



苹果 CEO 致歉背后：向中国“屈服”

4月1日晚间,苹果 CEO 蒂姆·库克向中国消费者发出了公开道歉信。虽然这一天是西方的愚人节,但这并不是一个玩笑。

在以库克署名的道歉信中,苹果承诺将改进 iPhone4 与 iPhone 4S 等设备的维修政策,并符合中国的“三包”规定。同时,库克还表示,态度之前对外沟通不足导致外界认为苹果态度傲慢,苹果对此表示歉意。

自央视 315 晚会曝光苹果维修政策涉嫌歧视中国消费者后,在过去 17 天中,苹果被央视、人民日报等主要官方媒体相继推到了舆论的风口浪尖。

从沉默、回避、强硬回应,再到今天的公开道歉,苹果的不断提升对苹果态度的转变起到了重要的催化作用,但最终让苹果作出改变的是中国巨大的市场。

苹果态度之变

一切还得从央视 315 晚会说起。3月15日晚,央视公开曝光苹果在华维修服务政策与国外不一致,涉嫌歧视中国消费者。央视曝光后,苹果的不合理行为包括:为消费者更换手机时,不更换手机后盖;不遵守国内“三包”规定。

当晚,苹果公司发了一份简单的声明予以回应。苹果称高度重视每一位消费者的意见和建议,但在声明中并未正面回应央视曝光的问题。这则不足 200 字的短小声明甚至被网友称为是“官方回复假大空的经典范文”。

现在回头来看,央视 315 晚会曝光只是一个开始。在 315 晚会之后,包括央视新闻联播、焦点访谈、经济半小时等知名栏目持续对苹果售后问题进行了报道和质疑。舆论升级之下,苹果发出了第二份声明。

3月23日上午,苹果在第二份声明中作出强势回应,称售后服务标准高且符合中国法规。与此前回避的态度不同,这一次苹果强硬地为自己作出辩护。不过,苹果强硬姿态引来得是舆论白热化,非但央视没有停止对苹果的质疑,人民日报也第一次发出了声音。

3月25日,人民日报发出了第一篇质疑苹果售后服务的文章。此后 5 天内,人民日报连续发表系列文章和社论,其中《打掉苹果“无与伦比”的傲慢》一文更是将整个舆论推向了高潮。

3月28日,国家工商总局、国家质检总局先后表态,要求苹果必须作出改正,否则予以严惩。政府机构的介入,让整个事态超出了舆论层面。

最终,在 4 月 1 日晚间,苹果发出了道歉信,向国内消费者表达歉意,并对售后政策作出全面的改正,以便完全符合国内法律、法规。

苹果深谋中国市场

从沉默、回避、强硬回应,再到今天的公开道歉,苹果确实经历了一系列态度上的转变。纵然这其中,人民日报、央视等媒体连续多日的曝光起到了重要的催化作用,而最终让苹果态度软化的仍然是中国巨大的市场。简单来说,苹果的道歉是在向中国市场“屈服”。

库克时代的苹果已经不能与乔布斯时代相提并论,创新乏力的苹果已经出现了经营颓势。

去年年底至今,苹果已经不再是资本市场的宠儿,股价从 700 多美元的高位跌至目前的 430 多美元。由于与三星等手机厂商进行竞争的市场优势明显缩小,苹果或许有可能在最近一个季度出现 10 年来的首次净利润下滑。

库克和华尔街都明白,除了创新之外,未来能够拯救苹果的只有中国市场。而对于这一点,库克有着非常清楚的认识。

对苹果来说,中国是仅次于美国的第二大市场。苹果在 2013 财年第一季度在中国的收入增长 67%,至 68 亿美元,这是该公司首次单独报告中国市场销售业绩。今年 1 月份,库克访华期间接受新浪科技专访时曾表示,他预期中国将在未来某个时候成为苹果的最大市场。

基于种种,也就不难理解为什么库克会在道歉中强调,“我们始终对中国怀有无比的敬意,中国的消费者始终是我们心中的重中之重。”

决策权下放:海尔让员工变成“CEO”

那么,如果他最后能力不行、干不起来,就内部竞聘,再不行就外部招聘。其实,出现过这种情况,内部没人竞聘,外部招不进来,这个点(县销售点)被别的点兼并。连这也做不了,我宁可把这个点关了。现在,人也是最大的挑战。

媒体:以前从研发、制造到售后是串联关系;变为自主经营体后,这几个环节变为并联关系,会否出现信息失真,造成某个环节出问题?

张瑞敏:并联比串联好,因为串联其实不好控制,串联的目标一致性不行。研发出来给制造,制造出来给销售,这个用户目标有差异,而且时间有延滞。而且,串联最大的问题是各自为政,不能说以邻为壑,总归过去了就不管了。每个部门领导,都维护自己的部门。比如,开发的一款洗衣机不错,卖得也可以。滚筒洗衣机这个门有十二个螺丝,过一段时间,发现这些螺丝生锈。你说找设计,设计说找供应;供应说,是不锈钢的……最后找不到人(来担责任)。

串联是割裂的,并联可以比较好地解决问题。第二款洗衣机,现在研发、供应、制造、销售的人都说上一款出现问题。于是一个新的德国供应商进来了,把问题优化了。所以,并联后研发、设计、制造、销售的目标是一致的。

供应商为什么有积极性呢?是因为改善后供给部件的价格高了,生产商也可以卖更高的价格。所以,前提是共赢,做到自我增值。什么是自我增值呢?像这个德国供应商,你多得了钱,是因为你和我协同后,你创造了这个价值,所以你应该分到更多的利益。

媒体:分享利益就会产生很多不同的游戏规则,是否会使得管理复杂化?

张瑞敏:挺难的。我们现在积极推“预赢方案”,预先把方案定下来。这家供应商

供应之后,马上中国很多其他厂家看到了,就会联系我们谈合作,而且说做出的产品便宜得多。海尔能要吗?所以,分多少的问题要确定下来。不确定,人家怎么会给你创造价值呢?

媒体:海尔这几年净利润增长快于收入增长,去年资金周转只有负十天,这些是怎么做到的?这些业绩完全得益于“人单合一双赢”模式的推行吗?

张瑞敏:既得益于推行,也说明了推行的问题。利润增长很快、现金流很好,原因是什么呢?就是“人单合一”。你(指员工)的收入、薪酬与创造的利润挂钩。所以,一定努力。过去负责这个县销售的,天天打报告说,这个产品不好,要降价才能卖出去。现在你降价,计到你个人损益表里——亏损,那怎么能计呢?一下子就改变了。现金流也是,过去卖出去,有应收账款,现在都计在你头上,所以就没有了。改变的确是“人单合一”促成的。我们 2005 年提出“人单合一”,海尔集团从 2007 年到 2012 年,利润年增长率最低 20%、最高 70%,复合年增长率 35%,这正好是契合的。

但是,我们销售收入又没有大幅增长,为什么呢?因为在这个行业还没有真正的破坏性创新,没有像苹果,一个 iPhone 大家排着队买。但我不认为,这个问题是“人单合一”本身造成的,只是通过“人单合一”显露出来。又回到平台的问题,在你的平台上,超一流的资源还不够。

媒体:那么下一步要采取什么方法,使高端资源聚合到海尔这个平台上呢?

张瑞敏:要聚精会神把平台建好。你不是拉郎配,你是搭建平台,平台搭建好了,各种资源就蜂拥而来。但这个搭建对我们来说,确实是一个挑战。

(王珍)



吴长江早已习惯当职业经理人

记者:你从董事长到总裁,对这个角色转变,你怎么想?

吴长江:2009 年时,我的名片上印的就是总经理,以职业经理人的标准来要求自己,是我早就已经习惯的做法,我不是一个以老板自居的人。

对我来说,雷士就像一个孩子,我含辛茹苦把它养大,真的不希望它出事。这也是为什么去年八九月份内部风波闹得最大时,我仍然要赶去广州安抚老员工和经销商。现在,一个头衔对我来说真的不重要。我回来,是出于对雷士的热爱。

记者:对于德豪润达的掌门人王冬雷,你如何看?

吴长江:他和我一样,都是做实业出身的。我们之间对于如何做大企业,有很多相同的感受,做战略决策时经常想到一块儿。这次联手,对王冬雷来说是找到了下游的出口,而我们找到了上游合作伙伴,对两家公司来说都是一个好消息。

记者:雷士股权之争,你认为谁是赢家?你后悔过上市吗?

吴长江:我后悔引入投资者,也没有后悔上市。这场纷争如果持续下来,我想没有一个赢家。

记者:如今在营销领域,很多人都在做电商,雷士这时还在建体验馆,可行吗?

吴长江:互联网不是万能的,电脑上的灯光设计,和现场的灯光设计也是大不相同的。进入体验经济时代,我认为现场看到的感觉和网络上的还是有区别,这也是我们建这个光环境体验的初衷。在这里,参观者可以通过情景模拟,亲身感受到超市、水果店、服装店、酒店等不等场景的灯光应用。

(天晨)

华晨汽车集团 祁玉民 为何成国内最佳 CEO

近日,福布斯中文版发布了“2013 年中国最佳 CEO”榜单,华晨集团董事长、总裁祁玉民位列第 4,成为了国内汽车企业唯一一个进入前五强的 CEO。这让此前在国内汽车集团中一直处于“小弟”角色的华晨成为了焦点。

提起华晨,很多非汽车行业的人可能并不熟悉,在国内众多央企、国企云集的汽车集团中,为什么这样一家企业的 CEO 能打败其他汽车集团的老总们?

其实,道理很简单:用成绩说话。华晨中华,这个当年岌岌可危的品牌,在濒临消亡的边缘时,被入主华晨的祁玉民拯救。在香港上市的华晨汽车,虽然并未国家明确扶持的“四大四小”集团之列,但今年上半年,华晨以 37.57 万辆的整车销量,位列上半年汽车企业销量排名的第七位。尤其是最近 3 年复权股价增长了 310%。

更为重要的是,当初华晨与宝马的合资并不被外界看好,但华晨与合作伙伴宝马的关系却是国内所有合资企业里最好的,而且宝马对华晨自主的支持是最大的。

据悉,华晨旗下上市公司新晨动力已经获得宝马的技术转让,开始生产宝马四缸涡轮增压发动机,新发动机除将为宝马 3 系、5 系等车型提供外,还将匹配到中华轿车上。

不管祁玉民用了什么办法,从最终的结果来看,只有华晨依靠宝马的支持换来宝贵的技术和经验,大力发展了自主品牌。而此前不管是位列“四大四小”的上汽、一汽、东风还是长安、北汽和广汽,更是不但在合资中收获甚微,上汽和广汽几乎是不得不过海外收购来达到发展自主的目的。

汽车媒体业内资深记者程远曾经半开玩笑称,华晨是唯一一家在车型外观上仿造合资伙伴,但不被合资伙伴起诉侵权的企业。因此,至少从虚心向合作伙伴学习这一点来说,华晨走出了一条自主发展的与众不同之路。

其实,华晨并非没有缺陷,未来的中华车搭载宝马的发动机,但这会不会阻碍了华晨发展自主技术的决心和动力?毕竟,从长远看,华晨还是要通过宝马的支持,从而掌握发动机技术,提高自身核心水平。如果不在学习中有所创新,华晨最终只能是一个宝马的徒弟,而无法达到超越师傅的目的。

(北商)

编者按:

本文作者陈雪频为智慧云传媒创始人、总裁,前《哈佛商业评论》中文版社群总监。文章认为,对于创业者而言,不管你过去多么辉煌,其实大家的起跑线是差不多的,不要因为你过去非常成功,就理所当然地认为你还会继续成功。不管你过去多么成功,但是你一旦选择创业,首先要做的是清零,不要认为过去的经验继续有效。

我有一个好友,年纪 40 出头,头发已经花白。我们都在创业,隔三差五会一起聚聚,谈谈最近的进展,彼此支支招。

然而,最近一次见面,他情绪有些低落,说自己已经创业 3 年了,工作非常辛苦,但还谈不上成功,对未来有些迷茫。人一觉得失意,就难免拿自己的现在和过去比较,一比较就容易心里犯嘀咕:我真的适合创业么?是不是做经理人更好?

一个优秀的经理人 创业未必能成功

又是一出外企经理人自主创业的故事。说说我朋友的情况:本科毕业于国内名校,30 出头就成了一家知名跨国企业的总监,然后去美国名校读 MBA,毕业后去了一家民营企业做 CEO,一时风光无限好。和民企老板合作时间不长,他就萌生了创业的想法,理由也很简单:总是打工也不是办法,薪水虽高,但没有安全感,还是自己创业比较稳妥。说干就干:他找到跨国公司工作时的一帮同事,创立了一家管理咨询公司,很快就有了自己的第一桶金。

“不管你以前做得多么出色,创业都不能保证成功!”在我们的聊天中,他很无奈地如此总结。他接着跟我解释:

创业比当初想象的要艰难得多,以前总觉得在大公司干得那么出色,自己创业也一定能够成功,创业后才发现创业和做经理人完全是两个状态,一个优秀的经理人创业未必能成功。

我周围还有不少在外企和大公司颇有建树的人,厌倦了在大机关里面的官僚主义,就决定自己出来单干,但是成功者往往不多,这绝不是一个偶然现象。

聊着聊着,我们不自觉地反思一个问题:为什么有些人在外企如鱼得水,一旦自己开始创业就会遭遇滑铁卢呢?除了一些偶然因素之外,是不是他们自身也有一些缺陷呢?我们总结了“外企高管创业难成功”的四大要素,也拿出来和大家分享一下。



外企高管 创业难成功的四大要素

首先,在大公司做职业经理人与创业做老板是两种完全不同的游戏,对个人能力的要求完全不同。大公司的职业经理人有良好的品牌效应,有大量的资源支持,有一套非常完善的运作系统,他只要按部就班地管理好组织,协调好各种资源和关系,基本上就能获得成功。一旦他选择创业,他就会发现以前理所当然的平台支持和品牌效应都消失了,他必须具备企业家精神,包括过人的魄力和超凡的勇气。

他就必须成为里里外外的“一把手”,什么事都得自己管,而且要事无巨细。然而,这类经理人以往往是“专才”,而非“全才”。如果他们不能从“专才”成功蜕变为“全才”,要获得创业的成功就会比较困难。

其次,创业会使他失去知名公司职业经理人的光环及其赋予的一切。尽管在头街上他还是 CEO,那些熟人网络也还存在,但这种人脉资源带来的价值却大打折扣了。在大公司高管的宝座上,很多人不知不觉产生一种幻觉,觉得自己结交了很多真正的朋友,但是在他创业时,他会非常失望地发现,那么多人之所以乐于跟他交往,主要是因为他的职位,而非他个人。这个时候,他想要把以前的人脉关系转化为现金回报,其实是非常困难的。

再次,职业经理人的心态很难转变。很多人从大公司出来,第一个想法就是要租一个豪华的办公室,招很多高学历的人,打造一支“梦之队”。但很快他会发现,公司的现金收入可能低于预期,高昂的人力成本会变成公司难以承受的包袱,那些高学历的人也不像他想象的那么好用。

有些大公司的高管出来创业时,满以为会召集到一批跟自己背景相似的人一起创业,但他很快就会发现,虽然很多人对现在的状况并不满意,但真正有勇气出来创业的人少之又少。即便那些人一起创业,他们之前的技能也未必能在创业公司

发挥多大作用。从大公司的高管转变成一个创业者,这种心态的变化是很难的,能力转化也不容易。

最后,选择创业的人也会发现,创业公司并不是大公司的缩小版,做法是完全不同的。比如说,大公司的典型做法是:先做市场调研,再研发产品,然后去寻找目标客户,并做推广。但是对一家创业公司来说,完美的计划并不存在,它们需要不断试错,不断修正之前对市场需求的设想,保持高度的灵活性。

创业者就必须在“机会导向”和“坚守主业”之间不断做出选择

要先解决生存的燃眉之急,就必须去寻找并把握各种机会;要考虑公司的长远发展,必须致力于打造公司的核心业务。然而,如果你以机会为导向,东一榔头西一棒,公司很可能永远长不大;如果你始终专注于自己的定位,心无旁骛,你也可能要冒一大风险,你所坚信的东西未必正确,未必能保证获得未来的成功。如果一家创业公司的老板不能很好地平衡这两个方面,他往往很难成功。

领导力教练马歇尔·戈德史密斯曾说:“那些过去让你成功的东西,并不会让你继续成功”。对于那些组织内部的管理者,随着职位的提升,以前的那些技能未必适用,必须发展出新的能力。随着从管理者到创业者的转变,这个规律也同样适用:那些让你成为一个优秀管理者的因素,未必能让你成为一个优秀的创业者。

对于创业者而言,不管你过去多么成功,但是你一旦选择创业,首先要做的是清零,不要认为过去的经验继续有效。对于很多高管而言,这是非常困难的,我遇到很多外企高管,他们不想改变自己,也不想去清零,一遇到挫折就会想,既然创业这么困难,我干吗不去大公司做经理人呢?

(陈雪频)