

# 一个数字帝国的艰难转型

□ 郑渝川

史蒂夫·乔布斯去世后，整个世界都在表达悼念。美国传记作家艾萨克森《乔布斯传》出版后，再一次在全球掀起对于乔布斯这样一个天才创意家的怀念热潮。

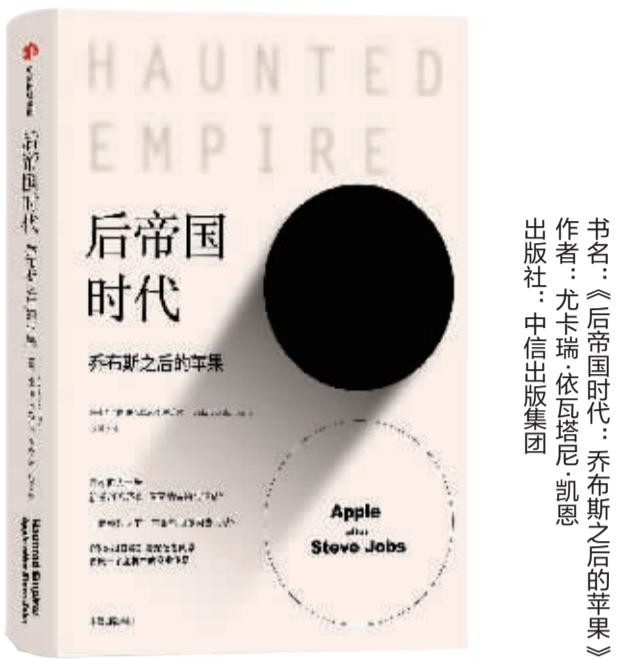
这一切对于苹果公司来说，是有利的。乔布斯不仅是苹果公司的联合创始人，而且在他回归这家公司后，在长达十多年的时间里，完整地带领了公司转型，将他自己的想象、观点和品位都转化为了产品，苹果公司的品牌美誉度也大大超过了竞争公司，这在全球范围内积累了数量极其可观的苹果“死忠”粉丝。继承乔布斯的遗产，延续乔布斯的风格，完全可能在一段时期内延续苹果公司的辉煌。

由乔布斯本人亲自圈定、且为硅谷和华尔街高度认可的苹果公司掌舵者蒂姆·库克，却面临一个巨大的难题。《华尔街日报》专注科技领域深度报道的资深记者尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩描述指出，“即便库克掌管了苹果这个偌大的帝国，他依然无法脱离老板的影响。问题是，库克如何才能摆脱那个影子？他要如何与一位聪明无比、令人难忘的愿景家抗衡？”

苹果复兴的功绩，肯定应该首先归于乔布斯本人。但库克在这一过程中发挥的作用，也是相当关键的。如果说乔布斯是愿景家，库克就是成本大师和执行专家。因为两人毫无保留的合作，所以让苹果公司达成了理想主义和现实主义的巧妙平衡。库克还是公关大师，与同样擅长公关的乔布斯有着不同的风格，前者更容易在现实利益面前妥协，更擅长寻找与反对者之间的共识。

但问题是，人们害怕因为乔布斯的离去，苹果公司的现实主义彻底压倒了理想主义，然后埋葬了看似愚蠢、流于空想的想象力，在库克的率领下变成一家平庸至极的企业。

尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩在其所著的《后帝国时代：乔布斯之后的苹果》一书，回顾了乔布斯病重以后，苹果公司所经历的、争议不断的转型历程。这是一本杰出的商业故事读本，加入了大量生动的细节，毫不隐晦地揭示出苹果公司



书名：《后帝国时代：乔布斯之后的苹果》  
作者：尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩  
出版社：中信出版社

转型中的亮点和败笔，点评了这家公认的创新公司在应对内外挑战中的行动。

全书开篇用了不少笔墨来描绘乔布斯2004年罹患癌症以后的几年，苹果公司走向创新活力、商业成就与品牌口碑顶峰的过程。作者无意重复其他有关苹果公司或乔布斯个人的商业报道、传记内容，而是关注乔布斯这样一个绝对的精神领袖出现身体危机以后，苹果公司所开始发生的变化。作者指出，在这期间，苹果公司仍然出现了乔布斯和库克等人竭力避免的动荡，主要表现在不能像之前那样，较好的影响市场信心和大众舆论。

不仅如此，乔布斯一手开创的苹果公司数字产品生态系统，在这期间也开始受到强有力地挑战。乔布斯在苹果公司的成长初期，曾摆出弱者、挑战者的姿态，对抗当时由IBM主导的计算机工业秩序。但正因为iPhone、iPad等苹果公司数字产品获得了惊人的成功，乔布斯就从挑战者转换到了霸主的角色，这在舆论中，以及监管部门眼里，都不是什么好消息。尽管乔布斯离世前，曾努力降低监管部门和市场对于苹果公司数字霸权这一话题的关注，但问题毕竟没有解决，在他去世后，苹果公司与HTC、摩托罗拉、谷歌、三星等公司之间持续发生诉讼战。

《后帝国时代：乔布斯之后的苹果》的一大看点，就是较为深入地挖掘了作为乔布斯继承者的库克的成长经历，特别是他在被乔布斯挖到苹果公司后所扮演的关键先生角色。挖掘库克、培养库克、为库克提供最为充分施展才华的空间，这本身也是乔布斯的贡献——有了库克，才有了苹果公司与富士康的大规模合作，从而创造出之后iPhone、iPad等革命性产品的生产与销售奇迹。但问题是，这也带来了一个持续困扰苹果公司和库克的问题：苹果公司及其加工富士康被普遍认为没有积极履行应尽的社会责任，甚至明显违反了所在地的劳动监察法律。

乔布斯去世后，在他生前，被掩盖在他光环背后的一系列问题，不受阻遏的爆发、暴露了出来。《后帝国时代：乔布斯之后的苹果》书中后半部分首先讨论了苹果与富士康遭遇的伦理争议，指出“库克正在应对的很多问题都是由他造成的……乔布斯（在世时）给予二把手库克绝对的权力去管理供应链。库克将压力施加给团队，团队将压力施加给供应商，而供应商则接着将压力施加到工人身上。”

书中也谈论了乔布斯时期，库克之外的苹果公司多位高管陆续离职，带给这家公司的影响；然后笔锋一转，聚焦于苹果公司内置于iPhone的智能对话程序Siri，推出后引发的巨大市场波澜。Siri推出后，曾一度赢得市场好评，但用户和媒体很快发现，这个程序与乔布斯在世时的其他作品不同，本身极度不稳定，甚至出现闪退等问题。作者点评说，如果乔布斯在世时，带有缺陷的Siri面世是不可想象的——苹果公司与谷歌不同，谷歌推行开源策略，经常推出仍未完成、缺陷频发的应用，然后依靠用户反馈来进行改进。但苹果公司的文化完全不同，苹果的“死忠”粉丝也完全有理由要求其兑现承诺，让产品尽善尽美。

与安卓阵营特别是三星公司的诉讼战，对于库克时代的苹果公司的影响也非常突出。正如《创新者的窘境》作者、哈佛大学教授克里斯坦森所说的那样，关注于诉讼战、既有的技术产品（标准）的公司，往往很难避免错过机遇。苹果公司对其所有产品、软件和服务都采取严格保密政策，然后将大量资源投入到诉讼战，近年来确实没有再呈现像iPhone、iPad那样的革命性产品，这意味着用户和媒体有关苹果公司已经丧失想象力的担忧，正在一步步地变成了现实。

在奥巴马政府的第二任任期，以及特朗普出任美国总统之后，苹果公司一再展现出要将制造产能（部分的）回迁至美国的姿态。尽管如此，苹果公司仍然需要为一直以来采用的海外避税策略，向美国政界和公众提供解释，在这方面，库克展现了比乔布斯更佳的公关形象，耐心提取批评，争取理解和支持。

真正的学习型组织  
永远在路上



书名：《第五项修炼》  
作者：彼得·圣吉  
出版社：中信出版社

□ 宋志平

在诸多阅读过的管理学书籍中，我对彼得·圣吉教授在《第五项修炼》中提出的“学习型组织”情有独钟。在快速变化的市场环境中，在充分竞争的领域，仅仅依靠一两位优秀领导的经验是不够的，仅仅靠少数人学习也是不够的，而是整个团队都要学习。为此，我一直把建立学习型组织作为做企业的一个基本目标，在北京新型建材厂任厂长时，我提出“像办学校一样办企业”；在中国建材集团，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。建设学习型组织正是中国建材集团进入世界500强的重要因素。

学习型组织理论不只是要大家多读几本书，不只是讲学习或者培训什么科目，而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动，其目的不仅是锻炼身体，更重要的是增加员工互动。美国管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中，归纳出学习型组织要进行的5项修炼：建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考。

共同愿景可以简单描述为“我们想创造什么”，是组织成员共同的愿景、共同的价值观。杰斯帕·昆德在《企业精神》一书中讲道，“在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地”。我非常认同这句话。一个企业团队应该是一群拥有共同愿景、对事业有着忠实信仰的人，不信奉企业价值观的人不在此列。共同愿景用共同的事业把大家联在一起，是学习型组织最强大的推动力。

团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，团队学习必须由成员共同参与、共同完成，是成员互相配合、实现目标的过程。在中国建材集团，每年的1月份都是非常繁忙的，这个月是会议月、沟通月、思想月。整个月，我都会奔波于全国各地，参加重要子企业的年会。通过这种面对面的沟通交流、总结反思，整个团队统一了思想，加深了对企业新一年经营思路的理解，为全年工作奠定了思想基础。就这样，原本生产经营的淡季变成了思想交流的旺季。团队内部的交流互动有助于提高组织质量，提高企业效益和价值。在中国建材集团，团队学习沟通是我们众志成城的重要秘诀。

自我超越源于对愿景的追求和对工作创新的追求。在组织中，有愿景的人才有可能去超越，既超越别人也超越自我。自我超越的人是不断学习，追求工作尽善尽美的人。凡事总想做到最好，这样的人才能超越自我，才有爆发力。自我超越之所以能持续实现，除了人的天赋外，根本原因是不断学习和实践，是一个“学习—实践—再学习—再实践—成功”的循环往复的过程。如何成为能够自我超越的人？我曾对年轻人说：要想强大，一要忠诚，忠诚于事业、忠诚于团队；二要勤奋，别人休息、娱乐时，你在工作、读书，只有比别人付出更多，才能比别人强大；三要有激情，甘于奉献，充满活力。我们要有崇高的人生理想和可敬的自我牺牲精神，在一生的奋斗过程中，不断超越自我。

心智模式就是常说的心理定势。改变心智模式就要由直线思维变为发散思维，考虑更多的因素和可能性。企业在制订战略、重组、定价等方面，都存在着心智模式的突破。拿建材行业来说，作为一家央企，我们要做行业排头兵，参与国际竞争，实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞争、集中度低等诸多屏障，以往的发展模式走不通，就必须换一种思路。在成长方式上，采取联合重组模式，而不是建新线，加增量；在盈利模式上，着眼于稳定价格，然后降低成本来取得效益；在竞争模式上，倡导包容性的理性竞合。这些心智模式的突破，引领了行业的思想变革，推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

系统思考是相对于局部思考而言的，在学习型组织建设里是很难的修炼。进行系统思考要抓住三点：一是从局部思考扩展到全局思考；二是扩大思考范围；三是更新思考方式。在一个系统里，事物之间彼此关联，互相影响，虽然每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是个增量。所以从局部考虑问题看似正确，但放到系统里不一定对。这就要求企业认真观察环境的变化，系统地研究问题。

团队组织的质量，主要取决于组织不断创新学习和创新的能力。企业如何立于不败之地？答案就是建立学习型组织。一个好企业必定是一个学习型组织。学习型组织（learning organization）的英文原意并没有“型”或者“类”的含义，而是指“不断学习的组织”，真正的学习型组织并非一劳永逸，而是永远在路上。

（作者为中国建材集团有限公司董事长、中国企业改革与发展研究会会长）

## 认知盈余

作者：克莱·舍基  
出版社：北京联合出版公司

内容简介：  
克莱·舍基说，美国人一年花在看电视上的时间大约2000亿个小时，而这几乎是2000个维基百科项目一年所需要的时间。如果我们将全世界受教育者的自由时间看成一个集合体、一种认知盈余，那么，这种盈余会有多大？我们已经忘记了我们的自由时间始终属于我们自己，我们可以凭自己的意愿来消费它们、创造它们、分享它们，我们可以通过积累将平庸变成卓越……

作者简介：  
克莱·舍基，执教于纽约大学，知名TED演讲人。

## 知识的错觉

作者：史蒂文·斯洛曼 菲利普·费恩巴赫  
出版社：中信出版集团

内容简介：  
《知识的错觉》指出，人类个体对世界的了解少得可怜，没有谁拥有超级大脑，所幸人类在一个丰富的知识共同体中各擅所长，相互依存。我们的日常需求几乎都仰仗着别人的专业知识与技能，我们擅长从周围的人、事、物中获取经验与智慧。所以，让人类从众生当中脱颖而出称霸世界的，并非个人理性，而是无与伦比的集体思考。

作者简介：  
史蒂文·斯洛曼，美国布朗大学认知、语言与心理学教授。  
菲利普·费恩巴赫，认知科学家。

## 成为数据分析师

作者：托马斯·达文波特  
出版社：金城出版社

内容简介：  
《成为数据分析师》为掌握数据分析技能提供了一条清晰可行的路线图，无须深奥的计算和复杂的统计，只要简单的3阶段6步骤，就能练就数据思维，快速掌握必备技能，懂得如何运用数据分析检视问题、解决问题，进而提出深入的商业洞见。

作者简介：  
托马斯·达文波特，流程再造、知识管理、注意力经济三大运动发起者。  
金城浩，韩国国防大学商业学及统计学教授、分析研究实验室总监。

## 原则

作者：瑞·达利欧  
出版社：中信出版社

内容简介：  
达利欧认为，我们可以像看待机器一样看待生活、管理、经商和投资，并将其系统化为一系列原则。这本书阐述了他的原则的两大基石——极度求真、极度透明，并介绍了以此为基础的创意择优，以及基于可信度评价的决策机制。书中500多条原则将帮助我们保持开放心态，看清现实，正确评价自己和他人，从容面对做决策、打造强大团队等问题，更进一步深入认识自我，实现不断成长。

作者简介：  
瑞·达利欧，对冲基金公司桥水创始人。

## 贸易打造的世界

作者：彭慕兰 史蒂文·托皮克

出版社：上海人民出版社

内容简介：  
本书以贸易为线索，将世界体系分析与地方研究的观点结合起来，展现了600年来世界经济的发展与变化，以及21世纪人类所面临的困境与挑战。作者以阐述文化、地理、个体、价值取向等与经济发展的相互作用、互为影响，意在表明，世界经济充满着不确定性，全球化也并不是单向西化发展的产物。每一项历史进程都有诸多意外、受多种因素作用的影响力。由此，作者希望能引起读者更多思考和讨论，重新理解世界历史发展。

作者简介：  
彭慕兰，著名历史学家，曾任美国历史学会会长。

史蒂文·托皮克，美国加州大学尔湾分校历史学系教授。

## 试错力

作者：蒂姆·哈福德

出版社：湛庐文化/浙江人民出版社

内容简介：  
伟大企业长盛不衰的秘密既不是利润驱动，也不是领导者高瞻远瞩，而是不断试错。《试错力》精选许多历史故事，剖析了众多自上而下的政策和制度失败的真相，提出机构和个人如何利用试错力，在物竞天择、适者生存的世界里，找到自己生存与发展的方向。

作者简介：  
蒂姆·哈福德，深受全球读者追捧的经济学家，主笔的“亲爱的经济学家”专栏是《金融时报》关注度极高的专栏之一。