

美国商业周刊年度十大财经图书之一

科文西方工商管理

经典文库

帝国

系列

# IT EMPERY

# IT 帝国

苹果公司转型中的管理风波

On the Firing Line :  
My 500 Days at Apple

[美] 吉尔·阿米里奥

Gil Amelio

威廉·西蒙

著

William L. Simon



中国建材工业出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (HONGKONG) CO., LTD.

科文西方工商管理经典文库·帝国系列

# I T 帝 国

——苹果公司转型中的管理风波

(原名:甜苹果? 酸苹果?)

[美] 吉尔·阿米里奥 著  
威廉·西蒙

孟祥成

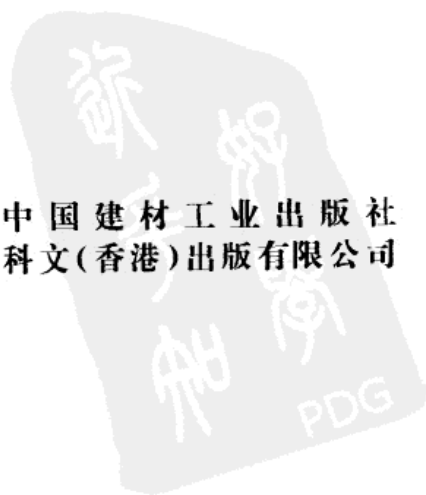
张天赐

著

译

校订

中国建材工业出版社  
科文(香港)出版有限公司



著作权合同登记图字:01-1999-1327号

图书在版编目(CIP)数据

科文西方工商管理经典文库:IT帝国/(美)阿米里奥著;孟祥成译.-北京:中国建材工业出版社,1996.6

ISBN 7-80090-905-0

I. I… II. ①阿…②孟… 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(1999)第 20253 号

Copyright © 1998 by G. Amelio & William L. Simon.  
中文简体字版权©1999 科文(香港)出版有限公司  
中国建材工业出版社出版

中国建材工业出版社 出版  
科文(香港)出版有限公司

出版/中国建材工业出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编 100011)

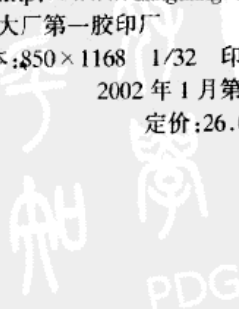
网址/http://www.dangdang.com

印刷/大厂第一胶印厂

开本:850×1168 1/32 印张:11 字数:236 千字

2002 年 1 月第 2 次印刷

定价:26.00 元



# 我想写在前面的话

眼睛只盯着生意的商人是傻瓜

吉尔·阿米里奥



人算不如天算，做生意如此，做首席执行官也是如此。其实，出人意料的事早在我就任苹果电脑公司首席执行官的前几个月就已经开始了。当时我正管理着全美半导体公司，并刚刚加入了苹果董事会。一天，史蒂夫·乔布斯给我打了个电话。

我有些纳闷。虽然我们有许多共同的朋友，但我俩儿还从未见过面，他为什么打电话来？“我想找你谈一谈。”他说。

透过办公室的玻璃墙，我看见他来了。他健步流星、拳击手一般地左摇右晃、咄咄逼人又躲闪自如；他又像一只精干的丛林猎豹，随时准备扑向它的猎物。

他被准时领进了我的办公室。他身着传统的长袖运动衫，束在笔挺的休闲裤里倒也得体；脚下穿着一双破网球鞋，这可以算

是乔布斯的商标了（几个月后，我做了苹果的首席执行官，也会到了这种感觉；史蒂夫就是这样——风度翩翩，成熟中透着年轻的活力，一个充满个人魅力的人）。

记得当时我低头看了看自己那黑亮的蝴蝶结，一时想把它解下来。我那实用主义的思维在他面前竟显得有些浅薄。

史蒂夫不仅魅力十足，也是个举足轻重的人物。他想从我这里得到些什么——是什么呢？我却想不出他来拜访我的任何一条理由。他已经掌管着两家公司——NeXT 电脑公司和 Pixar 电脑动画公司，后者还为迪斯尼制作了著名的动画电影《玩具总动员》。

交谈以通常的问候和空洞的寒暄开场。史蒂夫说了几句“办公室不错”之类的话，其实全美半导体的总裁办公室毫无特色可言。出于礼貌，我们耐心地周旋着。我谈了全美半导体所做的一些工作及其意义，还有我从什么时候起就是一个麦金塔（Macintosh）迷等等……我盘算着他何时能转到来访的正题上。

他突然话锋一转，抖出了他的真正意图：史蒂夫想要我支持他重返苹果首席执行官（CEO）一职。“只有一个人能号召苹果队伍，”他说，“只有一个人能支撑这个公司。”他来是为了寻求我的支持，以为我会帮助他说服其他董事一起拥护他。

“苹果正江河日下，”他说，“唯一能够拯救它的是一个强有力的领袖，一个能够把员工、用户、开发商和新闻记者召集到一起的人。”

当一个可能的答案不期而至地出现在我面前时，我总喜欢退后几步以了解此人的认识水平，判断这个答案是一个有创意的解决方案呢还是只是一个炫人耳目的突发奇想。

作为董事会成员，即使最终我不支持他的建议，我也觉得有义务倾听。不管怎么说，这个人有知识、有经验，是苹果公司的创始人之一，或许他的某些见解会对公司有所裨益。

他的论点是说麦金塔时代已成过去，公司需要集中考虑下一步的产品。“世界变了，麦金（Mac）的使用价值已经过时了，该干点别的什么了。”今天，我想史蒂夫大概不会这样嚷嚷了，或许他压根不承认说过这样的话。他的话让我吃了一惊，所以我继续询问。

“如果麦金不行了，拿什么来取代它呢？”

史蒂夫似乎没有明确的答案。

我还想了解他关于问题所在的其他想法，但他甚至无法明确问题是什么，更不用说提供解决办法了。他似乎只有一大套俏皮话和一些规避了问题的动听的答案。规避问题是政治家（这或许是史蒂夫的目标）的一贯伎俩，可他为什么对我来这一套呢？他兴致勃勃地大谈新观念如何重要，可我从他那儿得到的观点不过是，他以为语音识别纯属浪费时间，网络化才是重要的。

我继续提出了一些现实问题：“好吧，假设明天你做了首席执行官，你将做些什么呢？你的第一项决策是什么？为什么？下一步怎么办？”我摆出了卡森的那一套来回敬他。现在我开始明白人们谈论史蒂夫的“现实扭曲场”时的含义了。

显然，他到我办公室来，不是用依据于对苹果公司的深入思考而得出的战略观点来说服我，他提高了嗓门儿说：“苹果应当有变革，我能领导变革，但我不知道变革将是什么样子。”

史蒂夫有一种与我迥然不同的品质——他擅长蛊惑人心。我

所寻求的是一种根本性的认识和一些具体的计划。然而我还是不由自主地佩服甚至羡慕他的口才。

发觉我并不买帐，他隐约有些生气。我能看清他尽量压住怒火，但终于他忍不住吼道：“那你有更好的主意了。”

很多时候跟人谈话，你会突然发现你们已经无话可说了。我们坐了漫长的片刻，然后，我对他的垂顾表示感谢。他恢复了风度，谢了我的时间，然后出去了。

我有种感觉，我和史蒂夫·乔布斯还不是朋友。我想这会不会是我和他的第一次也是最后一次会面。

时间玩弄着荒唐的游戏，莎士比亚见到这一幕定会把它看作我的失败结局的预兆。或许，我也应该看到这一点，这大概需要莎翁那种洞悉人心的睿智吧。



在苹果电脑公司，预想不到的事也正是预料之中的事，梦想即是现实，正如一个无名小镇上的两人公司一跃发展成为全美的楷模一般。但是，辉煌已黯然失色，生存正举步维艰。

我满怀热情地就任了苹果的首席执行官，不遗余力地追求成功。后面的纸页记录了我作为首席执行官在过去500个日子的所见所为——一些印象、诠释和在极度紧张的节奏中因无暇深思而作出的无数决策的文字蒙太奇；太多的决策——极为明智的和令人遗憾的、富有成效的和无济于事的。而我直到后来才能看清哪些决策无足轻重、哪些意义重大、哪些是致命的灾难。这正是挑战的本质，也是这次经历的魅人之处。



书中一幕幕短暂的场景记录了我在苹果所经历的骄人的成功、无情的失败和一系列徒劳无功的蠢行。平生第一次，我体验了甜美笑声之后的尴尬和失败的痛楚。一生浓缩为17个月。

这是一个莎士比亚式的情感的高峰和失望的低谷交织在一起的故事。究竟是喜剧还是悲剧，读者自有公断。



# 目 录

我想写在前面的话 ..... 吉尔·阿米里奥

1

冬天的故事：

我被聘用了 ..... ( 1 )

苹果公司具有非同寻常的魅力，可以说是一个业界巨人。鲁克·哈特勒斯特德在《红鲱鱼》杂志中描述它具有“独特的鼓舞人心的力量……很难想象其他高科技能够激起这种诚挚的热忱。”汤姆打电话的时候是1994年初的一个冬日，当时我把全美半导体公司从灾难的边缘上拉了回来，并实现了前所未有的高额利润，公司正走向我所描绘的第二个转形阶段——朝着发展壮大的目标前进中的相对平静、积聚力量的过程。

2

吝啬的小人：

见鬼的合同和见鬼的我 ..... ( 22 )

过厅里由一位女士组成的欢迎团热忱地等待着我的到来——克劳德特·洛伯特。记不清她是苹果的几朝元老了，她风度优雅，惊人的记忆力能记住多年未见的来客的名字。她从工作台面后面喇地站了起来，小跑过来，握住了我的

手，问候之后她对我的到来表示欢迎。我说，“克劳德，我希望你每天都这样微笑着。”当时我尚未意识到，她善意的问候在此后压力沉重的几个月里对我是多么大的安慰。

## 3

## 借钱的和讨债的：

## 解决资金困境 ..... (41)

甚至你到总裁办公区的走廊里走一走，似乎都感到充满了挑战：在离我不远的办公室里，我刚了解到一些机要总裁正心力交瘁地对付着各种问题，而这些问题透露给我的过程又是那样的不紧不慢。我不知道什么时候这些笼中的鳄鱼就会被放出来咬我一口。当我前来查问时，这些专业人士一脸笑意，私下里却不希望我提出任何有挑战性的问题，也不希望我作出什么检查、下什么命令或表现什么不满。

## 4

## 雨过天晴：

## 让我欢喜让我忧 ..... (56)

而实际上，新闻界对苹果的兴趣令人惊讶：360名热心的记者来到会场提出了敏锐的问题，一个主要的焦点就是：“苹果何时好起来？”塞达满怀信心地从德国归来后说：“甚至吉尔也被感动了。”他是正确的——安排给欧洲记者的时间的确令我激动和欢喜，我受到了极大的鼓舞。

## 5

## 一报还一报：

## 敲敲打打的战略 ..... (77)

有个故事说，一位新雇员为给人留下良好的印象，工作到很晚。一天晚上，他正往外走，

总裁忽然从一扇门里探出头来,要年轻人帮忙。总裁指着一台碎纸机问:“你会操作这玩艺儿吗?”年轻人回答:“会呀。”然后总裁交给他一份文件。他刚把文件喂入了碎纸机,总裁说:“给我复印一份即可。”不管有多么良好的愿望,有些计划实施起来总不能尽遂人意。

## 6 错误的悲剧:

### 一错再错 ..... (97)

有人说,企业领导应有对来自员工甚至客户的情绪化投诉——不满、失望、厌恶——充耳不闻的能力,权作为背景噪声而置若罔闻就行了。的确,不管你做什么或如何精心地制造产品,总会有人打电话或写信来抱怨指责。行政主管通常不得不忽视个人的利益,如同医生治疗的是疾病而不是病人。我于此不敢苟同,我决不会把顾客当作背景噪音。

## 7 两位绅士:

### 拜访比尔·盖茨 ..... (118)

比尔·盖茨和我首次会面是1994年微软和全美半导体联合开发内置电脑芯片电话之际,这种电话可以贮存电话号码表,可在预设的时间向外呼叫,还有其他一些芯片的神奇功能。虽然产品从未上市,共同的合作提供了我们两人见面的机会。

任苹果首席执行官之后,我最初的行动计划之一是拜访比尔·盖茨:“希望大家聚在一起谈一谈我们的合作。”

## 8

## 好事多磨：

## 重塑管理队伍 ..... (129)

据我的经验，如果经理各自为营保护自己的地盘，这种问题是无法显露出来的。重叠交叉和矛盾冲突引起公司进程的延误并会造成支出上的漏洞，必须查明真相。几个月的时间才使我充分意识到研究开发部与销售部之间的破裂关系，一旦发现了，问题不难解决。在随后的重组中，我将设立独立的产品部门，每一部门由一个部门总经理负责。这些总经理将致力于自己产品的成功，以确保销售利润的产生。

## 9

## 失而复得：

## 新产品指导方针 ..... (147)

六月，在阴云密布、唉声叹气的背景中，《绝地使命》被搬上了屏幕，苹果人顿时有了骄傲的资本。汤姆·克鲁斯是位颇具票房号召力的大牌明星，他的影片向人们展示的是好人都在用麦金塔（这样，大概只有坏蛋才用视窗）。苹果这次推出的软广告终于大获成功，一扫连日的晦气。

## 10

## 任重道远：

## 寻求新操作系统 ..... (162)

我完全明白了：乔唯一热衷的是留任苹果董事，而他最感兴趣的是出售公司时他能从股票购买权中捞得多少实惠。我现在知道他为什么对 IBM 那笔生意很卖力，大概他以为他们能出个大价钱。怪不得他紧抓着首席财务官的头衔不放；怪不得他跑前跑后，竭力希望 IBM 买

下我们公司。

11

## 失败的开端：

### 失衡的关系 ..... (181)

一些好友发来一些颇有趣味的谚语帮我保持心理平衡，而我苦笑都笑不出来。我依然记得马尔科姆·福布斯搜集的一个比利时的谚语：“经验是上苍在你的秃顶后给你的一把梳子。”

我倒是没有秃顶，但却显出了依稀可辨的白发。

12

## 再涉难关：

### 坏消息纷至沓来 ..... (196)

苹果公司没有走出困境，远没有。但我们每一步措施都完成得不错。债券发售起码暂时缓解了严峻的资金困境；库存已减并廉价出清；降低成本的目标已经完成。而且经理们异口同声地支持宣告秋季度获利。（难道他们是因为把赢利与红包挂起钩来才赞同这个决议的吗？当商业经理在一家大公司已坐到这样高的位置时，我希望他们在进行重大决策时将个人得失放在一边。如果我想错了，那我犯的是一个大错——是我职业生涯又一个糟糕透顶的错误）。

13

## 生存还是毁灭——

### Be 与 NeXT 何去何从 ..... (215)

笼罩在同 Be 谈判破裂的阴影中，我决心审慎地前进。我告诫自己回避这些硅谷名流的魔法，不理睬那些闲言碎语。可是说起来容易做起来难。

在全面研究了史蒂夫操作系统的技术特点后，NeXT 中选的希望越来越大。但史蒂夫公司有一些不切实际的作法，我认为对苹果电脑很不合适。但我对他的操作系统实在太感兴趣了，我在想：能否扬长避短，为我所用呢？

## 14

## 无事生非：

麦金大世界一波三折 ..... (237)

苹果设计人员的思维进入一种奇怪的模式，甚至改变了他们的思路以后，苹果产品也无法恢复到原来那种“妙不可言”的程度。这种思维模式也是直到我发现了产品设计中锱铢必较的倾向后才有所转变。我很伤心；这种斤斤计较是以顾客的满意为代价的。设计者着眼于成本没有错，但前提是要以顾客为中心。我们忽视了这一点。

## 15

## 怨声载道：

不得已而为之的改组 ..... (263)

与此同时，我们宣布将公司转换为集权制组织结构。我敢肯定这种模式对苹果既不恰当也不合适。我一贯推崇分散模式，这样能使决策人迅速看到自己的决策结果，特别是苹果的公司文化一贯尊重个人能力，强调给予个体自主发挥的空间，所以这种集权制与 20 年来的传统背道而驰，这一点我很明白。

## 16

## 山雨欲来：

史蒂夫·乔布斯要下手了 ..... (277)

难道史蒂夫·乔布斯向他在新闻界的朋友

友散布夺权的小道消息，早就为此大造舆论以赢得人心？《红鲱鱼》声称，“乔布斯先生认为阿米里奥先生回天乏术。”并声称有人说“史蒂夫在方便时会让吉尔下台”。谁说的？这些消息来源都不明确。

《财富》杂志上有篇文章说：苹果买下史蒂夫·乔布斯的公司后，“越看倒越像 NeXT 买了苹果”。暂且不说豪华奢侈的 NeXT 软件差不多是苹果彻头彻尾的错误选择……在阴谋家看来，乔布斯正在策划将苹果装入自己的口袋里。

## 17

## 我为鱼肉：

有人想咬苹果一口 ..... (288)

《财富》杂志三月号发表了另一篇轰动性文章，一时局面更加热闹起来。他们几乎拿不出什么东西来充塞自己的主题（“史蒂夫·乔布斯……再次拿回苹果”），有的只是硅谷的小道消息。杂志上说：“史蒂夫可能策划将苹果收回自己囊中。”而且，“要是谁不信，只管去问问他最好的朋友：奥瑞克总裁埃利森……他说，‘只有史蒂夫才能挽救苹果。我们已无数次非常认真地讨论过这个问题，只要他一句话，我立刻施以援手，我能在一周内筹齐款项。’”这则消息说：埃利森强调他和史蒂夫甚至都为苹果制订好了技术方案。

## 18

## 焰火中的子弹：

我被解雇了 ..... (306)

我直愣愣地坐在那儿，看着面前草拟的与微软的合同。我不知该如何同夏兰说起这件事。

我听到似乎是我妹妹再见的声音。此时，我需要一些甜蜜的感觉来冲淡嘴中苦涩的滋味。

埃德已经毁掉了我的周末，我不想殃及亲人。

从机场回家的路上，我平静地把这个消息告诉了夏兰。我拿不准她会有什么反应，但看她对此心平气和，非常善解人意。我们在下午六点半走进房间，正好电话铃响了，那头传来一个圆润的噪音：史蒂夫——一个我最不愿听到的声音。

## 尾声

### 可怜的苹果：

明朝命运如何 ..... (321)

在我500天任期行将结束的时候，这些让苹果走上下坡路的痼疾仍未根除。我最终意识到，纵然这些根本问题引起大家注意并加以纠正，苹果的任务仍不轻松。苹果就像一个管理不善的大家庭，需要弥补运作中的漏洞，此外还要进一步训练苹果员工协同合作的精神，将个人力量融入为共同目标而努力的大方向中。苹果需要树立更高的理想，应该将他们的经理培养成勇于开拓的领导人，而不是婆婆妈妈地操持“家务”的父母亲。

后记 ..... (334)

# 1 冬天的故事：

## 我被聘用了

苹果公司具有非同寻常的魅力，可以说是一个业界巨人。鲁克·哈特勒斯特德在《红鲱鱼》杂志中描述它具有“独特的鼓舞人心的力量……很难想象其他高科技能够激起这种诚挚的热忱。”汤姆打电话的时候是1994年初的一个冬日，当时我把全美半导体公司从灾难的边缘上拉了回来，并实现了前所未有的高额利润，公司正走向我所描绘的第二个转形阶段——朝着发展壮大目标前进中的相对平静、积聚力量的过程。



“加入到苹果电脑公司董事会来，你觉得怎么样？”话儿在脑际回荡。我想，对，苹果公司正合我意。

打电话的是个老朋友，但不是社交圈的那种，而是绝对的业务上的朋友。受雇于海德里希·斯特拉格尔公司为苹果公司物色人才的汤姆·弗雷尔，依稀记得有次谈话中我表示有兴趣加入另外一家董事会。

考虑到我是一个拥有多项专利的技术专家、博士，又有使一