



它用iTunes撼动唱片业，  
它用iPhone颠覆移动通信业，  
它不断打造出令竞争对手难以匹敌的数字化体验，  
没有一家公司能够在苹果的领域和它竞争！

赵文明◎编著

## Beyond the Conventional Business Model

乔布斯咬了一口苹果，然后离开，  
但他倡导的商业精神将成为全球商界的永恒财富！

# 超越商道

## 乔布斯留给常规世界的非常规商道

洞悉人性的商业智慧，超越商道的王者哲学。  
学习乔布斯的管理之道，构建企业的成功商业模式。



机械工业出版社  
China Machine Press

Beyond the Conventional  
Business Model

# 超越商道

乔布斯留给常规世界的非常规商道

赵文明◎编著

洞悉人性的商业智慧，超越商道的王者哲学。

学习乔布斯的管理之道，构建企业的成功商业模式。



机械工业出版社  
China Machine Press

苹果公司是当今最具创意、最有影响力的公司之一。这个被上帝咬了一口  
的苹果，在乔布斯的手中由青涩而变得金光闪闪！是乔布斯把苹果带上了辉煌  
的顶峰，使苹果获得了其他公司望尘莫及的巨大成就：

从真正意义上开创个人电脑时代的到来，到建立一个便携式媒体播放器的  
全新市场，再到彻底改变人们购买音乐、享受音乐的方式；

从 Mac 的火爆销售，到 iPod 和 iPhone 的风靡世界，再到 iPad 的独步天下，  
以及它们成为世界各地很多人目前生活中不可或缺的一部分；

从三个人的车库中的小公司，到 5 年时间跻身世界 500 强，再到世界最大  
科技公司甚至世界最大公司……

苹果公司到底有什么秘密，能具有如此魔力？乔布斯到底给苹果注入了什  
么基因，使其牢牢地站在世界 IT 领域、数字音乐领域的潮头？本书从苹果奇迹  
开始，一点一点地“切开”苹果，探索其“汁多肉丰”的真正内因。

## 图书在版编目（CIP）数据

超越商道：乔布斯留给常规世界的非常规商道 /  
赵文明编著. —北京：机械工业出版社，2012.3

ISBN 978-7-111-37683-5

I. ①超… II. ①赵… III. ①电子计算机工业-工业  
企业管理-经验-美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 041213 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍

责任编辑：贾秋萍

版式设计：张文贵

责任印制：杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·18 印张·1 插页·217 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-37683-5

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

## *Preface*

毫无疑问，苹果公司是当今最具创意、最有影响力的公司之一。这个被上帝咬了一口的苹果，在乔布斯的手中由青涩而变得成熟，变得如太阳般光芒万丈，众多 IT 产品和服务在他的光芒下显得黯然失色！然而，就在最辉煌的时刻，乔布斯却永远地离开了苹果，离开了我们。很多人更喜欢把乔布斯的离去比喻成一场华丽的谢幕。与其说是病魔带走了他，不如说是他主动告别了这个他已经完成使命的世界。

乔布斯虽然不是这个世界上最富有和最慷慨的人，也不是普通意义上的管理大师，但他却是这个世界上最具魅力和影响力的企业领导人之一。因为他参透了人性和管理的真谛，用一种超越普通商道的独特策略，从竞争激烈的 IT 领域杀出了一条血路，带领苹果公司登上了辉煌的顶峰。

从真正意义上开创个人电脑时代的到来，到建立一个便携式媒体播放器的全新市场，再到彻底改变人们购买音乐、享受音乐的方式；

从 Mac 的火爆销售，到 iPod 和 iPhone 的风靡世界，再到 iPad 的独步天下，以及它们成为世界各地很多人目前生活中不可或缺的一部分；

从三个人的车库中的小公司，到 5 年时间跻身世界 500 强，再到世界最大科技公司甚至世界最大公司……

苹果公司一直在改变着世界，领导着潮流，震撼着人们。苹果公司在乔布斯的带领下创造了一个时代！

苹果公司到底有什么秘密，能具有如此魔力，获得世人如此青睐？

乔布斯到底给苹果注入了什么基因，使其牢牢地站在世界 IT 领域、数字音乐领域的潮头，让人们顶礼膜拜？

其实，乔布斯不是在经营企业，而是用自己全部的心血和激情在浇灌苹果。他是苹果的缔造者、救世英雄，也是其精神内核。他对发展潮流的前瞻性洞察，对经营模式的独特把握，对产品的精益求精，对创新的执著追求，对员工的苛求，都超出了其他企业很多。这些都是苹果公司能超常规发展成为世界第一的秘密，也是乔布斯留给世界的宝贵财富。

本书共有 9 章，通过对乔布斯和苹果成功要素的精心梳理，为喜欢苹果、喜欢乔布斯的读者奉上了一份“品尝”苹果、深入理解苹果商道并借鉴其精华的丰盛大餐。

## ☆ 战略导航：乔布斯永远是苹果公司的战略导航者

任何企业的成功，都离不开一个具有超前洞见力的领袖人物。苹果公司很幸运，拥有了乔布斯。乔布斯是苹果公司的战略导航者，是苹果完美的产品挑选人，为苹果做出了最为关键的正确决策。这是苹果公司获得成功的决定性因素，也是值得其他企业借鉴的最为宝贵的经验。

## ☆ 模式制胜：优越的商业模式决定了一切

当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。虽然每个行业所处的外部环境相仿，但总有一些企业与众不同，这些企业往往能够获得大大超过行业平均水平的收益，它们的秘密就是商业模式的优越。可以说，选择了什么商业模式，就选择了什么未来。是什么力量让苹果公司走出了曾经的低谷，异军突起成为行业领头羊？毋庸置疑，正是独特的商业模式给苹果公司注入了无穷的活力。

## ☆ 塑造品牌：把品牌做到极致

为什么苹果产品总是如此迷人？为什么果粉们对苹果产品总是疯狂追捧？苹果产品的魅力究竟体现在什么地方？在品牌制胜的时代，想要从众多优秀的品牌中脱颖而出，仅靠功能特性早已不够。苹果公司的成功靠的不是技术导向，而是它那独具魅力的品牌魔力法则。它充分把握了消费者的欲望和需求的细节，从而把品牌营销做到了极致。

## ☆ 创新为王：没有创新就没有乔布斯

毫无疑问，苹果正在改变世界，从 iMac、iPod、iPhone 到 iPad，一系列不间断的创新产品，让苹果站到了整个 IT 市场的风口浪尖。创新是苹果的灵魂，是苹果引领世界潮流的引擎。那么，苹果对“创新”的颠覆之处在哪里？乔布斯所认为的创新究竟是什么？我们将从本章中获得答案。

## ☆ 驾驭精英：发挥人的极限才能

谁都知道一流人才的生产力、创造力最为惊人，但是，并非每个领导者都能知人善任，都能充分挖掘和利用人才的潜能，它不仅考验管理技巧，而且考验领导艺术。“海盗船长”乔布斯，用他那独有的管理方式，为苹果公司网罗了全世界的精英，让这些优秀人才在他的带领下大放光芒，创造出苹果帝国的一个又一个奇迹。

## ☆ 创造精品：你真的可以把苹果电脑当做一件艺术品

乔布斯说：“从事技术产品工作，如果你够幸运，产品将获得成功；如果你非常非常幸运，产品可能会大获成功并持续一年；如果你身处神殿，受众神庇佑的话，产品能够持续 10 年，然后迅速成为积淀层，

成为构成下一技术层的基础。”显然，苹果公司足够幸运。它幸运的背后，是始终不变的精品战略，或者说是“艺术品”战略。

### ☆ 完美执行：不达目的誓不罢休

再好的创意、规划或者标准，如果没有被有效地落实执行，那都是没有任何意义的。苹果公司在乔布斯的竭力打造下，拥有了超强的执行能力，使产品从设计到生产再到营销都做到了精益求精、完美无缺。也正是拥有了这种执行力，苹果产品才被精准地赋予了非凡的魅力，获得了消费者的喜爱；苹果公司才完成了不断的超越，达到辉煌的顶峰。

### ☆ 制造竞争：挑战一切对手

成大事者必有大敌，在乔布斯引领苹果公司走向成功的道路上，在苹果公司发展的每一个阶段中，都不乏“大敌”的身影。越是强大的竞争对手，越能激起乔布斯的斗志。只要有人抢占了苹果公司的舞台，就一定会被列入苹果敌人的行列。IBM、微软、惠普、戴尔、谷歌、诺基亚、三星等都曾是苹果的强敌，或者正在对苹果的霸权提出挑战，然而苹果公司对他们毫无畏惧，积极应对，智慧博弈，从而完成了一次次的超越。

### ☆ 盛世危言：离开乔布斯，苹果将会怎样

在盛极必衰的规律面前，苹果能成为一个例外吗？乔布斯的离世会成为苹果帝国发展的转折吗？苹果公司风光无限的表面下到底隐藏了哪些危机？蒂姆·库克会把苹果带向何方？这是人们关注的重点，也是本书最后的精彩。

借鉴是成功的捷径，复制是扩张的法宝。乔布斯是近10年来世界最优秀的CEO之一，苹果公司是世界独一无二的技术领域先锋，对于

管理者及企业来说，乔布斯和苹果公司就是标杆。也许我们无法完全复制他们的经验和成功法则，但是我们可以从他们的大成功中找到我们的小成功，如果足够勤奋、认真、智慧和幸运，我们也同样能够取得让世人瞩目的成就。

乔布斯走了，苹果还在；辉煌正在演绎，传奇还在延续……让我们一起进入苹果内核，汲取最适合自己的养分。

但愿本书能启迪我们，让苹果的商道和乔布斯的激情注入你我的思维，激发出更好的商业灵感和想象空间！祈福乔布斯的天才思维和苹果不变的商道模式永驻人间，不要随天才的陨落而被上帝真的带走！



# 目 录

## Contents

### 前言

#### 第 1 章 产品挑选人：战略决定企业的最终命运

预见趋势——眼光独特的产品挑选人 / 2

企业应该由产品人推动，而不是营销人 / 5

用“我为什么做”来定位自己 / 7

产品成功的方向：独特的高品位 / 10

技术要与艺术完美地融合 / 12

与产品心灵相通，才能产生伟大的设计 / 14

#### 第 2 章 超越商道：选择了什么商业模式，就选择了什么未来

苹果帝国的核心商业模式：硬件 + 软件 + 服务 / 18

产业链的胜利 / 21

苹果：封闭商业模式的成功 / 26

商业生态系统的盈利模式 / 30

把科技与消费者需求完美结合 / 34

#### 第 3 章 打造苹果信仰：独具魅力的品牌魔法法则

苹果，大众化的精英产品 / 40

广告策略：非同凡“想” / 43

产品发布会：好莱坞式的表演 / 50

病毒营销：消费者是最好的“销售员” / 55

体验营销：给你不一样的使用体验 / 59

名人效应：充分利用名人的号召力 / 63

饥饿营销：吊足消费者的胃口 / 67

## 第4章 用创新改变世界：永久创新是苹果引领世界的引擎

苹果，用创新改变世界 / 74

整合也是一种创新 / 77

像初学者那样创新 / 79

创新就要有敢于冒险的勇气和魄力 / 81

创新源于模仿 / 83

创新的秘密在于效率 / 87

想象力永远有可挖掘的空间 / 90

## 第5章 海盗船长的管理法则：洞察人性比技术更重要

苹果会选择精英中的精英 / 96

苹果公司的海盗精神 / 100

海盗船长的“粗暴”领导法则 / 104

在苹果工作是一种荣誉 / 108

雷厉风行，效率第一 / 113

雷打不动的周一例会 / 116

苹果公司的股权激励 / 120

## 第6章 用精英创造精品：苹果不是产品，而是精美的艺术品

追求完美的极致 / 124

简约而不简单 / 128

颠覆性的产品才最具魅力 / 132

远离过渡产品 / 136

苹果的产品升级战略 / 140

苹果法则：细节决定成败 / 143

## **第 7 章 完美的执行力：落实到位，让一切成为可能**

实施自己的想法，绝不妥协 / 148

强势控制——完美执行的保证 / 151

建立效率极高的小团队 / 153

专注，让执行落实的效果更佳 / 155

先建立标准，后严格执行 / 158

## **第 8 章 制造竞争：没有硝烟的博弈不是战争**

和苹果竞争为什么这么难 / 164

索尼谢幕，苹果加冕 / 167

与“蓝色巨人”IBM 的恩怨纠葛 / 170

苹果与微软的商业战争 / 174

超越戴尔，苹果一洗前耻 / 178

苹果与 Flash 之间的论战 / 180

巨头之争：苹果与谷歌 / 188

PC 争霸战：惠普向苹果投降 / 195

狙击诺基亚 / 197

亦敌亦友的三星 / 200

如果苹果和黑莓只是水果 / 204

专利大战：苹果与 HTC / 207

## 第9章 盛世危言：苹果帝国的未来之路

- 乔布斯去世，“苹果神话”能否续写辉煌 / 212
- 危机一：苹果的封闭形态受到强力挑战 / 214
- 危机二：失去乔布斯，“慢工出细活”的方式难以为继 / 216
- 危机三：苹果危机管理模式的弊端突显 / 218
- 危机四：产业供应链受到环境问题的困扰 / 222
- 危机五：巨额现金的隐忧 / 225
- 危机六：高市场占有率导致垄断之嫌 / 228
- 在盛极必衰的规律面前，苹果能坚持多久 / 231

## 附录 苹果奇迹的轨迹

- 迅速崛起——苹果成为世界第一大市值公司 / 240
- 引领潮流——苹果是数码界发展的风向标 / 242
- 贡献巨大——苹果对计算机行业发展的影响 / 246
- 生命历程——苹果公司发展的六个关键时期 / 249
- 苹果公司的历任 CEO / 263
- 苹果设计的灵魂：乔纳森·伊夫 / 270



## 第 1 章

# 产品挑选人： 战略决定企业的最终命运

任何企业的成功，都离不开一个具有超前洞见力的领袖人物。苹果公司很幸运，拥有了乔布斯。乔布斯是苹果公司的战略导航者，是苹果完美的产品挑选人，为苹果做出了最为关键的正确决策。这是苹果公司获得成功的决定性因素，也是其他企业值得借鉴的最为宝贵的经验。

## 预见趋势——眼光独特的产品挑选人

乔布斯是一个完美的产品挑选人，通过集体决策来挑选产品，并不能保证比一个人挑选更好。

——硅谷战略与创新咨询专家 杰弗里·摩尔

我们到底该生产什么样的产品？在众多产品中，哪个才会最终获得成功？这是所有企业经营过程中必须面对的最为关键的问题。如果选错了产品、上错了项目，那么失败就已经注定。这就需要企业拥有一个非常出色的“产品挑选人”。

“产品挑选人”是硅谷比较流行的一个术语。它是用来描述在创新型公司中对关键产品进行决策，以及捍卫游戏规则的人。一个卓越的企业领导者，首先是产品挑选人。产品挑选人最主要的工作就是充分地吸收各种想法和意见，并从中挑选出最核心的内容，最终组合出真正具有潜力的优秀产品。

乔布斯扮演的正是这样一个角色，而且，他是最棒的产品挑选人。如果没有乔布斯的关键决策，苹果很难取得如此辉煌的成就。在苹果公司每次开发新产品时，乔布斯都会亲自试用这些新产品，将自己的感受记录下来，并反馈给工程师。如果一件新产品让乔布斯觉得使用困难，他会具体指出哪些地方必须改进。如果设计者有任何异议，乔布斯会强势地要求设计者忘掉自己的想法，按照他的思路来。在产品的挑选上，乔布斯从来都是一个独裁者。

迈克·伊万格李斯特是苹果产品 iDVD 的开发者之一。他在 2000 年负责研发这一项目，为此，他与一个搭档精心准备了三个星期，费尽心血地拿出了一套演示方案等待乔布斯的审核。

出乎伊万格李斯特意料的是，当乔布斯审核项目时，压根儿没看他们的展示，自顾自地走到会议室的白板前，在上面画了一个方框，对他俩说：“这就是我想要的新应用，它应该有这样一个窗口，你可以把影片拖动到窗口里，之后点击一个按钮，我把它称为‘Burn’，再然后，世界就展示在你的眼前。OK，这就是你们要做的事情。”

乔布斯曾经说：“市场需要一种以产品为导向的文化，在技术公司也是如此。很多公司有非常多杰出的工程师和聪明的员工，但是从根本上而言，这些公司需要将所有一切集合在一起的‘地心引力’，否则，你得到的可能就是漂浮在宇宙中的一个又一个了不起的技术片段。这些技术片段无法组合在一起产生伟大的作品。苹果公司曾经有一段时间缺少了这种‘地心引力’。当时有很多非常有趣的东西在公司周围漂浮着，但是却没有那种将它们拉在一起的‘地心引力’。当然，这种地心引力说的是我。”

与乔布斯一起创立苹果的史蒂夫·沃兹尼亚克曾这样评价他的搭档：“乔布斯非常自负。他总是花很多时间思考产品以及如何选择，考虑所有可能的问题以及答案。每次他提出一个关于新产品的想法时，其实都已经在他的脑海里反复思量过了，这样做确实令他比别人拥有更多的优势。”

正是由于只有乔布斯以及其他一小部分核心人物进行产品挑选，苹果公司推出新款产品的速度极慢，有时一年仅能够推出一两款。但是，显然这个方法极为有效，看看 iPod，iPhone 和 iPad 就知道答案。当然，想要做好这个“产品挑选人”不是那么简单的事情，这是个

“运用之妙，存乎一心”的工作。需要你能够把握趋势，洞察未来，并经历过许多次重大失败，能赢得整个研发团队的信任，最重要的是，你还要找到最适合企业的商业模式。

一个再伟大的“产品挑选人”，他的黄金生命周期也就在十年左右，不断会有新的“产品挑选人”来挑战你。更关键的是，这种“产品挑选人”很难找到合适的接班人，那是一种创业搏杀的智慧传承。说到这儿，就不能不提迪士尼公司的沃尔特·迪斯尼，他算得上是20世纪最伟大的产品挑选人之一，而他的黄金十年开始于1950年。

众所周知，迪士尼公司的成功起源于不朽的动画人物——米老鼠和唐老鸭，后来又拍出了《白雪公主和七个小矮人》以及《小鹿斑比》两部影响深远的动画片。在获得巨大成功之后，沃尔特·迪斯尼进入了他的产品挑选人的黄金十年，迪士尼公司也进入了它的黄金时期。

1950年，迪士尼公司出品了《仙履奇缘》，片中的主题曲“A Dream is a Wish Your Heart Makes（梦想就是你心中的愿望）”被视为祈求和平反战的代表作；之后迪士尼又推出《爱丽丝梦游仙境》、《小飞侠》；更在1955年的《小姐与流氓》里，首度把动画场景由幻想王国搬到现实当中。在1950年到1960年的十年中，迪士尼动画几乎拍遍了所有童话题材，无论是以王子公主为题材的《睡美人》、以动物角色为题材的《101斑点狗》，或是改编自历史传奇故事的《石中剑》，一切都显示出沃尔特·迪斯尼选择产品的多元性。

在这黄金时期，沃尔特·迪斯尼还推出了许多真人主演的电影，以及许多关于野生动植物的纪录片。1950年推出的《金银岛》是迪士尼影史上第一部完全由真人主演的电影。迪士尼公司从此也成为每年奥斯卡金像奖的常客，后来推出的由真人及动画合演的电影《欢乐满人间》，一举获得奥斯卡十三项提名、五项得奖，其中包括茱莉·安德鲁



丝拿下的最佳女主角奖，《欢乐满人间》也成为迪士尼历史上成就最高的电影之一。

在这十年内，沃尔特·迪斯尼还将娱乐王国的版图扩张到主题公园领域。1955年，洛杉矶迪士尼乐园正式开幕，这是全球第一个现代意义上的主题公园，取得了巨大的商业效益。

沃尔特·迪斯尼虽然不属于消费电子领域，但他和乔布斯一样具有卓越的产品挑选眼光，正是因为有他们这样伟大而又独裁的产品挑选人，才成就了电影娱乐领域的迪士尼王朝和消费电子领域的苹果帝国。

一家公司的成功，离不开一位优秀的产品挑选人，而即便是一个庞大的商业公司，一旦缺乏合格的产品挑选人，也会陷入困境。比如，在比尔·盖茨隐退之后，微软在产品挑选上就缺乏力度，明显在走下坡路。这对老企业是一个警醒，对新创业者则是一种希望。

## 企业应该由产品人推动，而不是营销人

从事麦金塔电脑设计工作的那些有创意的人就是麦金塔电脑的前进动力。我的工作就是鼓励他们自由发挥，并扫清对他们造成影响的障碍。

——史蒂夫·乔布斯

乔布斯一直坚持和秉承这样的观点：一个企业的发展和前进，应该由产品人推动，而不是营销人。这和现在许多企业经营者的观点有很大差异。