

苹果在中国是怎样变酸的？PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_8B_B9_E6_9E_9C_E5_9C_A8_E4_c123_289377.htm 苹果公司的全球扩张模式是高度集权的，在这个过程中，分公司只是一个市场通道，企业文化和总部是高度一致的。在苹果公司的美国总部，以研发为核心任务，组织结构是自由松散、高成本的，这便于个体发挥优势。但是在以销售为核心任务的中国团队，完全照搬这套显然不行，而应该在保证企业文化原则的条件下，调整形成区域的“亚文化”。但显然，苹果公司并没有形成分公司团队以及适合团队结构的“亚文化”。“苹果曾在图形界面上占据垄断地位10年，这一垄断是如何失去的？最初，许多优秀的产品型人才开发出许多优秀的产品，于是公司取得了垄断，但当你在这一领域成为领先者，怎么做到更好？这时另一群人销售员们开始主导了演出。垄断由此被慢慢瓦解，最好的研发者们因为意见无法被倾听，纷纷离开，公司也就进入了困难阶段。”史蒂夫·乔布斯回顾苹果公司曾经在电脑市场的没落时，这样评价。乔布斯回忆的这个事情发生在1985年夏天，30岁的乔布斯在与自己聘请回来的以销售见长的CEO发生冲突时，败下阵来，被赶出了苹果公司。很遗憾，类似的事情正在上演，在中国的“另一群人”（销售员们）又让乔布斯头疼不已了：8月17日下午，苹果总部对苹果中国区进行人事“大清洗”，联想到今年以来苹果一年之内三易主帅四换渠道，引来业内颇多的负面猜测和评价。研发团队碰撞销售团队 关于8月17日下午发生的人事大变动，苹果公司只以简短的对外公告保持沉默，市场部经

理吴国淳得体而冷淡地对记者说：“我所能告诉你的只有公告的内容，我并不是发言人，其他的事情我没有权利评价，公司目前也没有安排相关的发言人。”与苹果在产品上的标新立异相比，这家美国公司在中国的做事风格却保守得令人费解。对比其他的IT企业，你会发现苹果在中国特别的“低调”，极少有市场推广活动，即便是针对媒体的新闻发布会也难得，而代理苹果的公关公司更是对苹果“一无所知”，即便是企业宣传资料也少得可怜，最慷慨的也只能是提供《财富》杂志关于乔布斯个人报道的原版新闻了。赵方在任职苹果中国区总经理时表示：“乔布斯非常重视中国市场，苹果公司也同样非常重视中国市场的开拓和发展。其实找到苹果来，就是一个很明显的动作，就是要寻找一个非常本地化的熟悉本地市场的职业经理人。”iPod作为市场的新进入者，苹果采取的策略是通过有资源背景的人建立渠道。赵方担任苹果中国总经理的第一步就是加大渠道方面的建设。此后，赵方任苹果亚太区渠道总监。苹果中国的人士称，对赵方的安排是升职，而非对其业绩的否定。应该说，赵方任中国区总经理的两年内，完成了苹果的战略目标，搭建了苹果中国区的渠道网络。但是，同样具有渠道资源的继任者李滨一上任就开始了大规模的代理商调整。但这并不意味着他们核心地位的奠定。目前，iPod的毛利率为惊人的22%，在公司利润收入上，主要来源于公司业务方向和产品定位方位上，而并非向管理要效益的方法上。在因为产品创新而保持高利润率的基础上，苹果对于中国区人事的安排逻辑是：尽量避免“另一群人”（销售人员）主导演出。你可将关于乔布斯和苹果公司的故事视为过去10年间最富成效的公司

再造，不过，与郭士纳或艾科卡的故事大不相同，乔布斯从未试图扮演战略家或管理大师。他所做的是恢复苹果的创新能力和创新能力。苹果每年只能开发出一两款产品，但几乎每款都在市场内引发了轰动。而乔布斯更是对每个项目都要深度介入。

“中国分公司更像是一个渠道通道。苹果公司的全球扩张模式是高度集权的，在这个过程中，分公司只是一个市场通道，企业文化和总部是高度一致的。在苹果公司的美国总部，以研发为核心任务，组织结构是自由松散、高成本的，这便于个体发挥优势。但是在以销售为核心任务的中国团队，完全照搬这套显然不行，而应该在保证企业文化原则的条件下，调整形成区域的‘亚文化’。但显然，苹果公司并没有形成分公司团队以及适合团队结构的‘亚文化’。”公司战略管理研究专家孙树杰表示。而事实上，也许乔布斯根本就没有考虑过要建立具有“亚文化”的强有力团队，而是更倾向于创造更加强有力的产品。换言之，在业务核心和研发核心两者中，乔布斯选择了后者。这直接导致了iPod用美式的思维与中国消费者生硬地沟通。在中国，人们对iPod没有感觉，是因为iPod是原版的美国文化，它并不像麦当劳和肯德基那样形成了区域的“亚文化”，iPod强调的用户体验是美国原版的移植，而恰恰“细节是魔鬼”，在细节上没有形成一种中国式的沟通导致了在中国人们对iPod的疏远。组织结构将追随战略调整？尽管在最新的财务报表上，iPod销售业绩依然呈现增长趋势，但是美国和西欧市场的消费逐渐饱和，“不能说iPod进入衰退期，但至少已经进入成熟期。”孙树杰认为。在进入成熟期后，必然对业务管理提出更多的挑战，越来越多的行业新进入者开始尝试挑战iPod. 目前硬盘

式MP3已经进入战国时期，LG、IRIVER、MRIO、创新、三星等国际大厂进入2005年后都将硬盘式MP3列入研发及推广重点，台资企业明基、Digimaster也不甘示弱，频出新品。在渠道上，国内MP3大厂华旗等利用本土渠道优势依然把持着中端及行业市场。“索尼新的MP3产品的宣传力度已经起来了，苹果这方面要差很多。希望新的领导可以改变做法，改善苹果产品的宣传和对代理商和经销商的支持。”佳杰科技人士表示。iPod高达22%的毛利率，被认为是一个难以长期维持的数字。苹果如何保持自己的统治地位？近半年来，关于iPod即将降价的声音日隆。事实上，苹果并非没有在当前的局势下进行过降价举措，但苹果所坚持的姿态是不让消费者意识不到这是在降价。拥有5款颜色、存储量为4G的iPod mini价格为249美元，比此前的10G的iPod价格降低了150美元，这可谓是一记绝杀购买原版iPod者不会觉得利益受损，更多拮据的苹果爱好者则得到了购买iPod的机会。市场形势的变化，要求乔布斯不得不考虑如何平衡“一群人”与“另一群人”的角色关系。8月17日下午，苹果中国区调整了其管理团队，上任不过三个月的总经理李滨被撤职，取而代之的是苹果香港区的总经理康志勇。对于康志勇的安排可以看出苹果的一丝用心，香港区的总经理康志勇显然不具有像前两任中国总经理那样的本土根基，但是又比美国人更加了解中国内地的情况。乔布斯开始谨慎的考虑加强管理、加重销售的地位和角色。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com