов огромного успеха в электронной торговле является бесконечно сложная логистическая империя. Amazon обещает бесплатную доставку всем заказчикам Программы Prime и бесплатную 2-часовую доставку “Prime Now” в некоторых городах, охватывая более 25 000 товарных позиций. (для этого требуется больший парк, чем UPS и FedEx).

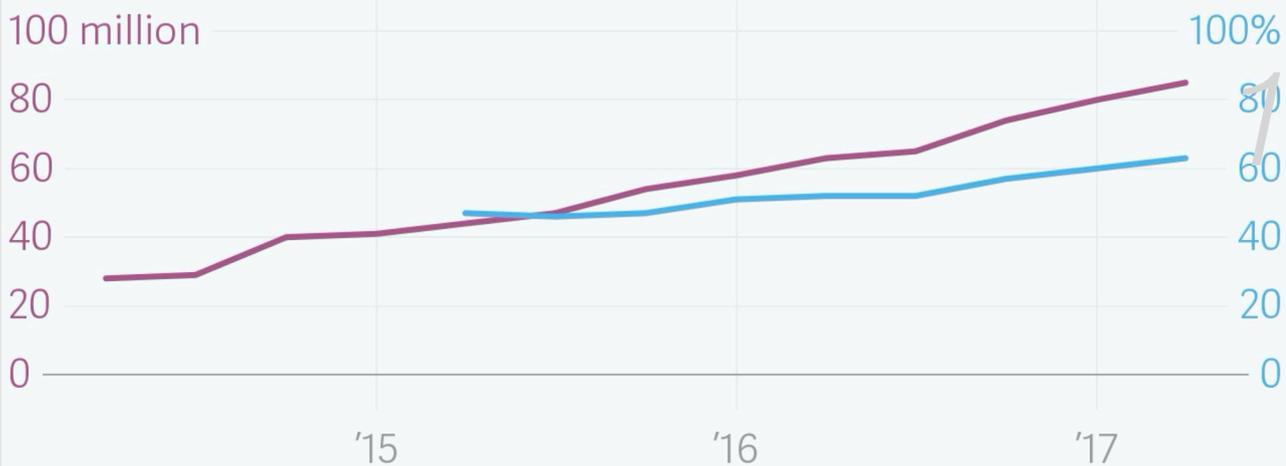
Один из первых боингов Amazon Prime Air, Сиэтл (2016).
В 2016 году Amazon объявил об аренде 20 машин Boeing 767 у транспортной компании и об опции покупки 20% компании Air Transport Services Group.

Инфраструктура включает более 180 складов, 28 сортировочных центров, 59 локальных станций упаковки, 65 хабов для 2-х часовых поставок.
По оценкам одного из инвестиционных банков, 44% населения США живет в 20 милях от склада или центра доставки Amazon.

Amazon Prime is conquering America

■ US Amazon Prime members

■ Prime as share of all US Amazon users



Программа Prime, членство в которой стоит \$99 в год, насчитывает 85 млн. подписчиков в США (эквивалентно 2/3 американских домохозяйств).

Кроме всего прочего — это программа лояльности: в среднем участник программы оставляет на Amazon \$1300 ежегодно, а 78% причиной называют срок поставки 2 дня.

Amazon — компания, предоставляющая облачный сервис Amazon все еще владеет облаком — Amazon Web Services запущено в 2006 г., прирост пользователей составляет более 50% ежегодно. Интересна история создания этого направления бизнеса. В 2000-е годы Amazon была компанией е-торговли, которая искала пути управления гипер-растущим, масштабировавшимся бизнесом.

Тогда возникла идея создать мощную внутреннюю систему. Amazon хотела запустить интернет-торговый сервис для сторонних компаний, например для M&S на основе своего поисковика. Однако впоследствии — это заняло несколько лет — эта инфраструктура выросла и была запущена как отдельный сервис. Для сравнения, Microsoft, IBM и Google вместе взятые — 24%.

Сейчас — это больше, чем хранилище файлов. Компания сдает в аренду серверы и программное обеспечение, включая ИИ и голосовые сервисы.

Например, Amazon может служить хостом своего виртуального голосового сервиса Alexa, которая должна справляться с потоком входящих запросов. Аналитики оценивают, что голосовой ассистент доминирует на рынке — приходится 70% доли контролируемых голосом устройств. А если вы попросите Алексу проиграть песню, то песня также находится на серверах Amazon.

Netflix.

Он-лайн провайдер контента Netflix поддерживает естественным для пользователя образом глобальный сервис, используя Amazon Web Services (AWS). Amazon Web Services (AWS) позволяет Netflix использовать тысячи серверов и терабайты хранимой информации в течение минут. Стриминг шоу и фильмов Netflix можно смотреть в любой точке мира на любом устройстве. Клиентами Amazon Web Services являются Instagram и Pinterest, некоторые правительственные подразделения, вплоть до ЦРУ, а также NASA.

Публикации об Amazon в прессе:

«Они меняют лицо е-коммерции»

«Они компания, с которой чувствуешь себя хорошо. Посмотрите, как они обращаются со своими заказчиками и сотрудниками!»

Amazon — заоблачные проекты.

Идеи Amazon дают новое рождение общепринятым подходам.

Например: супермаркет без кассиров? Или доставка товаров с неба.

Amazon известен как могильщик книжных магазинов, но можно ли изобрести заново простой магазин шаговой доступности?

Amazon Go.

Сиэтл, Вашингтон, 2017.

Магазин без продавцов и без кассиров — на базе приложения Amazon Go.

Датчики, визуальное распознавание, обучающиеся программы — отслеживают передвижение покупателей и автоматически регистрируют покупки. Если покупатель кладет обратно продукт, программа автоматически удаляет из счета. Единственные сотрудники — те, кто раскладывает товар.

Видеоролик: <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc&feature=youtu.be>



Will Jeff Bezos
and Amazon kill
FedEx?

18

«Они меняют лицо е-коммерции»

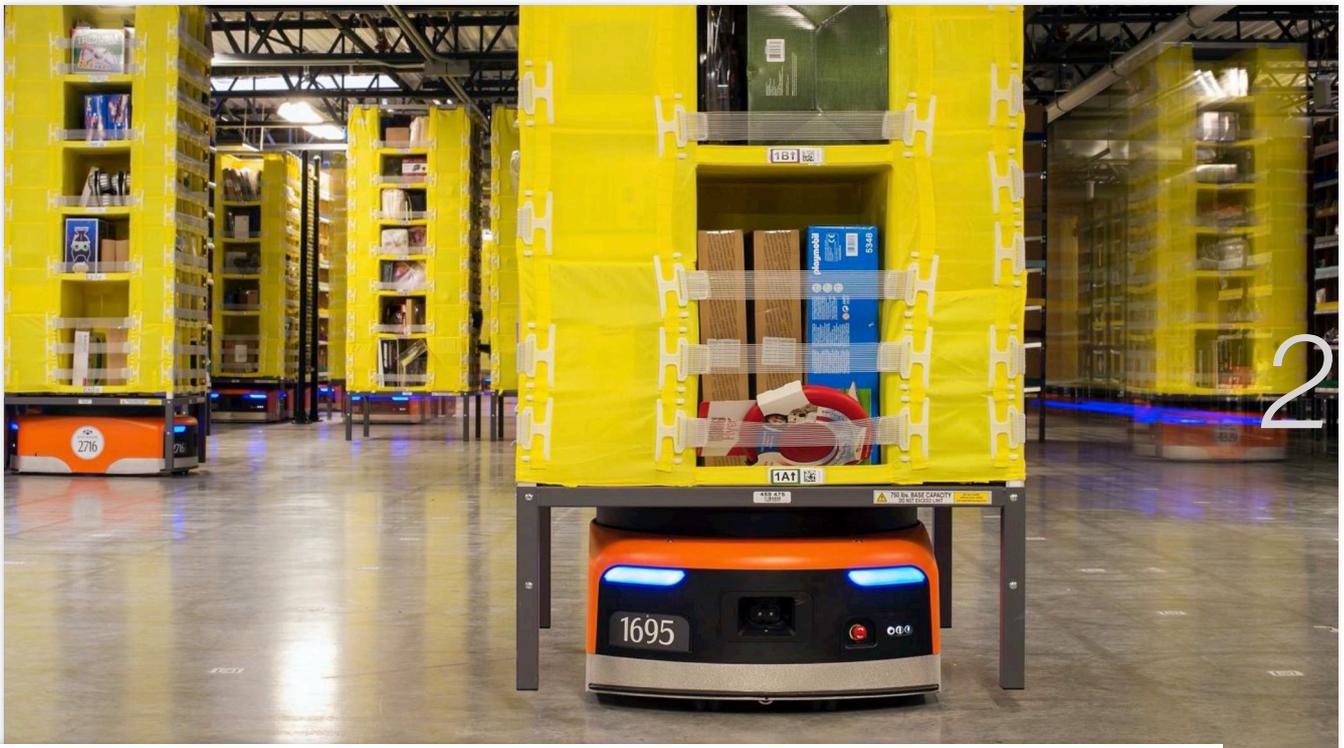
«Они компания, с которой
чувствуешь себя хорошо.
Посмотрите как они обращаются со
своими заказчиками и
сотрудниками!»

19



20





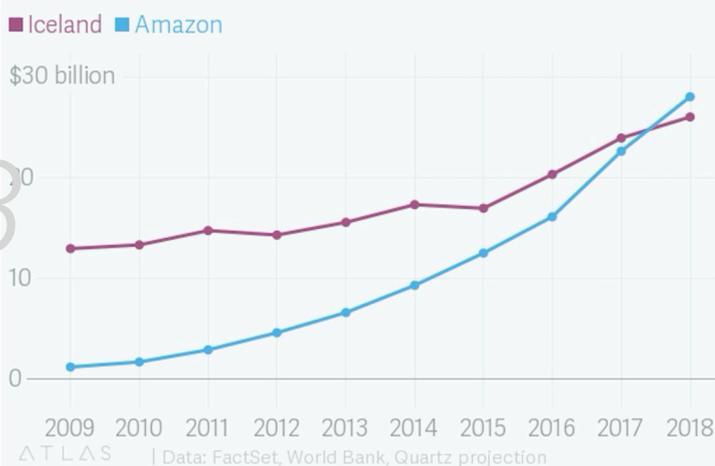
21

Amazon's quarterly headcount (full- and part-time employees)



22

Amazon is set to spend more than Iceland's GDP on R&D



23

Доход Amazon сравним с доходом небольшой страны.

Объем инвестиций в 2018 превосходит ВВП Исландии.

Amazon использует роботов для работы на складах.

1. Цикл от «клика до отгрузки» занимает от 60 до 75 мин. — вручную найти на полке, взять, упаковать и отгрузить. Робот делает эту работу за 15 мин.

2. Более компактная планировка складов — меньше проходы — больше полки; на складе можно разместить в два раза больше продукции.

3. Другие роботы выполняют более тонкую работу, взять продукт..., отсортировать.

4. Беспилотные автомобили, дроны и даже дирижабли...

Что станет с миллионами людей, занятых в этой сфере?

Со времени покупки первых роботов KIVA в 2012 около 45 000 роботов сейчас используется в центрах исполнения заказов (Fulfilment Centers) — увеличение числа занятых также растет, на 30 — 50% в год (не включая работающих по контракту).

Роботы помогают снизить затраты на перевозку, это, в свою очередь ведет к увеличению заказов и повышению спроса, а значит на потребность в персонале.

Практически, демонстрация исторической схемы влияния новых технологий на занятость.

Доход Amazon сравним с доходом небольшой страны, а расходы на исследования и разработки выросли с \$1.2 млрд в 2009 до \$22.6 млрд в 2017 — в результате различные инструменты ИИ.

Объем инвестиций в 2018 превосходит ВВП Исландии.



"It's all about the long-term ..."

25



26

Большую часть своей истории до сегодняшнего дня Amazon считала своей основной задачей максимально удовлетворить заказчиков и держать на расстоянии голодных до прибыли инвесторов. Но сейчас прибыль можно сравнить с полноводной Амазонкой.

26 апреля 2018, *The New York Times*.

Компания, которая не особенно заботилась о прибыльности, показала, что чистый доход за 1-й квартал Amazon увеличила на 43% по сравнению с годом ранее. И как подчеркнул Безос, в большой степени благодаря Amazon Web Services, (A.W.S.).

Amazon очень часто ссылается на свою приверженность к низким ценам, но было объявлено о повышении стоимости членства в Amazon Prime на 20% — с \$99 до \$119.

Здесь причиной в какой-то степени являются млрд инвестиций в ТВ шоу и фильмы, которые входят в стриминговый сервис.

Было также объявлено о продлении на новый срок договора Amazon с Национальной футбольной лигой об эксклюзивной передаче по интернету игр для подписчиков Prime.

Более того, раньше бесплатная доставка покрывала 20 млн. продуктов, сейчас цифра составляет 100 млн.

В последнем квартале 2018 прибыль составила \$2,5 млрд.

Рост составил 1,200% — сравнение с \$197 млн. в 4-м квартале годом ранее.

Такой рост объясняется прежде всего работой веб-сервисов: подписные сервисы — программа членства Amazon Prime: стриминговые музыкальные и видео подписки и реклама.

Amazon никогда не была безупречной, но только в 2018 компания взлетела так высоко, что превратилась в самую желанную мишень для критиков и справа, и слева.

«Это все о долгосрочной перспективе», слова Безоса (1997г.). Он был глубоко уверен в том, что решения надо принимать, исходя из долгосрочного видения проблемы и с фокусом на лидерство на рынке.

“It’s all about the long-term” — этот манифест включался в каждое письмо, адресованное акционерам в течение последних 20 лет.

Итак, является ли Amazon монополией?

Исследование Лины Хан было опубликовано в 2017г. в Юридическом журнале Йельского Университета и в Обзоре Гарвардского Университета, ряде других источников, в том числе и Washington Post, который принадлежит Безосу. Работа цитировалась Bloomberg, The Economist, New York Times, and Wall Street Journal. По мере того, как Amazon продолжает углублять свой существующий контроль над основной инфраструктурой и продолжает включать новые направления в бизнес, его доминирование требует большого внимания. Для того, чтобы пересмотреть антитрастовый закон и политику конкуренции для он-лайн рынков, необходимо руководствоваться двумя вопросами.

Первое, отражает ли законодательное регулирование реалии того, как доминирующие компании получают и используют власть в интернет экономике? И второе, какие формы и степени власти должен идентифицировать закон как угрозу конкуренции?

Без рассмотрения этих вопросов существует риск того, что мы, не осознавая, допустим власть монополий.

Один из ключевых факторов, который позволяет Amazon побеждать конкурентов, являются сверхнизкие цены. В последние несколько десятилетий регуляторы уходили от признания такого рода ценообразования антиконкурентным, предполагая, что рынок является естественным регулятором, который предотвращает снижение цен компаниями до неприемлемого уровня. Но, что стало понятным за 20 лет существования Amazon, так это то, что компания не боится убытков или что она не подписывается под рыночной логикой.

Эффект Amazon проникает в Россию, скрывая растущее потребление. Онлайн-ритейлеры, предлагающие товары по сверхнизким ценам, привлекают потребителей. Расцвет интернет-торговли и сайтов, позволяющих сравнивать цены на различных площадках, также может сдерживать инфляцию, которая уже опустилась до минимума в современной истории РФ.

Эффект Amazon.

Глобально этот феномен получил название "эффект Amazon", хотя в России проводниками изменений стали, в частности, торговая платформа AliExpress, принадлежащая Alibaba Group Holding Ltd., портал Avito, основным акционером которого является Naspers Ltd., и сервис Яндекс.

Традиционные продавцы электроники теперь устанавливают столь низкие цены, что предлагают потребителям сравнить предложения в интернете прежде, чем приходить в магазин.

Оценка эффекта Amazon действительно представляет проблему. Немногие статистические агентства собирают данные по онлайн-ценам. Кроме того, экономисты могут недооценивать этот эффект из-за того, что онлайн-ритейлеры мало представлены в индексе потребительских цен.

Для председателя ЦБР Эльвиры Набиуллиной новый феномен еще не набрал критическую массу, чтобы поменять "качественные оценки тенденций в экономике» (2017).

LINA M. KHAN

Amazon's Antitrust Paradox

Исследование Лины Хан было опубликовано в 2017г. в Юридическом журнале Йельского Университета и в Обзоре Гарвардского Университета, ряде других источников, в том числе, и Washington Post, который принадлежит Безосу.

Работа цитировалась Bloomberg, The Economist, New York Times, and Wall Street Journal.

1. *Отражает ли законодательное регулирование реалии того, как доминирующие компании получают и используют власть в интернет-экономике?*
2. *Какие формы и степени власти должен идентифицировать закон как угрозу конкуренции?*

Без рассмотрения этих вопросов существует риск того, что мы, не осознавая, допустим власть монополий.

Как привлечь покупателя в сети?

28

1. Не усложняйте жизнь пользователям.
2. Поощряйте клиентов.
3. Найдите партнера.
4. Создайте безупречную систему обслуживания.
5. Советуйте покупателю.
6. Идите навстречу клиенту.
7. Уважайте клиентов.

Как привлечь покупателя в сети?

1. Не усложняйте жизнь пользователям.

Доступ и навигация на сайте должны быть максимально удобными и простыми, загрузка не должна превышать восьми секунд.

2. Поощряйте клиентов.

Это будет лишним поводом для покупателя зайти на ваш сайт.

3. Найдите партнера. Расширяйте ваш сайт, сотрудничая с другими компаниями, торгующими сходными товарами.

4. Создайте безупречную систему обслуживания. Нужно создать интегрированную систему доступа к любому виду информации, касающейся вашей компании. Сейчас предъявляются все большие требования к качеству услуг как в Интернете, так и за его пределами. Покупатели хотят иметь доступ к информации о состоянии своих счетов, а также совершать покупки 24 часа в сутки.

5. Советуйте покупателю. Используя опыт прошлых продаж, постарайтесь заинтересовать покупателя, найти подход к каждому.

6. Идите навстречу клиенту. Постарайтесь понять, какая именно услуга ценится вашими клиентами больше всего, и постарайтесь предоставить ее в полном объеме.

7. Уважайте клиентов. Ваши клиенты должны быть осведомлены о том, какую информацию о них вы фиксируете, и быть уверенными, что эта информация будет строго конфиденциальна.

Как создать надежную команду?

Культивируйте командный дух.

Объявление о вакансии:

«Мы объявляем о создании крупной и перспективной организации, которая войдет в историю как первая сетевая компания. Однако наша задача не только предоставить миллионам наших покупателей необходимые продукты и качественные услуги, но и создать команду необычайно талантливых, энергичных людей. Если у вас есть желание создавать историю вместе с нами, строить надежную процветающую компанию, если вы хотите найти интересную и увлекательную работу, мы ждем именно вас»

Безос: «культура компании – это то, что конкуренты никогда не смогут перенять».

Amazon должна быть дружной, но в то же время жесткой командой.

29

Как создать надежную команду?

Культивируйте командный дух. Объявление о вакансии:

«Мы объявляем о создании крупной и перспективной организации, которая войдет в историю как первая сетевая компания. Однако наша задача не только предоставить миллионам наших покупателей необходимые продукты и качественные услуги, но и создать команду необычайно талантливых, энергичных людей. Если у вас есть желание создавать историю вместе с нами, строить надежную процветающую компанию, если вы хотите найти интересную и увлекательную работу, мы ждем именно вас».

Коллектив получился довольно разнородный, как его окрестила деловая пресса – «эkleктичный», состоящий как из специалистов в области компьютерных технологий, так и гуманитариев по образованию. Говорили, что Безос постоянно заставлял своих подчиненных совершенствоваться, ставя все более сложные новые задачи. Подобно заводским рабочим, сотрудники Amazon должны были много и напряженно работать.

Однако все были согласны на такие условия, и не только потому, что они владели частью акций компании или хотели поддержать командный дух, но главным образом потому, что они имели право голоса при принятии решений. Безосу было важно, чтобы его сотрудники не просто много работали, но действовали всегда с умом и были заинтересованы в результате. Справедливо осознавая, что люди могут слишком расслабиться, поддавшись оптимистичным настроениям на рынке в период максимальной котировки акций, или, наоборот, потерять всякий интерес к работе, если стоимость акций резко снизится, Безос в интервью *Business Week* так обещал решать эту проблему: «Мы будем устраивать общие собрания три раза в год, где я буду постоянно напоминать о том, что сейчас у нас недостаточно сил, чтобы контролировать ситуацию на рынке, но зато через пять лет мы сможем приносить настоящую пользу людям и влиять на стоимость акций».

«Безос не ставил под сомнение значимость корпоративной культуры. В одном из интервью он говорил, что «культура внутри компании – это то, что конкуренты никогда не смогут перенять».» «В другом же интервью он заявлял, что, по его мнению, «Amazon должна быть дружной, но в то же время жесткой командой».

Что нужно, чтобы сайт был успешным?

1. Никакие деньги не спасут плохую идею. Основные правила бизнеса распространяются и на Интернет. Чтобы сетевая компания развивалась, необходимо продавать то, что будут покупать.

Конечно, здесь может сыграть эффект новизны, но если товар по сути своей бесполезен, если есть лучшая ему альтернатива, его очень скоро перестанут покупать.

2. Чудеса техники не всегда упрощают ведение бизнеса.

3. Покупателям нужны реальные, а не виртуальные товары. Да, они покупают товары виртуально, но это настоящие товары, и покупатели хотят получить их в указанный срок. В противном случае ваш доход тоже окажется в области виртуального.

4. Для того чтобы пользоваться успехом, сайт должен предоставлять информацию о своих продуктах и услугах в увлекательной, удобной и интерактивной форме.

5. Чтобы сделать сайт полезным для посетителей, нужно прежде всего знать, что это за пользователи.

Вы должны знать свою целевую аудиторию и, что не менее важно, понимать, что ценного вы можете предложить данному клиенту и как сможете его привлечь.

Сущность предлагаемой услуги или продукции сформирует определенную клиентскую базу и в дальнейшем определит стратегию компании в работе с покупателями.

6. Несмотря на то что вы работаете в Интернете, не лишним будет дать рекламу на радио или телевидение, дабы привлечь внимание более широкого круга потенциальных клиентов.

7. Оформление сайта играет важную роль. На нем обязательно должна присутствовать интересная графика, общая информация о сайте, удобная система поиска.

«Amazon станет успешной компанией и надежным партнером обычных реальных фирм, если будет неизменно следовать правилу: «Цель бизнеса заключается в соблюдении интересов клиента, а не аналитиков с Уолл-Стрит или инвесторов».

8. Как оказалось, основополагающую роль в сетевой коммерции играет налаженная система логистики, а не организация информации.

Что нужно, чтобы сайт был успешным?

1. *Никакие деньги не спасут плохую идею.*
2. *Чудеса техники не всегда упрощают ведение бизнеса.*
3. *Покупателям нужны реальные, а не виртуальные товары.*
4. *Для того, чтобы пользоваться успехом, сайт должен предоставлять информацию о своих продуктах и услугах в увлекательной, удобной и интерактивной форме.*
5. *Чтобы сделать сайт полезным для посетителей, нужно прежде всего знать, что это за пользователи.*
6. *Несмотря на то что вы работаете в Интернете, дайте рекламу на радио или телевидении.*
7. *Оформление сайта играет важную роль. На нем обязательно должна присутствовать интересная графика, общая информация о сайте, удобная система поиска.*
8. *Основополагающую роль в сетевой коммерции играет налаженная система логистики.*



*“You can work long, hard, or smart,
but at Amazon.com you can’t choose
two out of three”*

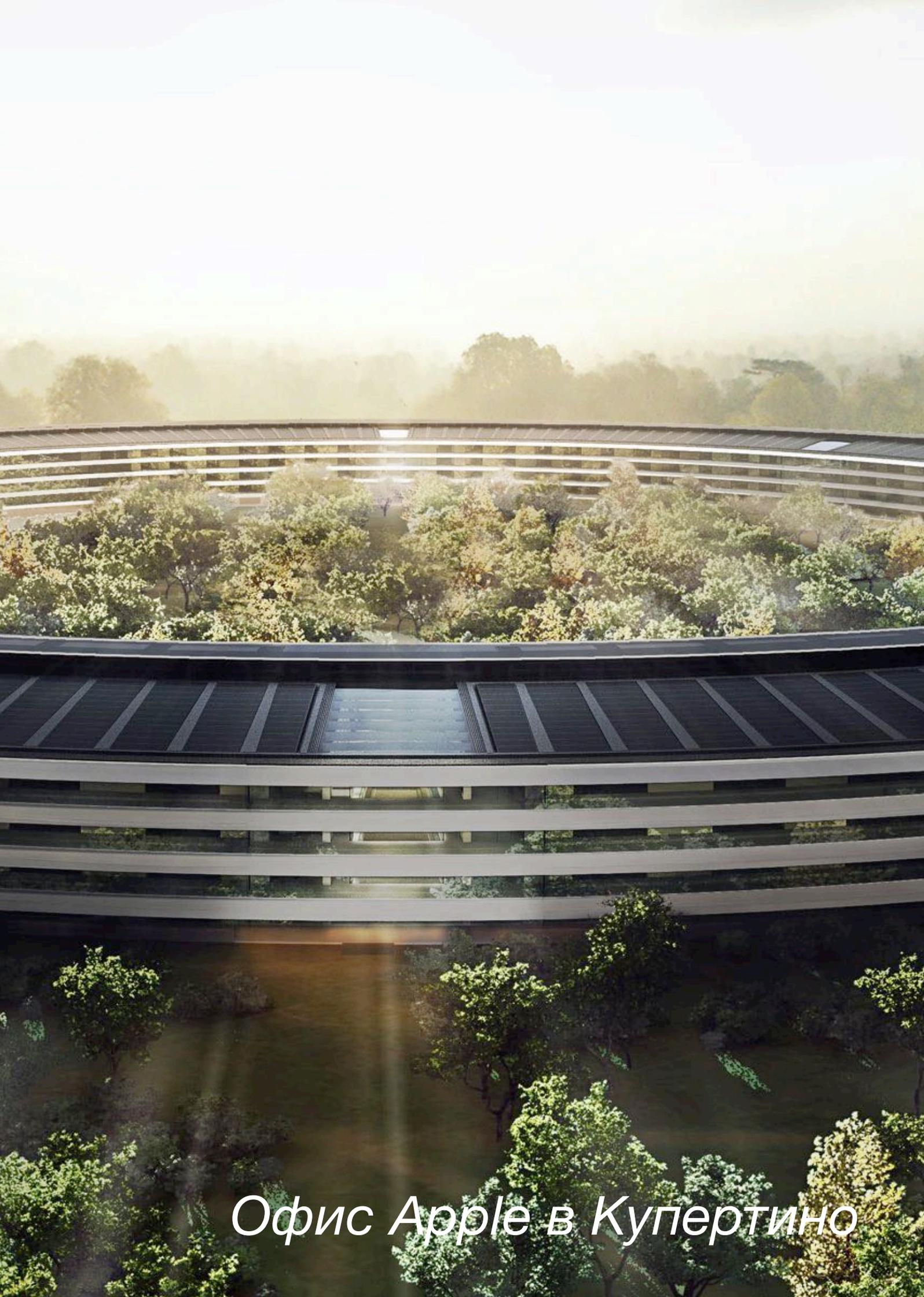
30

*Вы можете работать долго, упорно или умело, но в то же время
в Amazon.com вы не можете выбрать два из трех.*

amazon

The Amazon logo, featuring the word "amazon" in a bold, dark blue, lowercase sans-serif font. Below the text is a curved orange arrow that starts under the letter 'a' and ends under the letter 'n', pointing to the right.





Офис Apple в Купертино

31



David B. Yoffie, Michael A. Cusumano

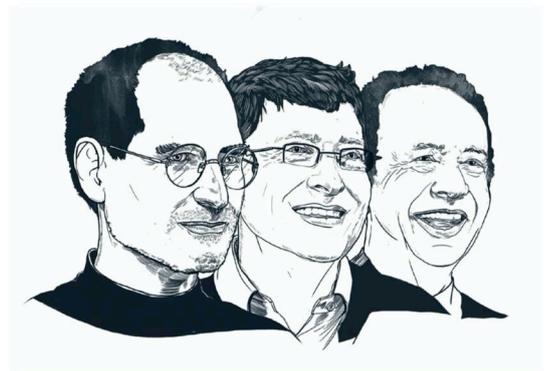
STRATEGY RULES

FIVE TIMELESS LESSONS FROM
BILL GATES, ANDY GROVE, AND STEVE JOBS

HARPER
BUSINESS

ДЭВИД ЙОФФИ, МАЙКЛ КУСУМАНО

ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ



УРОКИ

СТИВА ДЖОБСА,
БИЛЛА ГЕЙТСА И ЭНДИ ГРОУВА

32



«Идея о создании чего-то
важного для человечества
мотивировала Стива с самого
начала, эта мысль — наш
идеал и цель, с которой Apple
двигается в будущее»

Джони Айв

33

В этих компаниях (Apple, Amazon, Microsoft) сосредоточено так много власти и влияния, что это не может не пугать. Непонятно, как они будут воздействовать на мировую экономику в будущем, сойдут ли со временем на нет, вытесненные молодыми соперниками, или подомнут под себя все и вся?

Apple символизирует технические достижения, удобство для пользователя и элегантность — соответственно, и статус владельца его продукции. Компания продает свои товары по премиальной цене, намного превышающей их себестоимость. Apple — это как компания, у которой маржа Ferrari и мощности Toyota.

Опорные точки книги: пять главных правил и навыков, которые явились результатом исследований, интервью и анализа деятельности.

Авторы наблюдали Гейтса, Гроува и Джобса в одно и то же время и с близкого расстояния. Это позволило выделить общие моменты в их подходах к стратегическому планированию, его осуществлению, к предпринимательству в целом. Такие моменты часто уходят в тень из-за индивидуальных различий в характере и стиле.

Пять правил, которые описывают подходы, стратегию компаний и легли в основу этой книги.

Смотри вперед, отсчитывай назад.

Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию.

Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.

Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо.

Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию.

«Идея о создании чего-то важного для человечества мотивировала Стива с самого начала, эта мысль — наш идеал и цель, с которой Apple двигается в будущее», — утверждает Джони Айв.

Стив Джобс родился в том же 1955 г., что и Гейтс. Его детство и юность пришлись на времена, когда революция компьютерных технологий только начиналась. Его родители студентами познакомились в Университете штата Висконсин, однако при рождении его усыновила рабочая семья. И когда Джобсу исполнилось пять лет, они переехали в Кремниевую долину. Раннему знакомству с дизайном и электроникой Джобс был обязан отцу — механику, увлекавшемуся реставрацией автомобилей.

Сосед, который работал в компании Hewlett-Packard, еще сильнее разжег в мальчишке интерес к проводам и схемам: дарил наборы для самодельной электроники, водил на встречи инженеров Hewlett-Packard с местными студентами. Казалось бы, университет вроде Стэнфорда или Беркли был естественным следующим шагом. Однако Джобс выбрал Рид-колледж — институт искусства в штате Орегон, знаменитый вольной контркультурной атмосферой. Но через полгода отчислился и еще несколько лет ходил вольнослушателем на самые разные курсы, общался с друзьями и путешествовал по Индии.

Вернувшись в Кремниевую долину, он начал работать в паре со Стивом Возняком — гениальным инженером, которого знал еще со школьных времен. В 1976 г. они основали компанию Apple Computer.

Первый продукт компании, под названием Apple I, состоял из микросхем и проводов, помещенных в деревянный ящик. Джобс, Возняк и еще один их приятель собрали устройство в гараже семьи Джобс.

Год спустя появился Apple II — полноценный компьютер с клавиатурой, заключенный в стильную пластмассовую оболочку. Он стал одним из первых коммерчески успешных ПК в мировой истории и помог рождению новой отрасли. Благодаря его успеху компания Apple Computer в конце 1980-го стала известна широкой публике.

В 1981 г. на рынке появился первый ПК IBM, работающий на процессоре Intel с операционной системой DOS. У Apple возник грозный конкурент: вскоре компьютер IBM стал преобладающей вычислительной платформой и завладел большей частью рынка, потеснив Apple II. Пытаясь переломить ситуацию, Apple в 1984-м вывела на рынок Macintosh.

Mac имел графический пользовательский интерфейс, благодаря чему с ним было намного удобнее работать, чем с машинами производства IBM. Это новшество, впоследствии заимствованное Microsoft для системы Windows, вывело потенциальный рынок ПК далеко за пределы узкого круга специалистов и программистов-любителей.

Mac был поистине революционным продуктом, однако его внедрение в качестве массовой платформы шло медленно. Джобс не сумел подобрать круг разработчиков приложений и оставил цены на Mac слишком высокими для массового потребителя.

Из-за проблем с продажами у Джобса началась борьба за власть с Джоном Скалли — CEO, которого он сам же переманил у PepsiCo. Джобс потерял должность начальника подразделения Macintosh в мае 1985-го, а еще несколько месяцев спустя ушел с поста председателя, продал все свои акции Apple и основал NeXT — компанию по производству высокомоощных профессиональных компьютеров.

Изначально продавался напрямую ВУЗам по цене в 6500 долларов США; в 1990 году поступил в розничную продажу по цене 9999 долларов.

В 1986 г. он приобрел мультипликационную студию Pixar.

За следующие десять лет без Стива Джобса продукция Apple приобрела верных поклонников и добилась господства в таких нишах, как издательский бизнес и образование.

Но компания заметно сдала позиции на рынке ПК и в середине 1990-х гг. несла все большие финансовые потери. Попытки запустить ряд потребительских товаров потерпели неудачу, а базовые линейки ПО и комплектующих начали устаревать. В рамках стратегии обновления Apple приобрела NeXT и взяла их технологии ПО за основу для следующего поколения операционной системы Macintosh.

Вместе с NeXT в 1997 г. вернулся и Джобс — сначала как консультант, а затем как CEO.

34



Стив Джобс и
Стивен Возняк
в гараже родителей
Джобса, 1976 год.



Президент Apple Джон Скалли
(в центре), Стив Джобс (слева),
Стивен Возняк (справа)
и Macintosh Apple IIc, 1984 год.

35

36



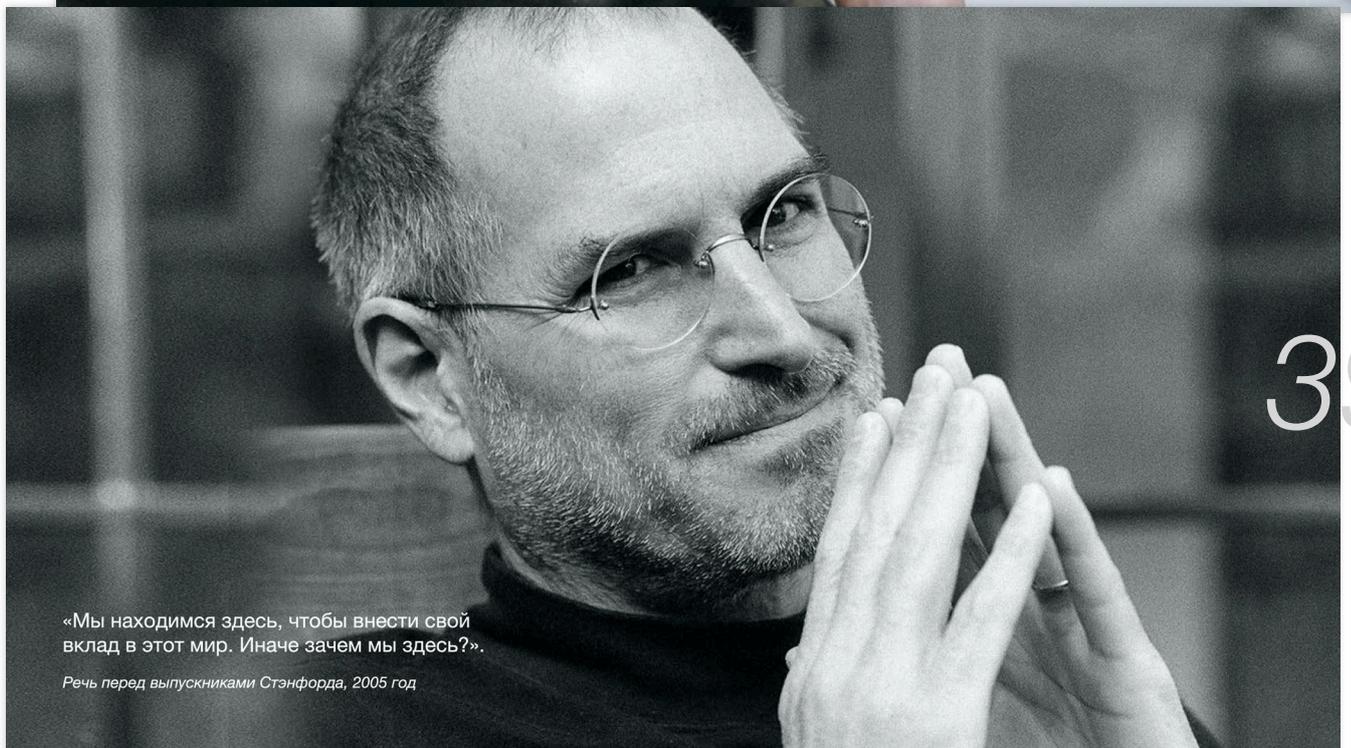
После ухода из Apple в 1986 году Стив Джобс
перешел работать в компанию NeXT, Inc.



Джобс быстро переориентировал Apple на производство небольшого количества товаров, поставив целью сделать каждый продукт мировым эталоном совершенства.



На презентации iPhone в 2007 году.



«Мы находимся здесь, чтобы внести свой вклад в этот мир. Иначе зачем мы здесь?».

Речь перед выпускниками Стэнфорда, 2005 год

Джобс быстро переориентировал Apple на производство небольшого количества товаров, поставив целью сделать каждый продукт мировым эталоном совершенства.

Начал он с обновленной версии компьютера Macintosh, которую назвал iMac и выпустил в продажу в 1998 г. Спустя три года Apple совершила прорыв, представив цифровой аудиоплеер iPod, который стал одним из знаковых продуктов своей эпохи.

Вскоре он уже приносил половину всех доходов компании. С появлением этого устройства, дополненного музыкальным интернет-магазином iTunes, Apple вышла за пределы рынка компьютеров в сферу бытовой техники.

В 2007 г., чтобы подчеркнуть этот сдвиг, Джобс убрал слово «компьютер» из названия компании и переименовал ее в Apple Incorporated.

В том же году Apple выпустила iPhone, который стал мировым лидером продаж смартфонов, и новую платформу для приложений, продаваемых через эксклюзивный сервис Apple — App Store.

За iPhone в 2010 г. последовал iPad, портативный планшетный компьютер, который использовал ту же операционную систему и приложения.

iPad мгновенно произвел фурор на рынке: продажи достигли миллиона штук в первый же месяц и 15 млн в первые девять месяцев.

На волне успеха этих массовых платформ Джобс (к 2011 г., когда вышел в отставку по болезни) сделал Apple компанией с самыми крупными активами за всю историю мирового предпринимательства.

При всей своей внешней непритязательности, в дизайне Джобс был перфекционистом, буквально помешанным на простоте и изяществе.

«Если что-то не получилось, нельзя просто махнуть на это рукой и пообещать, что потом исправишь. Пусть так делают другие компании», — твердил он, вероятно, имея в виду Microsoft.»

Если Джобс считал себя мастером и художником, то Гейтс с гордостью называл себя хакером и программистом, быстро поставлял продукт на рынок, а потом постепенно дорабатывал и улучшал.

Пять Уроков

1. *Смотри вперед, отсчитывай назад.*
2. *Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию.*
3. *Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.*
4. *Используй силу и преимущество - опыт дзюдо и сумо.*
5. *Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию.*

Урок 1. Смотри вперед, отсчитывай назад.

Стратегия — это прежде всего искусство смотреть вперед и умение строить планы на будущее.

Стратеги придерживаются иного метода. Вместо того чтобы оглядываться, а потом планировать наперед, они смотрят вперед, а потом отсчитывают шаги назад. «Он смотрит вперед, чтобы понять, где хотел бы видеть свою компанию в некий грядущий момент, а затем обращает мысли вспять, чтобы представить, какие ходы для этого нужно сделать. Четкое представление о будущем особенно важно для быстро развивающихся отраслей.»

Тот, кто просто шагает в ногу, рискует безнадежно отстать.

Концепция графического интерфейса возникла не у сотрудников Apple, но Джобс был первым крупным предпринимателем, который понял революционную значимость этой идеи. Требовалась «подпитка идеями» от менеджеров среднего звена и от рядового персонала. Когда представляли некий набор вариантов, стратег оценивает текущий момент, изучает возможные ходы и ответные выпады конкурентов, а затем предлагает решение, которое учитывало бы и объединяло бы все детали картины.

Именно в этом заключается основная миссия стратега: не просто понимать, куда хочешь двигаться, но и вычислять, как оказаться у цели, не только смотреть вперед, но и отсчитывать шаги назад, при необходимости корректируя план.

Разобьем процесс планирования и «обратной корректировки» на четыре основных компонента. Освоив эти четыре принципа, любой менеджер сможет выстраивать более эффективные планы на будущее.

1. Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы определить границы и расставить приоритеты.
2. Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать соответствующие возможности.
3. Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить путь конкурентам и не дать уйти клиентам.
4. Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу и не сбиться с курса.

Любой хороший стратег придерживается главной заповеди и теории игр и шахмат: загляни вперед, потом отсчитай обратно. Теория игр — область математики, к которой любят обращаться экономисты, — учит нас, что игрок (на любом поле) всегда должен мысленно заглянуть в конец партии, определить наиболее благоприятный исход и методом обратного отсчета установить, какие решения могут привести к желаемому результату. Для этого, конечно, нужно учесть не только свои ходы, но и возможные действия соперника и постараться их предугадать.

Также важно полагаться на опыт и интуицию.

5 Уроков:

- (1) Смотри вперед, отсчитывай назад.
- (2) Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию.
- (3) Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.
- (4) Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо.
- (5) Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию.

5 УРОКОВ

Урок 1

Смотри вперед, отсчитывай назад.

...не просто понимать, куда хочешь двигаться, но и вычислять, как оказаться у цели, не только смотреть вперед, но и отсчитывать шаги назад, при необходимости корректируя план.

Концепция графического интерфейса возникла не у сотрудников Apple, но Джобс был первым крупным предпринимателем, который понял революционную значимость этой идеи.

- (1) Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Отсчитай шаги назад, определи границы и расставь приоритеты.
- (2) Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Отсчитай шаги назад, создай соответствующие возможности.
- (3) Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Отсчитай шаги назад, прегради путь конкурентам и не дай уйти клиентам.
- (4) Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Отсчитай шаги назад, обрати перемены себе на пользу — не сбейся с курса.



Не ставь на кон компанию, выбери нужный момент.

«Есть один девайс, который вот-вот вынет у нас кусок изо рта. Это телефон. Мобильный телефон все таскают с собой. Когда в него встроит нормальный проигрыватель, iPod станет не нужен».

51

2



52

Урок 3
Создавай не просто продукт,
а платформу и экосистему.

Развернувшись в сторону открытой платформы, Джобс превратил, казалось бы, слабое и уязвимое место в одно из главных преимуществ iPhone.

Если бы Джобс настоял на изначальном решении — не допускать никаких приложений со стороны, это могло загнать iPhone в маленькую нишу на рынке.

53

3

Не ставь на кон компанию, выбери нужный момент — iPhone.

Когда ставишь по-крупному, нужно сделать так, чтобы возможные потери оставались в приемлемых рамках.

«Плана В он не признавал. У Стива всегда был только один план, и мы должны были разбиться в лепешку, но выполнить его. Отсутствие запасного плана — хорошая мотивация».

Чтобы делать крупные ставки, нужно быть готовым и на жертвы. Иногда приходится урезать собственный бизнес. Готовь замену своему продукту.

iPhone.

Одна ставка следовала за другой. Вскоре уже и iPod стал кандидатом на вылет. Хотя продажи плеера в 2005 г. взлетели до небес, Джобс предупредил совет директоров:

«Есть один девайс, который вот-вот вынет у нас кусок изо рта. Это телефон. Мобильный телефон все таскают с собой. Когда в него встроит нормальный проигрыватель, iPod станет не нужен».

Джобс твердо решил: этот суперсмартфон должна разработать Apple.

Чтобы запустить iPhone, Джобс перевернул вверх дном всю компанию. Подобно Macintosh в 1980-х и iPod в 2001-м, iPhone стал приоритетным продуктом, над которым трудилась вся элита Apple.

В 2007 г., представляя iPhone публике, Джобс охарактеризовал продукт как сочетание мобильного телефона, аудиоплеера и устройства для доступа к интернету.»

iPhone достиг ошеломительного успеха за 18 месяцев, чем существенно снизил продажи iPod. После выхода iPhone в июне 2007 г. в реализации iPod наступил застой.

Спустя три года после выхода iPhone настало время урезать линейку iPod.

Джобс сделал ставку на усечение — и снова выиграл.

Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.

«Изначальный план Джобса предполагал, что все приложения для iPhone будут писать в Apple. В то время считалось, что приложения «со стороны» распространяют вирусы и вызывают сбои в работе устройств — что вряд ли понравилось бы покупателям.». Поначалу на iPhone был установлен буквально десяток приложений: часы, браузер, почта, SMS-агент, карты Google. Тем не менее программисты вскоре начали взламывать и модифицировать софт, чтобы запустить на iPhone официально не поддерживаемые приложения. Уступив неизбежному,

В июне 2007 г. Джобс объявил: сторонним разработчикам будет позволено писать программы для iPhone. Год спустя открылся App Store. Если бы Джобс настоял на изначальном решении — не допускать никаких приложений со стороны, это могло загнать iPhone в маленькую нишу на рынке. Если бы Android и прочие операционные системы для мобильных телефонов — Windows, Blackberry и пр. — перехватили лидерство на рынке приложений, Джобс потерял бы шанс преобразить индустрию смартфонов. Но вышло наоборот. Развернувшись в сторону открытой платформы, Джобс превратил, казалось бы, слабое и уязвимое место в одно из главных преимуществ iPhone. Стратегия разворачивается на самых разных уровнях. Конечно, для начала нужно определить, в чем уникальность предложения вашей компании, какую позицию она будет занимать на рынке, в чем ее конкурентное преимущество.

«Чтобы надолго закрепить за собой лидерство, нужно выйти далеко за пределы отдельно взятой компании».

Расставь приоритеты

«Сейчас, видя новую тенденцию или возможность, мы можем за нее ухватиться... Столь плодотворный период редко длится больше десяти лет. Но это десятилетие может стать поистине золотым, если знать, что и как сделать.». Стив Джобс, 2000 г.

В каком-то смысле рецепт прост: нужно решить для себя, куда должна двигаться организация, за что будут готовы платить клиенты и каким образом твоя компания сможет дать им уникальный продукт или предложить уникальную услугу. Но, как говорится, дьявол всегда кроется в мелочах. Метод экстраполяции и интерпретации. Экстраполяция — относительно несложная часть процесса: аналитики, исследовательские проекты и научные разработки помогают управленцам собрать данные, на основе которых можно сделать вывод о тенденциях в отрасли и о векторе ее развития. Однако эти данные кто-то должен интерпретировать — то есть уметь распознавать возможности и опасности, которые кроются в отраслевых сдвигах. Именно в сфере интерпретации проявляют себя подлинные гении бизнеса.

Стива Джобса вдохновляли именно те перемены, которые рост вычислительных мощностей принес в повседневную жизнь.

Джобс хотел использовать новые технологии, чтобы исполнить прежде несбыточные и даже нераспознанные потребительские мечты.

Уже в самом начале карьеры он стремился превратить заурядный компьютер в «отпадный продукт». В итоге его концепция сделалась еще шире — Apple нужно было перейти от разработки отдельных продуктов к созданию настоящей цифровой вселенной.

Как и многие представители отрасли, Джобс осознавал: цифровой бум 90-х породил новый Вавилон — электронный мир, где хаотическое размножение устройств и приборов усугублялось их малой функциональностью и плохой совместимостью.

Но Джобс, в отличие от всех остальных, смог предложить решение проблемы.

В 2001 г. он объявил участникам выставки Macworld, что Mac может стать «осью нашей новой электронной вселенной и придать огромную дополнительную ценность другим цифровым устройствам». При своем внимании к запросам пользователя Apple лучше любой другой компании могла осуществить эту мечту.

По воспоминаниям сотрудников Apple:

«Этот образ — «ось электронной вселенной» — помог нам разработать дорожную карту для устройств и приложений, показал, как можно добиться победы на рынке. До того момента Apple была заточена под выпуск ПК, а эта концепция освободила компанию, позволила закрепиться во всех вновь появившихся нишах и сферах — от аудиоплееров до камер, буквально везде. Она стала для нас главным принципом распределения сил и ресурсов.»

Перспективы, которые Джобс намечал для Apple, тоже постоянно менялись:

сначала производство компьютеров, затем Mac как «ось электронной вселенной», а в конце 2000-х — облачные технологии. Способность реагировать, подстраиваться под изменения среды, не теряя при этом ясности видения и внятности общей стратегии, — вот важное достоинство.

Концепция не может быть целью сама по себе. Руководитель должен преобразовать ее в стратегию, в которой прописан весь план работы компании — что она будет делать и чего она не будет делать. Второе, пожалуй, даже важнее. Отказ от ненужных мер и действий — залог верного распределения сил и ресурсов. Он очень важен при обратном отсчете шагов.

Стив Джобс считал отбраковку ненужных вариантов своей главной обязанностью как стратега Apple. Ближе к концу карьеры он пояснял: «Мы добились успеха потому, что очень тщательно выбирали, каких коней оседлать». К сожалению, в Apple не всегда придерживались этого правила. В 1997 г., когда после 12-летнего перерыва Джобс вернулся на пост CEO, каталог товаров компании оказался в полном беспорядке. Товаров стало слишком много. Руководство Apple начало глобальную реструктуризацию и сокращение штата еще прежде, чем Джобс вернулся в директорское кресло. Был прекращен выпуск принтеров и компьютеров экономкласса, распущен отдел высоких технологий. Но у Джобса все равно голова шла кругом от огромного количества наименований.

Джобс нарисовал простую таблицу в две строчки и два столбца. Строки он озаглавил «Бытовая техника» и «Спецтехника», а столбцы — «Стационарные» и «Портативные».

«Тем, чего мы не делаем, я горжусь не меньше, чем сделанным».

Расставь приоритеты.

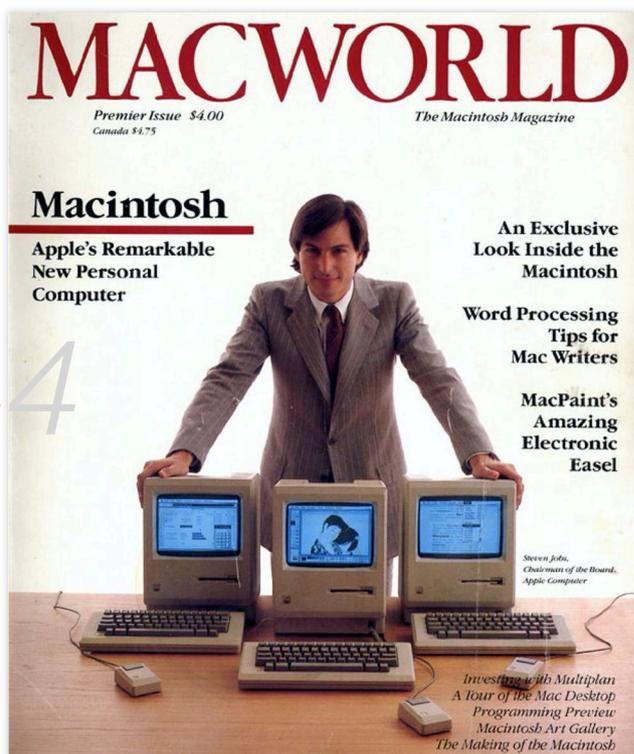
«Сейчас, видя новую тенденцию или возможность, мы можем за нее ухватиться... Столь плодотворный период редко длится больше десяти лет. Но это десятилетие может стать поистине золотым, если знать, что и как сделать.»

Стив Джобс, 2000 г.

Джобс хотел использовать новые технологии, чтобы исполнить прежде несбыточные и даже нераспознанные потребительские мечты.

43

1



«Мас может стать «осью нашей новой электронной вселенной и придать огромную дополнительную ценность другим цифровым устройствам».

«Тем, чего мы не делаем, я горжусь не меньше, чем сделанным».

44

1

Предугадай запросы потребителя.

«Нельзя просто спросить клиента, чего он хочет, а потом идти и пытаться удовлетворить запрос. Пока ты будешь работать, клиент захочет чего-нибудь новенького.

Стив Джобс, 1989 г.»

Джобс не тратил времени на опрос покупателей. Он считал образцовым потребителем самого себя: уж если его взыскательный вкус будет удовлетворен, значит, и на рынке товар пойдет неплохо.

История первой, изначальной модели компьютера Macintosh неплохо иллюстрирует методы Джобса.

До того как в Apple сделали Mac, большинство компьютеров в качестве интерфейса имело командную строку: для работы нужно было всякий раз печатать текстовую команду. В начале 1970-х сотрудники исследовательского центра компании Xerox разработали первый графический интерфейс пользователя. Однако Xerox не сумела вывести это новшество на рынок — эта честь выпала Apple.

Джобс посетил исследовательский центр Xerox в конце 1979 г. и без всяких исследований и опросов понял: перед ним будущее компьютерной индустрии.

Джобс немедленно бросил все силы и ресурсы Apple на разработку компьютера с графическим интерфейсом для массового рынка. Пока шел этот довольно суматошный процесс, он лично вникал в мельчайшие детали, вплоть до дизайна мыши и прокрутки текста на мониторе.

Принимая решения, Джобс руководствовался не мнением потребителей, а собственными, весьма четкими представлениями об удачном дизайне.

Он сам себе служил фокус-группой. Феноменальный успех Apple доказывает, что у Джобса был редкий талант: предвидеть запросы и потребности клиента. Но полагаться на вкусы одного-единственного человека не всегда разумно.

В числе явных неудач можно вспомнить Lisa — первый и запредельно дорогой компьютер Apple с графическим интерфейсом; Macintosh Cube с его странной формой, и абсолютно провальный первый «облачный» сервис MobileMe. Джобс вовсе не был непогрешим.

Лучшие продукты Apple, равно как Microsoft и Intel, часто рождались в результате внутренних дебатов и дискуссий, конкуренции сотрудников — а не как итог клиентских опросов или чьих-то личных озарений.

Жаркие дебаты, в ходе которых разбирается и доводится до совершенства широкий спектр идей, а затем принимаются четкие, внятные решения, — вот что в первую очередь дает компании шанс предугадывать нужды потребителя (раньше, чем их осознает сам потребитель).

Предугадай запросы потребителя.

«Нельзя просто спросить клиента, чего он хочет, а потом идти и пытаться удовлетворить запрос. Пока ты будешь работать, клиент захочет чего-нибудь новенького.»

Стив Джобс, 1989 г.

Джобс посетил исследовательский центр Херох в конце 1979 г. и без всяких исследований и опросов понял: перед ним будущее компьютерной индустрии.

45

1

Создай возможности — iPad

В первую очередь необходимо удостовериться, что у компании есть ресурсы и возможности, которые в будущем позволят удовлетворить запросы клиента.

Эти ресурсы могут быть разными: талантливые сотрудники, технологический потенциал, оборудование, партнеры — словом, все, что поможет вывести задуманные продукты и услуги на рынок раньше конкурентов. Иногда компании приходится вложиться в эти ресурсы на годы вперед.

Совмещение возможностей и потребностей нередко означает и жесткую реструктуризацию компании — ведь структура должна подходить для новой стратегии.

В результате появилась группа по разработке новых устройств, которая занялась производством iPod, и отдел ПО и приложений.

Но обратный отсчет шагов не может производиться лишь в рамках одной компании. Для полного успеха стратегу нужно удостовериться, что задачи и возможности других компаний совпадают с его планами по части потребительского спроса.

«Даже самый вдохновенный руководитель зайдет в тупик, если не учтет пределов и ограничений — причем не только собственной компании, но и поставщиков и собратьев по «экосистеме».»

В Apple столкнулись с похожей проблемой в начале 2000-х, инженеры компании делали планшеты вроде iPad уже в 2002-м и 2003 гг. Планшеты были весьма неплохи: процессоры, пользовательский интерфейс, сенсорные экраны — все работало как надо. Но руководство компании сознавало, что спроса на них пока не предвидится.

Проблема была в интернет-подключении. «Wi-Fi тогда только появился, и я нигде не мог нормально поймать сигнал. А зачем нужен девайс, с которого нельзя выйти в интернет?» Поэтому выпуск iPad придержали до тех пор, пока инфраструктура не позволила реализовать весь его потенциал.»

Несмотря на прохладные первые отзывы, iPad оказался невероятно успешен — даже по меркам Apple.

В июле 2011 г. коммерческий директор Тим Кук сообщил аналитикам: «Некоторые покупатели предпочли приобрести планшет вместо компьютера. С другой стороны, есть и хорошая новость: еще больше покупателей предпочли iPad компьютеру с Windows. А компьютеров с Windows в мире очень много. Нам есть кого добивать».

Если говорить о финансовой стороне вопроса, то выручка от продажи iPad превысила выручку от продажи стационарных компьютеров и «макбуков», вместе взятую.



Стив Джобс на презентации iPad в Сан-Франциско, январь 2010 года.

Создай возможности.
Пример iPad.

Даже самый вдохновенный руководитель зайдет в тупик, если не учтет пределов и ограничений — причем не только собственной компании, но и поставщиков и собратьев по «экосистеме».

Хорошему стратегу обязательно нужно дополнять долгосрочное планирование прицельным вниманием к ближайшему будущему.

46

1

Предугадай ходы конкурентов (iTunes)

Что касалось производственных планов, он был чуть ли не самым скрытным человеком на планете. Рассуждал он просто: «конкуренты — плагиаторы. Дай им хоть одним глазком взглянуть на твой продукт, и его не то что скопируют, а просто-напросто украдут. Вся продукция Apple создавалась в атмосфере строжайшей тайны.

Хорошие стратеги просчитывают самые вероятные действия соперника и решают, как парировать и защищаться. Но истинно великий стратег заглядывает еще на шаг вперед и придумывает, как сменить правила игры, — обычно при этом он сужает конкуренту пространство маневра и уменьшает выигрыш.

Нужно «сделать так, чтобы конкурент не стал вкладываться в те продукты, услуги и рынки, в которые планируешь вложиться ты сам. Это главный закон бизнес-стратегии.»

Руководство компании Apple не делало ценовой механизм основным козырем в игре. Продукты Apple обычно попадали в категорию «премиум», и скидки на них делались нечасто.

Однако полностью интегрированная, удобная в обращении продукция, на выпуске которой настаивал Джобс, «цепляла» клиентов на долгие годы. В качестве примера можно взять его подход к музыке. Сам Джобс признавал, что далеко не сразу оценил важность цифрового звука. Однако он полностью искупил свою медлительность, когда решил вступить в игру. В январе 2001 г. Apple запустила iTunes. Девять месяцев спустя появился iPod, который оставался лидером на рынке портативных аудиоплееров в течение десяти лет.

Но главную роль в успехе продуктов Apple сыграла все же их полная совместимость, интеграция в общую платформу.

Предугадай вектор развития отрасли.

Одна из самых тяжелых задач, стоящих перед стратегом, — предвидеть возможные фундаментальные сдвиги в структуре отрасли и подготовиться к ним.

Нельзя судить о важности и масштабе сдвига по первым версиям очередной новинки. Нужно опираться на опыт... нужно приучить себя думать, анализировать, разделять качество пробных версий и долгосрочный потенциал новых продуктов или технологий.

Распознавать переломные моменты — очень важный навык для долгосрочного успеха, но это только первый шаг. Увидев потенциальный сдвиг, нужно действовать, причем верно и быстро. Если чувствуешь, что назрели перемены, надо самому менять курс уже сегодня.

Например, в 2008 г. Apple запустила MobileMe — это был первый эксперимент компании в сфере облачных технологий. К этому времени Джобс скорректировал свое изначальное представление о ПК как центре электронной вселенной. Теперь центром вселенной ему представлялось «облако», а компьютер стал просто одним из устройств.

Сервис оказался дорогостоящим и работал не слишком хорошо. Джобс был в ярости. После провала MobileMe он заменил почти всю команду, которая работала над сервисом, включая руководителя проекта.

Однако же идею новой электронной вселенной, устроенной по принципу «облаков», Джобс не оставил. Прошло еще три года, и в 2011-м появился успешный сервис iCloud.

Удержаться на плаву, когда настало время тектонических потрясений и нужно резко менять курс, бывает нелегко. В такие моменты для компании повышаются и ставки, и риск. Но именно потому, что ставки необычайно высоки, нельзя ждать, пока рассеется туман неизвестности или пока твои инженеры создадут «идеальный продукт». Когда ситуация прояснится, перспективы станут понятны всем и действовать будет уже поздно. Если вы убеждены, что идете верным путем, и если хотите оказаться во главе колонны, нужно действовать без промедлений: уяснить себе концепцию и постепенно улучшать новые продукты и услуги, пока концепция не начнет давать плоды.



Предугадай ходы конкурентов — iPod и iTunes.

Нужно «сделать так, чтобы конкурент не стал вкладываться в те продукты, услуги и рынки, в которые планируешь вложиться ты сам. Это главный закон бизнес-стратегии».

Но главную роль в успехе продуктов Apple сыграла все же их полная совместимость, интеграция в общую платформу.

47

1

Предугадай вектор развития отрасли.
2011г. — появился успешный сервис iCloud.

Увидев потенциальный сдвиг, нужно действовать, причем верно и быстро.
Если чувствуешь, что назрели перемены, надо самому менять курс уже сегодня.

Если вы убеждены, что идете верным путем, и если хотите оказаться во главе колонны, нужно действовать без промедлений: уяснить себе концепцию и постепенно улучшать новые продукты и услуги, пока концепция не начнет давать плоды.

48

1

*Урок 2. Играй по-крупному, чтобы сменить правила.
Как понять, когда нужно развить и поддержать верную стратегию, а
когда следует остановиться и не подвергать свое дело
неоправданному риску?*

*Играй по-крупному, чтобы сменить правила.
Не ставь на кон компанию.
Будь санитаром собственного леса.
Сокращай потери.*

Для успеха жизненно важно контролировать большую долю рынка. Чтобы получить большую долю рынка, нам нужно было вкладываться в повышение мощностей. Подобные вложения всегда несут в себе некий риск — ведь их приходится делать, опережая реальный спрос.

«Благодаря выносливости, упрямству, умению постоянно во что-то верить, маниакальному стремлению все довести до конца и несгибаемому оптимизму»: можно вспомнить, как молодой Джобс отказался от весьма успешного продукта — Apple II, — потому что в декабре 1979 г. открыл для себя графический интерфейс пользователя. «Я это увидел, — рассказывал Джобс, — и сразу понял: вот что сделает компьютеры общедоступными и выведет их на массовый рынок».

В итоге Macintosh произвел тот самый переворот, о котором мечтал Джобс. Это был не первый и не последний раз, когда он сделал крупную ставку и выиграл.

Покинув Apple в 1985 г., Джобс провел около десяти лет, пробуя себя в разных сферах деятельности. Джобс вернулся в Apple в 1997 г. и снова поставил на Macintosh: согласился перевести компьютер на чипы производства Intel. К концу 90-х компания Apple еле держалась на плаву. Неудачные линейки продуктов, невнятная ценовая политика, внутренний хаос — причин для кризиса накопилось немало. Что самое тревожное, доля Apple на американском рынке ПК сократилась с 14% в 1993 г. до 6% в 1996-м. Компьютеры Apple все заметнее проигрывали машинам, на которых стояли процессоры Intel и операционная система Windows. Микрочип от Intel повысил бы мощность и — что для ряда пользователей тоже было важно — позволил бы ставить на машины Apple не только «родной» софт, но и Windows.

«В целом повторная разработка аппаратной части и софта обошлась Apple почти в миллиард долларов — притом что компания тогда тратила на исследования и развитие меньше полумиллиона в год, а прибыль ее составляла всего 276 млн долларов.

Джобс целиком и полностью осознавал, на какой риск идет. Но он столь же ясно видел: Apple в техническом и коммерческом плане безнадежно проигрывает конкурентам, использующим Intel и Windows. Спасти можно было только одним способом: отказаться от прежней платформы и сделать рывок вперед. Как сказал финансовый директор компании Фред Андерсон, «в такой ситуации надо сжигать корабли. Когда мы приняли это решение — перейти на Intel, — путь обратно был отрезан».

Новый MacBook — ноутбук на базе Intel, выпущенный в 2006 г., — побил все рекорды продаж в истории компании. В целом доля компьютеров Macintosh на рынке за пять следующих лет удвоилась.

Замахнуться на лидерство в отрасли — смелый поступок.

Для Джобса и Apple главной проверкой на прочность оказалась история Macintosh: разработка машины и комплекс мер, которые понадобились, чтобы вдохнуть в продукт новую жизнь (двукратная смена архитектуры). Лишь после этого испытания Apple смогла оторваться от индустрии ПК и развернуться в сторону бытовой электроники.

Урок 2

Играй по-крупному, чтобы сменить правила.

Macintosh: Apple смогла оторваться от индустрии ПК и развернуться в сторону бытовой электроники.

Играй по-крупному, чтобы сменить правила.

Не ставь на кон компанию.

Будь санитаром собственного леса.

Сокращай потери.

49

2



Играй по-крупному,
чтобы сменить правила.

Новый MacBook — ноутбук на базе Intel, выпущенный в 2006 г., — побил все рекорды продаж в истории компании.

В целом доля компьютеров Macintosh на рынке за пять следующих лет удвоилась.

2

50

В 2000 г. Кук взял на себя продажи и клиентскую поддержку, в 2004-м — отдел комплектующих для Macintosh. В 2005 г. Джобс назначил его главным операционным директором, и в ведении Кука оказалось больше сфер деятельности, чем у любого другого топ-менеджера компании. В 2011 г. он заступил в должность CEO, сменив на посту Джобса.

«Вторым ключевым партнером Джобса, наряду с Куком, был Джони Айв, глава отдела промышленного дизайна.» Стив прекрасно умел распределять полномочия — но только с теми, кому доверял».

Джобс содействовал успеху, не только обозначая стратегию, но и предельно высоко поднимая планку качества для исполнителей любого уровня.

Сотрудники Apple твердо знали: посредственная работа или непродуманное решение не сойдет с рук никому.

Джобс полагался не только на элитную команду топ-менеджеров; он готов был отказаться от традиционных иерархий во имя свежих идей и взглядов, а также «горячей» информации о технологиях, клиентах, конкурентах.

*27 июня 2019, Купертино, Калифорния —
Сегодня компания Apple объявила о том, что сэр Джони Айв, главный директор Apple по дизайну, собирается в этом году покинуть компанию и основать собственную дизайн-студию, одним из главных клиентов которой станет Apple.*

В магазинах Apple на квадратный фут продается товара на \$5,000. Следом идет «круглосуточный магазин», который отстает на 50%. Не iPhone, а именно Apple Store определил успех Apple.

Глобальная сеть поставщиков обеспечивает поток слагающих успеха: от китайских ремесленников, японских студий, американских производителей чипов, до огромных производственных площадок подрядчиков (во многих странах), а затем — в магазины Apple, физические и электронные.

В это же время денежные потоки идут своими путями в сеть налоговых гаваней, включая Ирландию. В результате получают гигантские прибыли и маржа на фоне низкозатратного производства. Apple — одна из наиболее прибыльных компаний в мире, которая в то же время не несет на себе бремя налоговой системы США.

2000 г. — Тим Кук — продажи и клиентская поддержка.

2004 г. — Отдел комплектующих для Macintosh.

2005 г. — Главный операционный директор, в ведении Кука оказалось больше сфер деятельности, чем у любого другого топ-менеджера компании.

2011 г. Тим Кук вступил в должность CEO, сменив на посту Джобса.

Вторым ключевым партнером Джобса, наряду с Куком, был Джони Айв, глава Отдела промышленного дизайна.

61

5



Пресс Релиз: 27 июня 2019
Jony Ive покидает Apple осенью 2019, залуская независимую дизайнерскую компанию с ключевым клиентом Apple.

62



Открытие магазина Apple Store на Пятой авеню
Нью-Йорк, 2006 год.

63

Магазины изменили высокотехнологичную отрасль и продвинули имидж Apple как люксовой компании. iPhone увеличил долю рынка для Apple, но Apple Store (физические магазины) укрепили бренд и маржу.

В магазинах Apple на квадратный фут продается товара на \$5,000. Следом идет «круглосуточный магазин», который отстает на 50%. Наряду с iPhone, Apple Store определил успех Apple.

5

Цель — создать отраслевую платформу, где затем сложится экосистема: сеть взаимодействия партнеров, чьи продукты и разработки дополняют друг друга и связаны на уровне маркетинга, услуг, продаж, дистрибуции.

Microsoft, Intel и Apple сформировали отраслевые платформы, которые объединяют пользователей и производителей взаимодополняющих продуктов и услуг. Этот принцип совместимости, взаимного дополнения может резко повысить удобство и ценность всей платформы.

Чтобы развернуть компанию в сторону отраслевых платформ, а не только одиночных продуктов, Стиву Джобсу понадобилось 20 лет, что неудивительно.

Джобс был классический «человек продукта».

Он полагал, что лучший способ завоевать клиента — сделать первоклассный продукт, а лучший способ сделать первоклассный продукт — неусыпно контролировать качество и дизайн.

Джобс всегда гордился абсолютной самодостаточностью Apple: «Мы единственная компания, которая полностью производит свои устройства: хард, софт, операционную систему. На нас лежит вся ответственность за то, что получает потребитель. Мы делаем то, что не умеют другие». Джобс уверял, что отказ от полного контроля неизбежно приведет к потерям в качестве.

Пожалуй, самый наглядный пример его преобразования — то, что он, хоть и из-под палки, все же согласился переключиться на стратегию платформ ради нового ударного продукта, iPod.

Его первую версию, представленную в 2001 г., очень хвалили за стильный дизайн, большую память и простоту в использовании. Однако продажи оставались невысокими: программа iTunes, которую надо было использовать, чтобы скачать, конвертировать, организовать и копировать файлы на iPod, работала только на компьютерах Macintosh.

В этом решении — игнорировать массовый рынок, то есть 95% пользователей, имевших машины на базе Windows, — был весь Джобс.

Потребители не спешили отказываться от своих ПК и покупать Macintosh только ради того, чтобы насладиться всеми преимуществами iPod.

Джобс посмотрел фактам в глаза и одобрил проект по разработке iTunes для Windows — или, как он заявил с характерной скромностью, «по созданию лучшего приложения, которое когда-либо писали под эту операционную систему».

Джобс принял концепцию платформ с большими оговорками.

Разворот в сторону пользователей Windows стал главным фактором стремительного роста Apple с 2004-го по 2011 г.

Однако Стив Джобс так и не принял концепцию платформ целиком и полностью. Ему свойственно было ставить продукт на первое место. В этом подходе имела своя логика.

«Джобс поощрял свою команду разрабатывать устройства для рынка будущего.

Если разработка нового, лучшего по качеству продукта требовала пожертвовать совместимостью с уже существующими платформами Apple, Джобс находил такую жертву вполне оправданной.

Изысканный дизайн и высокий стандарт качества оставались фирменным стилем компании.»

Хотя стратегия Джобса сделала iPhone и iPad невероятно прибыльными продуктами, в качестве широких отраслевых платформ они оказались менее успешны.

Платформа для массового рынка должна быть относительно недорогой и легкодоступной, только тогда она сможет привлечь все новых пользователей и разработчиков, которые совместными усилиями и создают желаемый сетевой эффект.

С точки зрения цены, открытости и модульной структуры iPhone и iPad уступали телефонам и планшетами на базе Android, впервые представленным Google в 2007 г. Важнейшую роль, вероятно, сыграло то, что ПО для Android находилось в открытом доступе и устанавливалось бесплатно.

Популярность виртуального магазина App Store (его можно условно назвать «не совсем закрытой платформой») сделала iPhone и iPad куда более значимыми явлениями в цифровом мире, чем когда-либо был Macintosh.

Однако Джобс по-прежнему жестко контролировал экосистему Apple. Приложения для iPhone и iPad можно было купить только через App Store, а разработчики должны были строго следовать указаниям и платить Apple 30% комиссионных.

«Мы получили все плюсы открытости, при этом контролируя весь процесс от начала до конца.»

Популярность виртуального магазина App Store.

Цель — создать отраслевую платформу, где затем сложится экосистема: сеть взаимодействия партнеров, чьи продукты и разработки дополняют друг друга и связаны на уровне маркетинга, услуг, продаж, дистрибуции.

С точки зрения цены, открытости и модульной структуры iPhone и iPad уступали телефонам и планшетам на базе Android, впервые представленным Google в 2007 г. Важнейшую роль, вероятно, сыграло то, что ПО для Android находилось в открытом доступе и устанавливалось бесплатно.

54

3

Продукт важнее платформы

Однако, к 2014 г. Android завоевала около 80% мирового рынка смартфонов и более 60% рынка планшетов. Samsung вытеснила Apple с позиции мирового лидера по продажам смартфонов. Однако по прибыльности Apple занимала лидирующую позицию.

Тот же самый тип стратегии — «продукт важнее платформы» — уже виден у Apple и в случае с долгожданной новинкой, iWatch. Этот «наручный компьютер» потенциально может стать новой вычислительной и коммуникационной платформой.

Однако подобно тому, как изначальные версии iTunes и iPod работали только с компьютерами Macintosh, Apple предназначает iWatch исключительно для iPhone.

Если руководство компании не сменит курс, пользовательская база будет ограничена рыночной долей iPhone. Истинная стратегия платформ требовала бы сделать iWatch совместимым с крупнейшей отраслевой платформой — Google Android — и «адресовать» устройство большинству пользователей смартфонов.»

«МЫСЛИ В КАТЕГОРИЯХ ЭКОСИСТЕМЫ, А НЕ ПРОСТО ПЛАТФОРМЫ»

«Apple существует в экосистеме. Нам нужна помощь от партнеров, и мы сами должны помогать им. В нашей отрасли деструктивные отношения еще никому не пошли на пользу».

Какую гигантскую работу ни проделали бы инженеры компании, без качественной периферии (например, принтеров, драйверов ПО и т. д.), без качественных приложений «со стороны» и хорошо отлаженной цепи поставок и сборки Apple не смогла бы предложить пользователям удобные решения и универсальные инструменты.

У Джобса было редкое преимущество: в 2000-х Apple создала три революционных продукта: iPod, iPhone и iPad, которые мгновенно превратились в отраслевые платформы. Это означало, что практически любой участник экосистемы хотел бы работать с Apple.

1. Что столь же важно — Джобс действительно умел решать сложные задачи. Например, система цифрового авторского права, созданная Apple, впервые поставила действенный барьер для музыкального пиратства — а ведь оно было настоящим бичом индустрии, пока не появилась iTunes.

Джобс смог создать одну из немногих жизнеспособных альтернатив сервису Amazon.

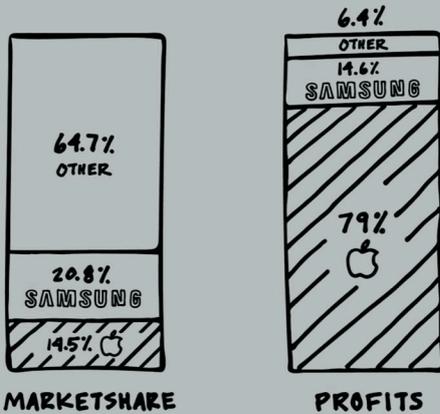
2. Интернет-магазин App Store тоже стал крайне важным образцом для распространителей софта.

Покупатели теперь могли просто зайти в App Store, который централизовал и упростил весь процесс. Apple забирала себе 30% выручки, но взамен давала возможность рекламировать приложения, поддерживала простую и удобную платежную систему, предоставляла клиентам надежный канал покупки и распространения ПО.

Джобсом прежде всего руководило желание контролировать опыт пользователя. Продажи и прибыли интересовали его во вторую очередь. Со временем Джобс научился полагаться на сторонних разработчиков в вопросах производства, а также создания приложений и развития контента. Но если он полагал, что некое приложение определит все впечатление от продукта, то всегда требовал, чтобы его написали в Apple.

Apple по-прежнему ставит во главу угла дизайн продукта и удобство пользователя и при необходимости идет на разрыв с прошлым.

THE SMARTPHONE GLOBAL MARKETSHARE VS. PROFITS 2016



Sumra, Husain. "Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016." MacRumors.

Продукт важнее платформы?

К 2014 г. Android завоевала около 80% мирового рынка смартфонов и более 60% рынка планшетов. Samsung вытеснила Apple с позиции мирового лидера по продажам смартфонов. Однако по прибыльности Apple занимала лидирующую позицию.

55

3

В 2000-х Apple создала три революционных продукта: iPod, iPhone и iPad, которые превратились в отраслевые платформы.

Это означало, что практически любой участник экосистемы хотел бы работать с Apple.

56

3

Урок 4. «Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо»

«Артур Рок, один из самых знаменитых предпринимателей Кремниевой долины, а также один из первых инвесторов Intel и Apple, однажды написал: «Стратегия — это очень просто. Тактика: конкретные управленческие решения, которые нужно принимать изо дня в день, из месяца в месяц — вот что действительно сложно.»»

Джобс был более тонким тактиком, чем предполагает его публичный образ

Джобс проявлял необычайную гибкость в своем подходе к конкуренции и без колебаний применял тактику, которую обычно ассоциируют с небольшими и уязвимыми компаниями-новичками.

Впрочем, использовать всю свою мощь и вес он тоже прекрасно умел.

Тактика дзюдо и сумо.

Тактика сумо, как легко догадаться, в первую очередь задействует силу и размер корпорации. К этой категории можно отнести хорошо известные нам меры: захват поставщиков, покупку конкурентов, жесткую ценовую политику. Тактика дзюдо, напротив, требует ловкости, быстроты и способности перехитрить конкурента. Чтобы добиться максимального эффекта, борцы дзюдо используют силу движения. Полагаются на скрытность и скорость, подбираются как можно ближе к противнику, чтобы уменьшить собственную уязвимость, и ищут возможность нейтрализовать силу врага или же обратить ее себе на пользу. Чересчур скромная оценка со стороны конкурентов — причем заниженная вашими собственными усилиями — может обеспечить критически важное преимущество при выходе на новый рынок. Если открыть миру свои грандиозные замыслы слишком рано, можно сделать серьезнейший тактический промах. В некоторых случаях стоит держаться как можно тише и избегать прямой конкуренции.

Пример — подход Джобса к запуску iTunes. Он хотел купить Universal Music. Но этот план вскоре был забракован. Финансовый директор Apple Фред Андерсон «едва не заработал инфаркт, когда узнал, каких расходов требует музыкальный бизнес. Поэтому он не позволил Стиву купить Universal. Это было стратегически верным решением. Если бы Стив его купил, остальные музыкальные компании стали бы нашими врагами». В отличие от Sony — серьезного конкурента на рынке MP3-плееров — Apple никогда не вступала в прямое состязание с крупнейшими игроками этого поля. Джобс далеко не всегда стремился выглядеть безобидным, но очень заботился о секретности и держал планы Apple в строжайшей тайне, чтобы они как можно дольше не попадали в поле зрения конкурентов.

Перед каждым собранием Джобс напоминал всем присутствующим, что «любая утечка информации приведет не только к увольнению, но и к преследованию по всем статьям, какие только смогут раскопать наши юристы». «У нас не офисы, а подпольные ячейки, будто у террористов».

В последние недели перед запуском нового продукта Джобс устанавливал электронные датчики на все коробки с деталями, чтобы отслеживать их перемещение по цехам сборки.

По легенде, однажды компания даже отгрузила свою продукцию в ящиках для помидоров. Целью всех этих ухищрений было защитить интеллектуальную собственность и уникальные технологии и затруднить конкурентам ответные шаги.

Наконец — и это, вероятно, главный фактор — строжайшая тайна была необходима для интриги и драматизма при запуске продукта, чем славится Apple. Джобс специально подогревал интерес к новинкам, нагнетая вокруг них атмосферу тайны. Это многократно повышало эффективность маркетинга и сказывалось на цифрах продаж.

Джобс заявил, к примеру, что Apple не планирует выпускать телефоны или планшеты, что пользователи вряд ли захотят смотреть фото или видео с помощью iPod (или других переносных устройств с маленьким дисплеем). Излагая концепцию iPod, он несколько раз повторил: «Это для музыки. Это просто такая шарманка, музыку крутить. И все» Когда же речь зашла о планшетах, которые в то время продвигал Билл Гейтс (правда, в виде КПК со стилусом), Джобс заявил: «Людям нужна клавиатура». И добавил: «Мы посмотрели на планшеты и решили, что у них нет будущего». Когда его спросили о потенциале планшета как устройства для чтения, Джобс признал, что он в этом качестве удобнее, чем ноутбук. Однако, настаивал Джобс, «это все равно будет игрушка для богатых людей, которые могут позволить себе третий компьютер» (в придачу к ПК и ноутбуку). И пошутил: «Это будет слишком маленькая ниша даже для Apple!» На самом же деле будущее планшета постоянно обсуждали в стенах компании.

Политика строгой секретности приносила отличные результаты в течение всего времени работы Джобса в должности CEO. Так, благодаря тому, что Apple нигде не засветила свои разработки, другие крупные игроки оказались даже отдаленно не готовы конкурировать с iPhone. Это был настолько радикальный шаг в сторону от существующих продуктов и технологий, что руководство Nokia несколько лет вообще не принимало iPhone всерьез.»

Урок 4

Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо.

Пример — запуск iTunes.

Не попадайся на глаза.

Держи противника поблизости.

Используй и развивай силу соперника.

Не бойся давить весом.

*«Стратегия — это очень просто. Тактика:
конкретные управленческие решения,
которые нужно принимать изо дня в день,
из месяца в месяц — вот что
действительно сложно».*

57

4

Сотрудничество с конкурентами — как нынешними, так и потенциальными — еще один тактический прием, который тяжело дается «жестким» руководителям. Цель этого маневра — подобраться ближе, взять отношения под контроль и сделать так, чтобы противнику было трудно сбить вас с ног. И Билл Гейтс, и Стив Джобс были истинными мастерами «кооперенции» — одновременной кооперации и конкуренции с другими компаниями. Гейтс также много работал с Джобсом, создавая приложения для Macintosh. Это помогло ему досконально изучить графический интерфейс, который он затем адаптировал для Windows. В 1997 г. Джобс, в свою очередь, произвел настоящий тактический переворот, заключив временное перемирие с Гейтсом и его компанией и удержав Microsoft в качестве разработчика приложений для платформы Macintosh.

Давайте возьмем у конкурентов то, что они сделали хорошо, и пойдем еще дальше...
Билл Гейтс, 1995 г.

Помимо возобновившейся битвы на рынке стационарных компьютеров, компании вскоре начали состязание в сфере цифровой музыки, смартфонов, планшетов и облачных технологий. В большинстве случаев Apple вступала в борьбу с более слабых позиций, но в итоге выигрывала. Проведя мастерский «захват противника» в 1997 г., Джобс не просто удержался на плаву, но и упрочил свои позиции, что впоследствии принесло ему победу над Microsoft на многих фронтах. Третья тактическая уловка, до которой часто — и напрасно — не желают снизойти многие лидеры, состоит в подражании конкурентам.

Стив Джобс, с его репутацией великого новатора, не считал подражание зазорным, как видно из одной корпоративной рассылки 2010 г. Обсуждая проблемы, связанные с продажами iPhone и подходом Apple к облачным технологиям, он прямо и недвусмысленно объяснил, что должна сделать компания. Его рецепт для операционной системы (iOS) был прост: «Догнать Android в тех областях, где мы отстаем (уведомления, интернет-доступ, речь), и пойти на шаг дальше (персональный помощник Siri и т. п.)».

Давить соперника весом.

Конкурент должен нервничать.

В трактате «Искусство войны» Сунь-цзы говорит: «Лучший полководец — не тот, кто выигрывает все битвы, а тот, кто обессиливает противника, даже не вступая в бой».

Характеристика Джобса — это готовность и способность играть жестко, причем и с конкурентами, и с партнерами, и с заказчиками, и с поставщиками.

Когда компания ведет жесткую игру, это означает, что она использует все доступные ресурсы и все законные стратегии, чтобы добиться преимущества перед конкурентами.

Урок 5.

Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию.

Познай самого себя — со всеми недостатками.

Вникай в детали тщательно, но выборочно.

Не упускай из виду общую картину.

Дай власть тем, у кого есть знание.

Джобс дал Apple уникальное видение
дизайна и умение донести самые сложные
технологии до рядового потребителя.

58

5



59

Персонал.
Дай власть тем, у кого есть знание.

*«Лучше всего я умею находить
талантливых людей и организовывать
их работу».*

60

5

Дай власть тем, у кого есть знание.

В большинстве случаев Джобс умел распознавать свои слабости и подбирать коллег и партнеров таким образом, чтобы компенсировать недостатки.

Руководители нередко пытаются слишком многое делать в одиночку. На заре карьеры Гейтс, Гроув и Джобс тоже совершали подобные ошибки, однако со временем они научились выделять ключевые сферы деятельности и рычаги управления, а также создавать мощные команды, которым можно поручить большие зоны ответственности.

Джобс удивительно скрупулезно вникал в любые мелочи, связанные с ключевыми товарами и операциями, но делегировал полномочия в тех областях, где чувствовал себя менее уверенно.

Без колебаний впрягаясь в работу наравне с обычными сотрудниками, если чувствовал, что нужен именно на этом участке, однако не забывал о целостной картине: крупных стратегических задачах, эволюции продукта и т. д.

Желая направить лучшие интеллектуальные ресурсы компании на решение серьезных проблем, он перебирал весь штат в поисках наиболее компетентных сотрудников, вне зависимости от возраста или должности.

У любого лидера найдутся пробелы в знаниях, навыках, интересах. Чтобы их заполнить, нужны коллеги-руководители и опытные сотрудники.

Стив Джобс, пожалуй, более всех полагался на команду управленцев и специалистов компании. Его собственные навыки были внушительны, но несколько односторонни. Сам он говорил: «Лучше всего я умею находить талантливых людей и организовывать их работу».

Стив хотел заниматься всем тем, что выходит на пользователя — будь то интерфейс, операционная система, дизайн приложений или устройств, упаковка продукта, реклама. У него была к этому страсть, и время он предпочитал тратить на такие вопросы».

Другие аспекты, пусть и жизненно важные для компании (например, финансы), его интересовали мало. Андерсон вспоминает: «Я не мог добиться, чтобы он пошел и поговорил с людьми на Уолл-стрит, или с банкирами, или даже с нашими акционерами. Он кое-как согласился на одно собрание в год. Ему было скучно. Он не хотел тратить время».

Со временем Джобс осознал всю важность операционной части для общего успеха и решил поручить ее сильному исполнителю.

Одним из первых топ-менеджеров, нанятых Джобсом по возвращении в Apple, стал Тим Кук, имевший опыт работы в IBM и Compaq. Его задачей было навести порядок на производстве, а также в сфере поставок и распространения. По словам Джобса, «мы с ним на многое смотрели одинаково. Тим понимал стратегию так же, как и я. Мы прекрасно работали в тандеме, решая самые крупные задачи. Я со спокойной совестью мог просто забыть про часть вопросов: вспоминал про них, только когда Тим начинал меня дергать».

Сегодня бизнес Apple заключается в продаже людям товаров, услуг и эмоций — ближе к совершенству с желанием быть более привлекательным.

Решение Стива Джобса перейти из категории технологических товаров в категорию люксовых технологических товаров повлекло за собой самое важное последствие с точки зрения создания стоимости в бизнесе. Технологические компании могут масштабировать производство и расти, но очень редко они не устаревают.

Сочетание возможностей и привлекательности помогло создать одну из наиболее прибыльных компаний в мире.

64

5

Что сегодня?
Перспективы iWatch или Apple Pay.

«Стив стоит в ряду величайших американских новаторов ... Он обеспечил доступность информации каждому из нас, сделав компьютеры персональными и уложив Интернет в наши карманы».
Барак Обама

Парадокс, но именно этот дар новатора не дал ему осознать все преимущества платформ и экосистем.

65

5



その時の勢いや

66

Решение Стива Джобса перейти из категории технологических товаров в категорию люксовых повлекло за собой самое важное последствие с точки зрения создания стоимости в бизнесе. Технологические компании могут масштабировать производство и расти, но очень редко они не устаревают.

У Apple отличная генетика, и, по всей видимости, самые большие возможности встретить 22 столетие. Apple на настоящий момент единственная компания, которая пережила своего основателя и управленческую команду.

Apple не только совершила переход от одного из величайших по дальновидности лидеров к одному из очень значительных операторов, компания смогла продлить срок своей жизни, перейдя в бренд знаковых товаров. Сегодня бизнес Apple заключается в продаже людям товаров, услуг и эмоций — ближе к совершенству с желанием быть более привлекательным. Это достигается через полупроводники и дисплейные технологии, подключением к источнику питания и люксовой упаковке. Сочетание возможностей и привлекательности помогло создать одну из наиболее прибыльных компаний в мире.

«Стив стоит в ряду величайших американских новаторов... Он обеспечил доступность информации каждому из нас, сделав компьютеры персональными и уложив Интернет в наши карманы». (Барак Обама).

Джобс весьма удачно вывел Apple на новые рынки, создав принципиально новые продукты. Его дар — а может быть, и самый большой его недостаток — состоял в том, что он никогда не оглядывался на прошлое.

Добившись успеха, он начинал скучать и тут же направлял все силы и энергию на поиск новых блестящих возможностей. Парадокс, но именно этот дар новатора не дал ему осознать все преимущества платформ и экосистем.

Создать новые правила игры, затмить прежних великих стратегов — вот, пожалуй, самая сложная задача, которую Джобс поставил перед следующим поколением.

Купертино, Калифорния — в 2016 компания Apple выпустила книгу в твердом переплете под названием «Designed by Apple in California». Два десятилетия инноваций в дизайне запечатлены на 450 фотографиях прошлых и нынешних продуктов компании, начиная с iMac (1998 г.) и заканчивая Apple Pencil (2015 г.). Книгу создавали 8 лет и посвятили её памяти Стива Джобса.

Книга «Designed by Apple in California» выпускается ограниченным тиражом в двух форматах: *small* (25,9 x 32,4 см) по цене \$199 и *large* (33 x 40,6 см) за \$299. Она отпечатана на специально изготовленной бумаге особой окраски с матовыми посеребрёнными краями. Продается эксклюзивно на сайте Apple.com в США, Австралии, Великобритании, Германии, Гонконге, Корее, Франции, Японии и Тайване, а также в некоторых магазинах Apple Store.

Inspire 2019 – главное мероприятие этого года для партнеров Microsoft, которое проходит в Лас-Вегасе. Конференция собрала тысячи людей из 130 стран и стала площадкой для налаживания деловых связей и получения новых знаний.

«Это все о трех числах: 100, 17 — сотрудники компании, которые должны предоставить 7 млрд. людей на планете новые возможности. Каждому сообществу, которому мы служим, малому бизнесу, который мы делаем более производительным, большим многонациональным компаниям, которые становятся более конкурентоспособными, социальному сектору, который мы делаем более эффективным, здравоохранению и образованию. Мы сегодня отмечаем глубину и широту возможностей. Это то, что придает смысл нашей работе, и это то, что отражено в нашей миссии».

*Предоставляем новые возможности каждому.
Наша цель — помочь каждому человеку и
каждой компании на планете достичь большего.*

*Дата основания 1975 год.
Штаб-квартира: Редмонд, Вашингтон, США.
Некоторые статистические данные.
Финансовый год 2018 закончился 30 июня.
Оборот компании составил \$110.4 млрд.
Доход \$35.1 млрд.*

68



69



(In millions, except percentages and per share amounts)

| | 2018 | 2017 | 2016 | Percentage Change 2018 Versus 2017 | Percentage Change 2017 Versus 2016 |
|-------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------------------------------|------------------------------------|
| Revenue | \$ 110,360 | \$ 96,571 | \$ 91,154 | 14% | 6% |
| Gross margin | 72,007 | 62,310 | 58,374 | 16% | 7% |
| Operating income | 35,058 | 29,025 | 26,078 | 21% | 11% |
| Net Income | 16,571 | 25,489 | 20,539 | (35)% | 24% |
| Diluted earnings per share | 2.13 | 3.25 | 2.56 | (34)% | 27% |
| Adjusted operating income | 35,058 | 29,331 | 27,188 | 20% | 8% |
| Adjusted net income | 30,267 | 25,732 | 21,434 | 18% | 20% |
| Adjusted diluted earnings per share | 3.88 | 3.29 | 2.67 | 18% | 23% |

70

Apple совершила революцию в области компьютерных технологий для персонального потребления с выпуском на рынок Macintosh в 1984 году.

Сегодня Apple лидирует в мире в области инноваций — iPhone, iPad, Mac, Apple Watch и Apple TV.

Платформы Apple — iOS, macOS, watchOS и tvOS — обеспечивают плавный переход между устройствами, включая — App Store, Apple Music, Apple Pay и iCloud.

Apple совершила революцию в области компьютерных технологий для персонального потребления с выпуском на рынок Macintosh в 1984 году.

Сегодня Apple лидирует в мире в области инноваций — iPhone, iPad, Mac, Apple Watch и Apple TV.

Платформы Apple — iOS, macOS, watchOS и tvOS — обеспечивают плавный переход между устройствами, включая — App Store, Apple Music, Apple Pay и iCloud.







Microsoft

Офис Microsoft в Рэдмонде

Продукты и услуги создаются следующими инженерными группами:

Платформы — Облачная и ИИ;

Усовершенствование Office, Windows, Enterprise Mobility & Management ...;

Инновационные разработки — инфраструктура, сервисы, приложения;

LinkedIn — сервисы для пользователей;

Игровые платформы и сервисы.



Microsoft

25 августа 2019

Новое обновление Windows «уничтожило» Bluetooth на ноутбуках

28 июля 2019, 18:04

Революция Microsoft! В Сети показали «убийцу» Windows 10

2 мая 2019

Бизнес приложения
Azure Machine Learning service

В течение финансового года 2018, 2017 и 2016 на научно-исследовательские работы компания потратила \$14.7 млрд., \$13.0 млрд., и \$12.0 млрд., соответственно, т.е. около 13% дохода.

Продукты и услуги создаются следующими инженерными группами:

Платформы: Облачная и ИИ;

Дальнейшая работа над Office, Windows, Enterprise Mobility and Management, и устройства;

Инновационные разработки — инфраструктура, сервисы, приложения;

LinkedIn — сервисы для пользователей;

Игровые платформы и сервисы.

Что такое Microsoft сегодня?

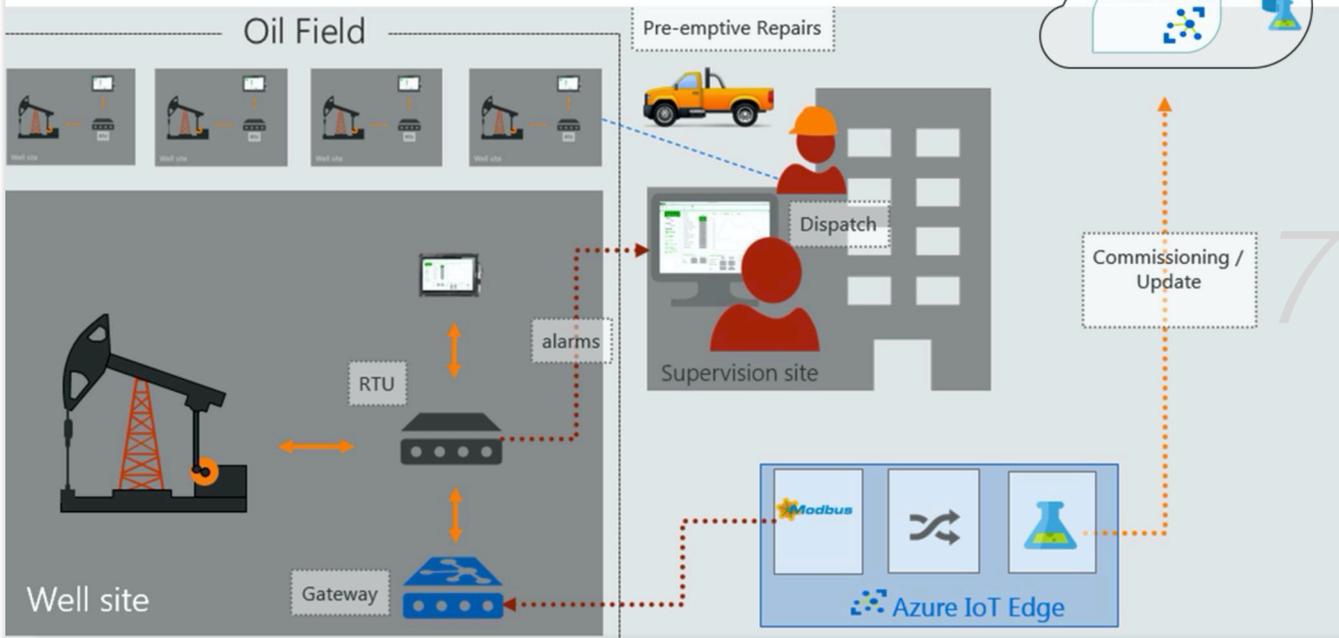
Microsoft 365 — это полный набор облачных продуктов и сервисов Microsoft для организации рабочих мест, совместной работы и объединенных коммуникаций — Windows 10, Office 365 и средства безопасности. Microsoft 365 обеспечивает работу с почтой, общими и личными документами, контактами и календарем с практически любого устройства.

Обновления от Microsoft давно завоевали дурную славу своей нестабильностью. Патч KB4505903 не стал исключением — пакет улучшений должен был улучшить работу беспроводных сетей и системы Windows Hello, но получилось наоборот. Новое обновление Windows «уничтожило» Bluetooth на ноутбуках.

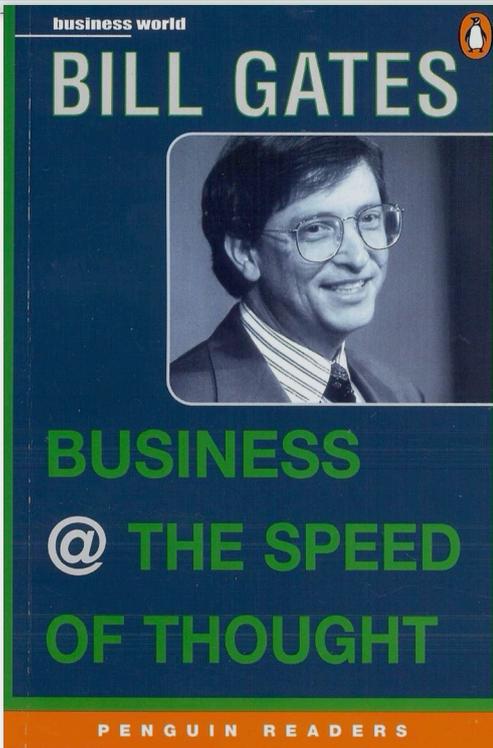
Сейчас идут разработки новой системы Windows Core OS — новая операционная система будет работать совершенно на любом устройстве. Каждый пользователь сможет скачать её на свой компьютер, планшет или смартфон, а затем с лёгкостью установить. Однако главной фишкой Core OS станет возможность запускать приложения для Windows даже на обычном телефоне. Приложения станут универсальными, создавая целую экосистему от Microsoft.

По существу, перед нами модульная платформа. Любая функция для этой платформы может работать на любом устройстве на основе Windows Core OS. Главной привлекательной чертой Windows Core OS является то, что уменьшается время и расход ресурсов при работе над Windows.

Enhanced with Azure IoT Edge analytics



74



В XXI веке самым главным фактором станет скорость: скорость ведения бизнеса и скорость его изменений.

Современные информационные потоки, позволяющие правильно организовать бизнес-процессы и выработать правильные стратегии, невозможны без "электронной нервной системы".

75



76

Пол Аллен и Билл Гейтс позируют для International Business Machines после подписания контракта на разработку программного обеспечения с IBM 19 октября 1981 года

*Azur — это масштабируемая облачная платформа.
Пример применения: прогнозирование профилактического обслуживания насосов.*

Билл Гейтс «Бизнес со скоростью мысли».

Microsoft начала с малого. Гейтс и Аллен адаптировали язык программирования Basic для миникомпьютера Altair-8800 — недорогой любительской машины, на которой был установлен один из первых процессоров марки Intel. Великий прорыв случился в 1980 г., когда IBM, стремившаяся как можно скорее вывести на рынок первый ПК, заказала Гейтсу операционную систему. Требовалось ПО, совместимое с микропроцессором и выполняющее рутинные, но жизненно важные для компьютера функции. За неимением собственной подходящей системы Microsoft купила разработку одной местной компании, переименовала ее в DOS и передала IBM по неисключительной лицензии. Когда ПК IBM вошли в повседневный обиход, Microsoft достигла полного лидерства в отрасли, поставляя DOS конкурентам IBM. Операционная система DOS по умолчанию ставилась на ПК до тех пор, пока Microsoft не представила систему Windows. Тем временем Microsoft добилась безоговорочного лидерства и на рынке компьютерных приложений. В 1982 г. была выпущена первая версия приложения Excel, за которой последовал выпуск Word. В 1990-м в продажу поступил пакет приложений под названием Microsoft Office.

1985

годовой объем продаж превысил \$100 млн.

1987

компания стала крупнейшим в мире поставщиком ПО для ПК с выручкой приблизительно в \$350 млн.

1990

Microsoft Office — объем продаж превысил \$1 млрд.

1986
Microsoft



78

2000 год
Бил Гейтс передает
обязанности CEO
Стиву Балмеру

79



23 августа 2013 года было объявлено, что Балмер покинет пост
исполнительного директора Microsoft.
4 февраля 2014 года он уже уступил кресло директора Сатье Наделле .

В общей сложности продажи языков программирования, операционных систем и компьютерных приложений к 1985 г. превысили годовой объем в 100 млн долларов. Благодаря этому Microsoft уже в 1986 г. стала широко известным брендом. К 1987-му компания обогнала главного конкурента — Lotus (производителя популярного табличного процессора Lotus 1-2-3) и стала крупнейшим в мире поставщиком ПО для ПК с выручкой приблизительно в 350 млн долларов. Три года спустя объем продаж превысил 1 млрд долларов.

В 2000 г. Билл Гейтс сложил с себя полномочия CEO и передал эстафету давнему другу и коллеге Стиву Балмеру. Однако он оставался главным разработчиком ПО до 2006 г. и полноценным сотрудником компании до 2008 г., когда решил посвятить большую часть времени благотворительному фонду Билла и Мелинды Гейтс.

Билл Гейтс и Стив Балмер — два прошлых исполнительных директора Microsoft — познакомились, учась в Гарварде. Гейтс, как известно, свое обучение не завершил и пошел основывать Microsoft, зато Балмер закончил колледж с отличием и получил диплом математика и экономиста. К 1980 году в Microsoft был нужен человек, хорошо разбирающийся в финансах, и Билл Гейтс не упустил случая пригласить на работу своего талантливого приятеля.

В начале двухтысячных годов дела и у компании, и у Балмера шли хорошо — было одержано несколько важных побед. Windows XP продавался великолепно, Internet Explorer в те времена стал главным и чуть ли не единственным браузером... Зато дальше один за другим пошли провалы. Часть из них — неудачные попытки выйти на новые потребительские рынки. Один из ключевых моментов, за которые критикуют Балмера — это его излишне спокойная реакция на появление iPhone.

23 августа 2013 года было объявлено, что Балмер покинет пост исполнительного директора Microsoft, как только ему будет найден преемник.

4 февраля 2014 года он уже уступил кресло директора Сатье Наделле.

Был ли причиной проблем Microsoft именно Балмер? С одной стороны, он всегда показывал себя как крайне эффективный руководитель и в первую очередь заботился о том, чтобы прибыль компании находилась на должном уровне. Проблема скорее в отсутствии Гейтса или его аналога.

Технологическая компания, и, в особенности, такая компания как Microsoft, должна иметь во главе человека с видением и с чутким пониманием тенденций развития технологий. Просто продавать успешные бизнес-решения недостаточно.

«Мы видели: резкое повышение вычислительных мощностей создает спрос на качественное ПО. И мы решили создать компанию, которая даст клиенту лучшие программы и приложения. В следующие 20 лет рост вычислительных мощностей начнет отставать от бурного роста сетевых технологий. Интернет — это настоящее цунами. Его появление меняет все правила игры. Он дает потрясающие возможности, но и трудностей создаст немало.»

80

«Кажется, моя главная обязанность как руководителя — слушать плохие новости».

Билл Гейтс, 1995 г.

«Microsoft взялась за интернет-технологии не потому, что так решил я или еще кто-то из руководства. Эта инициатива шла от маленькой группы активных сотрудников, которые раньше всех поняли, что происходит, и сумели всех обратить в свою веру при помощи внутренней рассылки».

81

Майский циркуляр 1995 г.

The Internet Tidal Wave («Интернет на гребне волны»)

msn



«Давайте возьмем у конкурентов то, что они сделали хорошо, и пойдем еще дальше...»

Билл Гейтс, 1995 г.

«В прошлом у Microsoft были очень серьезные конкуренты. Хорошо, что у нас есть музеи, где на них можно посмотреть.»

Билл Гейтс, 2004 г.

В 1964 г. Гордон Мур (позднее один из сооснователей Intel) предсказал, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, будет удваиваться за срок от 18 до 24 месяцев. Многие видели в законе Мура всего лишь очередной пример прогресса в инженерном деле.

Билл Гейтс тоже отталкивался от закона Мура, но истолковывал постоянное удвоение вычислительных мощностей как процесс, который превратит комплектующие в товар массового потребления, а ПО сделает золотой жилой всей индустрии.

В 1994 г. он дал интервью, где вспоминал свой тогдашний ход мысли:

Если мощь процессоров удваивается каждые два-три года, значит, мощность компьютера достается почти бесплатно. Возникает вопрос: а зачем производить товар, который почти ничего не стоит? В чем тогда будет редкий и ценный ресурс? Что не дает потребителю бесплатно пользоваться неограниченными мощностями? Ответ — ПО.

Однако в последующие годы Гейтс скорее гнался за рынком (в основном успешно, но иногда и отставал). Стратегия Microsoft при разработке операционных систем, приложений, серверов, браузеров, прочих товаров и услуг заключалась в том, чтобы дождаться появления массового рынка, копировать предложения лидеров отрасли и выдавать «в целом неплохой» продукт, который затем можно понемногу дорабатывать.

«Эволюция интернета в ближайшие несколько лет определит курс всей нашей индустрии надолго вперед. Нет никаких сомнений: внимание к интернет-технологиям жизненно важно для любой сферы нашей деятельности. Глобальная сеть — самое важное изобретение с того момента, как в 1981 г. появился ПК IBM. Она даже более значима, чем графический интерфейс пользователя. Изменятся не только наши продукты. Изменится сам принцип распространения информации, ПО, способы общения с потребителем и поддержки клиентов. Изменится все.»

Можно вспомнить, как Гейтс открыл для себя интернет: в начале 1994 г. молодой инженер компании по имени Дж. Аллард начал забрасывать его письмами «про эту новую штуку — всемирную паутину». В тот момент Гейтс и другие руководители Microsoft были заняты доработкой Windows NT и подготовкой к выпуску Windows 95, а также развитием локальной сети MSN, которая должна была конкурировать с AOL. На растущую веб-культуру они почти не обращали внимания. К чести Стива Балмера, он прислушался к потребителям, которые полагали, что интернет скоро будет играть очень важную роль.

Билл Гейтс был истинным мастером «кооперенции» — одновременной кооперации и конкуренции с другими компаниями.

В самом начале существования Microsoft Гейтс нашел способ сотрудничать с IBM и при этом состязаться с компьютерным гигантом за право определять будущее платформы ПК. Гейтс также много работал с Джобсом создавая приложения для Macintosh. Это помогло ему досконально изучить графический интерфейс, который он затем адаптировал для Windows.

«...законы успешного бизнеса и правила создания капитала не изменились. За любым начинанием и предприятием стоит человеческий фактор. У тебя может быть прекрасный продукт, замечательный план производства, хорошая площадка для маркетинга — но, чтобы все это сработало, нужны люди, которые смогут это сделать. Вот самый главный урок, которому очень быстро учит бизнес».

83

«Как и живое существо, организация работает наилучшим образом, если она может полагаться на нервную систему, которая немедленно посылает информацию туда, где она наиболее необходима. Цифровая нервная система может объединить все системы и процессы, освобождая потоки информации и позволяя сделать огромные подвижки в эффективности, росте и прибыльности.

Я верю в простую, но сильную идею: как вы собираете, управляете и используете информацию, будет определять выиграете вы или проиграете.»

84

@1

Ваша цифровая нервная система здорова, если нужная информация доступна быстро и естественно, как в живом организме, и если вы можете использовать информационную технологию для организации команд так же быстро, как вы можете направлять одного человека. Это бизнес со скоростью мысли.

85

Признаки хорошей нервной системы:

- повышение эффективности сотрудников за счет работы с точной и полезной информацией.

@2

Билл Гейтс тоже неустанно искал источники информации, в том числе негативной. Однажды он даже написал: «Кажется, моя главная обязанность как руководителя — слушать плохие новости».

«Сам Гейтс сознавал, что в его жизни не было по-настоящему крупных неудач, поэтому он хотел иметь в своем окружении людей, способных распознать гибельный путь раньше, чем Microsoft на него ступит. Кроме того, Гейтс поощрял свободный обмен информацией между сотрудниками. Он создал открытую культуру, где главным средством коммуникации служила электронная почта. Его собственный адрес — billg@microsoft.com — знали и в стенах компании, и за ее пределами»

Более 20 лет назад Билл Гейтс признавался, что ищет сотрудников с высоким IQ. Он был уверен: если взять на работу умного человека, в Microsoft его научат всему, что нужно знать о ПО. Набери в штат умных людей, и получишь новые идеи.

«Как и живое существо, организация работает наилучшим образом, если она может полагаться на нервную систему, которая немедленно посылает информацию туда, где она наиболее необходима. Цифровая нервная система может объединить все системы и процессы, освобождая потоки информации и позволяя сделать огромные подвижки в эффективности, росте и прибыльности.

Я верю в простую, но сильную идею: как вы собираете, управляете и используете информацию, будет определять выигрываете вы или проигрываете.»

1. Для того, чтобы работать с информацией, персонал компании должен иметь возможность легко найти информацию. Признаком хорошей нервной системы является повышение эффективности менеджеров среднего звена за счет работы с точной и полезной информацией. Как мы видели на примере реакции Microsoft на интернет — это количество плодотворных идей, которые поступают от руководителей среднего звена и аналитиков.

2. И еще один пример, заключительный признак хорошей цифровой нервной системы — насколько эффективны ваши совещания. Хорошее совещание — это результат хорошей подготовки. Более эффективно — использовать сообщения, готовиться предварительно, анализировать, и уже во время совещания обсуждать и делать предложения.

Информационная система также меняет роль менеджеров. Нужно быть не просто руководителем, а предпринимателем: где бизнес успешен, где идет слабо; какие продукты, в каких областях; какого рода заказчики - крупный/мелкий бизнес. Напишите список наиболее важных вопросов для вашего бизнеса — посмотрите может ли дать на них ответы ваша информационная система.

Ваша цифровая нервная система здорова, если нужная информация доступна быстро и естественно, как в живом организме, и если вы можете использовать информационную технологию для организации команд так же быстро, как вы можете направлять одного человека. Это бизнес со скоростью мысли.

Организация должна быть способной отвечать на любой кризис или незапланированное событие быстро и качественно.

Компания должна коммуницировать со своими заказчиками и действовать в соответствии с информацией, которую получает от них.

86

@3

Цифровая нервная система направлена на совершенствование компании, что включает в себя совершенствование отдельных личностей с целью оказания услуг заказчикам.

87

@4

Безбумажный офис:

внутренние инструменты / программы преследуют две цели:

- использовать программы для работы с рутинными задачами, чтобы освободить время людей;
- дать сотрудникам возможность выполнять более сложную работу.

Разумно предположить, что сотрудники, не отягощенные рутинными задачами, будут работать лучше.

88

@5

Любой бизнес сфокусирован вокруг нескольких базовых понятий: заказчики, продукты и услуги, доходы и расходы, конкуренты, поставки и, конечно, персонал.

Microsoft с помощью программы сопоставила цифры по продажам с маркетинговой активностью. Получили данные по двум параметрам: цифры продаж за прошлый период, посмотрели рост и доход от продаж по конкретным районам. В результате выделили 80 городов, которые стали возможными кандидатами новой маркетинговой кампании. Затем рассчитали возможный коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) и в результате получили 38 городов, в которых раньше не вели маркетинговой активности. Можно смотреть не просто по региону, а по конкретному продукту и т.д.

Цифровая нервная система служит двум основным задачам: расширяет индивидуальные возможности для анализа, так же как, например, механизм расширяет наши физические возможности, и второе — собирает возможности отдельных личностей, создавая интеллектуальную силу компании, которая действует как единое целое.

Если коротко: цифровая нервная система направлена на совершенствование компании, что включает в себя совершенствование отдельных личностей с целью оказания услуг заказчикам.

Безбумажный офис (идея относится к 1973 г.). Полностью электронная рабочая среда обычно называется "безбумажным офисом" - термин этот существует по крайней мере с 1973 года. Однако "безбумажный офис", как и "искусственный интеллект", — одно из тех явлений, которые должны бы наступить "не сегодня-завтра", но почему-то все никак не становятся реальностью.

Не будет неправильно адресованных форм, потерянных счетов, многократного ввода одних и тех же данных, отсутствующих подписей и проволочек, вызванных недостающими документами.

Внутренние инструменты / программы преследуют две цели: использовать программы для работы с рутинными задачами, чтобы освободить время людей; дать сотрудникам возможность выполнять более сложную работу.

Относительно просто оценить эффективность работы человека, занятого физическим трудом, сложно замерить эффективность специалиста, занятого интеллектуальным трудом. Но разумно предположить, что сотрудники, не отягощенные рутинными задачами, будут работать лучше. Преимущество для заказчиков будет заключаться в том, что, чем меньше времени на бумагу, тем больше времени на решение вопросов заказчика.

Выйти на рынок первыми.

Надо понимать, что если вы не удовлетворите запросы заказчика достаточно быстро, без снижения качества, это сделают конкуренты.

89

@6

«Плохие новости должны лететь,
а не ползти».

90

Управление знанием для совершенствования стратегического мышления. Knowledge management.

- Обеспечьте обратную связь с заказчиками;
- Концентрируйте внимание на наиболее недовольных заказчиках;
- Собирайте как можно больше информации о том, что они хотели бы получить от продукта;
- Передавайте информацию соответствующим специалистам незамедлительно.

91

@7

Выйти на рынок первыми. Пользователь хочет иметь качественный продукт по низким ценам и немедленно. Информационные технологии вносят большой вклад, обеспечивая большее быстроедействие, экономию ресурсов, что, в свою очередь сказывается на ценах. Например, Intel в 1998 году ввела в действие стратегию, направленную на поддержание одинакового уровня эффективности и качества на всех своих производственных площадках. С помощью IT любой разработчик получил в свое распоряжение преимущества лучших практик в компании. Оказалось, что около 60% всех проблем уже кем-то были решены. Надо понимать, что если вы не удовлетворите запросы заказчика достаточно быстро, без снижения качества, это сделают конкуренты.

Управление знанием для совершенствования стратегического мышления

Плохие новости должны лететь, а не ползти.

Два типа плохих новостей: потеря доли рынка (контракта, заказа и т.д.) и второе — внутренние, проблемы в компании.

Важным качеством хорошего менеджера является желание выявить плохие новости, а не отрицать их.

Фокус на плохих новостях дает возможность направить усилия на их решение как можно раньше. И в этом случае «электронная нервная система» ускоряет возможности реагирования.

Все любят хорошие новости, но, как пишет Билл Гейтс, «хорошая новость делает меня подозрительным». Когда я получаю новость об успехе, я спрашиваю: есть еще много задач, по которым я не получил информации. Значит ли это, что мы их все потеряли?

Может быть, самая главная задача руководителя слушать плохие новости.

Надо уметь превращать плохие новости в хорошие.

Надо обеспечивать обратную связь с заказчиками:

- Концентрируйте внимание на наиболее недовольных заказчиках;*
- Собирайте как можно больше информации о том, что они хотели бы получить от продукта;*
- Передавайте информацию соответствующим специалистам незамедлительно.*

Недовольные заказчики — всегда предмет особого внимания; но это и большие возможности.

Жалобы заказчиков следует рассматривать и анализировать чаще, чем финансы компании.

Руководители, которые занимаются продуктом / направлением, которые общаются с заказчиками ежедневно — это те люди, которые должны анализировать свое направление всесторонне и ежедневно.

92

@8

Понимайте о чем говорят ваши данные. Know your numbers.

Данные, которые показывают тренды и тенденции, на основе которых нужно планировать и принимать решения;

Данные по отдельным заказчикам для персонифицированного подхода.

93

@9

Анализ должен поддерживать действие, а не дальнейший анализ. Анализ должен вести шаг за шагом к принятию решения и действию. Каждый, кто «прикасается» к продукту, должен обеспечивать добавленную стоимость, и коммуникации должны идти в двух направлениях.

94

@10

Руководители, которые занимаются продуктом / направлением, которые общаются с заказчиками ежедневно — это те люди, которые должны анализировать свое направление всесторонне и ежедневно.

Понимайте о чем говорят ваши данные. Know your numbers.

Два пути для использования данных.

Данные, которые показывают тренды и тенденции, на основе которых нужно планировать и принимать решения;

Данные по отдельным заказчикам для персонифицированного подхода.

Пример: Стив Балмер (президент Microsoft в) мог удивить группу специалистов по продукту детальным пониманием структуры цены продукта и цифрами по продажам, а также данными по конкурентам — лучше, чем люди, которые представляли ему план.

Анализ должен поддерживать действие, а не дальнейший анализ. Анализ должен вести шаг за шагом к принятию решения и действию.

Каждый, кто «прикасается» к продукту, должен обеспечивать добавленную стоимость, и коммуникации должны идти в двух направлениях.

Знание — сила.

Цель Управления знанием — это повышение корпоративного IQ.

Корпоративный IQ — это показатель того, насколько просто компания может расширить сферу доступности информации и насколько хорошо сотрудники в организации могут взаимно развивать и использовать идеи.



Цель Управления знанием — это повышение корпоративного IQ.

Корпоративный IQ — это показатель того, насколько просто компания может расширить сферу доступности информации и насколько хорошо сотрудники в организации могут взаимно развивать и использовать идеи.

Окончательная цель состоит в том, чтобы команда могла разрабатывать лучшие идеи, которые поступают от всех уровней организации, а затем действовать с такой же целеустремленностью и собранностью, как один заинтересованный сотрудник.

Нужно организовывать специальные проекты по обмену знаниями, чтобы сам этот процесс обмена стал частью работы.

Знание — сила. Но сила не от знаний, которые вы держите при себе, но знаний, которыми вы делитесь.

В цифровой век необходимо каждого сотрудника превратить в интеллектуального работника.

Ожидайте неожиданного.

Готовьтесь к цифровому будущему.

Заказчики — это основная категория, которая получает преимущества от повышающейся эффективности ИТ.

Другая категория — это люди занятые в бизнесе, которые используют преимущества цифровых методов быстрее конкурентов.





Я

Ндекс



Офис Яндекс в Москве

Я

96

«Это чудо, что в стране случился “Яндекс”»

Об импортозамещении.

Если бы не было «Яндекса», большое количество технологий просто пришли бы к нам как зарубежные.

То есть их создавали бы те же головы, но на правах офшорных программистов иностранных компаний.

А так — мы теперь сами взрослые.»

18 декабря 2007 года, интервью «Ведомостям».

97



98

Яндекс
Yandex

| | |
|----------------------|--|
| Собственный капитал | ▲ 3,205 млрд долл. (2018) |
| Оборот | ▲ 2,001 млрд долл. (2018) |
| Операционная прибыль | ▲ 327 млн долл. (2018) |
| Чистая прибыль | ▲ 745 млн долл. (2018) |
| Активы | ▲ 3,810 млрд долл. (2018) |
| Капитализация | ▲ 11,930 млрд долл. (2019) |
| Число сотрудников | ▲ 8854 чел. (2018) |
| Дочерние компании | КиноПоиск, Яндекс.Такси и Яндекс.Драйв |

Когда-то Яндекс был просто одним из бизнесов в одной из индустрий. Затем стал ведущим бизнесом в одной из индустрий, потом – ведущим бизнесом в ведущей индустрии. А потом интернет перестал быть отдельной индустрией и распространился повсюду. Мы вышли в реальную жизнь. Сегодняшний Яндекс – это технологическая компания, которая действует в самых разных сферах – от рекламы до транспорта, и далее со всеми остановками. Интернет сегодня – вроде электричества сто лет назад. Продукты Яндекса воспринимаются как необходимая часть нашей жизни, а если с ними что-то случается, то это проблема не только компании, но и всего общества. А значит, на нас замыкается общественный интерес.

«Это чудо, что в стране случился “Яндекс”».

«Об импортозамещении.

Если бы не было «Яндекса», большое количество технологий просто пришли бы к нам как зарубежные. То есть их создавали бы те же головы, но на правах офшорных программистов иностранных компаний. А так — мы теперь сами взрослые.»

18 декабря 2007 года в интервью «Ведомостям»

Головной компанией холдинга является зарегистрированное в Нидерландах в 2004 году акционерное общество Yandex N.V. В России представлена дочерней компанией ООО «Яндекс», главный офис которой находится в Москве на улице Льва Толстого.

Компания зарегистрирована в России как ООО «Яндекс», 100 % уставного капитала которого владеет (данные на ноябрь 2019) зарегистрированное в Нидерландах акционерное общество Yandex N.V.

По словам Аркадия Воложа, решение о создании зарубежной материнской компании было обусловлено нерегулярностями в законодательстве России в части акционерных обществ. Один из основателей компании «Яндекс» Илья Сегалович так ответил на факт регистрации в Голландии:

— Вы голландская компания.

— Нет, мы российская компания. А «Газпром-Медиа» — кипрская?

А Google — делавэрская компания, раз они там зарегистрированы?

Давайте я поясню эту аналогию. Есть компания, созданная русскими людьми на русские деньги, которая работает в Москве, в которой 2500 работникам платят зарплату, платят налоги с этой зарплаты; работающая в России и создающая продукт для России. Эта компания называется российской. При этом она инкорпорирована за границей.

Карты, речевые технологии

Турция

Офис разработки

Россия

Yandex Data Factory

Швейцария

Нидерланды

Казахстан

Развитие бизнеса

Беларусь

Коммерческий офис

Израиль

Продуктовый маркетинг

Китай

Связь с общественностью

Германия

99



100



Сотрудники оканчивали не только ФизТех, ИТМО, Бауманку и другие технические вузы, но и, например, Академию театрального искусства, консерваторию и командно-инженерное училище ракетных войск.

101

Сотрудники Яндекса в первые годы своего существования

Компания имеет офисы в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Симферополе, Казани, Ростове-на-Дону, Минске, Алма-Ате, Стамбуле, Берлине, Люцерне, Амстердаме, Шанхае, США, Израиле, Турции.

В свободном обращении на американской Nasdaq находится 85% акций «Яндекса». Крупнейший акционер поисковика — его основатель Аркадий Волож, у которого по состоянию на февраль 2019 г. было около 10% капитала компании и 48,4% голосов. Головная компания «Яндекса» — нидерландская Yandex N.V.

Яндекс — это IT-компания, но только половина сотрудников — разработчики.

Сотрудники оканчивали не только ФизТех, Санкт-Петербургский институт информационных технологий, Бауманку и другие технические вузы, но и, например, Академию театрального искусства, консерваторию и командно-инженерное училище ракетных войск.



102

Yandex

Яндекс

«yet another indexer»
«ещё один индексатор»

103

104

*Миссия Яндекса —
помогать людям решать задачи
и достигать своих целей в
жизни.*

В 2015 году дизайнерский проект стал победителем в номинации «Организация пространства».

В офисах Яндекса растут живые цветы, хотя гости часто принимают орхидеи за искусственные. В стенах есть кармашки с землей, над ними установлены специальные прожекторы. За растениями ухаживают биологи: регулярно поливают и проверяют каждый кармашек.

*Аркадий Волож, сооснователь, руководитель группы компаний «Яндекс»
Математик Аркадий Волож в 1989 году основал компанию ComТек, занимавшуюся поставками сетевого и телекоммуникационного оборудования. Именно на основе этой фирмы впоследствии был создан «Яндекс» — после прихода в нее Ильи Сегаловича, друга и школьного товарища Воложа.*

Это слово придумали Илья Сегалович и Аркадий Волож. В «Аркадии» запустили новую версию поисковой программы, и хотелось дать ей какое-то небанальное название. Илья сидел и выписывал на листочке слова, которые описывали бы суть программы. Поиски шли вокруг слов search и index. Так появилось Yandex — сокращённое от «yet another indexer» («ещё один индексатор»). Аркадий предложил заменить первые две английские буквы на русскую «Я». В итоге программу назвали Яндекс.

«Поиск всегда был и остается главным сервисом Яндекса, однако сегодня мы понимаем его роль более широко — это универсальный помощник, навигатор по всему, что нас окружает. Поиск, теперь — и подсказка в нужный момент, и помощь в выборе, и возможность совершить действие.

«Счастье пользователей» — очень важное для нас понятие. Среди прочего оно означает, что польза, которую приносит сервис, и то, насколько приятно с ним работать, для нас важнее, чем его монетизация.

Как правило, если нам удастся сделать хороший сервис, который нравится людям, его модель монетизации образуется сама собой. При этом она обязана учитывать интересы пользователя.»

Яндекс — технологическая компания. В основе сервисов лежат сложные, уникальные, трудно воспроизводимые технологии. Практически все сервисы Яндекса используют машинное обучение — для ранжирования в поиске, показа рекламы, машинного перевода.

Компания ВСП
 vsp-so.org
 Предложение оборудования автоматизации технологических процессов от различных фирм (МТЛ, Raytek, Solartop и др.): датчики плотности, вязкости, расходомеры, системы управления SCADA и т.д. **О компании.** Контакты:
 9 Россия, Москва, Семёновская площадь, 1А - м. Семёновская - +7 (499) 404-00-80

Новости
 Водное хозяйство: надежные датчики WKA востребованы.

Контакты
 107023, Россия, Москва, Семёновская площадь, 1а, 18 этаж.

Инструментальная арматура
 Базируясь на более чем 20-летнем опыте работы по...

Каталог продукции
 Высокое качество, безопасность и надежность — неотъемлемые...

МТЛ
 Изробезопасные интерфейсы и системы.

Решения ВСП
 Инструментальная арматура для КИП. В рамках направления...

О компании
 Инженерное решение становится действительно ценным тогда...

Электромеханика
 Приводы постоянного и переменного тока, сервоприводы...

Компания ВСП
 Электротехническая продукция · Нефтегазовое оборудование · Промышленное...

Про организацию **Фото**

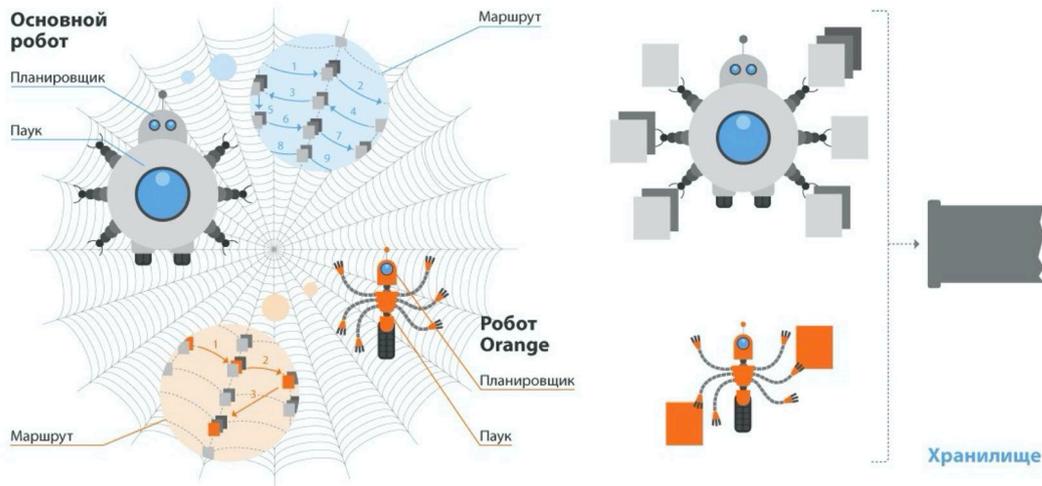
Вы посетили это место?

Семёновская площадь, 1А, Москва +7 499 404-00-80
 Семёновская, Электровозодская, Преображенская площадь
 пн-пт 9:00–18:00

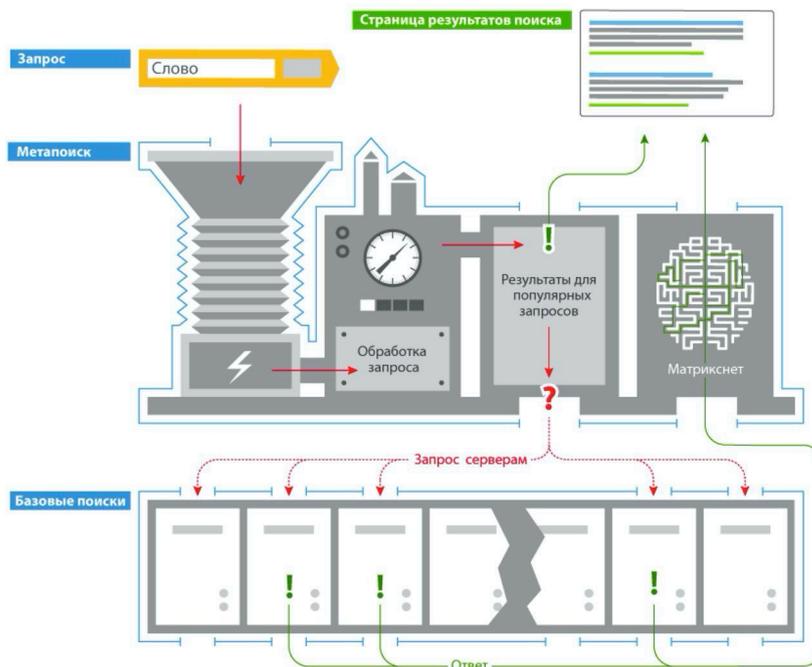
| | |
|------------------|---|
| Основной продукт | — Яндекс.Поиск |
| Тип | поисковая система |
| Разработчик | «Яндекс» |
| Языки интерфейса | мультиязычный |
| Первый выпуск | 1997 |
| Последняя версия | «Королёв» (22 августа 2017 года) |
| Состояние | Работает |
| Сайт | yandex.ru, ya.ru, яндекс.рф yandex.com.tr (тур.) yandex.com (англ.) yandex.ua (укр.) yandex.by (белор.) yandex.kz (казах.) |

105

Поисковая машина Яндекс.Поиск, принадлежащая российской корпорации «Яндекс», основной продукт. Доля «Яндекс.Поиска» составляет 50,9 % на рынке Рунета (октябрь 2018 года) и 7 % на рынке Турции (октябрь 2015 года).



106



107

1993 г. Работа над поисковыми технологиями в малом предприятии «Аркадия. Разумные проекты». Там было создано несколько информационно-поисковых программ — поиск по Библии, поиск по Классификатору товаров и услуг, поиск по Международному Классификатору изобретений. Последняя из программ даже неплохо продавалась.

1997г. была впервые анонсирована поисковая машина Yandex-Web. Чтобы показать, как она работает с большим массивом информации, проиндексировали рунет. Тогда он состоял из 5 тысяч сайтов, на которых было размещено около 4 Гб текста. Люди подходили к демонстрационному компьютеру, пробовали задавать запросы и получали ответы. На тот момент Яндекс учитывал морфологию русского языка, расстояние между словами и умел ранжировать документы. При работе над технологией морфологического поиска Яндекс сотрудничал с командой академика Юрия Апресяна, составителя орфографического словаря русского языка.

Поисковую технологию тестировали на тексте Библии. Илья Сегалович объяснял это так: «Библия — самый популярный текст в мире, и если кому-то нужен какой-то поиск по какому-то массиву русскоязычных текстов, то это именно оно». Для разрешения спорных вопросов по тексту приглашали священников разных конфессий.

Поисковый движок, принадлежащий российской корпорации «Яндекс», основной продукт компании.

Поисковая машина состоит из трёх основных компонентов:

1. Агент — это поисковый робот. Он обходит сеть, скачивает и анализирует документы. В случае обнаружения новой ссылки при анализе сайта она попадает в список веб-адресов робота.

Поисковые роботы бывают следующих типов: пауки (англ. Spider) — загружают сайты подобно браузерам пользователя; «путешествующие» пауки (англ. Crawler) — обнаруживают новые, ещё неизвестные ссылки на основе анализа уже известных документов;

Планировщик запускает Индексатор. Индексаторы — занимаются анализом обнаруженных веб-страниц и добавляют данные в индекс. Множество выкачанных документов разбивается на непересекающиеся части и очищаются от разметки.

2. Индекс — база данных, собранная роботами-индексаторами поисковых машин. По индексу и осуществляется поиск документов.

3. Поисковый механизм.

Поисковый запрос от пользователя после анализа загруженности поисковой системы отправляется на наименее загруженный сервер. Для обеспечения такой возможности серверы «Яндекса» объединены в кластеры и даже кластеры кластеров.

Затем пользовательский запрос обрабатывается программой под названием «Метапоиск». Метапоиск осуществляет анализ запроса в реальном времени: определяет географическое положение пользователя, проводит лингвистический анализ и т. д. Также программа определяет, относится ли запрос к категории наиболее популярных или недавно заданных.

Выдача на такие запросы некоторое время хранится в памяти (кэше) метапоиска, и в случае совпадения показываются заранее сохранённые результаты. Если запрос является редким и совпадений в кэше не найдено, система перенаправляет его на программу «Базового поиска». Тот анализирует индекс системы, также разбитый по разным дублирующимся серверам (это ускоряет процедуру). Затем полученная информация снова попадает на метапоиск, данные ранжируются и показываются пользователю в готовом виде.



Яндекс



Яндекс



Яндекс



Яндекс

108



Под руководством Парахина Яндекс раньше основных конкурентов:

- запустил собственный русскоязычный голосовой помощник «Алиса»,
- выпустил первую в России мультимедийную платформу на русском языке Яндекс.Станция,
- внедрил обновления поискового алгоритма «Палех» и «Королёв»,
- запустил новую версию переводчика с гибридной моделью,
- под его руководством была создана краудсорсинговая платформа Толока.

109

Михаил Парахин,
Директор по технологиям, 2015 - 2019



Первыми действительно успешными, измеряемыми, условно, сотнями миллионов долларов, применениями машинного обучения, было распознавание рукописного и сложного печатного текста.

Вот был у Apple компьютер Newton. Кто в нем делал распознавание рукописного текста? Русские делали.

Apple Newton (планшетный компьютер начала 90-х, предшественник современного iPad)

110

Чтобы сервисы и технологии могли функционировать, Яндекс поддерживает крупнейшую в России сеть центров обработки и хранения данных — десятки тысяч серверов. Вычислительные возможности и алгоритмы Яндекса используют и партнеры Яндекса для проведения своих научных исследований — например, в области ядерных исследований и геологоразведки.

После смерти Ильи Сегаловича в 2013 году должность директора по технологиям «Яндекса» два года оставалась свободной. В 2015 году этот пост занял бывший сотрудник Microsoft и специалист по машинному обучению Михаил Парахин.

«Яндекс» совмещает темпы роста стартапа, то есть действительно очень активно движется вперед, и стабильность крупной компании. Обычно ты выбираешь что-то одно. Либо ты идешь в Facebook, Microsoft или Google, где стабильно, либо ты идешь в стартап, но там риски и хаос. «Яндекс» — очень хорошая комбинация того и другого.

«Фундаментально, математически, алгоритмически поисковики примерно одинаково работают, то есть, условно, все используют двигатель внутреннего сгорания. У всех, если смотреть на алгоритм, приемы примерно одинаковые. «Яндекс», если сравнивать именно с Bing, с точки зрения ранжирования и принципиальности подхода к измерениям ушел дальше. Здесь очень сильно проработали метрики, такой более академический подход, что правильно. Я бы сказал, что в «Яндексе» это устроено даже более правильно, чем в Google.

У «Яндекса» проблема в том, что у нас меньше компьютеров, меньше серверов, машин, которые нужны, чтобы индексировать интернет, отвечать на запросы и вообще обеспечивать весь процессинг поиска. Поэтому голь на выдумки хитра: эффективность на один компьютер в «Яндексе» с большим запасом лучше, чем в Google. В каком-то смысле это хорошо: ограничение ресурсов заставляет тебя задумываться больше о качестве и в результате дисциплинирует команду. По нашим измерениям мы вторые в мире после Google. Но на наших рынках, конечно, мы несравненно больше знаем веб-документов, у нас выше скорость их индексации и так далее.»

«Если сравнивать с Google, то большое отличие, которое, я думаю, даже Google признает, это то, что мы движемся сильно быстрее. Мы быстрее внедряем новшества, мы обычно их обгоняем. Потому что у них есть 220 стран, где они уже де-факто лидеры, и главная задача — ничего не сломать. Им приходится любую вещь, которую они делают, делать сразу на все страны. Это, кстати, очень хороший подход, он в ДНК у Google прямо заложен. У нас другая ситуация: если мы не будем быстро двигаться, мы проиграем, потому что у Google больше денег и ресурсов. Разница минимум в два порядка. Поэтому, например, мы намного больше «затачиваем» поиск под конкретные страны. Мы стараемся быть более локальными, более персонализированными для человека — просто потому, что у нас меньше рынков, мы можем себе это позволить. «Яндекс» появился в России в 1997 году, еще когда Google не существовало. И им тяжело нас выбить отсюда. Но и нам захватывать другие рынки просто экономически невыгодно. Google это часто делает просто идеологически — чтобы не было конкурентов. Я уверен, что они в итоге вложили денег в Россию больше, чем заработали здесь.»

В 2010 году доля Android на российском рынке смартфонов составляла 11%, в 2011 – 29%, в 2012 – уже 58%. А в 2014 году стало известно, что Android OS установлена на 86% смартфонов в России. В 2015 году количество мобильных устройств с доступом в интернет превысило число настольных компьютеров, большая часть запросов вводится в строку поиска на смартфонах и планшетах. «Яндекс» оказался в ситуации, в которой все перспективы роста компании связаны с продуктом злейшего конкурента. Google, конечно, пользуется преимуществами обладания собственной мобильной платформой.

В апреле 2017 года ФАС вынесла решение в пользу Яндекса в споре с компанией Google, который продолжался с 2015 года. Компания обращалась в ФАС с жалобой на то, что Google вынуждает производителей мобильных устройств под управлением Android отказываться от предустановки конкурирующих приложений, в том числе продуктов Яндекса.

По мнению аналитиков «Ренессанс Капитала», на первый взгляд, мировое соглашение — наилучший результат для «Яндекса», но столь «коммерчески сильная организация», как Google, не будет «сдавать» российский рынок.

«Популярные приложения — YouTube, Gmail и Chrome — дадут Google фору в любых переговорах с производителями, — считают они. — Когда же “Яндекс” сможет заключить соглашения с вендорами, потребуется время, чтобы мобильные телефоны с его сервисами появились в продаже в значимых количествах».

Яндекс

«Если сравнивать с Google, то большое отличие, которое, я думаю, даже Google признает, это то, что мы движемся сильно быстрее. Мы быстрее внедряем новшества, мы обычно их обгоняем».

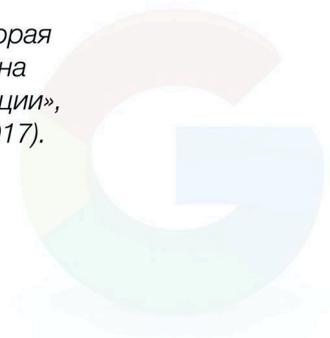


Яндекс

«Сегодня — важный день для российских пользователей интернета.

Компания Google согласилась на несколько шагов, которые сделают платформу Android в России более открытой. Миллионы российских пользователей Android теперь смогут сами выбирать, каким поиском пользоваться на своем мобильном устройстве.

Я благодарен Федеральной антимонопольной службе, которая приняла законные меры для восстановления конкуренции на российском рынке — ведь конкуренция порождает инновации», генеральный директор Яндекса Аркадий Волож (апрель 2017).



5 основных отличий Google от Яндекса.

Каждая поисковая система имеет свои особенности. Такая поисковая система, как Google, пользуется в мире небывалой популярностью. Она способна обработать запрос с применением любого языка.

Яндекс — русскоязычный поисковик. Поисковая система имеет способность к лучшей адаптации русского языка и его особенностей. Конечно, по масштабности Яндекс уступает Google, но русскоязычное население с ее помощью может максимально удовлетворить свои поисковые запросы.

1. География.

Этот показатель, прежде всего, имеет важное значение для поисковой системы Яндекс. Разумеется, и Google может определять, где находится пользователь, но то, откуда происходит ссылочная масса, (общее число проиндексированных ссылок) для него совершенно не имеет никакого значения. Пользователями Яндекс является в основном русскоязычная аудитория. Поэтому изначально осуществляется дифференцирование запросов в зависимости от регионального признака. В отношении одного и того же запроса в разных регионах может последовать различный ответ. У Яндекса все привязывается к конкретному региону. Google такой функцией не обладает.

2. Характер контента.

Если говорить о Google, то для него главным является контент. Иными словами, имеет значение, каким содержанием наполнен сайт. Важна полезность, информативность и уникальность. Если портал содержит некачественный или дублированный контент, он в первых рядах попадет в фильтр поисковика. Для Яндекса важен контент, ориентированный на ключевые слова и фразы. В то же время, если содержится большое количество ключевых слов, система сайт заблокирует. Это произойдет из-за того, что в этом случае имеет место переоптимизация. Здесь необходимо очень точно использовать ключевики.

3. Величина текста.

Google отдает предпочтение длинным текстам, в которых общее количество знаков превышает 4000. Яндекс предпочитает короткие тексты, объем которых не превышает 2000 знаков.

4. Время, необходимое на продвижение сайта.

Если продвижение осуществлять с помощью Яндекс, то на это времени потребуется больше, чем в случае с Google. Эта поисковая система неплохо воспримет и молодой сайт. На раскрутку сайта в поисковой системе Яндекс уйдет не меньше двух месяцев.

5. Фильтры.

Они предназначены для проверки сайтов в автоматическом режиме. Это своеобразные «чистильщики» интернета. При несоблюдении определенных условий фильтра сайт будет исключен из выдачи. Термин «фильтры» чаще применим к поисковику Яндекс. В Google на сайты они оказывают меньшее влияние.

Интернет-пользователи в России чаще прибегают к Google, когда вводят англоязычные запросы; а основным поисковиком считают все-таки Яндекс.

5 основных отличий Google от Яндекса

1. География

Дифференцирование запросов в зависимости от регионального признака. У Яндекса ответ привязан к конкретному региону. Google такой функцией не обладает.

2. Характер контента

Для Google главным является контент — полезность, информативность и уникальность. Для Яндекса важен контент, ориентированный на ключевые слова и фразы, с четкой структурой.

3. Величина текста

Google отдает предпочтение длинным текстам, в которых общее количество знаков превышает 4000. Яндекс предпочитает короткие тексты, объем которых не превышает 2000 знаков.

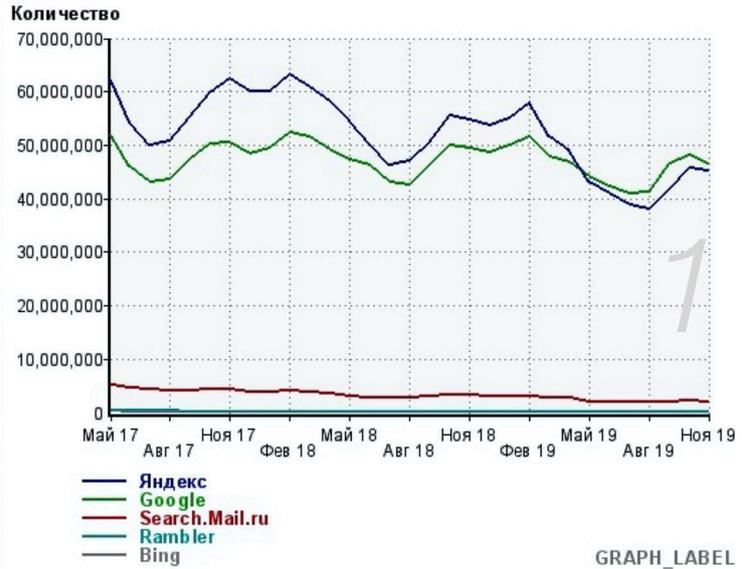
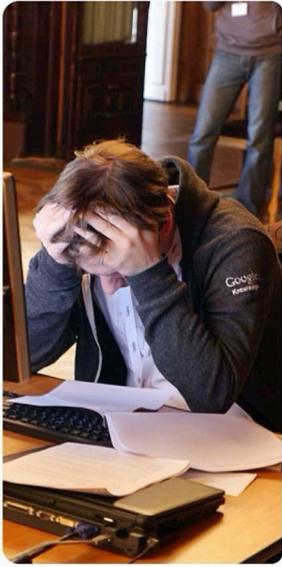
4. Время, необходимое на продвижение сайта

Продвижение сайта с помощью Яндекс потребует больше времени, чем с Google.

5. Фильтры

В Яндексе при несоблюдении определенных условий фильтра сайт будет исключен из выдачи. Термин «фильтры» чаще применим к Яндексу. В Google на сайты фильтры оказывают меньшее влияние.

113



114

Now, process and plant managers can benefit from a single cabinet design, with 'plug and play' configurable modules for the five key marshalling functions. This eliminates the need for intricate wiring to interconnect the components, ultimately improving uptime and reducing the cost of wiring, installation and maintenance.

Теперь, менеджеры процесса и завода могут извлекать пользу из одиночной конструкции шкафа, с модулями "подключай и играй" конфигурируемыми для 5 ключевых сортируя функций. Это исключает потребность для сложной проводки соединить компоненты, в конечном счете улучшая uptime и уменьшая цену проводки, установки и обслуживания.

Яндекс.Переводчик

115

Я→У

Главная и определяющая особенность Яндекс.Новостей — отсутствие человеческого вмешательства.

Робот Яндекс.Новостей рассчитывает «вес» сообщения на основе трёх критериев:

- цитируемость (сколько ссылок на это сообщение в других сообщениях сюжета, без учёта ссылок в аффилированных СМИ и самоцитирования);
- свежесть (время публикации сообщения по сравнению с другими источниками);
- информативность (наполненность сообщения ключевыми фактами сюжета).

116



По мнению многих людей на рынке, «Яндекс» и Google ведут себя совершенно одинаково и в равной мере используют «коммерческие» приемы (программисты произносят это слово с пренебрежением). «Мы имеем право, у нас нет доминирующего положения», — говорит на это источник в руководстве «Яндекса». «Посмотрите на российский рынок поиска — это кто тут еще монополист!» — возражает источник, близкий к руководству российского Google.

«Принципиальных отличий между работой с Google и работой с «Яндексом» нет», — резюмирует источник в руководстве крупного международного производителя телефонов.

Есть много способов обучить машину переводить с одного языка на другой. Например, можно дать ей словари и грамматики разных языков: с их помощью она освоит правила. Или можно показать ей много параллельных текстов — то есть таких, в которых одно и то же написано на разных языках. Сравнивая их, машина научится находить соответствия — например, поймет, что слова dog и собака являются вероятными переводами друг друга. В основе такого подхода лежат не правила, а статистика, поэтому он называется статистическим.

Именно такая система работала в Яндекс.Переводчике с момента его запуска в 2011 году. Через шесть лет у неё появился напарник — нейронная сеть. Она тоже обучается на огромном массиве текстов, но перевод в ней устроен немного по-другому. В чём-то нейросетевая модель сильнее статистической, в других аспектах — уступает ей. Работая вместе, они компенсируют недостатки друг друга. У нейросетевого перевода тоже есть свои недостатки. Если по каким-то причинам нейронной сети трудно перевести то или иное предложение — а такое время от времени случается, — она поведёт себя примерно как студент на экзамене: начнёт что-то выдумывать от себя в надежде угадать правильный ответ.

Яндекс.Новости — крупнейший в рунете агрегатор новостных сообщений. Каждый день этот сервис получает материалы от нескольких тысяч СМИ и автоматически формирует из них новостную картину дня. Это очень сложная задача: нужно структурировать огромное количество информации, выделить самое важное и предоставить результат читателям в понятном виде.

Главная и определяющая особенность Яндекс.Новостей — отсутствие человеческого вмешательства. Нет редакторов и модераторов, не пишут собственных материалов, нет «редакционной политики» и своей точки зрения. Яндекс не СМИ. Все новости — от партнёров. Их материалы Новости не публикуют у себя целиком, а используют только фрагменты сообщений и заголовки.

На сегодняшний день у Яндекс.Новостей около 6000 партнёров. В среднем они выпускают более 110 тысяч сообщений в будний день.

Яндекс Н.В. **35,79** +1,23 (+3,56%)



117

Финансовые показатели, (без учета финансовых результатов Яндекс.Маркета), за двенадцать месяцев, закончившихся 31 декабря 2017 и 2018 г.

| В миллионах рублей, без учета Яндекс.Маркета | Двенадцать месяцев, закончившиеся 31 декабря | | |
|--|--|---------|-----------|
| | 2017 | 2018 | Изменение |
| Выручка без учета Яндекс.Маркета | 89 950 | 126 430 | 41 % |
| Выручка за вычетом вознаграждения партнерам без учета Яндекс.Маркета | 72 842 | 105 966 | 45 % |
| Операционная прибыль без учёта Яндекс.Маркета | 11 566 | 21 180 | 83 % |
| Скорректированный показатель EBITDA без учета Яндекс.Маркета | 27 477 | 39 857 | 45 % |
| Чистая прибыль без учета Яндекс.Маркета | 7 484 | 18 432 | 146 % |
| Скорректированная чистая прибыль без учета Яндекс.Маркета | 14 114 | 22 906 | 62 % |

118

В феврале 2019 г. «Яндекс» признан самой дорогой компанией Рунета (\$10,7 млрд.)



119

Робот Яндекс.Новостей рассчитывает «вес» сообщения на основе трёх критериев:

- цитируемость (сколько ссылок на это сообщение в других сообщениях сюжета, без учёта ссылок в аффилированных СМИ и самоцитирования),
- свежесть (время публикации сообщения по сравнению с другими источниками),
- информативность (наполненность сообщения ключевыми фактами сюжета).

«Мы отдаем себе отчет в своей широковежательности и понимаем, что страница, посещаемая миллионами, является усилителем любой информации. Поэтому мы очень тщательно подходим к отбору и содержанию блоков, которые размещаются на первой странице Яндекса — будь то новости, реклама, примеры запросов в строке поиска и т. д. Например, для блоков новостей и блогов алгоритмы настроены так, чтобы отражать то, о чем пишут большинство журналистов и блоггеров, в тех нейтральных формулировках, которые максимально близки к фактам, а не к оценкам. Но в отличие от того, что принято называть средством массовой информации, у нас нет позиции, мы не имеем содержательного мнения по поводу того или иного события, не выносим суждений и не занимаемся аналитикой.

Москва. 11 октября 2019. Рынок акций РФ завершил торги снижением индексов из-за обвалившихся к уровням начала года бумаг "Яндекса" (их вес в индексах составляет порядка 5%) на рекордных оборотах после известий о законопроекте о значимых интернет-ресурсах.

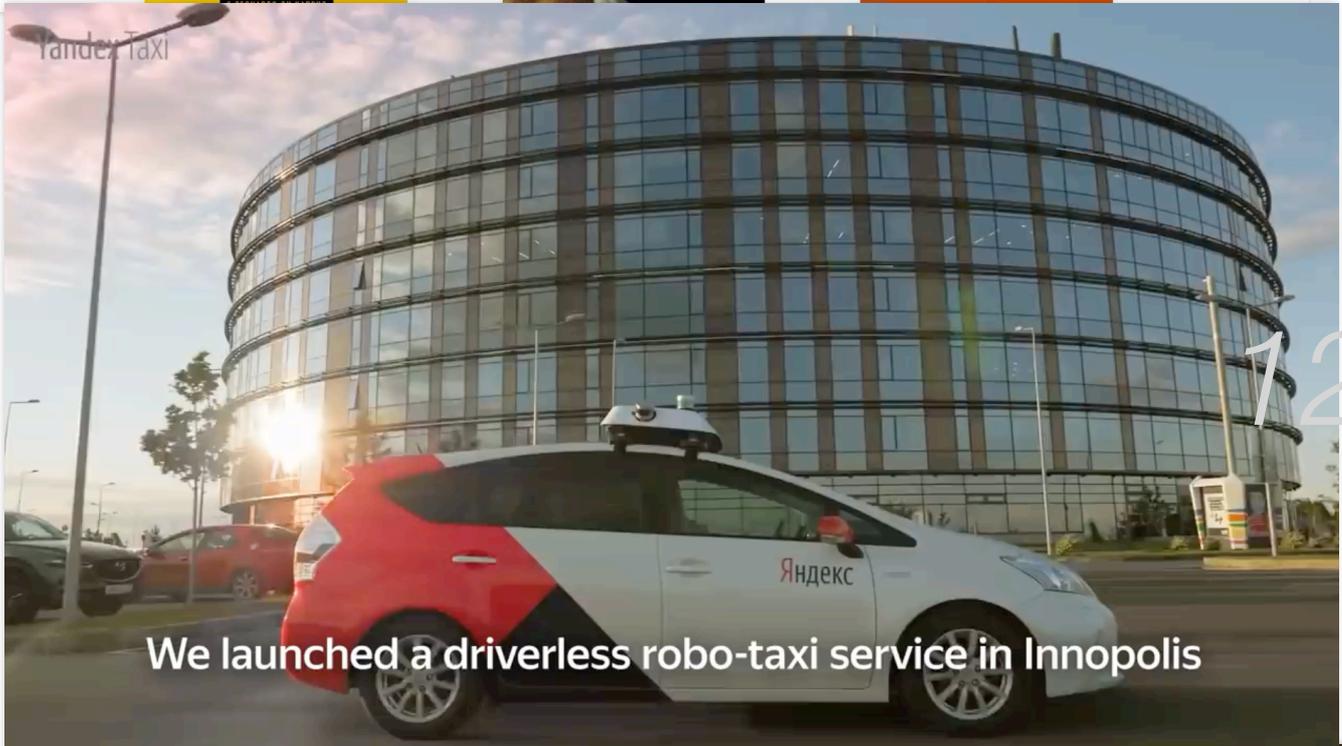
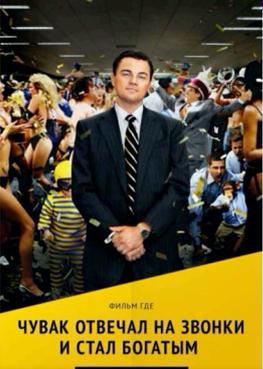
Москва — Амстердам, 15 февраля 2019 года. Яндекс (NASDAQ: YNDX), крупнейшая российская поисковая система и интернет-портал, объявляет неаудированные финансовые результаты за четвёртый квартал 2018 года и 2018 год.

«Компания отлично поработала в 2018 году. Мы укрепили позиции в Поиске, запустили новые сервисы на стыке онлайн и офлайн и открыли всем желающим доступ к нашим технологиям и инфраструктуре в Яндекс.Облаке. Мне особенно приятно отметить успехи в развитии беспилотного транспорта: всего за два года нам удалось создать полноценное беспилотное такси», — говорит Аркадий Волож, руководитель группы компаний Яндекса.

«В четвёртом квартале 2018 года Яндекс показал уверенный рост. Выручка компании увеличилась на 39% по сравнению с тем же периодом прошлого года, а без учёта Яндекс.Маркета — на 46%. Инвестиции в развитие сервиса онлайн-заказа такси принесли результат: сервис стал прибыльным. Мы будем продолжать экспериментировать и развивать новые направления».



120



We launched a driverless robo-taxi service in Innopolis

121



122

«Фильм, где мужик растет обратно». В «Яндексе» рассказали, как пользователи ищут фильмы, если забыли названия.

В «Яндексе» проанализировали поисковые запросы пользователей и рассказали, как люди, забывшие названия фильмов, пытаются их найти. Примеры таких запросов опубликовали в блоге компании. Поисковик проанализировал 18 миллионов запросов за 2017–2019 годы. Зачастую пользователи описывают то, что им больше всего запомнилось в картине, сделали вывод в компании. Они пытаются в общих чертах определить персонажей, их род деятельности, яркие детали или сцены.

Яндекс и Hyundai Mobis, один из крупнейших в мире производителей автомобильных компонентов, подписали соглашение о намерениях создать программно-аппаратный комплекс для беспилотников 4-го и 5-го уровня автономности, объединив технологические достижения Яндекса и богатый опыт Hyundai Mobis в автомобильной индустрии.

Соглашение также предусматривает расширение сотрудничества между компаниями, например использование речевых, навигационно-картографических и других технологий Яндекса в совместных продуктах.

На первом этапе сотрудничества Яндекс и Hyundai Mobis намерены разработать новые прототипы беспилотных машин на основе серийных автомобилей Hyundai и Kia.

В перспективе новый программно-аппаратный комплекс планируется предложить автопроизводителям, которые смогут использовать его для создания беспилотных автомобилей, в том числе для каршеринговых компаний и сервисов такси.

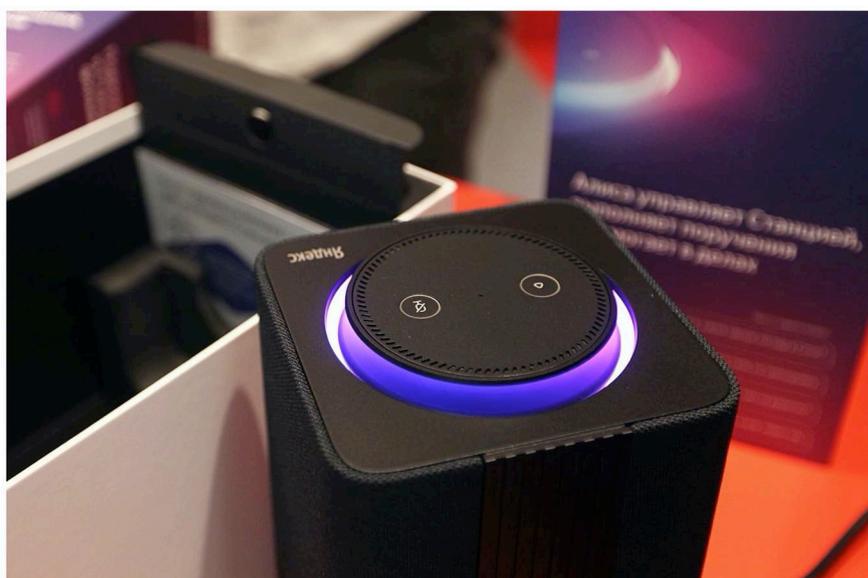
Яндекс испытал первые прототипы беспилотных автомобилей весной 2017 года. Сегодня в Сколково и в Иннополисе уже работают тестовые зоны, где можно прокатиться на такси без водителя. В конце 2018 года Яндекс получил лицензию на испытания беспилотного транспорта в Израиле, а в январе 2019-го показал беспилотную машину на выставке CES в Неваде.

Агентство Bloomberg со ссылкой на собственные источники сообщило, что «Яндекс.Такси» ведет переговоры с Morgan Stanley и Goldman Sachs о проведении IPO. Компания готовится к размещению на биржах России и США, однако процесс подготовки долгий и может занять до года.

«Яндекс.Такси» — совместное предприятие «Яндекса» и Uber, созданное летом 2017 года, когда компании договорились объединить свои сервисы по онлайн-заказу такси в России и соседних странах (например, в Азербайджане, Армении, Белоруссии). Тогда «Яндекс» получил в объединенной компании долю в 59,3% акций, обещав при этом вложить 100 млн долларов. Uber получил 36,6% акций (сейчас доля выросла до 38%), инвестировав 225 млн долларов.



123



124



125

Яндекс представил умный дом, которым управляет Алиса. Теперь её можно попросить зажечь свет, убавить температуру на кондиционере или сделать погромче телевизор. Умный дом Яндекса работает с десятками устройств, созданных Philips, Redmond, Rubetek, Samsung и Xiaomi, — умными лампочками, розетками и домашними электроприборами.

Алиса — первый в мире голосовой помощник, который не ограничивается набором заранее заданных ответов. Она общается как живой человек, способна импровизировать и беседовать на любую тему. Алиса включает музыку и видео, отвечает на вопросы и выполняет поручения.

Управлять умным домом она может через умные колонки — Яндекс.Станцию, Irbis A, DEXP Smartbox, Elari Smartbeat и LG XBOOM AI ThinQ WK7Y. А также через Яндекс.Телефон и мобильные приложения — Яндекс, Яндекс.Браузер, Яндекс.Навигатор и Яндекс.Лончер.

Станция — это мультимедиа-платформа с голосовым помощником Алисой, которая понимает по-русски и помогает в повседневных делах. Станция выполняет поручения, играет музыку с отличным качеством, находит видео и показывает его на экране телевизора.

«Яндекс.Станция — это первое в мире устройство с голосовым помощником, которое подключается к телевизору напрямую и работает без пульта, только на голосовом управлении. Внешне платформа напоминает музыкальную колонку, но внутри у неё компьютер. В компьютере живёт Алиса — голосовой помощник, который управляет Станцией.

7 ноября 2019 года. Яндекс начал тестировать робота для перевозки небольших грузов. Это автономный аппарат высотой около полуметра, способный ездить по городским тротуарам со скоростью пешехода.

Яндекс.Ровер.

Первые несколько роботов уже пробуют себя в деле. Они возят документы от дверей штаб-квартиры Яндекса до автобуса, который доставляет их в другие офисы компании в Москве. Робот передвигается совершенно самостоятельно, но на этапе испытаний за ним дистанционно присматривает оператор. Ровер умеет распознавать объекты вокруг, планировать маршрут, объезжать препятствия, пропускать пешеходов и животных, а благодаря лидеру может делать всё это даже в темноте.

Успех Яндекса имеет три основных взаимосвязанных компонента:
качественное управление, кадры с высокой квалификацией и
конкуренция.

Конкуренция за внимание пользователей, за потребителей заставляет компанию постоянно совершенствоваться и предлагать новые продукты и сервисы.

Конкуренция за сотрудников заставляет компании предлагать хорошие условия для работы, обучать и продвигать специалистов, создавать такие условия, при которых сотрудникам комфортно работать и самореализовываться.

126

«Эффект Яндекса» — это фантастическое снижение
издержек по поиску информации для всех.

*Успех Яндекса имеет три основных взаимосвязанных компоненты:
качественное управление, кадры с очень высокой квалификацией
и конкуренция.*

*Именно конкуренция за внимание пользователей, за потребителей
на практически всех направлениях активности компании (поиск,
реклама, онлайн-торговля, онлайн-сервисы, такси, и др.)
заставляет компанию постоянно совершенствоваться и
предлагать новые продукты и сервисы, иначе просто не выжить.
Конкуренция за сотрудников заставляет компании предлагать
хорошие условия для работы, обучать и продвигать молодежь,
создавать такие условия, при которых сотрудникам комфортно
работать и самореализовываться.*

*Самый главный эффект — это фантастическое снижение
издержек по поиску информации для всех.*

Яндекс





Команда ВСП по маркетингу

ВСП: Программа развития.

Программа обучения действует в ВСП с самого начала работы компании, с 1996 года. Основной актив ВСП – знания и опыт, которые аккумулируют специалисты.

Для заказчика, в конечном итоге, важно решение его технической задачи в рамках реализации проекта, будь то обеспечение искрозащиты цепи, надежная коммутация потоков или точное измерение параметра процесса. Некомпетентная команда не может рассчитывать на успешную позицию в экосистеме.

По мере развития программы ее инструментарий, практики, которых придерживаются сотрудники, постепенно расширялись – добавлялись новые «модули», каждый из которых предназначен для работы над развитием навыков и знаний.

(1) 5% рабочего времени в неделю на прочтение профессиональной литературы.

В течение рабочей недели каждый сотрудник компании может использовать часть рабочего времени для прочтения профессиональной литературы – книги, журнала, статьи на профильном интернет-портале и т.п.

(2) Бесплатные курсы английского языка на базе офиса компании.

(3) ИнПО.

ИнПО – Индивидуальная Программа Обучения. В рамках данной практики специалисты ВСП, принимающие участие в непосредственной работе с заказчиками, детально изучают различные аспекты решений как партнеров-производителей, так и конкурентную продукцию.

(4) Лабораторный практикум.

В соответствии с планом Лабораторных практикумов или в офисе, или на складе, как, например, со сборкой фитингов, когда в офисе просто такую работу не провести, в течение года проводятся соответствующие практикумы.

(5) Практикум McKinsey.

McKinsey – одна из самых профессиональных компаний бизнес-консультантов в мире, к советам которой прислушиваются и руководители крупного бизнеса, и правительства государств. Каждый четверг команда сотрудников ВСП обсуждает новую тему – выбранную статью, которые McKinsey публикует на своём интернет-ресурсе регулярно.

(6) СПИН-продажи.

Навыки, так называемой, практики СПИН-продаж – одни из наиболее высоко оценённых в области выстраивания долгосрочных партнёрских отношений с заказчиками в мировой практике бизнеса. Соответствующей методологией пользуются и такие лидеры промышленных решений для автоматизации систем управления как, например, Honeywell. Учитывая направленность работы компании, мы, конечно, не могли не включить соответствующий блок в общую Программу развития для специалистов ВСП.

(7) Семинары по маркетингу.

В рамках регулярных семинаров по маркетингу, придерживаясь определенной методологии McKinsey, мы внимательно изучаем рекомендации именитой компании и ищем параллели в своей работе, обеспечивая развитие сервисов ВСП.

(8) ЗИ: Изучай И Исследуй.

«... одним из следствий проведённого внутреннего исследования, состоявшихся интервью, явилась идея глубокого изучения какой-либо компании, опыт и инструменты которой наша команда могла бы использовать в своей работе, повышая компетентный уровень. Позднее такая практика была названа «ЗИ – Исследуй И Изучай».

(9) Специализированные курсы и семинары.

Сотрудники компании регулярно участвуют в различных специализированных курсах и семинарах, проводимых партнёрами-производителями компании и поставщиками различных услуг.

(10) Вебинары партнеров-производителей.

(11) Тренинги на площадках партнеров-производителей.

Посещение производственной площадки важная составляющая для полноценного понимания партнера.



Украина, Киев
+38 050 4147733
ukraine@vsp-co.org

Компания ВСП
Россия, Москва
Семеновская площадь 1а
18 этаж
+7 499 4040080
vsp@vsp-co.org

VSP-Co.org