

周禹 杨黎丽 著

历时5年研究数十家世界级企业
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋
主编



苹果

贩卖高科技的美学体验

苹果让世界疯狂，并非只因乔布斯



机械工业出版社
China Machine Press

苹果

贩卖高科技的美学体验

彭剑锋 主编
周禹 杨黎丽 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

苹果：贩卖高科技的美学体验 / 彭剑锋主编. —北京：机械工业出版社，2013.7

(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43018-6

I. 苹… II. 彭… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 137038 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书通过重现苹果公司 30 多年的发展历程与管理特点，尝试揭晓一系列问题的答案：苹果公司如何从一个不起眼的车库公司成长为万人瞩目的移动设备巨头？乔布斯这位传奇领袖人物具有哪些非凡特质，他如何带领苹果公司在逆境中重生，并创造一个又一个神话？苹果公司何以拥有持续不断的创新活力，并将创新融入企业运营管理的每个角落？如何依靠其强大的市场影响力及品牌号召力，构建紧密关联的产品线组合和封闭捆绑式的商业生态系统？又是如何通过独特的营销理念和成功的营销活动，促使苹果产品价值最大化？

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵艳君 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·26 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43018-6

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹 白 洁 崔海鹏

学术指导：包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然
张建国 张 维

编 委：曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

| 总 序 | Preface |

1993 年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20 年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有 70 余家企业进入了世界 500 强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

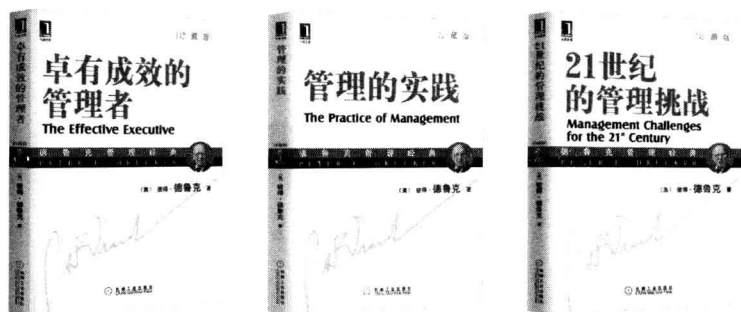
中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

声 明

本书在写作过程中，作者大量参阅了国内外相关资料，并在参考文献和文中注明所引资料的出处和来源，对这些资料的作者表示深深的敬意和衷心的感谢。但是由于资料繁多，仍然有一些资料未来得及查清来源并标明出处，特此表示歉意。

德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命.责任.实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命.责任.实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命.责任.实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00

| 目录 | Contents |

总 序

| 绪 论 / 科技时代的时尚先锋——削开苹果的外皮

| 第一章 / 传奇苹果的成长三部曲

- 32 第一节 绚烂出世，初步盛放
- 48 第二节 告别神坛，跌入低谷
- 63 第三节 完美蜕变，硕果累累

| 第二章 / “苹果式”商业生态系统

- 78 第一节 模式创新——孤独者的伟大颠覆
- 108 第二节 供应链联盟——坚强的后盾
- 126 第三节 绿色苹果，环保先锋

| 第三章 / 美学体验主导性研发

- 135 第一节 苹果的秘密武器——体验式设计
- 154 第二节 技术为核、内外整合式研发管理

| 第四章 / 苹果 世界的“万有引力”

- 160 第一节 产品组合构建加减法

185	第二节 苹果“三部曲”纵横市场
194	第三节 “苹果式”营销

|第五章 / 魅力非凡的苹果领袖

226	第一节 被光芒掩盖的领导人
251	第二节 苹果的灵魂领袖——乔布斯
278	第三节 苹果新舵手——蒂姆·库克

|第六章 / 天才理念下的平凡创新文化

282	第一节 人力资源管理的变革之路
291	第二节 天才集中营
306	第三节 不同凡“想”的创新文化

|第七章 / 内外平衡的公司治理与长远激励

328	第一节 硅谷科技企业的融资、产权与治理结构
333	第二节 内外平衡的治理结构
340	第三节 组织运营结构调整过程
344	第四节 准衡量、重长远的董事会与高管薪酬

|第八章 / 稳健保守式财务运作与管理

359	第一节 股票市场上的起伏波动
366	第二节 经营表现基本分析
374	第三节 保守型收购为代表的资本运作

388	附录 A 苹果公司治理方针
-----	---------------

393	附录 B 苹果公司大事记
-----	--------------

400	参考文献
-----	------

绪 论

科技时代的时尚先锋

削开苹果的外皮

Preface

如果说位于美国西海岸的硅谷注定是一个奇迹缔造之地，那么 1976 年诞生于车库的美国苹果（Apple）公司就注定是硅谷神话中最负盛名的传奇之一。30 年前，它凭借两款革命性产品掀起了个人电脑的普及风潮，并彻底改变了世界计算机产业的走向；30 年后，它又借助独具创意的“i”系列颠覆了音乐、电影、智能手机等多个行业的传统格局，成为移动设备领域万众瞩目的明星。

在这 30 余年的成长与蜕变中，苹果公司经历过初创时期的辉煌也遭遇过濒临倒闭的困境，迎接过逆境重生的喜悦也体会过王者复兴的骄傲。如今，再度崛起的苹果正以令业界震惊的步伐全速前进。2011 年，苹果的营业收入更是突破了千亿美元大关，达到 1 080 亿美元，营业利润达 260 亿美元，而 2012 年的营业收入更是达到 1 565 亿美元，净利润为 417 亿美元。图 0-1 和图 0-2 是苹果公司从上市以来至 2012 财年间其营业收入及营业利润的变化，从中，我们不仅能感受苹果跌宕起伏的发展轨迹，也能看到而立之年的苹果在复兴之路上的精彩表

现。这种持续的高速增长在让众多分析师大跌眼镜的同时，也让业界的竞争对手钦羡不已。

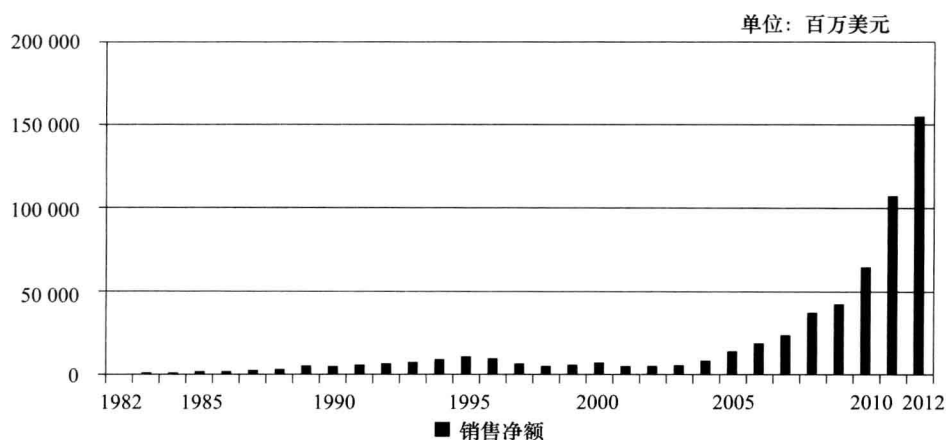


图 0-1 1982 ~ 2012 年苹果公司的营业收入变化图

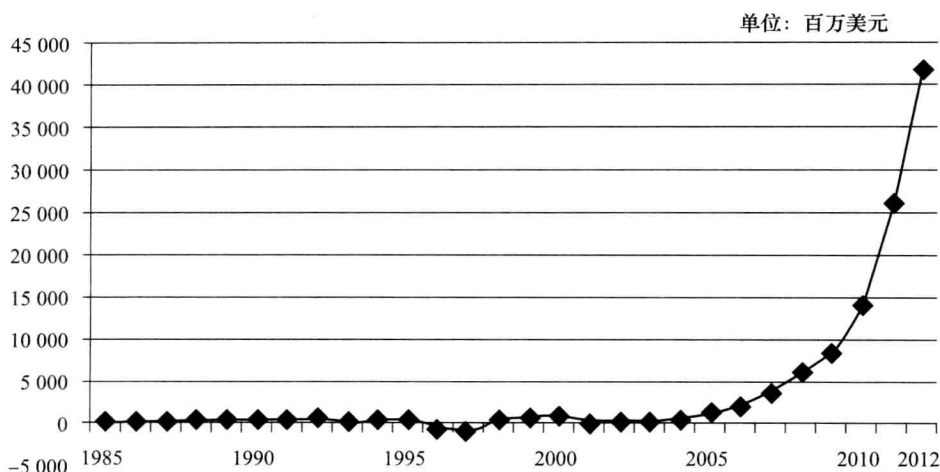


图 0-2 1985 ~ 2012 年苹果公司的营业利润变化图

近几年，苹果公司在资本市场也呈现出前所未有的凶猛势头。2003 年年初，苹果的股价还不到 10 美元（经拆股调整后），但到 2007 年 4 月，这只股票的价格就已突破 100 美元，并于当年年底升至 200 美元。2010 年 5 月，在英国《金融时报》发布的“世界 500 强”最新排名中，苹果公司以 2 131 亿美元的市

值位居第五；同月 26 日，苹果公司便以 2 220 亿美元的市值超过微软，成为全球最大的科技公司。10 月 13 日，苹果的股价再次创下历史新高，首度突破 300 美元大关，与 7 年前相比，这一价格约为当时的 30 倍。至此，苹果公司的市值已达到 2 740 亿美元，仅次于埃克森美孚石油公司的 3 312 亿美元。不少分析称，如果苹果公司继续保持这种高速增长的势头，极有可能在不远的将来超过埃克森美孚成为全世界总市值最高的公司。这个分析，不久就得到应验，2012 年 7 月，苹果股票收于每股 665.15 美元，市值达到 6 235 亿美元，成为有史以来市值最高的公司。在精彩绝伦的复兴之路上，苹果公司不仅实现了自身的不断超越与突破，同时，它的出色表现也赢得了来自外界的众多肯定与赞许。2007 ~ 2012 年，苹果公司均被《财富》杂志评为“全球最受尊重的公司”，并成为有史以来唯一一家连续 6 年蝉联第一的企业。同时，在《商业周刊》进行“全球最具创新力企业 50 强”的评选中，苹果公司更是连续 6 年（2005 ~ 2010 年）勇夺桂冠。自 2005 年《商业周刊》与波士顿咨询顾问集团携手推出本排名以来，苹果公司就始终稳居冠军之位。2012 年，美国《福布斯》杂志评选了“全球最有价值 50 大品牌”（见表 0-1），苹果公司以 871 亿美元的品牌价值超过微软、IBM、谷歌等竞争对手，荣登榜首。

表 0-1 2012 年《福布斯》评选的“全球最有价值 50 大品牌”前 10 强

排名	公司	国家	行业	品牌价值（亿美元）
1	苹果	美国	电脑硬件	871
2	微软	美国	电脑软件	547
3	可口可乐	美国	饮料	502
4	IBM	美国	电脑软件和服务	485
5	谷歌	美国	互联网服务	376
6	英特尔	美国	电脑硬件	323
7	麦当劳	美国	餐饮	374
8	通用	美国	多元化	337
9	宝马	德国	汽车	263
10	思科	美国	互联网	263

如今，苹果公司已经完成了从单一电脑制造商到多元化移动设备提供商的成功蜕变，成为一家以设计、制造和销售个人电脑、移动通信设备和便携

式电子音乐及视频播放器为主，并出售一系列相关软件、服务、附属设备和网络解决方案的世界级 IT 巨头。值得说明的是，苹果的世界并不是一系列时尚产品的简单组合，而是一个内容丰富的商业生态系统。在这个庞大的系统中，苹果公司凭借其持续不断的创新活力和无可匹敌的号召力，对合作伙伴、竞争对手、顾客等众多群体产生着深刻的影响。

一路走来，自成一体的苹果一直在用其独有的魔力改变着世界，并让整个世界为之疯狂。

发展历程

苹果公司 30 多年的发展历程大致可以划分为以下三个阶段。

阶段一：苹果落地，绚烂盛放（1975 ~ 1984 年）

1976 年 4 月 1 日，史蒂夫·乔布斯（Steven Jobs）和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steven Wozniak）等人共同创立了苹果电脑（Apple Computer）公司，并在风险投资家迈克·马库拉（Mike Markkula）的帮助下筹集到了公司快速成长所需的大笔资金，使公司的管理运作逐渐走向了规范化。

早期，苹果电脑公司以技术创新为导向，通过推出 Apple II 和 Macintosh 等具有革命意义的产品，迅速成为整个个人计算机行业的领导者，再加之其震撼上市的成功经历，更是使其名声大噪。

阶段二：走向衰落，濒临倒闭（1985 ~ 1996 年）

由于公司急剧膨胀，高层领导人之间冲突不断，苹果电脑公司出现了严重的内部管理危机，而来自 IBM 等竞争对手的挑战则大大动摇了苹果电脑在行业中原有的优势地位。然而在经过一系列的整改后，苹果电脑公司出现了短暂的复苏，甚至一度成为美国盈利最多的公司之一。在此期间，苹果电脑公司大大拓展了欧洲、日本等国际市场，成功地从美国迈向了世界。

但 CEO 约翰·斯卡利（John Scully）在执政后期犯下了一些战略性错误，

致使苹果电脑没能把握住 PC 机普及的热潮，错失占领市场的良机；20 世纪 90 年代初，与 IBM 公司合资及牛顿（Newton）等重要项目的失败消耗了苹果电脑公司大量的财力，并使其陷入了前所未有的困境。随后的两位领导人也没能为苹果电脑公司找到正确的发展方向，从而使得公司的市场占有率节节败退、收入大幅下滑、财务状况不断恶化，甚至一度到达破产的边缘。

阶段三：复兴之路，硕果累累（1997 年至今）

1997 年年初，苹果电脑公司通过收购 NeXT 公司请回了在之前内部斗争中失利离开的乔布斯。重回苹果后，乔布斯立刻展开了一系列卓有成效的整改措施，包括重拾创新精神、重塑品牌形象、削减产品线、调整董事会成员、与竞争对手微软（Microsoft）握手言和、开拓销售渠道和发布具有突破性的 iMac 电脑等，很快便使苹果电脑公司扭亏为盈。

2001 年，苹果电脑公司调整了原有战略，开始向数字音乐进军，并相继发布了 iTunes 桌面音乐管理软件和 iPod 便携式音乐播放器的系列产品。在结合 iTunes 在线商店这一全新盈利模式之下，iPod 迅速风靡各地，成为苹果复兴路上的重要之作。2007 年，苹果电脑公司更名为“苹果公司”，并借助 iPhone 智能手机的推出正式进入移动通信行业，并再次大获全胜。同时，iPod 与 iPhone 的热销还带动了苹果公司其他产品线的销售，使苹果公司取得了前所未有的辉煌成就。2010 年，苹果公司乘胜追击，发布了 iPad 平板电脑，一经上市就引起抢购狂潮。2012 年，苹果发布 iPad Mini，首次对 iPad 产品进行了拓展，使苹果产品进入了一个全新的模式，激起广泛需求。截至 2013 年 1 月，销售量已经超过了 500 万台。可以说，过去的 15 年是苹果在复兴之路上结出硕果、大放异彩的 15 年。2010 年美国《商业周刊》撰文回顾了苹果近 10 年的复兴之路，其中写道：“以‘i’开头的苹果产品已经无处不在，因此 21 世纪第一个 10 年应当被称作‘iDecade’，而且这种趋势远没有结束。”随着 iPad Mini 的风靡，尽管这段话已经快过去 3 年了，但依然是对的（见图 0-3）。