

شرکت اپل

نویسنده

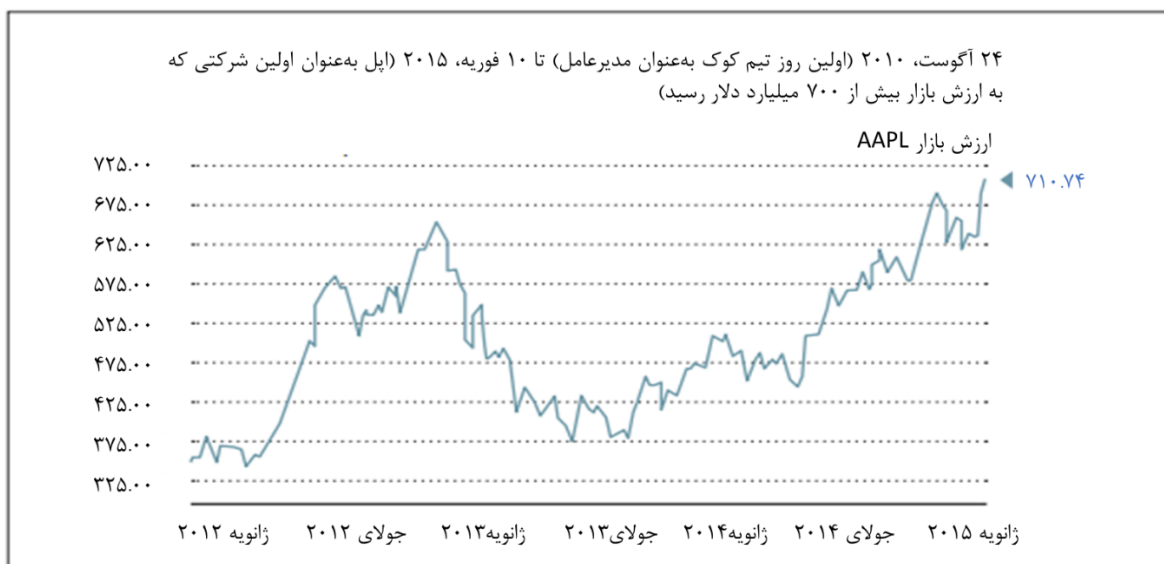
فرانک روتارمل و دیوید کینگ

مترجم

هستی مرادی

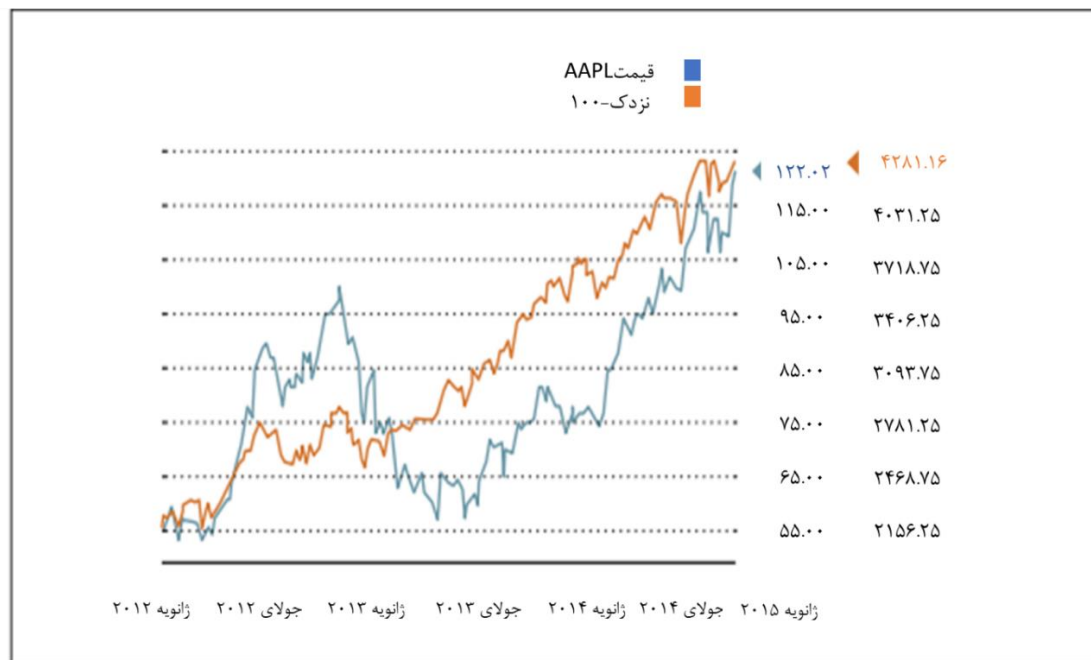
۱۰ فوریه، ۲۰۱۵. پس از بسته شدن بازار، شرکت اپل اولین شرکتی بود که ارزش بازار بالای ۷۰۰ میلیارد دلار داشت. (شکل ۱-الف را مشاهده کنید). سهام اپل پس از فروش بی سابقه تعداد گوشی‌های آیفون و با نشان دادن رکورد سود سه ماهه ۱۸ میلیارد دلار اوج گرفت. این نقاط عطف برای آقای تیم کوک^۱ مدیر ارشد اجرایی (مدیر عامل) اپل قابل توجه بود، زیرا از زمانی که او در سال ۲۰۱۱ جایگزین استیو جابز اسطوره شد، ارزش اپل بیش از دو برابر شده بود که حرفی در مورد مدیریت موفق او باقی نمی گذاشت. آقای کوک علناً «قانون اعداد بزرگ» یا این ایده که هرچه شرکت‌ها بزرگتر می شوند، نرخ رشد آن‌ها نیز کندتر می شود را رد کرده بود. وی شهود درستی داشت: تقاضا برای محصولات اپل به ویژه در چین، تشدید شده بود. از آنجایی که رشد فروش یا سود ۱۰ درصدی از پایه ۱۰ میلیون دلار (برابر با ۱ میلیون دلار) ساده تر از همان مقدار رشد ۱۰ درصدی از پایه‌ی ۱۸ میلیارد دلاری (برابر ۱۸۰ میلیون دلار) بود، حفظ رشد دو رقمی می توانست دشوار باشد. علی‌رغم موفقیت نوآوری‌های قبلی، در دوران استیو جابز، آن رشد اغلب از «نوآوری بزرگ بعدی» ناشی می شد. اکنون منشأ رشد چه خواهد بود؟ این چیزی بود که تیم کوک پیش‌بینی می کرد سرمایه‌گذاران را نیز متعجب سازد (برای مقایسه قیمت سهام اپل با شاخص نزدک ۱۰۰ به شکل ۱-ب مراجعه کنید).

شکل ۱-الف. ارزش بازار اپل (اعداد به میلیارد دلار می باشند).



شکل ۱-ب. قیمت سهام اپل در مقابل شاخص نزدک ۱۰۰ (۲۴ آگوست ۲۰۱۱ تا ۱۰ فوریه ۲۰۱۵)

¹ Tim Cook



تأسیس شرکت اپل

در سال ۱۹۷۶، استیو جابز و استیو وزنیاک، ایده یک شرکت رایانه شخصی را تصور و شرکت رایانه‌ای اپل را تأسیس نمودند (واژه «رایانه‌ای» در نام لاتین شرکت در سال ۲۰۰۷ کنار گذاشته شد تا منعکس‌کننده گسترش اپل از بازار رایانه‌های شخصی به لوازم الکترونیکی عمومی مصرفی باشد). جابز در سن ۲۱ سالگی، خودروی فولکس واگن خود را برای تأمین مالی راه‌اندازی شرکت فروخت. جابز و وزنیاک، سپس در ۲۶ سالگی، با گروه کوچکی از دوستان خود شروع به مونتاژ رایانه‌های شخصی در گاراژ منزل جابز کردند. بلافاصله پس از آن بودجه اضافی برای تحریک رشد شرکت را دریافت کردند. در سال ۱۹۷۸، اپل ۲، اولین رایانه شخصی، روانه بازار شد و به قیمت ۶۶۶.۶۶ دلار به فروش رسید. در دسامبر همان سال، اپل یک آی پی او^۲ موفق (عرضه اولیه سهام) روانه بازار کرد و آن را به یک شرکت سهامی عام تبدیل نمود. از زمان عرضه اولیه‌اش، ارزش بازار اپل به‌طرز عجیبی ۵۰,۶۰۰ درصد افزایش یافته است.

تا سال ۱۹۸۰، اپل سه نسخه بهبود یافته از رایانه شخصی را منتشر کرد، و جابز و وزنیاک مولتی میلیونر شدند. در سال بعد، آی بی ام^۳ وارد بازار رایانه‌های شخصی شد و به‌سرعت به یک رقیب جدی تبدیل شد. معماری باز آی بی ام به‌راحتی توسط تولیدکنندگان دیگر قابل تقلید بود و به‌زودی به استاندارد صنعت تبدیل شد که باعث ایجاد شرکت‌های رایانه‌ای بیشتری در ایالات متحده (مانند شرکت دل و کامپک) و همچنین در تایوان، کره و سایر کشورهای آسیایی شد. حتی

^۲ IPO

^۳ IBM

تهدیدکننده‌تر از آن کنسرسیوم بین آی بی ام بود که در توسعه سخت‌افزار کامپیوتر تخصص داشت: مایکروسافت تازه تأسیس با سیستم عامل دی او اس^۴ خود و اینتل با تخصص خود در حافظه و پردازنده‌ها. تا سال ۱۹۸۲، آی بی ام سودآوری و سهم بازار خود را به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش و موقعیت اپل را مورد حمله قرار داد. اپل دو سال بعد با مکینتاش که قابلیت‌های پیشرفته‌ای را به همراه رابط کاربری گرافیکی بصری ارائه می‌کرد پاسخ داد و آن را از طریق یک تبلیغ تلویزیونی نمایشی در دقیقه ۴۵ مسابقات سوپر بول ۱۹۸۴ معرفی نمود. در سال ۱۹۸۵، استیو جابز پس از جنگ قدرت با مدیرعامل جان اسکالی، یک مدیر حرفه‌ای از پپسی که دو سال قبل استخدام شده بود، از شرکت اخراج شد. استیو جابز باید تماشا می‌کرد که شرکتی که تأسیس کرده بود چگونه روزهای سخت خود را سپری می‌کند. در سال ۱۹۹۶، اپل تنها ۶۹ میلیون دلار درآمد در سه ماهه اول کسب کرد و ۳۰ درصد از کل نیروی کار ۱۳,۴۰۰ نفری شرکت را اخراج نمود.

بازگشت استیو جابز

پس از اخراج عمومی از اپل، استیو جابز علایق دیگری (نکست^۵ و پیکسار) را دنبال کرد. خرید نکست توسط اپل در ۲۰ دسامبر سال ۱۹۹۶، به مبلغ ۴۲۹ میلیون دلار باعث بازگشت استیو به اپل شد. جابز دوباره در سال ۱۹۹۷ مدیرعامل شد و فقط یک دلار حقوق نمادین می‌گرفت. او بعداً یادآور شد: «آن زمان متوجه نبودم اما معلوم شد که اخراج شدن از اپل بهترین اتفاقی بود که می‌توانست برای من بیفتد. سنگینی موفقیت با سبکی دوباره مبتدی بودن جایگزین شد... این اتفاق من را آزاد کرد تا وارد یکی از خلاقانه‌ترین دوره‌های زندگی‌ام شوم». اپل تا حد زیادی در نتیجه سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیون دلاری مایکروسافت در آگوست ۱۹۹۷ جان سالم به در برد؛ هدف مایکروسافت این بود که اپل و سیستم عامل آن را برای جلوگیری از نگرانی‌های مربوط به انحصار در اتحادیه‌های ضد انحصار حفظ کند. با این حال، به استیو جابز زمان لازم را داد تا در اپل محصولاتی که فناوری آینده را شکل می‌دادند، توسعه دهد و یکی از بزرگ‌ترین بازگشت‌های شرکتی در تاریخ معاصر را سازماندهی کند.

استیو جابز قویاً معتقد بود که اپل می‌تواند پیشرفت‌های نوآورانه عمده‌ای ایجاد کند تا صنایع آینده را تغییر دهد. نگرش جابز نسبت به نوآوری به عنوان کلید یک استراتژی موفق و مزیت رقابتی در مصاحبه‌ای که ریچارد روملت، استاد دانشگاه یوسی‌ا ال ای^۶ اندکی پس از بازگشت جابز به اپل در سال ۱۹۹۸ انجام داد آشکار شد:

«من علاقه‌مند بودم بدانم استیو جابز در مورد آینده اپل چه می‌گوید. استراتژی بقای او برای اپل، با تمام مهارت و درامش، قرار نبود اپل را به سوی آینده سوق دهد. در آن لحظه از زمان، اپل کمتر از ۴ درصد از بازار رایانه‌های شخصی را در اختیار داشت. استاندارد عملی، ویندوز-اینتل بود که بعداً به وینتل تبدیل شد و به نظر می‌رسید هیچ راهی برای اپل وجود ندارد که بتواند کاری بیش از ادامه دادن فعالیت خود در یک جاویژه^۷ کوچک انجام دهد. من به استیو گفتم: [استیو، این چرخش در اپل چشمگیر بوده است. اما همه چیزهایی که در مورد تجارت رایانه شخصی می‌دانیم حاکی از آن است که اپل واقعاً

⁴ DOS

⁵ NeXT

⁶ UCLA

⁷ niche

نمی‌تواند از یک موقعیت جاویژه کوچک فراتر برود. اثرات شبکه آنقدر قوی نیستند که بتوانند استاندارد وینتل را مختل کنند. بنابراین در درازمدت چه کاری می‌خواهی انجام دهی؟ استراتژی تو چیست؟]

استیو جابز مخالف استدلال من نبود. اما با آن موافق هم نبود. فقط لبخند زد و گفت: [منتظر اتفاق بزرگ بعدی هستم]». (به شکل‌های ۲ و ۳ محصول، عملکرد جغرافیایی و مالی مراجعه کنید).

شکل ۲-الف. فروش منطقه‌ای اپل، ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ (اعداد به میلیون دلار می‌باشند).

فروش خالص بخش عملیاتی	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
فروش خالص آمریکا	۲۴,۴۹۸	۳۸,۳۱۵	۵۷,۵۱۲	۶۲,۷۳۹	۶۵,۲۳۲
فروش خالص اروپا	۱۸,۶۹۲	۲۷,۷۷۸	۳۶,۳۲۳	۳۷,۸۸۳	۴۰,۹۲۹
فروش خالص ژاپن	۳,۹۸۱	۵,۴۳۷	۱۰,۵۷۱	۱۳,۴۶۲	۱۴,۹۸۲
فروش خالص آسیا اقیانوسیه	۸,۲۵۶	۲۲,۵۹۲	۳۳,۲۷۴	۳۶,۵۹۸	۳۹,۱۹۰
فروش خالص خرده‌فروشی	۹,۷۹۸	۱۴,۱۲۷	۱۸,۸۲۸	۲۰,۲۲۸	۲۱,۴۶۲
فروش خالص کل	۶۵,۲۲۵	۱۰۸,۲۴۹	۱۵۶,۵۰۸	۱۷۰,۹۱۰	۱۸۱,۷۹۵

شکل ۲-ب. فروش خالص محصول، سال ۲۰۱۰-۲۰۱۴ (اعداد به میلیون دلار می‌باشند).

فروش خالص محصول	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
کامپیوترهای رومیزی ^۸	۶,۲۰۱	۶,۴۳۹	۶,۰۴۰		
قابل حمل‌ها ^۹	۱۱,۲۷۸	۱۵,۳۴۴	۱۷,۱۸۱		
فروش خالص کل مک	۱۷,۴۷۹	۲۱,۷۸۳	۲۳,۲۲۱	۲۱,۴۸۳	۲۴,۰۷۹
آیپاد	۸,۲۷۴	۷,۴۵۳	۵,۶۱۵	۴,۴۱۱	۲,۲۸۶
سایر محصولات و خدمات مرتبط با موسیقی ^{۱۰}	۴,۹۴۸	۶,۳۱۴	۸,۵۳۴	۱۶,۰۵۱	۱۸,۰۶۳
آیفون و خدمات ^{۱۱}	۲۵,۱۷۹	۴۷,۰۵۷	۸۰,۴۷۷	۹۱,۲۷۹	۱۰۱,۹۹۱
آیپد و محصولات مرتبط ^{۱۲}	۴,۹۵۸	۲۰,۳۵۸	۳۲,۴۲۴	۳۱,۹۸۰	۳۰,۲۸۳
لوازم جانبی و سخت‌افزار ^{۱۳}	۱,۸۱۴	۲,۳۳۰	۲,۷۷۸		
فروش نرم‌افزار و خدمات ^{۱۴}	۲,۵۷۳	۲,۹۵۴	۳,۴۵۹	۵,۷۰۶	۶,۰۹۳
فروش خالص کل	۶۵,۲۲۵	۱۰۸,۲۴۹	۱۵۶,۵۰۸	۱۷۰,۹۱۰	۱۸۲,۷۹۵

^۸ شامل خطوط تولید آی مک، مک مینی و مک پرو می‌باشد. (اعداد ۲۰۱۰-۲۰۰۸ همچنین شامل خطوط تولید پاورمک و ایکس سرو می‌شوند).

^۹ شامل خطوط تولید مک بوک، آی بوک، مک بوک ایر، مک بوک پرو و پاور بوک است.

^{۱۰} شامل فروش از فروشگاه آیتونز، اپل استور، آی بوک استور و همچنین فروش خدمات آیپاد و برند اپل و لوازم جانبی آیپاد شخص ثالث می‌باشد.

^{۱۱} شامل درآمد شناسایی‌شده از فروش آیفون، قراردادهای اپراتور، خدمات و برند اپل و لوازم جانبی آیفون شخص ثالث است.

^{۱۲} شامل درآمد شناسایی‌شده از فروش آیپد، خدمات، برند اپل و لوازم جانبی آیپد شخص ثالث است.

^{۱۳} شامل فروش نمایشگر، راه حل‌های اتصال بی‌سیم و شبکه و سایر لوازم جانبی سخت‌افزاری می‌باشد.

^{۱۴} شامل فروش سیستم عامل و نرم‌افزار کاربردی با برند اپل، نرم‌افزار شخص ثالث و خدمات مک و اینترنت می‌باشد.

شکل ۲- ج. فروش هر واحد محصول ۲۰۱۴-۲۰۱۰. (به جز داده‌های فروش به ازای هر واحد فروخته‌شده. اعداد به میلیون دلار می‌باشند).

فروش هر واحد محصول	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
دسکتاپ‌ها ^{۱۵}	۴,۶۲۷	۴,۶۶۹	۴,۶۵۶		
قابل حمل‌ها ^{۱۶}	۹,۰۳۵	۱۲,۰۶۶	۱۳,۵۰۲		
کل فروش هر واحد مک	۱۳,۶۶۲	۱۶,۷۳۵	۱۸,۱۵۸	۱۶,۳۴۱	۱۸,۹۰۶
فروش خالص به ازای هر واحد مک فروخته‌شده ^{۱۷}	۱,۲۷۹	۱,۳۰۱	۱,۲۷۸	۱,۳۱۵	۱,۲۷۴
واحد‌های فروخته‌شده آیپاد	۵۰,۳۱۲	۴۶,۶۲۰	۳۵,۱۶۵	۲۶,۳۷۹	۱۴,۳۷۷
فروش خالص به ازای هر واحد آیپاد فروخته‌شده	۱۶۴	۱۷۴	۱۵۹	۱۶۷	۱۵۹
واحد‌های فروخته‌شده آپید	۷,۴۵۸	۳۲,۳۹۴	۵۸,۳۱۰	۷۱,۰۳۳	۶۷,۹۷۷
فروش خالص به ازای هر واحد آپید فروخته‌شده	۶۶۵	۶۲۸	۵۹۰	۴۵۰	۴۴۵
واحد‌های فروخته‌شده آیفون	۳۹,۹۸۹	۷۲,۲۹۳	۱۲۵,۰۴۶	۱۵۰,۲۵۷	۱۶۹,۲۱۹

شکل ۳. داده‌های مالی ایل، ۲۰۱۴-۲۰۱۰ (به جز داده‌های سود هر سهم، اعداد به میلیون دلار می‌باشند).

سال مالی	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴
پول نقد و سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت	۲۵,۶۲۰	۲۵,۹۵۲	۲۹,۱۲۹	۴۰,۵۴۶	۲۵,۰۷۷
مطالبات	۹,۹۲۴	۱۱,۷۱۷	۱۸,۶۹۲	۲۰,۶۴۱	۲۷,۲۱۹
موجودی‌ها	۱,۰۵۱	۷۷۶	۷۹۱	۱,۷۶۴	۲,۱۱۱
کل دارایی، کارخانه و تجهیزات (خالص)	۴,۷۶۸	۷,۷۷۷	۱۵,۴۵۲	۱۶,۵۹۷	۲۰,۶۲۴
استهلاک (تجمعی)	۲,۴۶۶	۳,۹۹۱	۶,۴۳۵	۱۱,۹۲۲	۱۸,۳۹۱
دارایی‌ها	۷۵,۱۸۳	۱۱۶,۳۷۱	۱۷۶,۰۶۴	۲۰۷,۰۰۰	۲۳۱,۸۳۹
حساب‌های پرداختی (تجاری)	۱۲,۰۱۵	۱۴,۶۳۲	۲۱,۱۷۵	۲۲,۳۶۷	۳۰,۱۹۶
بدهی بلندمدت	۰	۰	۰	۱۶,۹۶۰	۲۸,۹۸۷
بدهی‌ها	۲۷,۳۹۲	۳۹,۷۵۶	۵۷,۸۵۴	۸۳,۴۵۱	۱۰۲,۲۹۲
حقوق صاحبان سهام	۴۷,۷۹۱	۷۶,۶۱۵	۱۱۸,۲۱۰	۱۲۳,۵۴۹	۱۱۱,۵۴۷
فروش (خالص)	۶۵,۲۲۵	۱۰۸,۲۴۹	۱۵۶,۵۰۸	۱۷۰,۹۱۰	۱۸۲,۷۹۵

^{۱۵} شامل خطوط تولید آی مک، مک مینی و مک پرو می‌باشد. (اعداد ۲۰۱۰-۲۰۰۸ همچنین شامل خطوط تولید پاورمک و ایکس سرو می‌شوند).

^{۱۶} شامل خطوط تولید مک بوک، آی بوک، مک بوک ایر، مک بوک پرو و پاوربوک می‌باشد.

^{۱۷} از تقسیم کل فروش خالص مربوط به محصول بر اساس کل فروش واحد مربوط به محصول به دست می‌آید.

۱۰۴,۳۱۲	۹۹,۸۴۹	۸۴,۶۴۱	۶۲,۶۰۹	۳۸,۶۰۹	هزینه کالای فروخته شده
۱۸,۳۰۴	۱۵,۳۰۵	۱۳,۴۲۱	۱۰,۰۲۸	۷,۲۹۹	هزینه فروش، عمومی و اداری
۱۳,۹۷۳	۱۳,۱۱۸	۱۴,۰۳۰	۸,۲۸۳	۴,۵۲۷	مالیات بر درآمد
۳۹,۵۱۰	۳۷,۰۳۷	۴۱,۷۳۳	۲۵,۹۲۲	۱۴,۰۱۳	درآمد قبل از اقلام فوق العاده
۳۹,۵۱۰	۴۰,۰۰۳	۴۱,۷۳۳	۲۵,۹۲۲	۱۴,۰۱۳	درآمد خالص (ضرر)
۶,۴۹	۴۰,۰۰۳	۴۴,۶۴	۲۸,۰۰۵	۱۵,۴۱	سود پایه هر سهم به جز اقلام فوق العاده
۶,۴۵	۳۹,۷۵	۴۴,۱۵	۲۷,۶۸	۱۵,۱۵	سود رقیق شده هر سهم به جز اقلام فوق العاده

تجدید ساختار اپل

هنگامی که استیو جابز در سال ۱۹۹۷ به اپل بازگشت، آماده و مشتاق بود همه چیز را تغییر دهد. در دیدار با مدیران ارشد اپل، پس از شنیدن تمام توضیحات آن‌ها در مورد عملکرد ضعیف اپل به طرز بدی فریاد زد: «محصولات به درد نمی‌خورند. هیچ جذابیتی ندارند». جابز به سرعت بر شرکتی که راه‌اندازی کرده بود دوباره متمرکز شد و محصولات متعددی مثل دستیار دیجیتالی شخصی نیوتون، چاپگر لیزری رایتر و دوربین کویک تیک اپل را متوقف نمود (همه این محصولات در حال حاضر اقلام کلکسیونی برای علاقه‌مندان به محصولات اپل هستند).

در طول دوران تجدید ساختار، جابز تولید را به تایوان برون‌سپاری کرد و مقیاس سیستم توزیع را با پایان دادن به روابط با عرضه‌کنندگان کوچک‌تر کاهش داد. جابز با بینش هوشمندانه خود در مورد آنچه مصرف‌کنندگان می‌خواستند، یک وبسایت جدید و انقلابی را راه‌اندازی کرد تا محصولات اپل را مستقیماً به صورت آنلاین به مشتریان بفروشد. برای اولین بار در تاریخ، فروشگاه‌های خرده‌فروشی اپل را نیز افتتاح کرد که به استراتژی تولید سفارشی‌اش وابسته بود. اگرچه این حرکت‌ها در آن زمان جسورانه به نظر می‌رسیدند، همه این بهبودهای عملیاتی به افزایش فروش که قبلاً کاهش یافته بود کمک نمودند. برای اولین بار پس از پنج سال (از ۱۹۹۳) اپل یک‌بار دیگر سودآور شد.

جابز همچنین به ضرورت دسترسی بیشتر به سیستم عامل اپل برای ارائه‌دهندگان نرم‌افزار پی برد. او همه چیز را به سیستم عامل منبع باز و مبتنی بر یونیکس، به نام مک او اس ایکس^{۱۸} تغییر داد. ثابت شد که این یک محیط عملیاتی با ثبات‌تر است و به شرکت اجازه می‌داد تا در پاسخ به بازخورد مشتریان، سیستم عامل را به صورت سالیانه ارتقا دهد. در سال ۲۰۰۵ اپل این گذار را با تغییر از پاور پی سی به پردازنده‌های اینتل تکمیل کرد که به این معنی بود که رایانه‌های اپل می‌توانستند نه تنها مک او اس ایکس، بلکه هر سیستم عاملی را که از معماری ایکس ۸۶ استفاده می‌کرد، اجرا نمایند. این به عنوان آغاز یک دوره واقعاً باز برای رایانه‌های اپل بود: آن‌ها اکنون انعطاف‌پذیرترین و همچنین جذاب‌ترین رایانه‌ها بودند. در نتیجه، قیمت سهام اپل از ۶ دلار در سال ۲۰۰۳ به بیش از ۸۰ دلار در سال ۲۰۰۶ افزایش یافت و حتی از ارزش بازار دل که در آن زمان سازنده شماره یک کامپیوتر در ایالات متحده بود فراتر رفت. مدیر عامل دل، مایکل دل، سخنانی را که ۹ سال

¹⁸ Mac OS X

قبل به صورت علنی گفته بود، پس گرفت: «اگر اپل را اداره می‌کردم، آن را تعطیل می‌کردم و پولش را به سهامداران پس می‌دادم».

فراتر از تغییر سیستم عامل، مشهودترین تغییری که جابز ایجاد کرد، استفاده از طراحی صنعتی برای تولید رایانه‌های زیباتر بود. جابز تقریباً بلافاصله با پشت سر گذاشتن محدودیت‌های فناوری و طراحی، تصویر اپل را احیا نمود. او جانانان آيو، طراح بریتانیایی را به‌عنوان رئیس گروه طراحی صنعتی داخلی اپل منصوب کرد. چندین تم^{۱۹} طراحی متمایز مانند شفافیت، رنگ‌ها، مینیمالیسم و آلومینیوم تیره در همکاری جابز و آيو در طول سال‌ها وجود داشته‌اند. آيو به‌عنوان طراح اصلی آی مک، پاور بوک جی فور آلومینیومی و تیتانیوم، مک بوک، مک بوک پرو یونی بادی، آی پاد، آیفون و آپید شناخته شده است. کار آيو در اپل جوایز بسیار و شهرت فراگیری را برای او به ارمغان آورد.

جابز همچنین شروع به معرفی اپل به‌عنوان یک جایگزین جذاب و شیک برای دیگر رایانه‌های کسل‌کننده و شبیه‌سازی شده در بازار کرد. استیو جابز که به صراحتش شهرت داشت، زمانی مایکل دل را به ساخت «جعبه‌های بژ غیرابتنکاری» متهم کرد. با همان رویه‌ی تبلیغ بدنام تلویزیونی ۱۹۸۴، اپل کمپین «متفاوت بیندیشید» خود را در سال ۱۹۹۷ راه‌اندازی نمود. هدف این کمپین بازتاب فرهنگ اپل بود که شامل افراد بزرگی بود که متفاوت فکر می‌کردند. در تبلیغات تلویزیونی، هنرمندان، دانشمندان و سیاستمداران بزرگی که به‌عنوان متفکران مستقل دیده می‌شدند، از جمله آلبرت انیشتین، مارتین لوتر کینگ جونیور، جان لنون، توماس ادیسون، آملیا ارهارت، آلفرد هیچکاک، پابلو پیکاسو و جری سینفلد^{۲۰} حضور داشتند. به‌طور مشابه، تبلیغات چاپی اپل ارتباط کمتری با محصولات خاص داشتند و همه چیز مربوط به تصویر شرکت بود. آن‌ها به سادگی، پرتره‌ای از یکی از چهره‌های تاریخی و یک لوگوی کوچک اپل را با عبارت «متفاوت فکر کنید» در گوشه پایین نشان می‌دادند. در سال ۲۰۰۲، اپل کمپین تبلیغاتی «سوئیچ» را راه‌اندازی کرد که نشان می‌داد افراد مشهور و غیرمشهور در مورد دلایل جابجایی از رایانه‌های تحت ویندوز به رایانه‌های اپل صحبت می‌کردند. تبلیغ «من یک مک، یک رایانه شخصی هستم» در نیمه آخر دهه که بازیگر جوان جاستین لانگ در نقش «مک» و مردی میانسال (کمیگ جان هاجمن) با کت و شلوار در نقش «کامپیوتر» حضور داشت، به تقویت تصویر مک به‌عنوان محصولی برای نسل جوان و مدرن و تضعیف تصویر رایانه شخصی که فقط برای تجارت مناسب است و پاسخگوی نیازهای خلاقانه نسل جوان نیست، کمک کرد.

فرهنگ اپل

در اوایل سال ۱۹۸۳، استیو جابز شعار زیر را ابداع کرد: «بهتر است دزد دریایی باشید تا اینکه به نیروی دریایی بپیوندید». تیم مکینتاش جابز در آن زمان تنها ۸۰ کارمند داشت، اما احساس می‌کرد که آن‌ها در حال پرورش یک «ذهنیت گروهی» هستند که از آن متنفر بود. در پاسخ به فراخوان «کاپیتان» جابز، برنامه‌نویسان استیو کپس و سوزان کر، چشم بند دزدان دریایی با طرح اپل را روی پرچم دزدان دریایی نقاشی کردند و آن را بالای ساختمان مکینتاش آویزان کردند. این تصویر

¹⁹ Theme

²⁰ Albert Einstein, Martin Luther King, Jr., John Lennon, Thomas Edison, Amelia Earhart, Alfred Hitchcock, Pablo Picasso, and Jerry Seinfeld

نمادین فرهنگ منحصر به فرد شرکت اپل را به تصویر می‌کشید و همچنین نمادی از اولین شعار الهام بخش اپل در اواخر دهه ۱۹۷۰ مبنی بر «تبدیل بایت به اپل» بود.

طبق وب‌سایت آن، کار در اپل «کمتر به‌عنوان یک شغل در نظر گرفته می‌شد و بیشتر شبیه به یک فراخوان بود». اپل به دنبال کارمندانی بود که مأموریت «تغییر جهان» و ایجاد «برخی از محبوب‌ترین فناوری‌ها روی کره زمین» را داشتند. اپل خود را به نامزدهای احتمالی برای استخدام به‌عنوان «یک شرکت کاملاً متفاوت» با «شغل‌های شرکتی بدون بخش شرکتی»^{۲۱} معرفی می‌کرد. اپل به دنبال افرادی بود که «باهوش، خلاق، آماده هر چالش و در مورد کاری که انجام می‌دهند فوق‌العاده هیجان‌زده باشند». به عبارت دیگر، به دنبال «ملت اپل»^{۲۲} بود. می‌دانید، از آن دسته افرادی که به هر حال علاقه دارید با آن‌ها معاشرت کنید. از همان ابتدا، استیو جابز در توسعه فرهنگ شرکتی مورد حسادت اپل نقش اساسی داشت. کارمندان معمولاً ۶۰ تا ۷۰ ساعت در هفته کار می‌کردند و هیچ‌کس شکایتی نداشت.

تصور می‌شد که اپل با سخت‌کوشی اما فضای آرام و معمولی‌اش، به‌عنوان شاخص منطقه‌ی سیلیکون ولی بر روی نقشه محسوب می‌شود. این شخصیت‌پردازی در اکثر شرکت‌های دیگر در ایالات متحده یک تناقض غیرممکن بود، اما در اپل اینطور نبود. هنگامی که جابز در سال ۱۹۹۷ به اپل بازگشت، به‌دلیل یقه اسکی مشکی و شلوار جین استاندارد خود، راه رفتن با کفش‌های کتانی یا گاهی اوقات بدون آن در محوطه دانشگاه به شهرت رسید. جابز حتی پابرنه به یک جلسه در سال ۱۹۹۹ رفت تا اختلافات مربوط به اختراع را با مدیران مایکروسافت حل و فصل کند. جابز نمونه کامل نگرش «من نابغه هستم و اهمیتی نمی‌دهم» بود. کارمندان اپل قهرمان خود را پذیرفتند و متقاعد شدند که آن‌ها نیز می‌توانند با اعتماد به نفس و خلاقیت، بدون کت و شلوار یا کفش ثروتمند شوند و میراثی از خود بر جای بگذارند.

روح یاغی‌گری اپل نه تنها مورد تحسین کارمندان وفادار بود، بلکه در میان مشتریانی که از تمایل اپل به تفکر متفاوت قدردانی می‌کردند، پیروانی فرقه مانند ایجاد کرد. میلیون‌ها نفر می‌خواستند به‌عنوان افراد منحصر به فرد دیده شوند و از این رو، میلیون‌ها نفر محصولات اپل را خریداری کردند. «فرقه اپل» گروهی از پیروان ظاهراً متعصب بود که از نظر آن‌ها همه چیز اپل بود، «در حالی که مشتریان زیادی وجود دارند که در زندگی خود با اپل مأنوس هستند، اعضای فرقه اپل ارادت خود را یک قدم جلوتر می‌برند و به اپل ایمان دارند». نتیجه این بود که اپل پیروان انبوه قابل توجهی داشت که در خیابان‌های هر شهر بزرگ دنیا به همراه ایرپاد سفید رنگ از محصولات اپل که به سرشان چسبیده بود قدم می‌زدند. محصولات اپل چنان مرسوم شدند که سایر شرکت‌ها مجبور شدند لوازم الکترونیکی مصرفی خود را مانند اپل طراحی کنند تا آمیدی به فروش داشته باشند. وفاداری مشتریان اپل به خوبی به این شرکت خدمت کرده بود و اکنون فقط متعصبان سرسخت نبودند که به آن اعتقاد داشتند؛ حتی افراد عادی در حال تبدیل شدن به وفاداران سرسخت اپل بودند.

²¹ corporate jobs without the corporate part

²² Apple people

نوآوری در اپل تحت مدیریت استیو جابز: آبیاد / آیفون / آپد

تنها شایستگی‌ای که اپل را از مرحله راه‌اندازی تا بقا و موفقیت، در مرز برتر بودن نگه داشت، نوآوری بود که دیگران به آن غبطه می‌خوردند. جابز بارها گفت «نوآوری وجه تمایز بین یک رهبر و یک پیرو است». جابز معتقد بود که نوآوری فرآیندی است که می‌توان آن را در سازمان پرورش داد و مدیریت نمود. با تولید ایده شروع می‌شود، سپس به سمت پذیرش و توسعه ایده می‌رود و در نهایت به اجرای ایده می‌رسد. در تمام این مدت، فرآیند نوآوری توسط رهبری مؤثر و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده امکان‌پذیر می‌شود.

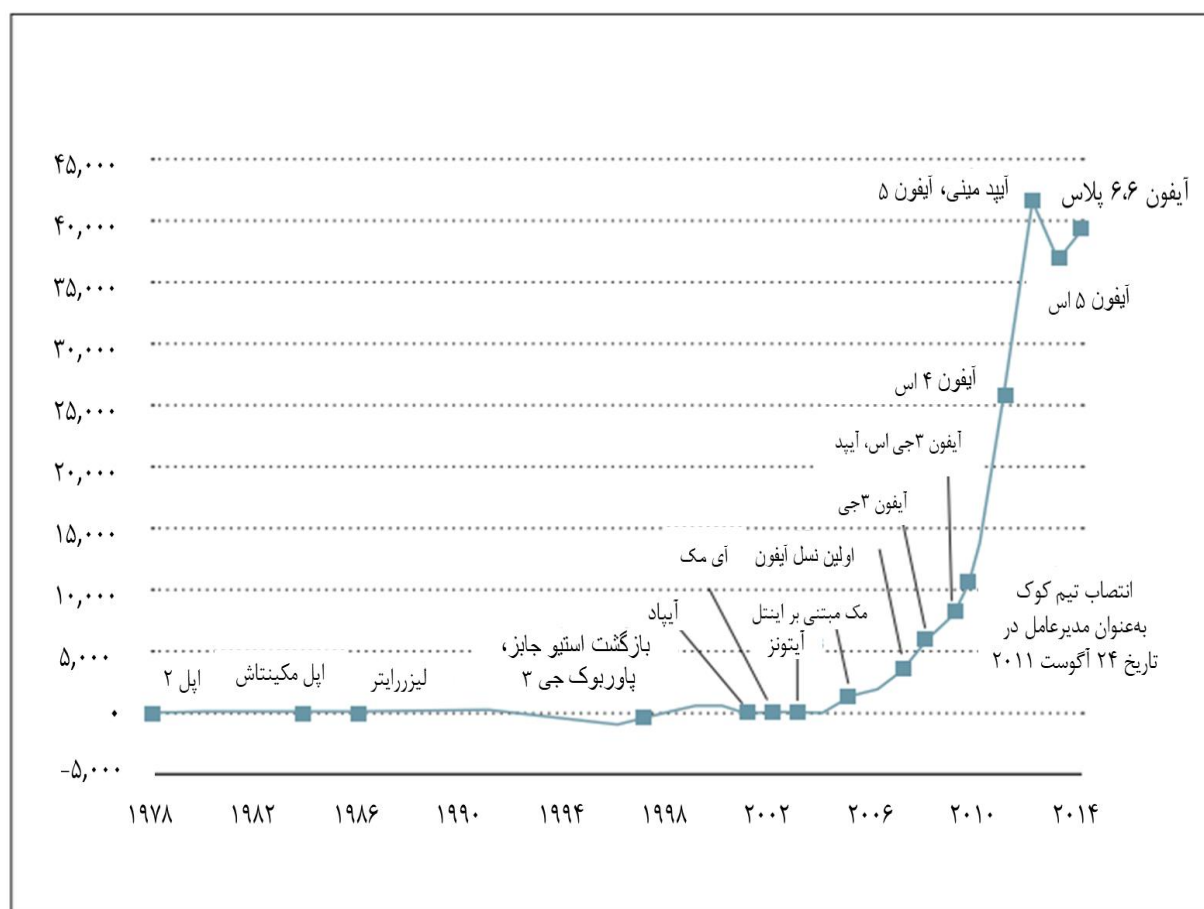
مدیریت ارشد اپل نیز در تلاش برای پرورش یک سازمان نوآور بود زیرا کارمندان باید بدانند که هنگام انجام یک پروژه خلاقانه، به‌خاطر انتخاب‌های جسورانه مورد سرزنش قرار نخواهند گرفت. تحمل بالا در برابر شکست و ریسک حساب‌شده برای کارکنان ضروری است تا برای ارائه ایده‌های جدید در هر سازمانی احساس راحتی کنند. به‌نظر می‌رسید که نیروی کار اپل این نگرش را کاملاً پذیرفته بود، زیرا با افتخار «به هزار مورد دیگر نه گفته بودند».

در مقایسه با رقبای خود، اپل کمتر هزینه می‌کرد، اما هزینه بیشتری برای تحقیق و توسعه انجام می‌داد که مقدار آن در سال‌های ۲۰۱۲، ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴ به ترتیب ۳.۴، ۴.۵ و ۶.۰ میلیارد دلار بود که ۲.۲ تا ۳.۲ درصد از درآمد را شامل می‌شد. (شکل ۴ را مشاهده کنید). میزان پولی که در اپل خرج می‌شد در مقایسه با سایر غول‌های فناوری نشان می‌داد که فرآیند نوآوری اپل چقدر مؤثر عمل می‌کرد و بازده قابل توجهی را در سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه ممکن می‌ساخت. در واقع، جابز به این جمله معروف بود: «نوآوری ربطی به تعداد دلارهای صرف شده برای تحقیق و توسعه شما ندارد. زمانی که اپل مک را معرفی کرد، آی بی ام حداقل ۱۰۰ برابر بیشتر برای تحقیق و توسعه هزینه می‌کرد. مسئله اصلی پول نیست، بلکه مربوط به افرادی است که در اختیار دارید، اینکه چگونه رهبری می‌کنید و چقدر برای آن تلاش می‌کنید» (برای جدول زمانی تاریخی معرفی محصولات اپل و درآمد خالص به شکل ۵-الف رجوع کنید).

شکل ۴. هزینه‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های منتخب فناوری (اعداد به میلیون دلار می‌باشند).

شرکت	هزینه تحقیق و توسعه چهار فصل اخیر	درصد انتخاب‌شده از درآمد
مایکروسافت	۱۱,۳۸۱	۱۳.۱
اینتل	۱۱,۵۳۷	۲۰.۶
آی بی ام	۵,۴۳۷	۵.۸۵
گوگل	۹,۸۳۲	۱۴.۹
آمازون	۹,۲۷۵	۱۰.۴
اپل	۶,۰۰۰	۳.۲۸
سود رقیق شده هر سهم به جز اقلام فوق‌العاده	۱۵.۱۵	۲۷.۶۸

شکل ۵-الف. درآمد خالص اپل (اعداد به میلیون دلار می‌باشند) و رویدادهای کلیدی در طول زمان در سال‌های ۱۹۷۸-۲۰۱۴.



آیپاد

انفجار بزرگ در اپل در اکتبر ۲۰۰۱ با عرضه آی پاد، پخش کننده موسیقی دیجیتال قابل حمل بر اساس فرمت موسیقی ام پی تری^{۲۳} اتفاق افتاد. طراحی شیک و رابط کاربری گرافیکی هوشمند، مصرف‌کنندگان را مجذوب خود نمود. این محصول فوراً به موفقیت دست یافت و بیش از ۱۰۰ میلیون دستگاه در عرض شش سال فروخته شد. سودآوری آی پاد فوق‌العاده بود، با حاشیه سودی که پیش از کسر هزینه‌های حمل‌ونقل، بازاریابی و سایر هزینه‌ها تا ۴۷.۴ درصد تخمین زده می‌شد.

در آوریل ۲۰۰۳، اپل آیتونز را به‌عنوان مکمل آی پاد ارائه کرد. آیتونز اولین فروشگاه آنلاینی بود که مشتریان می‌توانستند به‌جای خرید کل آلبوم‌ها با قیمت بالای ۱۵ تا ۲۰ دلار یا دانلود غیرقانونی آهنگ‌ها، آن‌ها را به‌صورت جداگانه با قیمت ۹۹ سنت بخرند. در عرض سه روز پس از راه‌اندازی، کاربران آیتونز یک میلیون آهنگ را دانلود کردند. تا ژوئن ۲۰۰۸، آیتونز از

پنج میلیارد داندلود فراتر رفت. در ۲۵ فوریه ۲۰۱۰، که به‌طور تصادفی تولد ۵۵ سالگی استیو جابز بود، اپل به نقطه عطف بزرگ ۱۰ میلیارد داندلود آیتونز دست یافت. اپل ظاهراً بدون هیچ زحمتی خود را به‌عنوان جدیدترین نماد عصر دیجیتال تثبیت نمود، صنعت موسیقی را متحول کرد و جایگاه رهبری خود را در رقابت فناوری حفظ نمود.

اپل با توجه به شهرت نمادین خود، آپیاد خود را به‌عنوان جایگزینی شیک برای محصولات فناوری موسیقی قدیمی از طریق کمپین جدید «ملت آپیاد» معرفی کرد. در تبلیغات، افراد مختلفی با هدفون‌های سفید در گوش‌هایشان در حال رقصیدن در پس‌زمینه‌ای رنگارنگ بودند. تبلیغات اپل همیشه از نظر طراحی خلاقانه بودند، اما تبلیغ «ملت آپیاد» یک «عامل بی‌نظیر بدون تردید» را به‌عنوان جوهره محصول به تصویر کشید. آن ویژگی مورد نظر پس از خرید مستقیماً به مشتری منتقل می‌شد.

آیفون

در ژوئن ۲۰۰۷، اپل آیفون را روانه بازار کرد و به‌زودی قیمت سهام اپل از مرز ۱۰۰ دلار گذشت. آیفون یک گوشی هوشمند چند منظوره بود که یک رابط لمسی منحصر به فرد و یک سیستم عامل انقلابی که تجربه‌ای مبتنی بر رایانه ارائه می‌کرد، برای مشتری فراهم می‌نمود. به گفته جابز، آیفون به‌عنوان «اینترنت در جیب شما» خواهد بود. اپل با شرکت ای‌تی‌اندتی^{۲۴} شریک شد تا این دستگاه را به بازار عرضه کند و برای مصرف کنندگان مقرون به‌صرفه باشد. ای‌تی‌اندتی از پرداخت یارانه برای گوشی‌های تلفن همراه تا زمانی که اپل می‌توانست جذابیت و نوآوری بودن خود را حفظ کند، رضایت کامل داشت.

یک سال بعد، اپل آیفون تری جی^{۲۵} را که در تبلیغات، به‌سرعت دو برابر و قیمت یک دوم آن اشاره می‌شد، روانه بازار کرد. آیفون تری جی از تمام فرمت‌های اسناد مایکروسافت پشتیبانی می‌نمود و از سرور مایکروسافت اکسچنج^{۲۶} به‌طور کامل پشتیبانی می‌کرد. اپل در سال اول رکورد فروش شش میلیون آیفون تری جی را زد و نسل جدیدی از گوشی‌های هوشمند را به دنیا معرفی نمود. در تابستان ۲۰۱۰، اپل آیفون ۴ را با دو دوربین داخلی و وضوح بالاتر عرضه کرد. اپل با رشد ۸۲ درصدی فروش از سال ۲۰۰۸ تا سال ۲۰۱۰، ۱۷.۴ درصد از بازار گوشی‌های هوشمند را تصاحب کرد. اپل پس از دو سال با داشتن ۳۲.۷ درصد سهم بازار، پس از نوکیا در جایگاه دوم قرار گرفت. آیفون ۴ اس، که نسخه به‌روزرسانی شده آیفون ۴ با دستیار صوتی معروف به «سیری» بود، در اکتبر ۲۰۱۱ عرضه شد. آیفون ۵ که صفحه نمایش بزرگ‌تری داشت و اولین آیفون فور جی^{۲۷} بود، در سپتامبر ۲۰۱۲ عرضه شد. آیفون ۶ بیشتر از یک به‌روزرسانی بود و اپل آیفون ۶ پلاس را برای رقابت بهتر با گوشی‌های بزرگ‌تر سامسونگ در نظر گرفت. اندازه بزرگتر، عمر باتری بیشتر را ممکن می‌ساخت و با دوربین بهتری همراه بود. با این حال، ترکیب اندازه بزرگتر با نازک بودن باعث ایجاد مشکلاتی در خم شدن آیفون ۶ شده بود. از اوایل سال ۲۰۱۵، تنها ۱۵ درصد از مشتریان، گوشی خود را به آیفون ۶ ارتقا دادند و فضای بیشتری برای فروش فراهم شد.

²⁴ AT&T

²⁵ 3G

²⁶ Microsoft Exchange

²⁷ 4G

آیپد

در ۲۵ ژانویه ۲۰۱۰، جابز بزرگ‌ترین ریسک خود را با معرفی آیپد، یک مالتی مدیا و رایانه‌ای که به سبک تبلت برای جایگزینی مداد و کاغذ طراحی شده بود، انجام داد (برای مشاهده جدول زمانی تاریخی معرفی محصولات اپل و درآمد خالص به شکل ۵-الف مراجعه کنید). آیپد که در میان موفق‌ترین محصولات عرضه‌شده تاکنون قرار دارد فقط ۲۸ روز طول کشید تا فروشی بیش از ۱ میلیون واحد داشته باشد (در مقایسه با ۷۴ روز برای آیفون ۳). ایده یک تبلت کامپیوتری قابل حمل بدون صفحه کلید و دارای صفحه لمسی بیش از دو دهه بود که وجود داشت. اپل در سال ۱۹۹۳ مسیج پد نیوتون خود را روانه بازار کرد که کمتر به دلیل ویژگی‌های پیشگام خود و بیشتر به دلیل مورد تمسخر قرار گرفتن در «دونزبری»^{۲۸} به دلیل مشکل نرم‌افزاری در تشخیص دست خط شناخته شد. آیپد با ضخامت نیم اینچ، وزن ۱.۵ پوند، صفحه نمایش ۹.۷ اینچی «زیبا و با کیفیت فوق العاده» و «فناوری چند لمسی، فوق العاده پاسخگو و دقیق» باعث شد که اپل محصولی به مراتب بهتر نسبت به زمان نیوتون، ارائه نماید. آیپد اتصال بی‌سیم وای فای را ارائه می‌کرد که امکان دسترسی به ایمیل، عکس‌ها، ویدیو، موسیقی، بازی‌ها و کتاب‌های الکترونیکی و همچنین مرور وب را فراهم می‌نمود. علاوه بر این، آیپد دارای ویژگی‌هایی مانند تقویم، مدیریت عکس، صفحات گسترده و ارائه‌ها بود تا ظاهر چندرسانه‌ای بیشتری به خود بگیرد.

این نگرانی وجود داشت که آیپد فروش سایر محصولات اپل را به خطر بیندازد، اما جابز معتقد بود که جایی برای دسته سومی از محصولات بین لپ‌تاپ و گوشی‌های هوشمند وجود دارد، اما اذعان داشت که «باید کارها را بسیار بهتر از هر دو دستگاه موجود انجام دهد». جابز استدلال می‌کرد که ضروری نیست آیپد بتواند برخی وظایف را بهتر از لپ‌تاپ یا تلفن‌های هوشمند انجام دهد. برخلاف آیفون، آیپد اولیه فاقد دوربین داخلی برای عکس‌برداری بود. در حالی که جابز از آیپد به عنوان «رویایی برای تایپ کردن» یاد می‌کرد، برای بسیاری از افراد، استفاده از کلیدهای لمسی به آسانی استفاده از صفحه کلید معمولی نبود. این امر باعث شد که بسیاری از مشتریان ناامیدی خود را نسبت به آیپد به عنوان محصولی با عملکرد پایین‌تر نسبت به آیفون، اما دارای صفحه نمایش بزرگ‌تر ابراز کنند. در مارس ۲۰۱۱، استیو جابز با شیوه ارائه منحصر به فرد خود، از آیپد ۲، نسخه نازک‌تر و شیک‌تر اما با عملکرد بالاتر نسبت به آیپد اصلی، رونمایی کرد. آیپد ۲ همچنین دارای دو دوربین برای تسهیل ویدیو چت آنلاین بود.

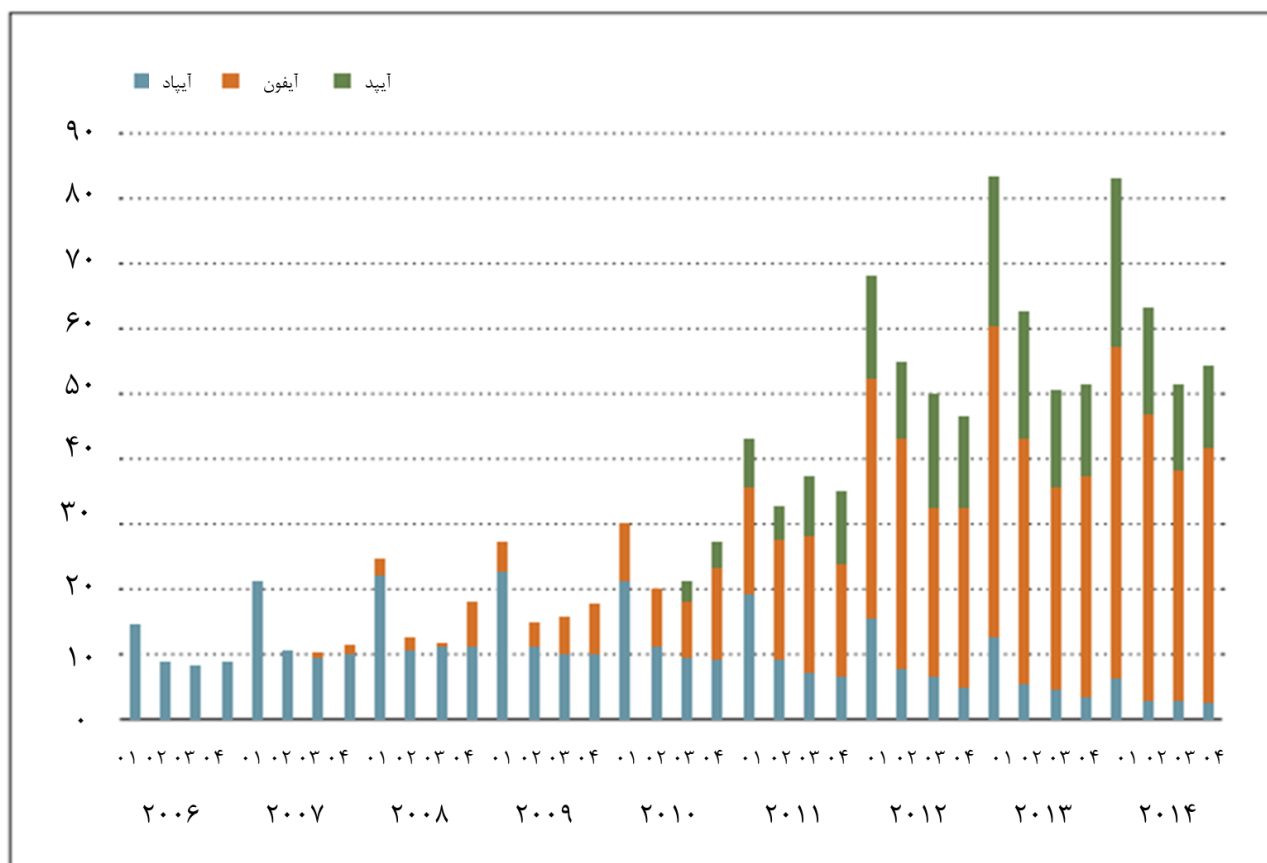
با معرفی آیپد، اپل به طور فزاینده‌ای به یک شرکت تولیدکننده دستگاه‌های موبایل تبدیل شد و با سونی، سامسونگ و نوکیا رقابت می‌کرد. در همان زمان، اپل با رقابت مستقیم سایر تولیدکنندگان رایانه روبرو شد که به سرعت به تولید آیپد روی آوردند و امیدوار بودند که ارزش اپل را کاهش دهند تا سهم بازار را به دست آورند. به عنوان مثال، هیولت پاکارد کامپیوتر بدون صفحه کلید خود به نام «اسلیت»^{۲۹} را معرفی کرد و دل، ایسر و سونی در حال اصلاح نسخه‌های تبلت خود بودند. علاوه بر این، آیپد با رقابت فزاینده‌ای از سوی مینی لپ‌تاپ‌ها یا «نت‌بوک‌های» جدید مواجه شده بود. زمانی که آیپد در سال ۲۰۱۵ پنج ساله شد، محصولات رقیب در قالب تبلت‌ها و تلفن‌های بزرگ‌تر منجر به اولین کاهش سالانه در فروش

²⁸ Doonesbury

²⁹ Slate

تبلت شدند و فروش آپید تقریباً ۱۸ درصد کاهش یافت (شکل ۵-ب فروش محصولات اپل را بر اساس دسته‌بندی، در بازه ۲۰۱۴-۲۰۰۶ نشان می‌دهد).

شکل ۵-ب. فروش محصولات اپل بر اساس دسته‌بندی سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۰۶.



تیم کوک، مدیرعامل جدید اپل

استیو جابز پس از دومین مرخصی پزشکی خود دو سال پس از پیوند کبد در سال ۲۰۰۹، تیم کوک را مسئول شرکت قرار داد. تیم کوک در ۲۴ آگوست ۲۰۱۱ به‌عنوان مدیرعامل منصوب شد. چند هفته بعد، در ۵ اکتبر ۲۰۱۱، استیو جابز در نبرد با سرطان شکست خورد و فوت کرد.

تیم کوک که دارای مدرک ام بی ای از دانشگاه دوک و لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه آبرن بود، از سال ۲۰۰۷ به‌عنوان مدیر ارشد عملیاتی فعالیت می‌کرد. او مدیریت برون‌سپاری بیشتر تولیدات اپل در کسب و کاری را بر عهده داشت که ارزش کالاهای فروخته نشده ممکن بود به‌دلیل منسوخ شدن به میزان هفته‌ای ۲ درصد کاهش یابد. در حالی که سبک رهبری تیم کوک به‌وضوح با استیو جابز تفاوت داشت، تلاش کوک برای متعادل نمودن همه چیز نشان‌دهنده آگاهی او از تأثیر جابز بر اپل بود. کوک برای حفظ تعادل بین دو سبک رهبری، دفتر جابز را دقیقاً همانطور که او آن را ترک کرد حفظ

نمود، اما ابتکارانی را نیز برای نشان دادن اینکه شخص دیگری مسئول است، به اجرا درآورد. اولین ابتکار تیم کوک حرکتی بود که استیو با آن مخالف بود: تطبیق کمک‌های خیریه کارمندان اپل تا سقف ۱۰ هزار دلار در سال. کوک همچنین اعلام کرد که شرکت در سال ۲۰۱۲ پرداخت سود سهام را آغاز خواهد نمود.

علاوه بر چالش حفظ موفقیت اپل بدون استیو جابز، حفظ نوآوری نیز با چالش‌هایی همراه بود. در سال ۲۰۱۱ قابل توجه‌ترین تغییرات محصول اپل مربوط به رنگ آن بود که محصولات محبوب در رنگ سفید عرضه شدند. در سال ۲۰۱۲ اپل آیفون ۵ را عرضه کرد که نسبت به آیفون‌های قبلی باریک‌تر بود و صفحه نمایش بزرگتری داشت. آیفون جدید رکوردهای پیش فروش را شکست، اما عرضه آن با جایگزینی نقشه‌های گوگل با نرم‌افزار اپل مخدوش شد و منجر به اخراج اسکاوت فورستال، رئیس نرم افزار موبایل شد. فورستال با مدیران دیگر درگیر شد و استیو جابز حضور نداشت که میانجی‌گری کند. تیم کوک همچنان با چالش‌های حفظ یک تیم مدیریتی و ادامه عرضه محصولات نوآورانه مواجه بود. این چالش‌ها در این واقعیت منعکس می‌شوند که تسلا که قول داده بود فرهنگی مانند آنچه استیو جابز ایجاد کرده بود را حفظ نماید و بیش از ۱۵۰ کارمند سابق اپل را جذب نمود.

محصول جدید بعدی

کمبودی که با از دست دادن استیو جابز به شدت احساس می‌شد، نوآوری محصول بود. از سال ۲۰۱۰، با معرفی آپید، اپل محصول جدیدی را معرفی نکرد. معرفی محصولات جدید برای حفظ رشد مداوم درآمد و سودآوری، یک نگرانی آشکار برای تیم کوک بود. به نظر می‌رسید او سعی دارد از محصول پرچمدار اپل یعنی آیفون و همچنین توسعه محصولات جدید استفاده کند. در ادامه توضیحات مختصری از تلاش‌های فعلی اپل ارائه شده است.

هدفون بیتس

در سال ۲۰۱۴، اپل، بیتس الکترونیکس را به قیمت ۳ میلیارد دلار خریداری نمود و آن را به عنوان یک برند جداگانه حفظ کرد. بیتس توسط خواننده رپ دکتر دره^{۳۰} تأسیس شد و هدفون و بلندگوهای آن بر باس یا شنیدن موسیقی مانند هنرمندان تأکید داشتند. قبل از خرید توسط اپل، بیتس الکترونیکس بیش از ۱ میلیارد دلار فروش داشت. هدفون‌های بیتس و بلندگوهای قابل حمل با ارائه صدایی عالی برای موسیقی به عنوان مکمل آیفون و آپید عمل می‌کردند.

اپل واچ

در اوایل سال ۲۰۱۵، اپل اعلام کرد که فروش اپل واچ را از ماه آوریل آغاز خواهد کرد. این محصول در ابتدا به عنوان یک دستگاه نظارت بر سلامت در نظر گرفته شد، بسیاری از کارکردهای بعدی در محصول اولیه وجود نداشتند و مشخص نبود که کدام نیاز مصرف‌کننده را برآورده می‌کند. مدل پایه اپل واچ ۳۵۰ دلار قیمت داشت و فقط با آیفون کار می‌کرد. بارزترین

کارکرد آن این بود که بررسی اینکه چه کسی با فرد تماس می‌گیرد یا پیامک ارسال می‌کند را تسهیل می‌نمود. ساعت هوشمند اپل به‌عنوان یک لوازم جانبی مد لوکس، با نسخه طلای ۱۸ عیار حدود ۱۷ هزار دلار قیمت داشت.

اپل پی

رویکرد اپل به پرداخت از طریق موبایل، اپل پی نام دارد. درحالی‌که اپل پی بخش کوچکی از درآمد اپل را تشکیل می‌داد، دو سوم از پرداخت‌های موبایلی را در بر می‌گرفت که به‌سرعت در حال رشد بودند. شرکت‌هایی که این پرداخت‌ها را می‌پذیرفتند محدود به ایالات متحده بودند. با این حال، اگرچه اپل پی تنها توسط ۱۵ شرکت در سال ۲۰۱۴ پذیرفته شد، پیش‌بینی می‌شد این رقم تا سال ۲۰۱۵ به ۵۳ شرکت برسد. همچنان، اپل پی به مصرف‌کنندگانی که از آیفون ۶ یا آیفون ۵ به همراه اپل واچ خود استفاده می‌کردند بستگی داشت.

اپل تی وی

در مارس ۲۰۰۷، استیو جابز نسل اول اپل تی وی را به دنیا معرفی نمود و از آن بیشتر به‌عنوان یک «سرگرمی» یاد کرد تا یک محصول اصلی. مدل نسل اول جعبه‌ای بود که به تلویزیون کاربر متصل می‌شد و این امکان را به کاربر می‌داد تا محتوای دانلود شده خود از فروشگاه آیتونز را هماهنگ کرده و پخش کند. این امکان وجود داشت که محتوا را به عقب برگرداند یا به‌سرعت جلو ببرد و اپل تی‌وی را معادل ماهواره امروزی یا کابل دی وی آر^{۳۱} به‌کار گیرد. نسل اپل تی وی ۲۰۱۲ انعطاف‌پذیری بیشتری را برای مشاهده محتوا از آیفون، آپد یا آپاد به کاربران ارائه می‌داد. علاوه بر این، کاربران می‌توانستند فیلم تماشا کنند، موسیقی پخش کنند، فیلم‌ها و عکس‌های خود را به نمایش بگذارند و حتی آنچه را که روی صفحه نمایش دستگاهشان بود، بازتاب دهند تا از بازی‌ها، صفحات وب و موارد دیگر لذت ببرند. در نهایت، اپل تی وی به کاربران اجازه می‌داد تا از اتاق نشیمن خود به تمام مزایای محصولات مکمل اپل خود دسترسی داشته باشند. نسل جدید آن با قیمت ۹۹ دلار به فروش می‌رسید. با این حال، پیچیدگی معامله و ادغام با ارائه‌دهندگان خدمات پخش کابلی و مشکلات طراحی و تأمین سخت‌افزار، اپل تی وی را متوقف کرده بود. حتی با وجود این وقفه‌ها، اپل همچنان «علاقه شدیدی» به تلویزیون داشت و این شرکت همچنان به آزمایش تلویزیون‌های با کیفیت بالا و مشارکت احتمالی با شرکت‌های کابلی ادامه داد. شایعاتی در مورد تلویزیون با برند اپل (آی تی وی)^{۳۲} وجود داشت، اما جدول‌های زمانی پیش‌بینی‌شده همچنان بدون یک محصول رسمی تغییر می‌کردند. بزرگ‌ترین اشاره در مورد تلویزیون اپل برگرفته از بیوگرافی استیو جابز در سال ۲۰۱۱ بود که نشان می‌داد اپل چالش رابط تلویزیون برای تلویزیون اختصاصی اپل را حل کرده بود. در سال ۲۰۱۳، اپل با خرید پرایم سنس، شرکت پشتیبان فناوری سنسور کنترل حرکت کینکت مایکروسافت برای ایکس باکس خود، به‌طور ضمنی می‌خواست نحوه تعامل مردم با تلویزیون‌ها را تغییر دهد.

³¹ cable DVR

³² iTV

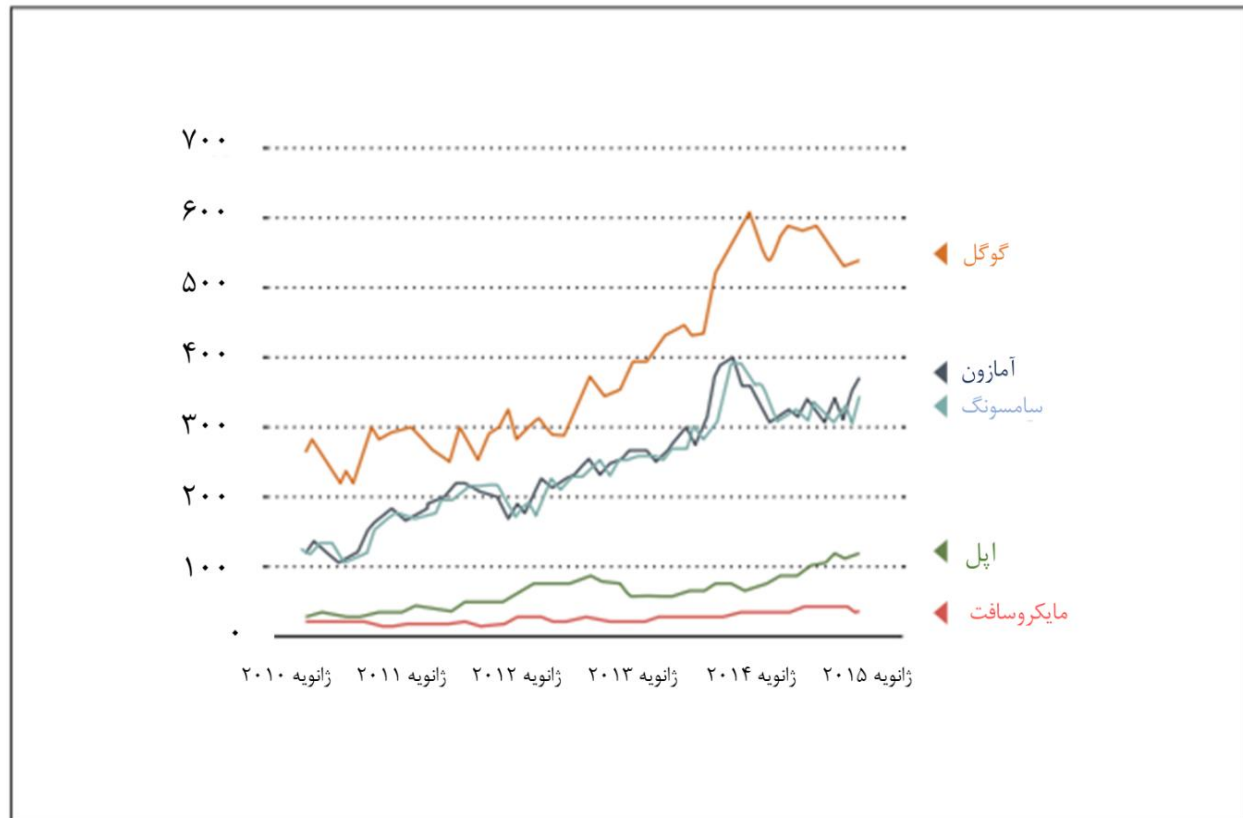
ماشین اپل

آخرین پروژه شایعه شده اپل، یک خودروی الکتریکی با نام رمز «تایتان»^{۳۳} بود که به یک مینی ون شباهت داشت. ساخت وسایل نقلیه الکتریکی هزینه بر بود و تلاش‌های اپل از تلاش‌های یکی دیگر از شرکت‌های منطقه سیلیکون ولی به نام تسلا عقب‌تر بود. هزینه و عملکرد باتری برای وسایل نقلیه الکتریکی و فقدان استاندارد تعیین‌شده، پذیرش خودروهای الکتریکی را محدود می‌کرد. در سال ۲۰۱۴، نیسان لیف تنها با فروش ۴۰ هزار خودرو، در بازار پیش‌تاز بود. علاوه بر این، صنعت خودرو رقابت بیشتری داشت که با سودآوری کمتر صنعت در ارتباط بود. فورد و نیسان صنعت خودرو را به‌خوبی درک می‌کردند و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی را در سیلیکون ولی افتتاح کرده بودند. همچنین شایان ذکر است که چندین شرکت، در حال توسعه خودروهای بدون راننده بودند که در این میان گوگل نمونه اولیه آن را در سال ۲۰۱۴ معرفی نمود. با این حال، مقررات دولتی، مسائل مربوط به مسئولیت در قبال تصادفات و مسائل مربوط به پذیرش مشتری، مانع پیشرفت در خودروهای خودکار می‌شدند.

رقبای اپل

عملکرد استثنایی اپل، وفاداری به برند و قابلیت‌های نوآوری موجب حسادت هر مدیر عاملی می‌شود. همچنین، همانطور که صنعت همچنان به تکامل خود ادامه می‌دهد، خطوط بین سخت‌افزار، نرم‌افزار و موتورهای جستجو محو می‌شوند زیرا هر شرکتی برای سهم و تسلط بر بازار رقابت می‌کند. شرکت‌های زیر بزرگ‌ترین تهدید برای اپل بودند و به‌طور مداوم به‌دنبال فرصت‌هایی برای گرفتن سهم بازار از این غول صنعت هستند. (برای مقایسه عملکرد ماهانه سهام اپل در مقابل رقبای منتخب بین ژانویه ۲۰۱۰ و ژانویه ۲۰۱۵ به شکل ۶ رجوع کنید).

شکل ۶. مقایسه قیمت سهام رقبای منتخب اپل، ژانویه ۲۰۱۵-ژانویه ۲۰۱۰.



آمازون دات کام

فروش آمازون که در سال ۱۹۹۴ توسط جفری بزوس به عنوان یک خرده فروش آنلاین کتاب تأسیس شد، از ۲۰ هزار دلار در سال ۱۹۹۵ به بیش از ۷۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ افزایش یافت. در سال ۱۹۹۸، آمازون فروشگاه آنلاین موسیقی و ویدیوی خود را راه اندازی کرد و شروع به فروش اسباب بازی ها و همچنین لوازم الکترونیکی مصرفی نمود. در سال ۲۰۰۲ لباس را به محصولات خود اضافه کرد. اخیراً، آمازون برای گسترش بیشتر وسعت محصولات ارائه شده، برخی از دیگر شرکت ها را به تملک خود درآورد. این شرکت در سال ۲۰۰۹، خرده فروش آنلاین کفش شماره یک، زاپوس را به قیمت ۸۹۰ میلیون دلار خریداری نمود. در سال ۲۰۱۰، آمازون شرکت ووت^{۳۴}، یک سایت تجارت الکترونیک خرید اجتماعی و کویدسی^{۳۵}، مالک دیپایرس دات کام^{۳۶} و سوپ دات کام^{۳۷} را به پورتفوی خود اضافه کرد. تا سال ۲۰۱۲، آمازون ۵۱,۳۰۰ کارمند را در سراسر جهان استخدام کرد و به رتبه ۵۶ در فهرست فورچون ۵۰۰ رسید.

³⁴ Woot

³⁵ Quidsi

³⁶ Diapers.com

³⁷ Soap.com

خط تولید تبلت کیندل فایر به عنوان یک رقیب مستقیم برای آدید در نظر گرفته می‌شد. در ژانویه ۲۰۱۳، کیندل فایر ۷.۷۸ درصد از ترافیک وب تبلت‌ها در آمریکای شمالی را در مقایسه با ترافیک ۸۱ درصدی آدید به خود اختصاص داد. کیندل فایر سیستم عامل اندروید گوگل را اجرا می‌کرد و کیندل فایر اچ دی در سپتامبر ۲۰۱۲ معرفی و در دو اندازه مختلف ۷ اینچ و ۸.۹ اینچ ارائه شد. با این حال، سهم بازار آمازون از بازار تبلت‌ها با ۲.۳ درصد سهم بازار و کاهش سالانه تقریباً ۷۰ درصدی بین سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴، اندک بود. به‌طور جداگانه، فایرفون آمازون که در سال ۲۰۱۴ راه‌اندازی شد موفقیت‌آمیز نبود.

آی بوک استور اپل با کیندل آمازون رقابت می‌نمود و اپل حداکثر قیمت کتاب الکترونیکی را با هزینه چاپ کتاب تعیین می‌کرد، بنابراین ناشران می‌توانستند برای اکثر عناوین از ۱۲.۹۹ تا ۱۴.۹۹ دلار دریافت کنند. اپل ۳۰ درصد از قیمت فروش را حفظ می‌کرد و ۷۰ درصد باقی‌مانده را به ناشران برمی‌گرداند. جنبه‌ای که برای ناشران جذاب بود این بود که آن‌ها می‌توانستند قیمت محتوای الکترونیکی را تعیین کنند و این به آن‌ها اهرمی می‌داد تا در مورد قیمت‌های بالاتر برای محتوای خود با آمازون مذاکره کنند. حتی این امکان وجود داشت که ناشران در صورت عدم موافقت با افزایش قیمت، از عرضه عناوین در آمازون خودداری کنند. در نتیجه، رقابت بین اپل و آمازون «به همان شدتی است که در صنعت تا به حال وجود داشته است. . . . این یک مسابقه شطرنج بزرگ است».

گوگل

در سال ۱۹۹۸، سرگئی برین ۲۴ ساله و لری پیج ۲۵ ساله گوگل را تأسیس کردند. آن‌ها به عنوان دانشجوی فارغ التحصیل در بخش علوم کامپیوتر در دانشگاه استنفورد با یکدیگر ملاقات کردند و در آنجا شروع به کار بر روی یک الگوریتم خزنده وب، با هدف بهبود جستجوهای آنلاین نمودند. آنچه که آن‌ها توسعه دادند الگوریتم پیج رنک^{۳۸} بود که مرتبط‌ترین صفحات وب را کم و بیش به صورت آبی برمی‌گرداند و آن‌ها را بر اساس تعداد دفعات ارجاع آن‌ها در سایر صفحات وب مهم رتبه‌بندی می‌کرد. الگوریتم پیج رنک با پیشرفت واضحی نسبت به موتورهای جستجوی اولیه مانند آلتاویستا، اوورتور و یاهو^{۳۹} که همه آن‌ها مبتنی بر کلمات کلیدی بودند، می‌توانست ۵۰۰ میلیون متغیر و سه میلیارد عبارت را در نظر بگیرد. کاری که به عنوان یک تکلیف کلاسی شروع شد، برین و پیج را هنگامی که در گاراژی در منلو پارک کالیفرنیا فروشگاه‌های راه اندازی کردند، وارد یک سرمایه‌گذاری کارآفرینی نمود.

گوگل با حدود ۷۰ درصد سهم بازار صنعت، پیشروترین شرکت جستجو و تبلیغات آنلاین در جهان بود که تخمین زده می‌شد بیش از ۲۵ میلیارد دلار در سال ارزش داشته باشد و به سرعت در حال رشد بود. سامسونگ الکترونیکس، سازنده لوازم الکترونیکی کره‌ای، به‌طور انحصاری سیستم عامل گوگل، اندروید را در تمامی دستگاه‌های هوشمند خود استفاده می‌کرد. به عنوان جایگزینی برای آیفون، گوشی‌های اندرویدی که توسط سامسونگ، اچ‌تی‌سی و دیگران ساخته شدند، به سرعت سهم بازار را از اپل و بلک‌بری ربودند. سامسونگ به‌ویژه توانسته بود گوشی‌هایی با اندروید بسازد که جایگزین

³⁸ Page rank

³⁹ AltaVista, Overture, and Yahoo

مناسبی برای آیفون بودند. در یک حرکت به سمت فضای سخت‌افزاری، گوگل موتورولا موبیله‌یتی را در سال ۲۰۱۱ خریداری کرد و قصد داشت گوشی‌ها و تبلت‌های خود را با اندروید عرضه کند. گوگل کنترل بیشتری روی سخت‌افزار داشت و در حالت ایده‌آل می‌توانست سخت‌افزار را برای ویژگی‌های آینده اندروید بهینه نماید. گوگل قصد داشت با کنترل این نرم‌افزار بر روی دستگاه‌های تلفن همراه، تبلیغات نمایش داده شده به کاربران را نیز کنترل کند و به این ترتیب قدرت خود را در منبع اصلی درآمد خود، یعنی بازار تبلیغات دیجیتال، گسترش دهد. سهم بازار اندروید در گوشی‌های هوشمند در سراسر جهان از بیش از ۵۰ درصد در سال ۲۰۱۱ به بیش از ۸۴ درصد در سال ۲۰۱۴ رسیده بود. گوگل همچنین در حال حرکت به سمت پرداخت‌های موبایلی با والت^{۴۰} بود. با این حال، گوگل کنترل کمتری بر نحوه استفاده از سیستم عامل خود داشت و خرده‌فروشان در پذیرش این سیستم کند بودند.

کروم بوک گوگل، لپ‌تاپی بود که سیستم عامل گوگل کروم را اجرا می‌کرد. سیستم عامل کروم طوری طراحی شده بود که حداقل سخت‌افزار و برنامه‌های نصب شده مورد نیاز را در اختیار کاربر قرار دهد. کاربر برنامه‌ها را از پلتفرم ابری گوگل اجرا می‌کرد و از مرورگر گوگل کروم برای دسترسی به این برنامه‌ها استفاده می‌نمود. چندین تولیدکننده مانند سامسونگ، ایسر و اچ پی برای ایجاد کروم بوک با گوگل همکاری می‌کردند.

گوگل همچنین به دنبال توسعه سرویس‌های متصل به وب بیشتر برای خانه‌های مردم بود که توسط سیستم عامل اندروید پشتیبانی می‌شدند. علاوه بر این، گوگل در تلاش بود تا وارد بازار اینترنت پرسرعت شود تا بتواند محصولات خود را بدون نگرانی از سرعت پایین اتصال یا مسدود شدن توسط رقبا به مشتریان تحویل دهد. در سال ۲۰۱۲، سیم‌کشی خانه‌ها را در کانزاس سیتی، مرز دو ایالت میزوری و کانزاس، با برنامه‌ریزی برای گسترش به مکان‌های دیگر در سراسر ایالات متحده در سال ۲۰۱۳ آغاز نمود. گوگل همچنین در تلاش بود تا فیس‌بوک و آمازون را با این امکان که خرده‌فروشان منحصراً از طریق موتور جستجوی خود به مشتریان دسترسی پیدا کنند، متوقف نماید.

مایکروسافت

شراکتی که پل آلن و بیل گیتس در سال ۱۹۷۵ تشکیل دادند، از مقیاس اندکی شروع شد، اما گیتس این چشم انداز را داشت که روزی یک کامپیوتر را در خانه همه مردم قرار دهد. طی چند دهه آینده، شرکت آن‌ها، مایکروسافت، انقلابی در شیوه کار و بازی مردم ایجاد نمود، زیرا مایکروسافت با سیستم عامل ویندوز خود در دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ بر بازار فناوری تسلط یافت. انفجار دستگاه‌های تلفن همراه به رهبری اپل، مایکروسافت را وادار کرد که یک دنباله‌رو باشد.

مایکروسافت برای رقابت با آیفید، تبلت سرفیس خود را در اکتبر ۲۰۱۲ با یک کمپین بزرگ متمرکز بر مقایسه آن با آیفید عرضه نمود. سرفیس دارای صفحه کلید/کاور قابل اتصال و پورت یو اس بی^{۴۱} بود و سیستم عامل ویندوز ۸ را اجرا می‌کرد. حضور عمده مایکروسافت در بازار گوشی‌های هوشمند، به واسطه خرید دستگاه‌ها و خدمات نوکیا توسط اپل در سال ۲۰۱۴ به مبلغ بیش از ۷ میلیارد دلار محقق شد. این خرید، استفان الوپ، مدیرعامل نوکیا را به‌عنوان معاون اجرایی گروه

⁴⁰ Wallet

⁴¹ USB

دستگاه‌های مایکروسافت، همان گروهی که مسئول گوشی‌های هوشمند و تبلت‌های لومیا (تلفن‌های همراه نوکیا)، سخت‌افزار ایکس‌باکس، سرفیس و سایر محصولات بود، به مایکروسافت بازگرداند.

مایکروسافت مانند اپل، فروشگاه‌های خود را برای فروش مایکروسافت و محصولات شخص ثالثی که نرم‌افزارهای مایکروسافت را اجرا می‌کردند افتتاح نمود. این شرکت همچنین در حال کار بر روی به‌روزرسانی سیستم عامل ویندوز خود بود (در تلاش برای تأکید بر اهمیت این ارتقاء، به جای نسخه ۹، نسخه ۱۰ ویندوز را رونمایی کرد). مایکروسافت قصد داشت از ویندوز ۱۰ در تمامی محصولات خود (کامپیوتر، تبلت‌ها، گوشی‌ها و ایکس‌باکس) استفاده نماید. همچنین اعلام کرده بود که قصد دارد برای مشتریان ویندوز ۱۰ به‌روزرسانی‌های رایگان را ارائه دهد که می‌توانست سهم بازار سیستم‌عامل‌های آن را افزایش دهد. این حرکت نشان‌دهنده تغییر در مدل کسب و کار آن بود که می‌توانست برای ارتقاء بیشتر به اشتراک‌های سالانه تکیه نماید.

سامسونگ

در ۱ مارس ۱۹۳۸، بیونگ چول لی، سامسونگ، به معنای سه ستاره در زبان کره‌ای را به‌عنوان یک کسب و کار کوچک در زمینه صادرات با تمرکز عمده بر ماهی، سبزیجات و میوه راه‌اندازی نمود. ظرف مدت کمی بیشتر از ۱۰ سال، سامسونگ عملیات تولید و فروش خود را راه‌اندازی نمود. امروزه، این غول فناوری محصولات را در سرتاسر جهان می‌فروشد و به‌خاطر محصولات نوآورانه و مشتری‌محور خود شناخته می‌شود. تا سال ۲۰۱۲، سامسونگ الکترونیکس به رهبر بازار جهانی گوشی‌های هوشمند تبدیل شد که بیشتر به‌دلیل دستگاه بسیار موفق گلکسی اس و نسخه‌های بعدی آن بود که بر روی سیستم عامل اندروید گوگل اجرا می‌شدند. این گوشی از نظر طراحی و ویژگی‌های فنی با آیفون قابل مقایسه بود و بزرگ‌ترین تهدید رقابتی برای اپل بود. تخمین زده می‌شد که سامسونگ تقریباً ۲۴ درصد از بازار گوشی‌های هوشمند را در اختیار داشت که نسبت به ۳۲ درصد در سال ۲۰۱۳ کاهش یافته بود، در حالی که سهم اپل در بازار جهانی به حدود ۱۲ درصد در سال ۲۰۱۴ کاهش یافته بود.

سخت‌افزار سامسونگ و نرم‌افزار گوگل با هم ترکیب شدند تا محصولی قابل مقایسه از نظر کیفیت و تجربه با آیفون ارائه دهند. رقابت بین اپل و سامسونگ با ارائه لوپ پی^{۴۲} که از بیش از ده هزار بانک پشتیبانی می‌کند، در پرداخت‌های تلفن همراه نیز گسترش یافت. یکی از محرک‌های اصلی رشد سامسونگ، ساختار قیمت‌گذاری دو طرفه آن بود. قیمت محصولات پرمیوم آن مشابه با اپل در ایالات متحده بود، اما این شرکت همچنین قیمت برخی از گوشی‌ها را به‌شدت کاهش داد، که گاهی اوقات به کمتر از یک چهارم قیمت خرده‌فروشی پیشنهادی می‌رسیدند. علاوه بر این، سامسونگ تمامی اجزای سازنده گوشی‌های تلفن همراه خود را تولید می‌کرد، که به آن مزیت رهبری هزینه نسبت به نزدیک‌ترین رقبای خود را می‌داد. حتی اپل از سامسونگ برای تولید بخشی از خط تولید آیفون خود استفاده می‌کرد. برای بازارهای گوشی‌های هوشمند ارزان قیمت و در حال ظهور، سامسونگ هزینه رقابتی پایین‌تری را نیز ارائه می‌داد.

⁴² LoopPay

رقابت شدید بین اپل و سامسونگ منجر به درگیری‌های حقوقی زیادی شد که عمدتاً بر سر نقض حق اختراع بودند. در آگوست ۲۰۱۲، یک دادگاه فدرال ایالات متحده در یکی از این پرونده‌ها به نفع اپل رای داد و سامسونگ بیش از یک میلیارد دلار غرامت پرداخت که بعدها به حدود ۵۰۰ میلیون دلار کاهش یافت. پرونده‌های تخلف جداگانه‌ای در کشورهای مختلف دیگر در سراسر جهان مربوط به طراحی و فناوری دستگاه‌های هر دو شرکت بررسی شدند.

چالش‌های پیش رو

علی‌رغم عملکرد باورنکردنی اپل در چند سال گذشته، تیم کوک به‌خوبی می‌داندست که اپل با چالش‌های مهمی روبه‌رو است. شاید بزرگ‌ترین چالش اپل شامل انتظارات بزرگ سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان بود. علی‌رغم اینکه تیم کوک «قانون اعداد بزرگ» را رد کرده بود، اما ادامه رشد از کجا نشأت می‌گرفت؟ در رکوردشکنی سه ماهه پایان سال اپل در ۲۰۱۴، آیفون محبوب دو سوم از درآمد ۷۴.۶ میلیارد دلاری شرکت را به خود اختصاص داد. این تا حد زیادی ناشی از موفقیت در فروش آیفون در چین بود. با این حال، فروش جدید به مشتریان در آن‌جا و در بازارهای معتبر مستلزم متقاعد کردن افراد دارای گوشی‌های هوشمند بود که یا آن‌ها را جایگزین کنند یا محصولاتی را برای تکمیل آن‌ها خریداری نمایند. به‌عنوان مثال، اپل واج یک وسیله جانبی برای دستگاهی بود که عملکردهای موجود را به‌خوبی انجام می‌داد، و مشخص نبود که چرا مصرف‌کنندگان به این دستگاه نیاز دارند یا آن را می‌خواهند.

این سوال را دوباره مطرح می‌نماییم که رشد مورد انتظار از کجا نشأت می‌گرفت؟ آیا ترکیبی از محصولات یا محصولی کاملاً جدید یا بازارهای جدید را شامل می‌شد؟ علاوه بر موفقیت در چین، اپل می‌توانست فروش خود را در سایر اقتصادهای نوظهور مانند هند یا برزیل نیز دنبال کند. اپل چگونه می‌توانست در این بازارها رقابت کند؟ اپل همچنین به‌طور بالقوه نگران سیاست‌های دولت چین بود که امکان داشت بر آن تأثیر بگذارد. هرگونه شکست در چین، به اپل آسیب می‌رساند. علاوه بر این، موفقیت اپل باعث ایجاد رقابتی شده بود که دائماً به دنبال راه‌های جدیدی برای از بین بردن سهم بازار از این شرکت بود. کوک چگونه می‌توانست به فشار رقابت پاسخ دهد؟ علاوه بر این، موفقیت اپل توجه سرمایه‌گذاران فعالی را به خود جلب کرده بود که می‌خواستند ۱۷۸ میلیارد دلار پول نقد حاصل از سود تقسیم شده سهام را دریافت نمایند یا از آن برای خرید مجدد سهام استفاده نمایند.

تیم کوک تصمیمات استراتژیک عظیمی در کوتاه‌مدت پیش رو داشت و باید تصمیم می‌گرفت که اپل کجا و چگونه باید در بلندمدت رقابت کند. با توجه به محو شدن مرزهای صنعت که به رقبای توانمند اجازه می‌داد تا بر اپل فشار بیاورند، کوک اگر می‌خواست مزیت رقابتی و رشد اپل را حفظ نماید، لازم بود حرکت‌های بعدی شرکت را به‌دقت برنامه‌ریزی نماید.