

# 苹果公司SGA成本控制及启示

王艺凝

苹果股份有限公司(以下简称苹果公司)原名苹果电脑公司,是由史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和保罗·泰勒于1976年成立的。其核心业务是电子科技产品,主要产品有ipod音乐播放器、ipone手机、ipad平板电脑、iTunes store等。截至2010年年底公司总资产达到751.83亿美元,净利润高达140.13亿美元。2011年8月11日,苹果公司以市值3 372亿美元一跃成为全球第一大上市公司。苹果公司一直以高品位、炫目的产品为人们所津津乐道,但人们却很少注意到苹果卓越的成本控制。苹果公司的日常支出占销售收入的比例逐年下降。日常支出主要包括销售成本(sales cost)、一般成本(general cost)以及管理成本(administrative cost),简称“SGA”成本。目前,苹果公司的SGA成本占销售收入的比例仅为7%,远低于同行业其他公司。那么,苹果公司是如何进行SGA成本控制的呢?

## 一、苹果公司的SGA成本控制

十多年前,苹果公司曾经一度陷入存货危机,濒临破产,库存成品高达7亿美元,存货周转率不到13次。为了脱离财务困境,苹果公司进行了一系列的

改革措施。通过差异化的销售渠道、严格的供应链管理以及精简的组织结构,节约了大量的SGA成本并逐步走向成功。

1. 苹果式营销——控制销售成本。苹果公司致力于打造苹果式营销,将宗教情怀融入到产品的营销中。苹果式营销具有独特的营销理念:营销的不是一种产品,而是一种文化、一种信仰。苹果公司将高品位、独特以及追求数字生活方式这些文化元素融入到产品中,将购买苹果产品变成一种信仰,使客户成为苹果的信徒。苹果公司还打造了特色的体验式专卖店,让消费者自己感受苹果产品带来的方便,解决了销售人员经验不足的问题,减少了销售人员的培训费用。不仅如此,特色的体验式专卖店让更多的苹果用户相互接触,加强了苹果文化的交流,进一步培养了客户对苹果的忠诚。另外,苹果产品的封闭式系统以及软硬件的捆绑销售模式,使得消费者只能从iTunes store里购买应用软件以及音乐,使iTunes store不用担心销售问题,而这些软件及音乐又只能以苹果产品为载体。这样在消费者进行更换mp3或是电脑的选择时,大多会倾向苹果产品。在此之上,苹果公司通过与配件生产商、音乐出版商等合作,通过其衍生产品构造出

“i生活”族群,这种商业生态圈营造出了自己的顾客群,节约了苹果公司的销售成本。

2. 供应链管理——控制一般成本。苹果公司是典型的品牌输出企业。它将非核心业务全部外包,公司本身仅负责创意,由供应商提供零件,最后由富士康公司进行组装,利用“中国制造”降低产品成本。由于苹果产品市场占有率很高以及产品种类较少,零件标准化程度较高,使苹果公司具有较强的议价能力,可以获取非常优惠的采购价格,节约企业的采购成本。苹果公司采用OEM代工生产方式,亲自把关原材料,保证了原材料的质量,降低了质量成本。苹果公司不仅将生产进行外包,还将设计进行外包,采取了在“封闭中开放”的战略,将应用软件平台向第三方开放,任何人只要花费99美元都可以在iTunes store中出售自己设计的软件,出售软件的收入与苹果公司进行分成,苹果公司没有花费任何费用就网罗了全世界优秀的软件设计人才,建造了最大的软件与内容开放平台。不仅如此,苹果公司将创新的重点由技术层面转移到应用层面,利用市场上现有技术或者产品,在其设计或功能上加以改进,满足客户的需求,利用现有资源进行整合创新,节约了研发成本。

3. 聚焦与简化的组织结构——控制管理成本。苹果公司在组织结构上奉行“聚焦与简化”策略。聚焦是指聚焦人才，简化是指组织结构简化。苹果公司具有强烈的精英主义观念。与同行业公司相比，苹果公司员工数量较少，对人才的挑选非常严格，仅吸收最优秀的人才。苹果公司在人才管理上崇尚小型的“A级”工作组，利用最少的人做更多的事。例如，苹果公司仅用两个工程师就完成了Safari浏览器用于iPad上的转换代码工程。苹果公司用最优秀的人才聚焦其仅有的几类产品，一方面可以发挥员工的更大价值，另一方面容易管理，节约管理成本。苹果公司的管理结构是扁平式的，即首席执行官下设置工程部、软件部、开发部、设计团队、公司运营以及全球营销部，这些部门都有专人负责并且直接向首席执行官报告。这种扁平式的组织结构非常流畅、易于沟通、责任明确、管理成本低。

## 二、对电子产品行业的启示

1. 培养客户忠诚度，节约销售成本。通常，电子产品制造企业生产的产品种类繁多，并且每一类产品往往具有不同的型号，产品更新换代的速度很快，竞争十分激烈，企业如果针对每一种产品都进行宣传会花费大量的销售成本，因此，培养客户忠诚是控制销售成本的一剂良方。首先，企业要注重文化的孕育，让消费者觉得不是在购买一种产品而是在购买一种生活方式，将企业的品牌与消费者的生活方式联系在一起。其次，企业应该搭建使用者的沟通平台，如建造体验零售店，一方面可以让消费者更直观地感受产品，解决销售人员对高新科技了解不足的问题；另一方面可以让更多的使用者交流使用感受，提高顾客对企业品牌的认知，扩大企业影响力。最后，企业可以通过与相关行业协作，利用电子产品的衍生产品，构造商业生态圈，营造自己的独特



顾客群，节约销售成本。

2. 外包非核心业务，节约制造成本。一个电子产品通常是由上千个零件构成，从零件加工到最后的组装通常需要上百个工艺流程，因此，零件众多、工艺复杂造成电子产品行业庞大的制造成本。由于电子产品具有较高的科技含量，企业若想通过自建方式掌控产品生产的所有环节，不仅需要增加厂房、机器设备的投入，而且还要提高研发成本的支出，造成巨大的成本开支。因此，企业应该选择外包业务方式提高效率、降低成本。所谓“术业有专攻”，企业不可能擅长生产电子产品的所有环节，强作不擅长的事情不仅会消耗大量人力物力，还会使自身的产品质量下降，影响品牌形象，增加质量成本。因此，企业应该集中自己的有限资源，最大限度地投入到核心业务中，提高企业的核心竞争力，将非核心业务外包，整合企业外部优秀资源，利用外部资源改善企业自身的弱势，提高生产效率，节约企业成本。

3. 利用标准化零件降低一般成本。提高企业各类电子产品零件的标准化与集成化程度可以帮助企业节约成本。电子产品一般工艺复杂、零件众

多，减少一种零件就意味着减少一个供应商管理、减少一个物料代码、减少数据库中的储存量、减少财务的处理复杂度、减少盘点工作量、减少仓储管理费用。不仅如此，零件的标准化和高度集成化还可以帮助产品减少零件数量、减少零件焊接点、降低产品的复杂程度、提高安装工艺质量、增加产品的整体稳定性、降低产品的质量成本。另外，提高零件的标准化程度可以增加零件的出货量，使企业提高议价能力，降低零件的采购成本。

4. 优化组织结构，降低管理成本。由于电子产品更新换代速度快，企业必须拥有一个可以快速沟通、做出战略调整的组织结构。冗杂的组织结构不仅会浪费大量的管理成本，而且会错过企业做出判断的最佳时机。相反，精简而完善的组织结构可以帮助企业提高管理效率、降低管理成本、实现战略目标。企业在优化组织结构时，应注意以下几个方面：首先，要让员工专注于本专业的职能，这样各个职位都有最优秀的人才担当；其次，要尽量减少管理层次，从而减少管理层次对信息流、资源流等的不利影响，降低企业的沟通成本；再次，要加强问责制度，每一管理层级都应明确自己所负责的内容，提高企业的管理效率；最后，要遵守精简化原则，部门与岗位要做到精简高效。■

（作者单位：东北财经大学会计学院）

责任编辑 周愈博

### 参考文献：

1. 龚超. 2011. 苹果是怎样长成的. 企业管理, 10
2. 林志共, 王静. 2011. 苹果风暴. 第一版. 北京: 中华工商联合出版社
3. 金错刀. 2010. 史蒂夫·乔布斯管理日志. 第一版. 北京: 中信出版社