

投稿類別：商業類

篇名：

蘋果核的秘密－蘋果公司的行銷與管理淺析

作者：

朱敏菁。私立曉明女中。高一甲班

王郁慈。私立曉明女中。高一丙班

陳伯媛。私立曉明女中。高一戊班

指導老師：

林倍賢老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

近年來，繼 iMac 之後，蘋果公司陸續推出 iPod、iPhone 及 iPad，每每推出新產品，無不引起全世界的關注，甚至讓大眾不惜一切代價，只爲了得到它。如此接近宗教般的狂熱，使蘋果風靡全球！然而，在蘋果旋風襲捲全球的背後，是什麼樣的原因，使蘋果公司在二十一世紀高科技產業百家爭鳴的時代，不斷推陳出新，引領世界風潮？

### 二、研究目的

一家企業能夠擁有如此傲人的成績，必定是因爲擁有優秀的工作團隊，並靠著完備的管理與策略性的行銷，才能在產品完成後，成功地展現在全世界面前。我們決定研究蘋果公司的管理與行銷方式，了解它們如何運用這看不見的力量，將公司推上世界的高峰。

### 三、研究內容

- (一) 簡介蘋果公司的歷史與背景
- (二) 分別探討該公司之行銷策略與管理方式
- (三) 歷任執行長領導風格之淺析
- (四) 比較其主要競爭對手的行銷與管理

## 貳●正文

### 一、關於蘋果公司

蘋果股份有限公司 Apple Inc.(原稱蘋果電腦公司, Apple Computer)由史蒂夫·賈伯斯(Steve Jobs)、史蒂夫·沃茲尼克(Steve Wozniak)於1976年4月1日創立。其總部位於美國加利福尼亞的庫比提諾，核心業務爲電子科技產品，目前全球電腦市場占有率爲7.96%。

蘋果傳奇最初始於1976年，賈伯斯家的車庫，賈伯斯和沃茲尼克自己組裝了一台電腦，「兩名年輕人有個偉大的夢想：推出一台人人買得起的電腦。」(張佑生，2010)

「1977年6月Apple II上市，定價1298美元。這是第一部國民電腦，全球熱賣2百多萬台。」(張佑生，2010) Apple II在20世紀70年代助長了個人電腦革命，還擁有歷史上許多前所未見的軟體與裝置，如塑膠外殼、自帶電源裝置且無需風扇、有48K容量的主機板、內

置揚聲器介面、高解析度圖形功能……等，之後推出的 Apple II +、Apple III 及 Lisa 均無法達到 Apple II 的輝煌成就。1979 年，賈伯斯掌控研發部門，蘋果推出了以圖形使用者介面的 Macintosh 作業系統，馬上變成廣為大眾接受的介面標準。Macintosh 是第一台大量生產的個人電腦，透過創意性的軟、硬體，網際網路的技術及設備，又將個人電腦的使用帶入新的境界。

蘋果公司在高科技企業中以創新聞名，最知名的產品包括 Apple II、Macintosh 電腦、數位音樂播放器 iPod、輕筆記型電腦 MacBook、iTunes 音樂商店、觸控式智慧型手機 iPhone 和不久前推出的平板電腦 iPad。近幾年推出的產品不僅外觀具時尚感，且操作簡易，因此頗受歡迎。

## 二、蘋果公司的行銷策略

蘋果公司成功的行銷使它成爲一家可見度高且擁有一群忠實擁護者的公司，甚至被人們以接近宗教狂熱的方式來崇拜，但蘋果卻仍有「行銷成功，但市場上的佔有率仍然低」(傅瑞德，2010)的問題，在行銷策劃部分顯然出現了一點小問題。行銷最主要分爲產品行銷與品牌行銷，這兩者的性質雖截然不同，但卻又環環相扣。

### (一) 產品行銷

早期蘋果電腦的銷售和訓練材料中，有一套銷售技巧很適合用來說明蘋果的產品行銷－「FFAB」。所謂的「FFAB」即爲 Feature (F)：產品配備的特點；Function (F)：產品特點所衍生出的功能；Advantage (A)：產品功能的優點；Benefits (B)：產品優點所帶來的利益。

自從在賈伯斯公布 iPhone，蘋果便開始另一種「神秘行銷」的推銷手法，蘋果在發表產品之後，沒有使用大量的廣告來爲產品做介紹，取而代之的是將關於產品的訊息以片段的方式慢慢透露，使大眾產生好奇心，並且在各大論壇及社交網站不斷的交換產品資訊及意見，充分的利用了大眾彼此的交流爲自家公司大打廣告，「**蘋果是少數能夠爲商品創造神秘氛圍的品牌，他們所製造的話題，就像是有生命般可以自行延續。**」(孫珮瑜、李恆，2007)

但也有許多專家表示，蘋果的行銷策略實質上也存在著一些風險。舉例來說，今年蘋果推出的 iPad 利用神秘行銷的手法，雖然成功的吸引了大眾的目光，但卻因爲部落客過度放大 iPad 的功能，例如可播放 Flash 影片、內建兩個攝影機可以開視訊會議，甚至支援各種神奇的手勢輸入等等，讓消費者對於 iPad 的功能抱有太大的期望，導致 iPad 發表後帶給消費者的失望遠遠超過了驚喜。

除了「神秘行銷」之外，蘋果也常以「小道消息行銷」作爲主要的行銷手段。顧名思義，就是在發表產品前，將產品的部分消息透露給媒體，如此一來，不但能充分的達到宣傳效果，也能夠藉此了解大眾對產品的反應。

## (二) 品牌行銷

蘋果品牌行銷的成功是無庸置疑的，因為人們想到蘋果便想到創新、個人風格或未來感等等，還造成了人們對此品牌的崇拜，但蘋果也有因公司重整而聲勢逐漸下滑的時期，這時候便得依靠公司團隊所發想的品牌行銷企劃來維持公司形象及消費者的信心。

蘋果擁有獨特的「情感化品牌行銷」，所謂的「情感化品牌行銷」，即指「**通過刺激消費者的感官，激發消費者與產品建立起一種情感上的紐帶，從而贏取消費者對產品的高度忠誠度。**」(毛磊，2010)就蘋果來說，他們在設計產品時考量到消費者使用的心情，讓產品用起來甚至摸起來感到舒服，使消費者的感官得到莫大的滿足感。蘋果也讓消費者在使用時認為自己是獨特的，進而產生對品牌的歸屬感，使蘋果成為消費者潛意識的一部分且與品牌融為一體。

此外，蘋果也擅長進行個人化且戲劇化的行銷手法，其中的高明之處便是在廣告中利用有劇情、有人物且高潮迭起的精采場面，賦予產品一些理念色彩，如顛覆傳統、爭取自由等等，此手法更容易讓消費者對廣告產生共鳴，並且勾起他們的渴望及夢想。

## (三) 品牌行銷大於產品行銷

1998年蘋果整合以往品牌特色，推出一系列「Think different」的廣告，更再度掀起蘋果狂潮。簡潔的「Think different」廣告標語，在蘋果品牌行銷上的成效是顯而易見的，但也使得了品牌行銷的色彩蓋過產品行銷。雖然蘋果這系列的廣告在美國本土受到廣大的迴響，甚至得了許多獎項，但在國外卻因為代言人的知名度只限於美國本土，往往造成國外消費者無法透過該廣告清楚理解蘋果真正的理念。這也衍生出了蘋果在國外的行銷數字不盡理想的現象，例如在台灣，蘋果電腦的使用者大多為從事設計的工作者，或是蘋果迷。但這些都是不需要產品行銷便可直接銷售的對象。蘋果在產品行銷中所忽略掉的，由此可見一斑。

## 三、管理方式

蘋果公司現今得以如此的成功，屢屢締造令人稱羨的事業新高峰，莫過於其異於一般公司的管理模式，是怎麼樣的智慧能夠帶領整個公司度過一波又一波的難關，讓大批人才對其趨之若鶩？

### (一) 特殊的蘋果文化

「**蘋果是那種人們工作幾乎像是宗教般地奉獻的公司。**」(Blog－WA+ER, 2010)採學院派、自由放任的管理方式，讓蘋果的工程師不是死氣沉沉的，而是一群自由的魚兒。因此蘋果的員工擁有強烈的自信心及不服輸的精神，能勇於面對各項挑戰。「**無論他們的**

工作是多麼簡單，都相信他們的工作可以改變這個世界。」( Blog－WA+ER，2010) 這使他們可以創造出令人為之一亮的產品。

## (二) 蘋果的誘人福利

一家公司能使員工有替他賣命的想法及行動，就必須貼近員工的心理、站在他們的立場為他們設想。早期的蘋果公司擁有豪華的設備供員工享用，還有令人稱羨的旅遊假期及活動。而現在最棒的福利之一就是員工的認股權。擁有公司的股票促使員工更賣力工作好讓股價上升，如此聰明的做法雖不是發源於蘋果，但卻是由他將此發揚光大。

## (三) 適任的人才

對於人才的聘用，強調的是精且簡，「**質量比數量更加重要**」(MBA 智庫百科，2010) 賈伯斯這麼相信著。對的人才就要放到對的位置上，這樣的方式使得蘋果的工作組織更有效率。

## (四) 願景分享

公司現在擁有什麼樣的目標，要往哪一方面去進行，都要讓同仁了解，使願景可以在他們心中具體有型化，公司便可更容易朝這個方向去前進。在產品推出之前往往需要很長的一段低潮期，這期間很容易讓人灰心喪志，但蘋果的員工擁有堅持到底的力量，不堅持到底，就無法享用豐碩的果實，就是這樣的精神讓蘋果的新產品屢屢使人驚嘆連連。

## 四、蘋果執行長

蘋果成立 33 年以來歷經許多風風雨雨，每個難關都擁有不同的領導人帶領公司持續走下去。每個領導人的個性及風格皆不相同，在他們的任內發生了什麼變化？蘋果人又如何看待？

### (一) Michael Scott 史考特 1977-1981

蘋果的首位執行長史考特為蘋果創建初期重要的人物之一，他擅長從無到有的建構組織，並擁有強大的說服力足以招募到優秀的精英，如此優秀的技巧，奠定了蘋果的基礎，還讓這家小公司在一開始就擁有一筆不少的淨利。但到後期他越來越無法掌控公司的局面（畢竟三大持股者並不是他），最後在董事會的介入下要求他退休。

### (二) John Sculley 史考利 1983-1993

史考利在到蘋果之前為百事可樂的總裁，後因賈伯斯一句：「你要一輩子賣糖水，

還是你想要改變世界」(EMBA 雜誌第 237 期, 2006/05) 而加入蘋果。擅長消費大眾行銷術的史考利為任期最長的執行長。「史考利是一位冷靜自持、紀律嚴明、井然有序、以及自我鞭策的人」(Jim Carlton, 2000), 但因為缺乏技術背景, 而且無法融入蘋果文化中, 最終還是離開蘋果。但不可否認的是他是一位有成效的執行長, 雖然在這 10 年間蘋果數度陷入窘境, 但卻能一次次的從谷底爬起。

(三) Michael Spindler 史賓德勒 1993-1996

史賓德勒原為蘋果的營運長, 他接管的時候蘋果正跌入谷底, 蘋果的市占率節節下降, 但他無力挽救, 並裁掉大半的員工。他的不善於聆聽使公司內部十分混亂, 使蘋果進入黑暗期, 可謂蘋果最不具成效的執行長。

(四) Gil Amelio 艾米利歐 1996-1997

接續史賓德勒的爛攤子, 艾米利歐不只是一個過度代理人, 他挽救了蘋果的財務, 使得接下來賈伯斯得以順利的進行改革, 他可說是一位良好的執行長, 但在其任內蘋果的股價跌至新低, 只好離去。

(五) Steve Jobs 賈伯斯 1997-

賈伯斯原為蘋果創辦人之一, 可說是蘋果最「重要」的人, 但在一連串的錯誤之後, 他被迫離開自己心愛的公司。經過 12 年淬煉, 他重新回到蘋果, 脫去十幾年前的青澀, 取而代之的是一股勢不可擋的爆發力。賈伯斯擅長鼓舞人心, 員工認為能得到他的讚美就表示自己所做的努力都是值得的。

初回蘋果的賈伯斯大刀闊斧的簡化了生產線, 並密集的開發 i Mac 家族及延宕已久的作業系統。除此之外他也將董事會徹底翻新且重整內部的紀律, 解決公司內的政治糾葛, 重振當時失去的品質信譽, 「這個曾經被視為從上層開始破裂滲水的船隻, 很快就轉變成一個嚴密控管、團體導向的機器」(JeffreyL.Cruikshank, 2006)。

「創新, 決定了誰是領導者, 誰是追隨者。」(齊立文, 2008) 充滿創意性與前瞻性思考的賈伯斯在就任首年推出 i Mac, 此項產品獲得消費者的一致好評, 其亮眼的銷售成績, 幫助蘋果度過了嚴重的財務危機。而接下來更跨入消費性電子產品—i Pod、i Phone 及 i Pad, 這些產品重新點燃了蘋果旋風。

表一：蘋果各任執行長任內重大事件

Michael Scott 史考特	1977-1981	1.1980 年 蘋果股票上市, 獲得巨大回響。
		1.1985 年 賈伯斯離開蘋果。

John Sculley 史考利	1983-1993	2.1985 年 史考利同意微軟使用部分蘋果圖形介面技術，此項技術造就日後廣受歡迎的 Windows 系列介面，為微軟取得廣大的市場占有率，對蘋果影響甚大。 3.1991 年 IBM 與蘋果結盟。
Michael Spindler 史賓德勒	1993-1996	
Gil Amelio 艾米利歐	1996-1997	1.1997 年 蘋果大量虧損。 2.1997 年 收購賈伯斯的 NeXT 公司，為賈伯斯重返蘋果的關鍵。
Steve Jobs 賈伯斯	1997-	1.1998 年 從虧損轉為盈利。 2.1998 年 推出 iMac 3.2001 年 推出 iPod 4.2007 年 推出 iPhone 5.2010 年 推出 iPad

資料來源：撰寫者自行整理

#### 四、與相關產業之比較

表二：與相關產業之比較

公司名稱	蘋果	英特爾	IBM	微軟
主要產品	電腦、個人電子產品、電腦軟體、作業系統	微處理器、高階晶片、快閃記憶體	電腦系統、儲存設備、軟體、網路系統、微型電子	電腦軟體、作業系統
管理特色	1.特殊的蘋果文化 2.大蘋果誘人的福利 3.適任的人才 4.願景分享	變革管理： 1.重視產業環境變化 2.具建設性的辯論以得到最佳解答 3.勇於啟動轉型	以銷售為導向的公司，建立銷售為導向的環境，有系統地培養員工之銷售能力	1.組織小型化：最初將公司分為八塊，保持小團隊的靈活度，微軟被譽為「世界上最小的的大企業」 2.用人高效化：「 <b>保持員工得積極性和創造性</b> 」(Findbook, 2010)，因「 <b>微軟最大的資產就是員工的想像力</b> 」(Findbook, 2010) 3.企業知識化
行銷特色	產品行銷： 神祕行銷	品牌行銷： 1.「 <b>製作星際大戰</b>	1.顧客至上，人人都是推銷員	1.內部行銷：使整體組織產生向心力

	<p>品牌行銷：</p> <p>1.情感化品牌行銷</p> <p>2.有劇情、有理念的廣告</p>	<p><b>等級的廣告</b>」(索尼與香蕉王的紅燈人生，2010)</p> <p>以加深消費者對英特爾的品牌印象</p> <p>2.更新商標以爭取消費者認同</p> <p>3.利用產品名稱傳達正面特質</p> <p>跨界行銷：與時尚界、影視文化界合作</p>	<p>2.廣告重點在於產品和服務，呈現整體企業的觀點</p>	<p>2.創新行銷</p> <p>3.關係行銷：聆聽、協助顧客為其關鍵</p> <p>4.廣告形象行銷：表現出微軟公司具現代與科技感，以及回饋社會的形象</p> <p>5.服務行銷：以公司名義從事公益活動</p>
--	---	--	--------------------------------	--

資料來源：撰寫者自行整理

## 參●結論

蘋果公司從 1970 年代開始，便逐漸在 IT 產業的領域嶄露頭角，助長了個人電腦的發展。它曾經是 IT 產業的先鋒，卻一度嚴重虧損，面臨股價慘跌、市占率節節下降的危機。然而，蘋果依然能從谷底爬起，重新在 21 世紀這個高科技的時代大放異彩，更進一步帶給世人創新且美觀與功能兼具的新風格。無庸置疑的，蘋果化解危機的經歷以及每一次發表均令人驚豔的產品，顯示出蘋果帝國今日的成就，是內部有系統的管理與行銷的結果。

蘋果的團隊十分善於提高自己的品牌知名度，利用現今日新月異的多媒體資源，加深世人對品牌的印象，同時配合產品的發表透露消息。如此的行銷方式往往令消費大眾對產品引頸企盼、轟動一時。而公司內部的管理方向，除了以良好的員工福利吸引優秀人才外，還常常公開公司的目標及方向，增加公司整體凝聚力。今天的蘋果公司，就是靠著這些管理和行銷手法以及執行長們的領導被推上世界的舞台。

不容否認的，一家企業擁有傲人成績的背後，必定有一套有效率的管理及行銷方式，而身為學生的我們，即使沒有經營公司的壓力，也應好好規劃、管理自己的人生，同時適時地推銷自己，開創屬於自己的一片天空。

## 肆●引註資料

張佑生 (2010)。iPhone、iPad 熱賣 蘋果市值 超越微軟。聯合報，5 月 28 日，A13 版

傅瑞德 (2000)。蘋果電腦的全球行銷策略評論。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://fred.ipod.to/blog/?post;993>



小洪的部落格 (2010)。手機新革命，iPhone 的神祕行銷。2010 年 9 月 7 日，取自 [http://tw.myblog.yahoo.com/jw!\\_SsJUnCBERmj8T.1drUP14E\\_11U-/article?mid=13863](http://tw.myblog.yahoo.com/jw!_SsJUnCBERmj8T.1drUP14E_11U-/article?mid=13863)

中國經濟網 (2010)。歐美品牌經濟，靠創新行走天下。2010 年 9 月 7 日，取自 [http://big5.ce.cn/gate/big5/intl.ce.cn/kggs/zxdt/201009/07/t20100907\\_21794965.shtml](http://big5.ce.cn/gate/big5/intl.ce.cn/kggs/zxdt/201009/07/t20100907_21794965.shtml)

Blog－WA+ER (2010)。前蘋果員工敘述的 Apple 內部企業文化。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://whiteappleer.blogspot.com/2010/07/apple.html>

MBA 智庫百科 (2010)。蘋果公司企業文化。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%8B%B9%E6%9E%9C%E5%85%AC%E5%8F%B8%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%96%87%E5%8C%96>

EMBA 雜誌 (2010)。讓人驚艷的演講。2010 年九月五日，取自 <http://www.emba.com.tw/ShowArticleCon.asp?artid=5058>

李芳齡 (譯) (2006)。蘋果模式。台北市：麥格羅希爾

陳子豪、張駿瑩 (譯) (2000)。i 蘋果。台北市：天下遠見出版

knana200293 的部落格 (2010)。蘋果創辦人賈伯斯創造新體驗。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://www.im.tv/blog/knana200293/59662>

索尼與香蕉王的紅燈人生 (2010)。品牌行銷－Intel • 英特爾新形象廣告。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://sony1708.pixnet.net/blog/post/24977093>

Findbook (2010)。微軟帝國的管理。2010 年 9 月 5 日，取自 <http://findbook.tw/book/9789867347169/basic>