

对管理企业的梦想家而言，找到未来远远不够，你必须创造未来



The Apple Way

苹果电脑案例 ——在挫折中成长

[美] 杰弗瑞·库鲁圣 著

Jeffrey L. Cruikshank

李芳龄（台）译



中国财政经济出版社

苹果电脑案例

杰弗瑞·库鲁圣 (Jeffrey L. Cruikshank) © 著

李芳龄 © 译

The Apple Way

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

苹果电脑案例/(美)库鲁圣著;李芳龄译. —北京:中国财政经济出版社, 2007. 1

书名原文:The Apple way

ISBN 7-5005-9579-4

I. 苹… II. ①库… ②李… 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(2006)第 151361 号

著作权合同登记号:图字 01-2006-2715 号

Jeffrey L. Cruikshank

The Apple Way

SBN 0-07-226233-8

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 15.75 印张 280 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-9579-4/F·8316

(图书出现印装问题,本社负责调换)

目 录

导 言 两项产品问世的故事.....	(1)
Lisa 问世	(4)
Lisa 退场	(6)
截至目前结局比较好的故事	(7)
重新发明一个产业	(7)
如火箭般急速上升	(10)
苹果模式	(12)
第一章 惊奇与赚头	(17)
当阿拉丁遇上小精灵	(19)
一致性与连贯性	(24)
追求毛利率	(27)
从惊奇与赚头中获得的启示	(30)
第二章 寻找未来.....	(33)
例子	(35)
一次命中，两次挥空	(37)
投入研发经费	(40)
少可能代表多	(44)

睡好觉	(46)
在寻找未来中获得的启示	(48)
第三章 令他们瞠目结舌	(51)
设计：从赤裸到规范	(53)
乔布斯的美学	(56)
没有乔布斯当家时的设计	(59)
再度回到未来	(61)
圆滑优雅者将征服世界	(65)
从令他们瞠目结舌中获得的启示	(66)
第四章 保护家中瑰宝	(69)
无变化的改变	(70)
黑色内核	(72)
不使用 WIMP：菲尔和鲍伯	(75)
让仿制品加入市场	(77)
从救星到流水软件	(80)
NeXT 解决方案	(83)
逐步地修正：从“狂想曲”到 OS X	(86)
从保护家中瑰宝所获得的启示	(89)
第五章 让朋友贴近，但不要贴得太近	(91)
这机器能做什么	(93)
大象坐在它想坐的任何地方	(95)
宣讲福音 101	(99)
在困境中的发展	(100)
问题的程度	(103)
亲吻与挽救	(106)

与朋友保持合理程度的关系中得到的启示	(109)
第六章 信守承诺	(111)
不存在且无法做到的东西	(113)
不该有但却存在的东西	(116)
本来可以做到却没做到的事情	(121)
难以信守承诺的产业	(123)
从信守承诺中获得的启示	(125)
第七章 建立教派	(127)
教派的根源	(128)
Mac 使用者群体：使教派运作	(131)
福音传道者	(135)
网络上的教派	(138)
为何不建立一个教派	(139)
建立教派的启示	(140)
第八章 营销学问大	(143)
科技狂热者走向市场	(147)
帝国时代：苹果掌控发号施令权	(148)
从帝国到窘困	(151)
矫治——暂时性的	(153)
回到未来	(155)
从营销学问中获得的启示	(157)
第九章 保持你的酷风格	(161)
影响有影响力的人	(164)
广告：酷与不酷	(166)



“不同凡想”和“转换”	(170)
追求好莱坞：正立的酷	(172)
酷中的不酷	(174)
从保持酷风格中获得的启示	(177)
第十章 咎责坏家伙	(179)
第一个坏家伙：IBM	(180)
换帽子	(184)
第二个坏家伙：微软	(185)
失败的坏家伙策略	(190)
从咎责坏家伙策略中获得的启示	(191)
第十一章 调整你的领导人	(195)
跟随者与领导者	(196)
在摄政期之前	(198)
摄政与弑君	(201)
过渡期：从斯卡利到史宾德勒，到艾米利欧	(205)
王子重返	(212)
从领导力中获得的启示	(214)
第十二章 矫正你的计划	(217)
所有计划都去了哪里	(222)
乔布斯的战略	(226)
约菲教授提出的处方	(229)
下赌注	(233)
从战略规划获得的启示	(236)

导言

两项产品问世的故事

愚蠢的坚持是胸无大志者的关切之事，那些胸无大志的政治家、哲学家和神学家最善此道。

——埃默森（Ralph Waldo Emerson）

苹果电脑公司以为自己这次压对宝了。

时间：1983 年 1 月 19 日。

地点：德安萨学院（De Anza College）的弗林特艺术活动中心（Flint Center），距离位于加州库柏提诺（Cupertino）镇班德利路（Bandle Drive）的苹果电脑公司总部不到一里路。

事件：在苹果电脑公司的年会上正式推出该公司的新旗舰产品。

新产品是一款电脑，取名为“莉萨”（Lisa），可能是“局部整合软件架构”（local integrated software architecture）的缩写，可能是以苹果电脑公司共同创办人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的女儿的名字来命名，抑或两者兼具，各方说法不一，全凭诠释者而定。

Lisa 电脑的研发早在 1978 年秋天就已经开始，乔布斯集中精

力想开发出一款新的电脑，取代已经老化的 Apple II。当时，乔布斯想象中的这款新电脑售价约 2000 美元，主要针对企业客户市场，只比苹果电脑公司当时正在生产的电脑向前推进了一步。换言之，这款新电脑仍然是笨重的“小型”电脑（此处的“小”，是相对的），内置绿色显示屏幕，基本不变的使用者接口，等等。尽管如此，乔布斯对这款新电脑仍抱有很高的期望，希望它能稳住苹果电脑公司现有的小型电脑市场，这个市场的主要客户包括教育界和业余电脑迷。与此同时，苹果电脑公司的顾客群也开始扩展至企业界。

于是，苹果电脑公司开始沿着这些路线规划，大约一年后，也就是 1979 年 11 月，命运之神介入，乔布斯违逆他自认为较佳的判断，被说服去造访施乐公司的帕洛阿尔托研究中心（Xerox Palo Alto Research Center）。从此以后，帕洛阿尔托研究中心建立了它的传奇地位，被誉为惊人的创新和技术孕育之地，但在当时，要说服乔布斯造访这座位于帕洛阿尔托附近土狼丘路（Coyote Hill Road）3333 号具有不规则外形的现代复合式大楼，那可不得花上一番工夫。根据各方流传的说法，乔布斯并不认为又老又笨拙的施乐公司有什么东西能让苹果电脑公司学习，毕竟当时的苹果电脑是一家正在展翅高飞的公司，成长率惊人，并且正准备进行第二轮的资本私募（private placement），是华尔街钟情的对象。

这样的评价其实是有点道理的，施乐公司是早年创新者，其发展领域主要是复印技术及其他发明，然而，它的辉煌时代似乎已经过去。世界正迈向无纸化办公时代，复印机看起来越来越像旧时代的轻便马车，更糟的是，来自日本的竞争加剧，“轻便马车”越来越难有赚头了。

因此，施乐公司方面似乎有充分的理由来奉承巴结苹果电脑，甚至和脾气暴躁出了名的乔布斯攀交情，说不定，一些在帕洛阿尔托研究中心坐冷板凳的创新可以在苹果电脑公司的资助下找到出路，最起码，如果苹果这个新起之秀真如市场口碑那般优异的话，施乐能够在第二轮的资本私募中分到一杯羹也不错。

双方初步接触后达成了一桩买卖协议：施乐将以每股 10 美元买进 10 万股苹果电脑股份，并同意绝对不会买进超过 5% 的苹果电脑公司股份（苹果电脑很谨慎地保持其独立性）；同时，苹果电脑同意到帕洛阿尔托研究中心进行两次考察，看看是否可以挖掘出有前景、有市场的创新构想。

这两次考察在 1979 年的最后两个月进行，对先前持轻蔑心态的乔布斯来说，这两趟考察简直是天启之旅！施乐的电脑科学家们展示了一部惊人的机器——Alto——这部机器中的许多特性后来成为 PC 机中不可或缺的东西：例如图形化用户接口（graphical user interface，简称 GUI，可以让 PC 机使用者以非文字指令输入的方式与电脑互动）、点阵影像图（bitmapping，可以把文字和影像合并起来的程序编写）、名为“鼠标”的新奇输入设备、网络连接功能、简单便捷的弹出菜单（pop-up menus）接口功能、移动窗口等。

这些创新大多数已经在帕洛阿尔托研究中心坐冷板凳好长一段时间了，实际上，“Alto”这部机器已经问世 6 年，鼠标的发明更是远溯至 20 世纪 60 年代，帕洛阿尔托研究中心的科学家们早已对来访的无数企业权贵进行过类似的演示。但是，由突然间变谦逊的乔布斯率领的考察团和以前的参访者不同，他们识货，他们了解自己看到的東西有什么价值：这是 PC 机的未来！剩下的活就在于把这些创新整合成一个诱人的、人们买得

起的整套包装。

Lisa 问世

只花了三年时间（苹果电脑公司的说法是投入 200 人的多年努力）和 5000 万美元的投资，苹果电脑公司就推出了 Lisa PC 机。这款新电脑当然是从“Alto”汲取的创新灵感。不过，它也超越了施乐公司的创作，最明显的一处是，Alto 平放于桌面，Lisa 则是直立于桌面上。在硬件部分，Lisa 使用一个按键的鼠标，比施乐的三个按键模型有了显著改善，还有 5 兆容量的硬盘、两个软盘驱动器和 12 英寸的黑白显示屏。虽然，以今天的标准来看，Lisa 非常丑，就像是一台电视机和一台烤箱的不快乐婚姻的产物，但它却远比当时市场上长相最佳的电脑性能优越。在接口设备方面，革命性的新点阵式打印机首创“所见即所得”功能（what you see is what you get, WYSIWYG），即使用者在屏幕上看到的跟打印于纸上的效果没有差别。今天，我们认为这没什么大不了的，但在当时却是一项突破性的产品概念。

不过，真正的创新在于软件方面，Lisa 是第一款提供图形化用户接口（GUI）的商用电脑，也就是 Alto 所用到的 GUI^①，简言之，使用者不再需要输入文字指令，只需以点选、拉动鼠标的方式即可指挥电脑。今天，“台式电脑”已经是家喻户晓的名词，但在 1983 年，它却是一个惊人的突破。Lisa 台式电脑的特色包括下拉菜单、可视窗口、滚动条功能（scrolling capabilities）、垃圾

① Lisa 电脑的 GUI 和 Alto 的 GUI 类似，但仍然有一些明显的不同。事实上，一位消息灵通人士表示，在苹果电脑公司造访帕洛阿尔托研究中心之前，Lisa 的操作系统已经发展得差不多了，但施乐的 Alto 更出色，对 Lisa 的操作系统有加分作用。

箱、剪贴簿（以辅助剪切、粘贴的功能）、整合的应用程序（使用者可以很容易地从一个应用程序移向另一个应用程序），这些应用程序包括电子表格应用程序、文字处理、绘图应用程序等。

换言之，Lisa 几乎什么都具备了，那它还少了什么？

第一，Lisa 在极重要的独立软件开发社群中缺乏朋友，对于什么都具备了的机器，你还能开发什么呢？这就意味着独立的软件开发者对这部机器“帮不上什么忙，使不上什么力”。

第二，Lisa 与其他机器没有兼容性，因此，谁买了这台耀眼的新机器，就注定他（她）只属于苹果世界，这造成了一个明显的问题：有多少趋避风险的商业人士会舍弃 IBM 而选择苹果呢？

第三，Lisa 的软驱不可靠，在已经卖出了 6500 台 Lisa 后，苹果电脑公司才发现 Lisa 的软驱必须升级。更糟的是，Lisa 的心脏——摩托罗拉 68000 处理器——根本无法胜任处理的 GUI 导向信息的所有工作。因此，Lisa 在市场上赢得一项“殊荣”——它成为第一部拥有自己的“knock-knock joke”^① 的电脑：叩！叩！你是谁？（等候 15 秒）Lisa！

最后，也是最重要的，Lisa 的价格并不低。乔布斯最初希望这款电脑定价在 2000 美元左右，但是，苹果电脑公司的同事们认为这个新计划太重要了，不能托付给像乔布斯这种非技术型的人。因此，他们不让乔布斯参与 Lisa 的开发流程，最后，Lisa 的市场价高达 9995 美元，这使得苹果电脑公司必须雇用专门的销售团队进行推销。但是，市场上不断谣传苹果电脑公司很快就会推出和 Lisa 相似，但售价只有一半的新款电脑，该谣言使得 Lisa 电

① 译注：“knock-knock joke”是一种在国外家喻户晓的语言游戏，其玩法是甲先说：“Knock, knock!”（敲门声）乙再说：“Who’s there?”（哪位）接着甲要说出一个人名，乙再根据这个名衔接一个谐音字句。例如，甲：“Knock knock!”乙：“Who’s there?”甲：“Police”乙：“Police who?”甲：“Police let us in, it’s cold out there.”注意，这里的“police”跟“please”谐音。



脑销售团队的工作非常艰难。尽管苹果电脑公司强烈否认该谣言，但 Lisa 的销售量仍然因此受到极大影响，该公司所有顾客——忠实且通晓电脑的使用者——全都在问相同的问题：6 个月后就以一半的价格买到相同的电脑，为什么现在要花高出一倍的价格购买 Lisa 呢？

Lisa 退场

商场如战场，那么，在同一时期，其他竞争者又在做什么呢？

在 Lisa 问世两个月后，刚创立一年、总部位于休斯敦的康柏电脑（Compaq Computer）推出新款的“便携式”（portable）电脑，重约 28 磅，略高于 Lisa 重量的一半，售价为 3590 美元。虽然，康柏的这款电脑并没有图形化用户接口，屏幕也只有 9 英寸，但它运用杰出的反向工程，成为百分之百的 IBM 兼容电脑。由于 IBM PC 机和它的 MS-DOS 操作系统已经开始成为美国当时商业界的新标准，因此，对那些比较在意预算的信息科技人士而言，康柏的这款电脑更具吸引力，全美各地敏感的中层经理人都在暗自揣摩：嘿，我到底该选择 IBM 还是 IBM 仿制品呢？

商场的较量结果当然是我们现在已经知道的历史了。苹果电脑公司在 1985 年 4 月把 Lisa 撤出市场，将近一年半内只销售了约 8 万台（有些估计甚至低到 6 万台左右），战果奇惨无比。相比较之下，平淡无奇但实用的 IBM 5150 PC 机（IBM 公司在 1981 年 9 月推出，售价 3000 美元）问世的第一个月就卖了将近 25 万台。在电脑迷之间流传着一张老照片，图片上，一辆推土机于 1989 年在犹他州罗根市（Logan）的垃圾掩埋场掩埋最后 2700 台 Lisa 电脑，这件



差事需要 880 立方的沙土，每一立方沙土约为 1.95 美元。苹果电脑公司放下尊严，自认亏损，在施乐公司控诉其侵犯施乐的 GUI 专利权一案中胜诉，但在它针对微软公司类似的诉讼案中落败^①。在这一切挫败与纷争中，苹果电脑公司继续艰难前行。

截至目前结局比较好的故事

现在，让我们把时光快速向前推进至 2001 年秋，苹果电脑公司推出了一个非常特别的产品。当时的时间是 10 月 21 日，星期二，地点在苹果电脑公司总部，事件主角仍然是史蒂夫·乔布斯，如今他是该公司的首席执行官（虽然，他历经了一番波折崎岖之路才登上这个宝座）。到场的记者和分析师们在上星期收到来自苹果电脑公司的神秘邀请，邀请函上写着：“苹果电脑公司邀请您下周二莅临鉴赏一项突破性的数字硬件产品。（提示：不是 Macintosh！）”

到底这项突破性的硬件产品是什么呢？谜底揭晓，是新的便携式数字音乐播放器，取名为“iPod”。

啊？什么东西？

重新发明一个产业

在当时，便携式 CD 唱机如索尼（Sony）随身听是便携式数

^① 我并不想在这本书中燃起苹果和微软之间的战火，反正，战火都已经平息了。不过，我忍不住要在这里提一下，当史蒂夫·乔布斯指控微软剽窃苹果的 GUI，把它纳入 Windows 1.0 中时，比尔·盖茨（Bill Gates）大概会说：“不，史蒂夫，我想，这样说比较妥当：我们双方都有一个富有的邻居，他的名字是施乐，你闯入他家，想偷他的‘电视机’，却发现我已经捷足先登了，你说：‘喂，那不公平！是我想先偷他的电视机的！’”

字音乐播放器市场上的主流，“主流”这两个字或许还不够有强烈的说明意义，换个方式来说明可能更有说服力：大街小巷里约有 3 亿台索尼随身听（还有其他仿制品），“随身听”（Walkman）这个名称实在是太普及了，因此，索尼公司竭尽一切努力想保护这个注册商标，并逐渐变成一个通称，就像“舒洁”（Kleenex，译注：对一般美国人而言，Kleenex 就是面巾纸的代名词）、邦迪（Band-Aid，俗称创可贴）一样。既然如此，我们还需要通过耳机听音乐的新方式吗？

还有，低端的仿制随身听价格已经压到 50 美元以下了，有人会去买一台高达 400 美元的数字音乐播放器吗？一些市场观察家对“iPod”这个词代表的意思提出各种泼冷水的诠释：“白痴价格的产品”（Idiots price our devices）、“我宁愿购买唱片光碟”（I'd prefer owning discs）、“我当它是原创的东西”（I pretend it's an original device）。

不过，也有站在 iPod 这一边的，如“令人印象深刻的设计”（Impressive piece of design）就是“iPod”的另一个诠释。和苹果电脑公司生产的许多产品一样，iPod 的设计显现了多层次的质量（有些很快地显现出来，有些则比较慢）。

iPod 的第一个令人印象深刻之处在于它的触觉和视觉质量，其外形像瘦长、扁平的一叠卡片，白色塑料材质的 iPod 很轻（只有 6.5 盎司），但放在手掌上又感觉很有分量，像一片很有质感的白金（它背后的不锈钢材质更增添了这种贵重金属的感觉），十分赏心悦目。更引人注目的是，在这个产品设计越来越复杂的时代，iPod 几乎没有任何复杂的操作装置，它的正面只有一个约半美元大小的圆形转盘，安装在一个小屏幕的下方。它散发出一种神秘的气息，就像斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）执导



的经典科幻影片《2001 太空漫游》(2001: A Space Odyssey) 中的方尖碑的现代缩影, 令人好奇: 这是什么? 它有什么用处? 它如何操作?

在 2001 年秋, 这个玩意儿是把大量数字音乐放进你口袋里的一件东西。

iPod 使用高速火线 (FireWire) 连接到一个苹果电脑, 接收来自一个名为 “iTunes” 的苹果软件包的指令, iTunes 是苹果电脑公司于 9 个月前刚推出的软件。了不起的是, 这个内置了 2.5 英寸东芝 (TOSHIBA) 硬盘的精巧硬件可以储存 100 首歌曲, 后来的大容量版本可以储存 1 万首歌曲, 或是相当于 600 小时的音乐。它可以用比阅读这一段文字还要少的时间拷贝下整张 CD, 它让音乐爱好者可以把自动点唱机 (juke box) 从电脑中分离出来, 把他们的音乐下载后随身带上 (其他种类的计算机文件也可以这么做), 而且, 他们能以自己喜欢的方式编排这些音乐。

虽然, CD 和随身听已经问世多年, 绝大多数电脑和 CD 刻录机也让通晓电脑操作的音乐爱好者可以自行制作 CD (令人有点诧异的是, 苹果电脑在这方面的跟进脚步显然较缓慢), 但是, iPod 结合了一流的 iTunes 软件以后, 是第一个使得这一切变得格外显著、操作简便的产品。而且, iPod 的使用极其容易, 你可以先使用正面圆形转盘选择一项功能, 如果你选择了音乐功能, 然后, 你可以根据歌名、演唱者或其他选项来选择歌曲, 接着, 按下转盘中央的键你便可以使用一副高质量的耳机 (ear buds) 聆听到音乐了。

在 2001 年 10 月的那场会议上, 乔布斯暗示 iPod 很快就能和使用 Windows 的电脑兼容了, 这代表的是超过 95% 的 PC 机市场。编写程序的工作在第二个月火热展开, 由外包的软件开发业者负

责，这项努力在 2002 年 7 月结束，苹果电脑公司推出了第一个与 PC 机兼容的 iPod。不过，在这期间发生了一件引人注意的事，就算还不能和 Windows 电脑兼容，截至 2001 年底，苹果电脑也已经卖出了 125000 台 iPod，照此情形看来，在 PC 机市场上不断失利的苹果电脑公司有没有可能在另一个领域中传出捷报呢？

苹果电脑公司并没有观望而延迟战机，它不断改良 iPod 的操作装置，延长电池寿命，并开发密切相关的产品与服务。例如，该公司在 2003 年 4 月推出第三代 iPod（更轻薄、更灵巧、更坚固、内存更大），并且针对 Macintosh 电脑的使用者开设“iTunes 音乐店”（iTunes Music Store，简称 iTMS）。音乐店的开张部分是为了应对音乐盗版问题而作出的创新之举，使用者只需付 99 美分即可下载有版权的一张唱片，不再需要从文件分享网络上非法下载。这是一项大胆的创举，《纽约时报》（New York Times）对此作出如下评论：“就某种意义而言，这代表苹果电脑公司愿意尝试重新发明整个音乐业务，以推动 iPod 的发展。”

如火箭般急速上升

iTMS 推出后短短一个月内就卖了 100 万首歌曲，更重要的是，截至 2003 年 6 月，苹果电脑公司已经卖出了 100 万台 iPod。同年 9 月，该公司宣布，iTMS 已经卖出了超过 1000 万首歌曲，如今，歌曲的销售速度已经增加到每月卖出数百万首。2004 年 1 月，在假期销售旺季中，苹果电脑公司宣布前一夏季至此又卖出了 100 万台 iPod。iPod 的销售量继续急速上升，到了 2004 年 5 月，已经卖出了 300 万台。过不了多久，走在美国大城市的街道上将很容易见到人们戴着雅致时髦的白色耳机，聆听从白色外壳