



iPod

不同凡“想”

iPod BACKSTAGE

向苹果学创新营销



不想让你的苹果也
变红吗？

【法】马克·若弗鲁瓦（Marc Geoffroy）吉勒·杜内斯（Gilles Dounès）著

郑君 陈蕾 译

中国铁道出版社

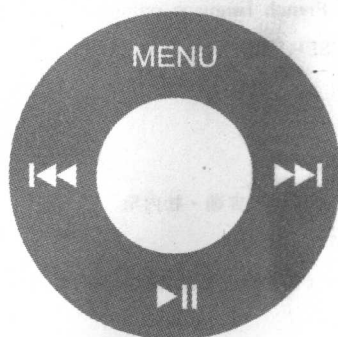


iPod

不同凡“想”

iPod BACKSTAGE

向苹果学创新营销



郑君 陈蕾 译 [法] 马克·若弗鲁瓦 (Marc Geoffroy) 吉勒·杜内斯 (Gilles Dounès) 著

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字：01 - 2007 - 0188 号

图书在版编目 (CIP) 数据

iPod 不同凡“想” / (法) 若弗鲁瓦, (法) 杜内斯著; 郑君, 陈蕾译. —北京: 中国铁道出版社, 2007. 1 (2007. 2 重印)

ISBN 978 - 7 - 113 - 07676 - 4

I. i… II. ①若…②杜…③郑…④陈… III. 电子计算机工业—工业企业管理—概况—法国 IV. F456. 566

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160762 号

IPOD BACKSTAGE by Gilles Dounès & Marc Geoffroy

1st edition in the original French language published in 2005 by the Editions

Dunod ALL RIGHTS RESERVED.

书 名: iPod 不同凡“想”

作 者: [法] 马克·若弗鲁瓦 吉勒·杜内斯

译 者: 郑 君 陈 蕾

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 朱策英

责任编辑: 荆志文 靳 岭

特邀编辑: 黄维益

封面设计: 润和佳艺

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16 印张: 12.75 字数: 196 千

版 本: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 2 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 113 - 07676 - 4/F · 471

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010 - 51873014

发行部电话: 010 - 51873117

序 创新成就奇迹

管理学家、西安交大副校长 席酉民

创新，在进入知识经济世纪的今天，已成为全球各类组织领导正在思考的头等大事。中国也是如此，在舆论上甚至有过之而无不及，从政府机构到各类组织和企业，举国上下都在大谈特谈“创新”，特别是“自主创新”。似乎创新成了包治百病的“药方”，它可以帮助中国企业在残酷的市场竞争中胜出，可以使“中国加工”转化为真正的“中国制造”、并升级为“中国创造”，可以改变当前中国劳动力密集型的工业现状，向高附加值的研发等领域迁移，可以促进和保证经济社会的持续发展。

诚然，“创新”之所以成为目前经济管理领域最热门的字眼，是因为它确实能带来发展的竞争力。面对发展，创新已超越了技术领域，意味着利用新的思想、方式、技术进行人类生产与生活。美国趋势专家丹尼尔·品克（Daniel H. Pink）甚至在《哈佛商业评论》中大胆指出：“全球化的竞争，比赛的是大脑即创意，不是手脚（劳力）。未来所有的产业，终将成为文化创意产业。”历史和现实证明，如果总是步他人后尘，想要取得领先地位就只会是镜花水月，唯有立足于创新，才能笑傲江湖。要把创意、创新真正转化为实际竞争力，落实为健康发展，是充满波澜、需要智慧驾驭的复杂过程！这本书以 iPod 的诞生和成功为例，给我们生动地讲述了给人启迪的苹果公司的创新经历。

第一台电脑和大众 MP3 播放器的诞生，我们可以称之为发明；但苹果公司 1998 年推出的 iMac 和 2001 年推出的 iPod，我们却该称作创新。拿 MP3 来说，在 iPod 出现之前的机器，无论是外形还是操作上，



都不尽如人意。但是 iPod 一出现就不同凡响，虽然它也只是一个普通的播放器，但细节上的创新却让它一时之间风靡全球。比如操作非常简单，任何一项功能都不超过 3 次按键，符合了人们对于快捷菜单的要求；外形也很纤美小巧；其独创的滚轮式触摸屏几乎成了后辈们必定模仿的标志性设计。

单单一创新还不足为奇，就像某些管理学概念，提出很容易，但是要让它产生效果就没那么简单了。苹果公司的独特就在于，iPod 不仅仅是播放器的创新，而且让苹果公司几乎垄断了全球 MP3 播放器市场，创造了巨大的经济效益。2005 年 6 月的统计数据表明，它在数码音乐播放器市场的占有率达到 76%，被人们称为“21 世纪的随身听”。

之后的 iTunes 音乐商店也是如此。开放第一周，iTunes 就售出了 100 万首乐曲，而各大音乐提供商最初是希望 6 个月内能达到这个目标。同时，它的开张，让 iPod 的销量也快速上涨。

苹果的创新步伐一直没有停止过，它的产品总是能让顾客得到惊喜，让它自己获得利润。这是创新经济产生的双赢局面。但是，如何使创新的优势更长久，却是一个常常令人头疼的问题。苹果的每一步创新都会为它带来巨额利润，但同时，每一步的创新也很快会被竞争对手效仿。仍以 iPod 为例，无论是它的外形，还是它的技术含量，iPod 的杀手们都已经渐渐追赶上来。它的新特点，或者新的创新因素，似乎已经不能带来如最初的那种轰动效果。如何才能使创新立于不败之地，这是任何企业都必须关注的。

另一个很值得借鉴的是，iPod 已经成为一个平台，它的附件产品在全球形成了一种“i Pod 经济”。小至皮套、挂绳、坠饰，再到运动臂带、滑雪服、音箱、录音器、相机连接器，甚至是汽车，形形色色，无奇不有。像贝尔金、BOSE、JBL 等 iPod 的配件商，甚至戏称“只有顾客想不到的，没有它们做不到的”。

当然，虽然这本书名为《iPod 不同凡“想”》(iPod Backstage)，但作者也关注了整个 MP3 行业的发展历程。从第一个编解码器、第一台大众 MP3 播放器的出现，到数码播放器的各大企业之间的激烈竞争，层出不穷的“iPod 杀手”，神出鬼没的“网络海盗”，作者都娓娓道来。通过一个个环节的深入，一个个故事的讲述，独特的视角，能让读者不

仅仅了解苹果的发展史、MP 3 播放软件和播放器的进化史，同时也能对数码视听体系的未来有一个整体的构想。从中，我们还可以体会到创意、创新的产生、演化，以及创新怎样成就了产业和创造利润。认真品读，不乏启示和值得借鉴的经验、教训、知识和智慧。

前言

“再想一个除了‘iPod’以外的名字。”就在 iPod 产品发布的几个星期之前，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在一次苹果公司的高层会议上，向大家提出了这样一个要求。作为一个唯美主义者，他对完美的不懈追求和对细节的近乎偏执的关注，促使他想造出一款绝对完美的产品。

事实上他做到了。iPod 是一款大师级的杰作。

从诞生之日起，iPod 就成为苹果的标志性产品。它张扬而独特，完全按照实用美学的特点设计，操作直观，是艺术创造与应用科技相结合所产生的奇迹。它是传奇企业苹果公司新的珍宝。

然而，我们别忘了，在该产品发布时围绕在它身边的那些质疑。即使是在公司内部和经销商中间，甚至在多年以来像拿破仑时代的禁卫队士兵一样忠实于这个品牌的顾客当中，这种疑虑也一样存在。

当我作为一名已经被这个产品所感动并为之感到幸运和自豪的人士，首次向苹果法国分部的员工以及合作伙伴介绍 iPod 5GB 时——我将把它定义为“苹果的第三性”——绝大多数人对此表示怀疑。合作商期待的是大众化的产品和低价位的手机等等，以发展大学生市场，而绝不是 iPod 这样的产品。当我把 iPod 这把宝剑从剑鞘里拔出向所有的客户展示，并断言它将在不知不觉中成为一件人人必备的物件时，某些经销商却对它大肆批评，说它太“花俏而不实用”。

即便是在一年之后的“2002 年苹果产品博览”上，在销售业绩已经攀升的情况下，一位苹果公司欧洲的高管还问史蒂夫·乔布斯：“iPod 是一个用来征服 PC 用户，重新获得年轻客户群和增加苹果配件



销售的产品吗？”乔布斯肯定地回答说：“它是有史以来最棒的产品！”它是在一场全新的变革中，在一个刚刚起步的市场上的最优秀的产品。乔布斯再一次赶在所有人之前非常准确地意识到了这一点。

之后所发生的故事，大家都有所了解，而才华横溢的马克·若弗鲁瓦（Marc Geoffroy）和吉勒·杜内斯（Gilles Dounès）将在此书中和我们分享这一切。

这将成为一本传世之作。

让-勒内·卡泽纳夫（Jean-René Cazeneuve）^①

^① Jean-René Cazeneuve: 2001 ~ 2004 年期间，即从 iPod 的发布到 iTunes 音乐商店欧洲版的发行这一段时间，他曾担任苹果公司法国、东欧、非洲和中东分部的大区总监，现任 Bouygues Telecom 公司企业经理。



iPod

商业人士？社会学家？数码发烧友？时尚先生或小姐……都没关系，下面我要讲的故事，是关于苹果是怎么变红的。这个故事里有海盗、小偷、杀手，有一个果园、一个苹果、一位园丁，有第二次机会、创新营销、团队精神、高瞻远瞩，也有不同时代人的纷争。

故事围绕一个所有人都渴望拥有的神奇物质而展开。它就像一个童话，成为现今各类文章的谈论话题。随着全球市场的不断发展，它逐渐脱去神秘的外衣。故事充满了离奇与玄妙，正因如此，它不但需要被讲述出来，更需要给予详细的解说。iPod，这个已经被全球数百万人拥有的小家伙，它身上到底发生了怎样意想不到的事情？答案就在书中。

一切都开始于纽约，让我们回到1981年11月的某一天……

吉勒·杜内斯 (Gilles Dou  s)

- 波尔多第二大学(Universit  s of Bordeaux II)临床心理学硕士
- Macplus网站(www.macplus.net)总编；该网站为史上最早的、专为介绍苹果王国及信息技术而设立的法文版网站

马克·若弗鲁瓦 (Marc Geoffroy)

- 毕业于索邦大学 (University of the Sorbonne，即巴黎第四大学) 物流与后勤专业
- 著名企业管理顾问，PfeifferReport网站 (www.PfeifferReport.com) 的独立顾问和专栏作者
- 同时服务于世界顶尖数码行业杂志 SVM Mac



CONTENTS

开篇 视听的冷藏时代

第一部分 | 苹果王子

第1章 在线音乐：海盗、海上猎手、海员、私掠船员

数字音乐的海上猎手 \ 10

黑客当道 \ 12

首批合法服务 \ 13

第一只螃蟹 \ 15

自由竞争时代 \ 22

网络海盗诞生 \ 25

新网络海盗的反击 \ 27

私掠船员的阴谋 \ 29

第2章 找寻新世纪的视听盛宴

捷足先登的第一代 \ 34

群雄争霸 \ 41

第3章 MP3 时代的标志性产品

机遇女神的降临 \ 51

疯狂的先行者 \ 53

白马王子现身 \ 55

苹果的音乐解决方案 \ 60

第二部分 果园、苹果和园丁

第4章 从果园到车库

信息工业的伊甸园 \ 65

音乐：实地用餐还是外带 \ 68

硅谷的爱子们 \ 73

第5章 总裁身边的人们

鼻祖之一：杰夫莱·罗宾 \ 84

设计师：托尼·法戴尔 \ 86

炼金术士：乔恩·罗宾斯坦 \ 90

造物主：乔纳丹·伊夫 \ 95

编译码器爱好者：弗兰克·卡萨诺瓦 \ 97

默默无闻的人们 \ 99

第6章 数字中心

多媒体驱动器的历史 \ 105

数字中心的枢纽 \ 106

从办公软件到数码软件 \ 109



数字生活的指挥塔 \ 111

第三部分 世纪大战

第 7 章 音乐载体的争夺

隐身的信息经济 \ 117

新变化和新模式 \ 121

丰饶角幻想 \ 123

第 8 章 权利与标准的角逐

谁是标准的制定者 \ 129

数字权利的摇钱树 \ 134

兼容还是共同运作 \ 136

第 9 章 成功带来的冲突

“杀手”们的阴谋 \ 139

制胜的武器 \ 145

生机盎然的生态链 \ 151

第四部分 那么，明天呢

第 10 章 数字化时代

从语音博客到播客 \ 161

胜利来之不易 \ 166

第 11 章 众矢之的

从声音转向图像 \ 172

视频狂潮 \ 173

第 12 章 美中不足

对新霸主的恐惧 \ 178

打破传统的一代 \ 180

音乐处理器的局限 \ 184

开篇 视听的冷藏时代

1981年11月18日，歌手苏珊·维佳（Suzanne Vega）在一家餐馆吃早餐。这是一家名叫“Tom's Restaurant”的价廉物美的快餐店，位于百老汇大街和第112大道的拐角处。苏珊习惯坐在这里，沐浴着纽约秋季暖暖的阳光。她喜欢这家餐馆给人一种像家一样的感觉。她总爱坐在这里看着进进出出的顾客、街道上来来往往的行人，并从他们身上寻找一些创作的灵感。

今天，她又坐在这里，向我们回忆自己与一位摄影师朋友的一段对话。这位摄影师名叫布里安·罗斯（Brian Rose），他向苏珊倾述他通过自己的职业所获得的对生命的理解和感悟：“我透过一块玻璃看到我的整个人生。我见证着世间所发生的无可计数的微小的事情，即使我并不曾参与其中。”于是，苏珊便根据布里安看事物的方式，开始创作一首无伴奏的歌曲。《汤姆的店》（*Tom's Diner*）就是那天早晨她写的歌，是她从周围人们的谈话、经过她身边的行人和摊在桌上的报纸的那些大版标题中获取的创作灵感。

大约6年后的某一天，这首歌从德国埃尔兰根大学（Erlangen University）一条走廊尽头的收音机里缓缓地流淌出来。正专注于工作的声学、数学及电子学工程师卡尔海因茨·勃兰登堡（Karlheinz Brandenburg）抬起头，脸色渐渐变得苍白。这微不足道的声音让十年来的研究又重新受到质疑。

从20世纪70年代开始，卡尔海因茨·勃兰登堡就热衷于一些不可完成的任务。他在埃尔兰根大学的迪特·塞切尔（Dieter Seitzer）教授的严格指导下，启动了一个漫长的关于音乐文件压缩的研究课题。迪

特·塞切尔教授长期以来一直致力于通过电话来传递音乐文件的声音质量的研究。卡尔海因茨·勃兰登堡回忆到：“他的研究理念是要通过电话线来提供音乐文件的播放。他将遭到拒绝的专利申请暂且搁置一边，然后，为了证明这个构想仍然有可能实现，他开始在大学生中进行他的研究工作。”

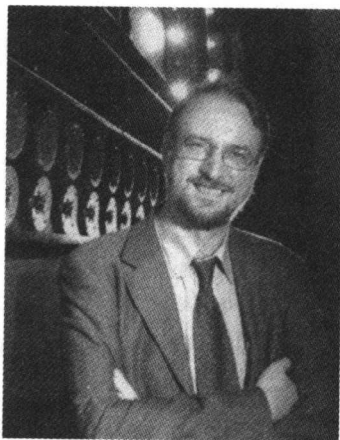
工程师卡尔海因茨·勃兰登堡最早的研究是一篇博士论文。这篇论文在他自己看来可能会有两种命运：一种是静静地躺在大学图书馆的书架上慢慢地积上厚厚的灰尘；另一种则是一定会在音乐世界里引发一次重大的变革……也许影响还会更广泛。勃兰登堡、塞切尔和其他几位工程师无疑是 MPEG1/2 layer III 这种音乐格式之父，这种音乐格式的简称也就是我们耳熟能详的 3 个简短的音节：MP3。从某种意义上来说，苏珊在不知不觉中成了 MP3 的起源人……

MP3 译码器的发展历程要追溯到 20 世纪 80 年代。“我们需要仔细研究‘心理声学’，也就是说，一项关于我们的耳朵和大脑是怎样运行以感知声音的科学研究。”卡尔海因茨·勃兰登堡强调，“1986 年初，我们有能力证明我们的研究是有可能实现的。”于是，苏珊的《汤姆的店》成了试验对象，卡尔海因茨·勃兰登堡承认说：“我那时认为，要把这首炙热的无伴奏歌曲进行压缩，这几乎是不可能完成的任务。”

我们根据译码器对文件的压缩和解压缩的运行功能，以其文件格式为其命名，它的运行原则与人类耳朵的运行原则是相符合的。人类的耳朵听不见太过微弱的声音，而且，当较强的声音被其他更为强烈的音频震动所“掩盖”时，人耳也很难将其辨别出来。MP3 格式就是根据人耳对声音的感知特点，对一段音乐中过强或过弱的——也就是普通人无法听见的那一部分声音进行删减。

在“可听见”的声音和可以保留下来、但带有极小误差的声音之间，科学家作了一项对比。卡尔海因茨·勃兰登堡更详细地解释说：“对于 MP3 格式的编码来说，无所谓什么更好或更差的音乐类型，只有更困难或更容易解码的信号。例如，一些打击乐器比如响板，它们发出的都是处于人耳听觉临界范围的声音，尤其是那些短促的音调。无伴奏的乐曲与这类声音一样难以编译解码。”

因此，《汤姆的店》之所以会被选中，就是出于一个基础的技术性



MP3 之父” 卡尔海因茨·勃兰登堡从 20 世纪 80 年代开始对 MP3 音乐格式进行研究

(资料来源：弗劳恩霍夫协会数字媒体技术部友情提供)

因素：其柔和而简单的曲调能使人耳更容易分辨出 MP3 格式解码音乐文件时的不完善之处。勃兰登堡要把苏珊·维佳的这首歌反复听上千上百遍。

1987 年，为了配合欧盟的 Eureka EU147 计划，弗劳恩霍夫应用研究促进协会（Fraunhofer Gesellschaft，下称弗劳恩霍夫协会）^① 对此着手进行研究。Eureka EU147 计划旨在轨道上实现数字音频广播（Digital Audio Broadcasting, DAB），由埃尔兰根大学的弗劳恩霍夫学院和迪特·塞切爾研究小组共同合作负责。如今，DAB 已经可以提供近 550 项服务，拥有近 3 亿收听者。然而，MP3 格式的更新仍然是最主要的更新研究对象。

对译码器的标准化研究工作开始于 1988 年。勃兰登堡所在的研究小组调试成功了一台体积有冰箱大小的仪器，可以将声音文件的大小压缩到原有大小的 8%。这个电子仪器需要 8 台电风扇来排热以防机身温度过高。它有一个绰号叫做“直升机”，工程师们经常开玩笑说，它可能有一天真的会离开地面飞起来。然而，事实上，MP3 格式真的像飞一般发展起来。

① 德国的一个关于软件科学的研究学院。