

苹果掌门人—— 库克的传奇之路

吕宁◎编著

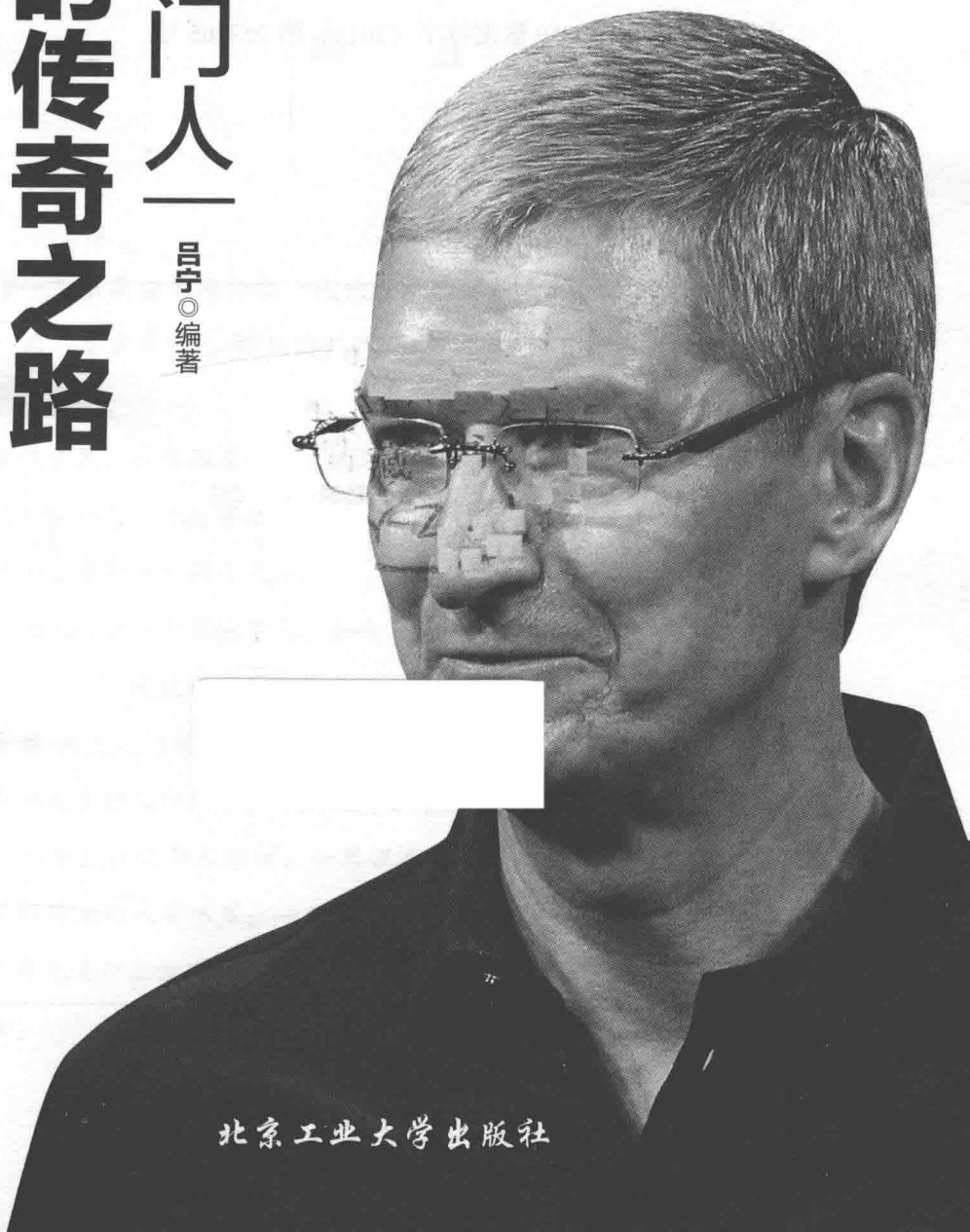
这是属于库克的“苹果时代”

敢于颠覆，才能打破旧规
敢于超越，才能创造属于自己的世界

北京工业大学出版社

苹果掌门人—— 库克的传奇之路

吕宁◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

苹果掌门人库克的传奇之路 / 吕宁编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5639-4969-4

I. ①苹… II. ①吕… III. ①库克—生平事迹
IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 257265 号

苹果掌门人库克的传奇之路

编 著: 吕 宁

责任编辑: 付春怡

封面设计: 尚世视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14.5

字 数: 175 千字

版 次: 2016 年 12 月第 1 版

印 次: 2016 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4969-4

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)



目 录

第一章 多年经验，造就运营天才

出色的能力是需要积累的	003
供职康柏，丰富自身的管理经验	006

第二章 转投苹果，危难之中显身手

短短五分钟改变了库克的命运	013
积极行动，将“苹果”变成“金苹果”	017
用技术创新提高企业的竞争力	022
良好的企业文化为公司增强吸引力	025
打造高效率、低成本的供应链	029



苹果掌门人 库克的传奇之路

重振苹果 PC 业务，让苹果计算机重回巅峰	046
辉煌的成功：iPod “遍地开花”	058
将苹果 iPad 推上巅峰	067

第三章 改造苹果公司，不做第二个乔布斯

引领苹果公司向传统公司转型	079
完美地控制成本，使产品更具竞争力	084
重视团队合作，增强团队协作意识	090
建立庞大而复杂的分销渠道	094

第四章 热衷竞争，积极应对挑战

iPhone 与 Android 的角逐	101
推出 AppleTV，进军网络电视市场	109

第五章 精益求精，追求完美

完美主义的理念始终不变	117
创造精英团队，打造完美产品	125
完美的用户体验就是自己的竞争力	130

第六章 接管苹果公司，迎接新的挑战

勤俭节约的工作狂	141
成功发布 iPhone 3GS，击败“杀手” Palm Pre	143
推出云服务，与 IT 大鳄抗衡	146
创造 Mac 台式计算机的销售奇迹	156
抓住商机，推出苹果 iTunes 音乐商店	160
选准时机，进军中国市场	168
未来，苹果会一直在你身边	179

第七章 不断创新，为企业注入活力

执着创新，使苹果公司始终魅力十足	185
不断推出新产品，与对手抗衡	191
不断更新换代的 iPhone	194
不但硬件要领先，软件也要领先	195
组织简明是苹果管理架构的核心	206
建立立体化的空间竞争策略	208
更加重视企业客户市场	215



第一章

多年经验，造就运营天才

翻开库克的履历，人们不难发现，库克曾经工作过的公司都是业内数一数二的企业。他在号称“蓝色巨人”的IBM任职长达12年，在这段时间里，库克一方面为公司贡献了自己的聪明才智，同时也积累了很多工作经验，最终成为一位运营方面的大师。

出色的能力是需要积累的

当库克还是一个大学生时，IBM 公司就已经盯上了这个性格沉稳、办事严谨的小伙子。在库克刚刚踏出大学校门时，IBM 公司就向库克抛出了橄榄枝。

乔布斯之所以会在苹果公司正处于困境时邀请库克加盟，他看中的正是库克卓越的运营能力。所以当库克正式加入苹果公司时，乔布斯很快就让库克当上了公司的首席运营官，让其负责公司的日常运营。

事实上，看中库克出色的工作能力的人不只苹果公司乔布斯，素有“蓝色巨人”之称的 IBM（国际商业机器公司）也曾十分欣赏库克。当库克还是一个大学生时，IBM 公司就已经盯上了这个性格沉稳、办事严谨的小伙子。在库克刚刚踏出大学校门时，IBM 就向库克抛出了橄榄枝。当时对于很多大学毕业生来说，能够进入像 IBM 这样的大公司工作是极大的幸运，库克却轻而易举地成了同学们艳羡的对象。

库克在 IBM 任职长达 12 年，其间他的工作主要是负责 PC（个人计算机）部门在北美和拉美地区的制造和分销工作。



苹果掌门人 库克的传奇之路

众所周知，IBM 的 PC 业务曾在 20 世纪 80 年代初期有过一段十分辉煌的历史。1981 年的 8 月 12 日，IBM 公司正式推出了世界上第一台 IBM PC，这个消息在当时轰动一时。由于 PC 的出现，人类的文明进程在随后的几十年里获得了空前的发展。

第一台 IBM PC 采用了主频为 8MHz 的 Intel 8088，操作系统是 Microsoft（微软）提供的 MS-DOS。IBM 将其命名为“个人计算机（Personal Computer）”，不久个人计算机的缩写 PC 成为所有个人计算机的代名词。让所有 IBM 人感到惊讶的是，这款个人计算机一经面世就受到了广大消费者的青睐，在此之前，IBM 公司曾预计在未来的一年中估计会售出 241683 台，然而让所有人都预料不到的是，用户对于 PC 的需求十分强劲，实际上一个月的 PC 销售量就已经超出了预计。IBM PC 推出数月后，势头迅速压过风头正劲的苹果 PC。

1983 年 1 月 3 日出版的《时代周刊》破天荒地将 PC 列为“年度风云人物”，配图用的就是 IBM PC。《时代周刊》写道：“有时候，在一年中最有影响力的不是一个人，而是一个过程；而且整个社会都普遍认定，这个过程将改变其他的进程……因此，《时代周刊》将 PC 选定为 1982 年的年度人物。”

库克是这次胜利的见证者，同时也是参与者，因为此时库克的工作正是负责分销 PC。

当时，库克就表现了出色的营销能力。在他的努力下，IBM PC 销售量一路攀升，截至 1985 年售出了超过 100 万台。PC 事业部成为 IBM 公司年收入达 45 亿美元、拥有上万员工的大部门。

对于 IBM 公司这家老牌计算机企业来说，由于其在业界里独一无二

的地位，使得它在刚开始时根本无须考虑产品销售问题。只要是 IBM 推出的产品，就一定会受到广大消费者的欢迎。可以说当时计算机的定价标准就掌握在 IBM 的手里。这种状况一直持续到了 20 世纪 70 年代。在这个时期，IBM 的运营收入主要来自大型客户。而在此之前，IBM 的系统推销采用租赁或销售的方式，已经为公司赚足了资金与利润，而且软件与软件服务也采用租赁方式与软硬件套装策略 (Packaging Strategy)。顾客必须全盘接受 IBM 的软硬件与服务合约，才能获得 IBM 系统与服务。IBM 由于率先进入市场，早已家喻户晓，顾客众多，因此公司不用采取什么特殊的广告策略，就能获得大笔生意。

但随着时间的推移，20 世纪 80 年代以后，世界计算机市场已经发生了巨大变化。此时，很多竞争者都崭露头角，IBM 传统的优势地位逐步被撼动。

在库克看来，IBM 已经到了在广告下功夫的时候了。他认为如果公司还不提高对广告营销策略的重视，那么在未来，IBM 公司将会面临严峻的挑战。

于是在库克的建议下，IBM 公司一改往日对广告营销不屑一顾的偏见，开始逐渐加大了广告宣传力度。作为负责北美和拉美地区分销的负责人，库克在开展工作时，长袖善舞，充分发挥了自己在营销方面的天赋，最终使得 IBM PC 在北美和拉美市场站稳了脚跟。

而就在库克为 IBM 公司尽心竭力地工作时，乔布斯也已经迈出了他在计算机领域的第一步。此时的他们还是互不知晓的陌生人，也许连他们自己都没想到，日后他们会聚在一起，共同打造出一个在世界 IT（信息技术）业内独领风骚的大公司。



苹果掌门人 库克的传奇之路

供职康柏，丰富自身的管理经验

库克说：“存货管理的目标是要最大限度地降低存货投资上的成本，即以最小的成本提供公司生产经营所需的存货。企业应当在两者之间做出权衡，达到最佳效果。”

在加盟苹果公司之前的六个月中，库克曾任职于著名的康柏公司，负责材料采购和产品存货管理。具体时间是1997年10月到1998年3月。

康柏公司创建于1982年2月，是一家以生产计算机著称的企业。

1984年，公司年收入达1.112亿美元，创美国商业纪录。

1985年，公司年收入达3.29亿美元，创行业纪录，股票在美国纽约证券交易所上市。

1986年，公司年收入达5.039亿美元，再次创美国商业纪录。个人计算机销售达到500000台，进入全球财富500强。

1987年，售出第一百万台个人电脑。

1988年，销售收入报告销售额达到12亿美元。

1989年，推出康柏笔记本，推出第一台服务器 Server。

1992年，推出第一台打印机。

1993年，把 PC Division（个人计算机部门）分成 Desktop PC（台式

机)和 Notebook PC (笔记本电脑)两个部门。

1995年，取得全球范围内第一大PC市场份额。

1998年，《Forbes》(《福布斯》杂志)将康柏列为1997年度公司。

回顾康柏公司的发展历史，我们会发现，它是世界高科技企业里的“大佬”。

1997年到1998年，是康柏公司发展的高峰期。为了加强公司在原料采购和产品存货方面的管理，康柏公司找到了擅长库存管理的库克。

刚进入公司，库克就被康柏高层委任为副总裁，管理公司的原料采购和产品存货。虽然库克在康柏任职的时间只有短短的几个月，却做出了成绩。

何为存货管理呢？对于一个公司来说，存货是其重要的资产，但前提是只有把存货卖出去，公司才能实现盈利。倘若存货卖不出去，导致存货量过大的话，将会对公司造成重大损失。如果一个公司的存货不能在短时间内被出售的话，公司就不得不面临管理存货的问题。也许有人认为，存货管理是一件很简单的事，只要把货物好好地存放在仓库里就行了。事实并非如此，公司的存货管理是一个很复杂的问题，涉及很多个方面。

首先，存货管理是有成本的。作为一名管理者，这是一个必须要考虑的问题。存货具有两个特点：第一，存货是有形资产，而不是无形资产；第二，存货具有较强的流动性。在企业中，存货经营处于不断销售、耗损、购买或重置的过程中，具有较强的变现能力和明显的流动性。存货具有时效性和出现潜在损失的可能性。在正常的生产经营过程中，存货能够有规律地转变成货币资产或其他资产。但长期不能耗用的存货，就可能变成积压物资或被降价销售，从而给企业造成损失。



苹果掌门人 库克的传奇之路

鉴于这种情况，管理者必须时刻关注成品、自制半成品、原材料、在产品 and 低值易耗品等各类存货的数量是否合适，相互之间的比例关系是否恰当。这是库克擅长的领域。

在库克加入康柏公司之前，康柏公司在存货管理方面做得有些欠缺，正是由于这个原因，康柏公司找到了库克。

在对康柏的存货问题进行了仔细的研究之后，库克最终决定把戴尔公司的存货管理体系引入康柏公司。因为他此前曾对戴尔公司的存货管理进行过详细的研究，他发现戴尔公司的存货管理在当时是最有效的。

戴尔公司一直保持着比个人计算机行业平均水平高出好几倍的增长速度，其中一个重要原因就是高效率的存货管理，这使得戴尔公司的存货周转周期仅为 8 天。

在引入了戴尔公司的存货管理模式后，康柏公司的存货管理情况得到了大大改善，存货周转最短时只有 4 周。

在库克看来，康柏公司的存货要保持在一一定的限度之内才行。因此，他认为公司存货管理要做到以下两点：

1. 存货量要保证生产或销售的经营需要

一般来说，即使市场供应量充足，康柏也很难做到随时购入生产或销售所需要的各种物资。这不仅因为市场上随时可能会出现某种材料的断档，还因为康柏距供货点较远，所以需要运输，可能出现运输故障。一旦生产或销售所需物资短缺，生产经营将被迫停顿，造成损失。为了避免或减少出现停工待料、停业待货等事故，康柏公司必须保持一定的存货。

2. 要充分考虑价格问题

库克认为零星采购原材料等物资通常难以取得价格上的优势，批量购

买才能得到比较划算的价格优惠。但如果存货购进过多，往往会占用较多的资金，这就减少了闲置资金，并降低了资金的使用效率。存货占用资金是有成本的，占用资金越多，成本越高。此外，大批量采购存货还会导致仓储、保管、维护及管理费用的增加。因此存货管理是有成本的，而且是不容忽视的。

库克说：“存货管理的目标是要最大限度地降低存货投资上的成本，即以最小的成本提供公司生产经营所需的存货。企业应当在两者之间做出权衡，达到最佳效果。”为了解决这个问题，库克采取了确定经济订货批量的方法。库克认为，如果康柏公司不能对存货采购进行有效的财务管理，不制定一个适合公司的最佳的存货进货批量的话，就会导致公司的存货管理跟不上市场变化的速度。倘若公司存货采购保持在一个合理的范围之内，完全可以避免出现这个问题。从本质上说，这就是康柏公司的存货决策问题。

存货决策通常会涉及四项内容，即决定进货项目、选择供应单位、决定进货时间、决定进货批量。

决定进货项目和选择供应单位是销售部门、采购部门和生产部门的职责。财务部门要做的是决定进货时间和决定进货批量。经济订货量或经济批量就是使存货的总成本最低的采购量。计算出经济订货量后，就可以计算出最佳进货时间了。

经济订货量是以企业的经济效益为目标，研究订货量的多少与企业费用大小之间存在的各种数量关系，以寻找最佳订货量的一种方法，其目的是使存货总成本最小化。

存货成本可分为三类；即存货的取得成本、储存成本和缺货成本。存



苹果掌门人 库克的传奇之路

货的取得成本包括存货的订货成本和购置成本；订货成本是指取得订单所需要的必需成本，比如采购部门的基本开支、采购人员的差旅费等支出；购置成本是指存货的取得价值。

这些问题都是库克要考虑和衡量的问题。针对康柏公司的实际情况，库克采取了一系列具有针对性的改革措施。

对于库克来说，供职康柏，负责管理存货进一步丰富了他的管理经验。



第二章

转投苹果，危难之中显身手

当库克选择加盟苹果公司时，他的亲戚朋友没有一个支持他的。因为在这些人眼里，当时的苹果公司是没有任何希望的，库克去那里不会有大的发展。然而，库克坚持自己的意见，他认为苹果只是暂时陷入困境，他喜欢乔布斯身上的特质，他相信他和乔布斯一起努力，可以把苹果公司做得更好。