

解读苹果畅销流行运作的秘密

揭示iPod、iPad、iPhone畅销流行的秘密，
解读苹果大红背后，隐藏的促使它畅销、流行和成功的因素



**苹果畅销全球的
商业模式**

乔布斯是如何让苹果流行起来的

刘世忠 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



苹果畅销全球的 商业模式

乔布斯是如何让苹果流行起来的

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

苹果畅销全球的商业模式：乔布斯是如何让苹果流行起来的 / 刘世忠著. —北京：电子工业出版社，2012.6

ISBN 978-7-121-16892-5

I. ①苹… II. ①刘… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国
IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 084934 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.5 字数：182 千字

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



走在今天中国的大街上、地铁里，如果耳边突然听到“苹果”一词，相信大家的第一反应绝对不是那个红彤彤可以啃一口的苹果，而是来自美国的 iPod、iPad、iPhone 的母公司苹果。是的，除非是在菜市场，“苹果”这个发音的第一指向，已经变成了那些人见人爱炙手可热的电子设备。

现在人们为了购买即将上市的新款苹果产品而带着帐篷食物，提前一星期就在专卖店前排队，彻夜排队等候在店外的苹果迷们，一起兴奋地数着“5, 4, 3, 2, 1”。不知情的人还以为是哪个天王巨星即将驾临。有一位年轻人说：自从买了 iPhone 4 之后，我的精神就好多了！就算现在苹果卖厕所，他也会买一套。苹果总裁乔布斯真的是帅呆了。在美国，据说劫匪在打劫的时候，竟然喊出“把钱和苹果拿出来”！

可以说现在提起手机，大多数人的第一反应不是 iPhone，就是 Android（安卓手机）。苹果在全球范围内引发了迅速传染的“狂热症”。苹果的 iPhone，已红得发紫，堪称史上销售最疯狂的手机，美国谐星斯蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）开玩笑说，iPhone 发售是人类历史上仅次于耶稣诞生的第二个重大事件，连诺基亚、摩托罗拉、三星、索爱、LG 等巨头都在紧张地关注着。



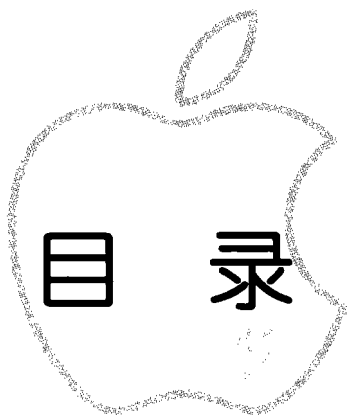
苹果畅销全球的商业模式

以上说的有些夸张，但却生动地描述了苹果的神秘威力。事实上，自从乔布斯捧着 iPhone 横空出世之后，苹果就开始向消费电子产品市场辐射出越来越多的能量，3 个以 i 字母开头的产品 iPod、iPad、iPhone 诱惑着人们争相购买。

一个企业的 LOGO 几乎已经替代本体，这在以往，从未有过，这不能不让人惊叹：为什么这只苹果这样红？苹果公司的产品何以具有无法抗拒的慑人魅力？为什么它让许多中产白领、高层经理视苹果手机为潮流必需装备？苹果公司成功的秘密在哪里？是什么原因使 20 世纪 90 年代还处于破产边缘的苹果在短短十几年里就取得如此辉煌的业绩。所有的老板、经理、高管和设计人员都想了解的是：苹果大红的背后，究竟隐藏着哪些因素促使它这么畅销、这么流行、这么成功？这是每个人都想弄明白的问题。如果自己的产品也像苹果的 iPhone 和 iPad，消费者要排队购买甚至为此打破头，那该多好啊！

企业生存，有着一些必然要素：资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等，但在决定企业成败的因素中，首推商业模式。商业模式是一个企业创造价值的核心逻辑。本书从商业模式角度来解读苹果产品畅销、流行的秘密，以及苹果取得巨大成功的原因，让读者在阅读中更加明朗化地了解乔布斯重返苹果后，如何设定苹果的商业模式的方方面面，如何从全局的角度来设计苹果与利益相关者的关系，如何不计较一城一池的得失，而是着眼于全局，构建起苹果的整个的运营机制，从而有成为一统江山的新世界轴心之势。本书不仅描写苹果公司的商业模式，也探讨这些商业模式的每一个构成当初是如何想到的，希望对读者有所启示。虽然苹果的成功法则不一定能复制，但可以借鉴，并在借鉴的基础上创新。

刘世忠



第 1 章 苹果现象	1
iMac 扭转乾坤	6
iPod 促进成长	8
iPhone 促进高速发展	10
iPad 促进腾飞	15
第 2 章 商业模式	20
“酷”终端	22
用户体验	25
内容	31
第 3 章 商业模式的执行	39
“酷”设计的打造	40
“用户体验”的执行标准	50
搭建生态系统	55



苹果畅销全球的商业模式

第 4 章 定位	64
苹果计算机的定位	65
iPod 的定位	68
iPhone 的定位	72
iPad 的定位	74
第 5 章 业务系统	78
产品自主研发	79
生产外包	86
好莱坞式的营销	95
分销渠道	106
第 6 章 赢利模式	109
调整赢利模式	110
苹果的赢利点	114
第 7 章 关键资源能力（一）	129
乔布斯	131
苹果品牌	134
忠诚的顾客	144
超“酷”的设计	150
第 8 章 关键资源能力（二）	153
领先性产品	154
体验式销售渠道	161
独特的制度	167

	独特的企业文化.....	173
第 9 章	价值主张.....	179
	企业价值主张.....	181
	客户价值主张.....	183
	独特的价值主张.....	186
	后记.....	191



第1章

苹果现象



苹果畅销全球的商业模式

这两年有什么商品可以让中国消费者通宵排队购买？除了楼盘外，就只有苹果的 iPhone 和 iPad 了。为了迎接 iPhone 4 开卖的神圣一刻，为了购买即将上市的新款苹果产品而带着帐篷、食物，提前一个星期就在专卖店前彻夜排队，等候在店外的苹果迷们，一起兴奋地数着“5，4，3，2，1”，不知情的人还以为是个天王巨星即将驾临。有一位年轻人说，自从买了 iPhone 4 之后，他的精神就好多了！就算现在苹果卖厕所，他也会买一套。在美国，据说劫匪在打劫的时候，竟然喊出“把钱和苹果拿出来”。

只要你细心留意，就会发现 iPad、iPhone 是时下“最给力的奖品”。许多网站为了吸引人流，经常有 0 元抽奖赢取苹果 iPhone 4 和 iPad 2 活动；淘宝上的卖家说只要你绑定手机，就有限量免费获得 iPhone 4、iPod Touch 的机会，指望提升网店人气……超市、家电卖场，把苹果产品当做促销赠品的，随处可见，以此来吸引人流。免费送 iPad、iPhone，是时下最流行的商家广告语，不论是买车、刷信用卡，还是团购网上抽签、转发微博，都能见到免费赠送 iPad、iPhone 的字眼。

可以说现在提起手机，大多数人的第一反应都是 iPhone。苹果在全球范围内引发了迅速传染的“狂热症”，苹果的 iPhone，已红得发紫，堪称史上销售最疯狂的手机。美国谐星斯蒂芬·科尔伯特开玩笑说，iPhone 发售是人类历史上仅次于耶稣诞生的第二个重大事件，连诺基亚、摩托罗拉、三星、索爱、LG 等巨头都在紧张地关注着。

以上说的虽不免有些夸张，但却生动地描述了苹果的神秘威力。事实上，自从乔布斯捧着 iPhone 横空出世之后，苹果就开始向消费电子市场辐射出越来越多的能量，3 个以 i 字母开头的产品 iPod、iPad、iPhone 诱惑着人们争相购买。

现在，苹果取代了可口可乐，取代了摩根士丹利和高盛，取代了花旗银行和通用汽车，成为美国文化进行世界扩张的象征和美国生活方式的符号。



苹果已经变成了一种精神的慰藉，它就像是可口可乐在第二次世界大战时带给美国大兵的那种幻觉：“我们只要把可口可乐运到前线就行了，敌人肯定不战自败。”

更不可思议的是，在 iPhone 的发展过程中，乔布斯以 iPhone 重创了昔日在手机产业中的霸主诺基亚和摩托罗拉，使诺基亚放弃 Symbian（塞班系统），沦落到给微软打工，摩托罗拉沦落到被仅仅成长十几年的“小兄弟”谷歌收购。今天的诺基亚和摩托罗拉已经不再是昨日的那个诺基亚和摩托罗拉，唯有倚靠在微软和谷歌的大旗下，似乎才能看到明天。乔布斯用 iPhone 重新改写了一个产业的竞争方式和格局。

曾几何时，诺基亚是手机业的世界老大，曾占全球市场的 72.8%。那时，《天下杂志》、《时代杂志》皆一一至芬兰取经，想要理解每年有 51 天见不到太阳的冰湖之国，是如何以“创新”征服世界的。诺基亚全盛时期，芬兰 1% 的人口在诺基亚上班，每年贡献 GDP 的 1.5%。这么风光的企业却被苹果在 4 年之内就超越了。现在苹果把诺基亚逼到了微软翼下抱团取暖，应对 iPhone 不断上升的市场份额，诺基亚从全球第一的王座跌落。

可以说现在的苹果每推出一款产品，就可能引起业界的地震。在苹果冲击波下，传统个人计算机 PC 产业正经历着一段慌乱的变迁。2009 年宏碁借助上网本战胜了戴尔等巨头坐到世界第二的位置，但在这个位置上还没坐满一年，其上网本就被苹果推出的 iPad 平板电脑冲击得无人问津。同时联想也遭受了很大的冲击。

就连上游的英特尔、AMD，也都没躲过苹果带来的冲击，主流 PC 出货低于预期，威胁着它们的利益。因为，截至目前，全球其他品牌的平板电脑内部处理器和苹果一样，全部来自 ARM 授权的架构的处理器。事实上，IT 双雄已经发生变化，微软和英特尔的 Wintel 时代已经过去。由于苹果 iPad 及 iPhone 的影响，微软与英特尔独霸的时代已经过去，CPU（中央处理器）与操



苹果畅销全球的商业模式

作系统也不再主导终端装置的走向。这一切都缘于苹果，苹果的决策扭曲了整个 PC 产业，它对上下游产业链有一种可怕的控制力，苹果任何一个小小的念头，都可能在整个产业掀起巨浪。

可以说苹果践踏了所有的传统 IT 厂商，无论是 PC 还是手机终端，无论是戴尔、诺基亚、摩托罗拉，还是其他公司。请注意，苹果不仅血洗老对手、抢占其市场份额，还冲刷了它们的价值链，使价值链上的大大小小、形形色色的利益相关者，变成了不折不扣的苹果寄生者。比如，卖摩托罗拉手机的承包商天音，开始卖苹果了；中国联通已经欲罢不能地患上了苹果依赖症，并心甘情愿地一年付出高达 30 多亿元客户补贴；原来一家专业做戴尔售后生意的服务公司，只需以月薪 3 000 元雇用一名工程师维修苹果，即可创造人均产出百万的效益而不愁员工流失，因为至少在可以预见的几年内，这只苹果仍然是行业主流，员工不会因为短期的收入错失进入行业的机遇。因苹果滋生的价值链上的每一个细小的环节，都仍然足够让寄生者们生活得很好。

这个结果的“可怕性”已经超过了 IT 商战中的任何一次，如此大规模的产业链“倒戈”可以称为“IT 经济苹果化”，苹果在硬件和软件两个方向上都取得了前所未有的成功。手机业界很多人曾经调侃，打败苹果的唯一方法，就是比乔布斯活得更久一些。

从最初的超大容量 MP3 播放器 iPod，到超薄笔记本电脑 MacBook Air，到划时代的触屏手机 iPhone，再到先声夺人的平板电脑 iPad，每隔一段时间，苹果总能给人带来惊喜。苹果公司的股价在 10 年里涨了几十倍，现在竟然是全世界市值最高的公司。更关键的是，它超越的是一家对于这个地球和社会更重要的石油公司——埃克森美孚石油。如何来解释这种现象呢？仅仅十几年的时间，乔帮主做到了只有上帝和耶稣才能做到的事。

当然苹果也不是从一开始就那么流行的。我们知道，十几年的时间里，苹果经历了一个神妙奇幻、举世瞩目的复活历程。从跌到低谷，扭转局势起



死回生，然后稳定、成长、高速发展到腾飞，经历了十几年的发展，就如同罗马帝国的建立一样。第一阶段，建城，稳定；第二阶段，吸引平民加入，获得成长；第三阶段，经过军队股份制，使罗马达到高速发展；第四阶段，地域组织取代了原来的血缘关系，使罗马腾飞起来。罗马从此进入繁荣阶段，这种繁荣和霸主地位一直持续了很长时间。

而这一切如同现在的苹果。乔布斯回归苹果后，第一阶段，挽救苹果于危难之中，大刀阔斧地改革，并开发出新一代 iMac。iMac 扭转了苹果的颓势，促使苹果起死回生，由亏本达到赢利，稳定了苹果公司。第二阶段，开发出超酷的 iPod，iPod 奠定了苹果品牌时尚、流行的基因，为苹果公司塑造出时髦的企业形象，扩大了顾客的基数，使苹果逐步成长为时尚流行的电子消费品公司。第三阶段，在 iPod 基础上，开发出 iPhone。iPhone 超爽的用户体验，吸引了大批消费者，进一步扩大了苹果品牌的知名度和美誉度，促进了苹果公司的高速发展。第四阶段，在 iPhone 基础上，开发出 iPhone 的加大版 iPad。由于前期的累积，再加上 iPhone 让用户习惯了触摸屏体验，苹果 iPad 产品再一次火暴，促进了苹果的腾飞。这样苹果超越了微软，超越了美孚石油，一步一步地把自己推上了世界第一的宝座。

苹果在乔布斯的带领下，一直朝着正确的方向前进。从乔布斯创业初期，到他重返苹果的早期，苹果走的都是一条不惜一切代价追求完美的路线。在用高品质的产品吸引到消费者之后，苹果进入赢利的第二阶段，顺势推出许多延伸产品。苹果在推出周边产品的同时，也稳步推进软件销售。接下来，苹果建立了网上商店 iTunes（在线音乐商店）和 App Store（在线应用商店），这一策略与其说是为了赢利，不如说是为苹果腾飞做准备。因为产品很容易模仿，可要模仿服务难度却非常高。因此，苹果开始操作它的为消费者提供服务的商业模式。

苹果赢利的第三阶段就是升级为平台。如今，在全球范围内，大批的内



苹果畅销全球的商业模式

容服务提供者围绕着苹果的产品开发出几乎包罗万象的应用程序，包括新闻、游戏、音乐等。而这些应用程序都被发布在苹果提供的网络平台上。苹果打造的这一开放式平台，集结了全球数十万家公司共同开发的力量，让越来越多的人参与到应用程序的开发中来，而这一切又为苹果所用。这正是乔布斯所打的如意算盘。

iMac 扭转乾坤

1997年，乔布斯重返苹果。此时苹果处境不妙，PC市场份额日渐缩水。公司股价从1992年的每股60美元，跌至1996年年底的每股17美元，年销售额也从110亿美元跌至70亿美元，亏损高达10亿美元；市场份额从原来的12%跌至4%，而且这一颓势似乎仍要持续下去。苹果公司实际上已处于濒危状态，计算机销售量和市场份额急剧下降，费用猛增且失控，公司内各部门争吵不休，有能力的员工纷纷离去。

iMac是乔布斯扭转苹果颓势的第一步。设计师乔纳森·伊夫首次对计算机进行彻底改造，iMac一体化的整机好似半透明的玻璃鱼，透过绿白色调的机身，可隐约看到内部的电路结构，奇特的半透明圆形鼠标令人爱不释手。iMac机身色彩用了亮丽的海蓝色，大面积使用弧面造型，有一种无拘无束的令人震撼的美感，给计算机业和设计界带来了巨大的影响。另外，iMac没有采用当时流行的3.5寸软驱，而是第一个用光驱取代，完全突破了常规的计算机设计概念，开阔了人们的眼界，让他们了解到互联网的益处，开始考虑购买自己的第一台家用计算机。

iMac上市5个月就销售80万台。在经历了两年的巨额亏损后，苹果终于在1998年第4季度赢利，获得了4500万美元的利润。1998年整个财年实现



营业收入 59 亿美元，同时实现赢利 3.09 亿美元。乔布斯归来，苹果归来。

1999 年，苹果继续其复兴之路，在 iMac 的基础上，苹果又推出了低价笔记本电脑 iBook。它包括可以连接互联网的无线技术，而且有两种颜色可供选择：橘红色和蓝莓色。苹果当年的销售额增长 3.2%，利润翻番至 6.01 亿美元，同比增长 94%，苹果股价达到 99 美元。

iMac 不仅使苹果扭转亏损，走上赢利之路，更重要的是确立了苹果公司的架构，包括产品线、品牌特性、产品设计理念等巨大体系，为日后流行的 iPod、iPhone、iPad 奠定了基础。从 iMac 开始，苹果当时确立的产品架构一直延续至今：专业人士的台式机和大众消费台式机的两条台式机产品线，以及专业人士的笔记本电脑和大众消费笔记本电脑的两条笔记本电脑产品线。

在其革命性的产品 iMac 计算机推出之后，苹果已经在消费者心目中有了一个鲜明的印记，那就是：优越的性能、特酷的外形和完美的设计。苹果计算机意味着特立独行，意味着“酷”的工业设计，意味着时尚。苹果计算机虽然市场占有率不高，但却形成了一批忠实的“粉丝”。正是这样的设计挽救了当时苹果岌岌可危的声望和品牌，让苹果迅速成为明星公司。

后来的 iPod、iPhone、iPad 的成功依存于一个巨大体系，即 iMac 聚合的苹果公司在工业设计、软件、硬件、网络、渠道、服务方面的优势与实力。也就是说，由 iMac 建立了苹果的巨大体系，从开发产品、工业设计、硬件、软件、营销、广告、品牌、零售等诸多关键步骤构成了一个苹果的巨大的运营体系。例如，苹果从 iMac 开始了“不同凡响”的理念，正是这种理念使苹果的产品和广告一切都那么与众不同。比如，在 iPod 广告战中，产品永远是在淡色背景中凸显黑色轮廓。该广告如此与众不同，深入人心，即使让比尔·盖茨拿着一个 X-BOX 游戏机处于这个场景中，别人仍然会认为这是“iPod”的广告，而不会想到微软。没有这样的体系，也就没有日后的 iPod、iPhone、iPad 的成功。



iPod 促进成长

苹果的 iPod 是在 2001 年 10 月 23 日发布的，大小看起来有点像扑克牌，重量是 185 克；容量为 5GB，可以存储 1 000 首歌曲。在小巧的液晶界面下，有着人们还没看惯的圆形的、大大的按键，价格是 399 美元。

实际上为了 iPod 的“一夜走红”，苹果付出了 3 年的时间，这还只是从 iPod 发布算起的，如果从该项目启动时算起，耗费的时间更长。iPod 在 2001 年的销售量为 10 万台，尽管用漂亮的外观和惊人的容量赢得了一片喝彩，销售情况却很一般。2002 年年初，公众对 iPod 的认知度差不多还是零。随着苹果的广告介绍了 iPod，到 2002 年年底，就售出 160 万台，增长率超过 100%，但还是没有热销。一个主要原因是，仅靠从正版 CD 转录 MP3，不花上大量时间，用户根本填不满 iPod 超过 1 000 首歌曲的惊人容量。乔布斯意识到，单靠硬件的革命，不足以让数字音乐产业天翻地覆。

他设想利用苹果的软硬件平台，由用户通过互联网下载正版歌曲，按照下载的单曲数量付钱给苹果。歌曲的定价是每首 0.99 美元。然后，苹果再和唱片公司分账。这样的设想乔布斯确实做到了。凭自己的一张嘴，乔布斯竟然说动最大的唱片公司和苹果合作——把音乐放在苹果的 iTunes 销售。（苹果当时仅仅是刚恢复元气的小众计算机公司，对于音乐大佬来说，苹果在音乐方面并无优势可言，因此对它毫不信任。乔布斯几经努力谈判说服，这些音乐大佬们才勉强同意在 iTunes 销售它们的音乐产品。）

2003 年 4 月，苹果 iTunes 正式上线。iTunes 用户可以直接在网上商店购买歌曲。音乐商店取得了巨大成功，不但带动了苹果自己的销售，也为唱片公司开辟了全新的销售渠道。不到 3 年，iTunes 就有了 200 多万首正版音乐。



今天，欧美几乎所有主流唱片公司都已将 iTunes 作为新专辑发行的第一站，而 CD 唱片正在淡出人们的视线。

iTunes 是苹果从商业模式上改变世界的一次成功尝试，并且带动了 iPod 的销售增长，iPod 开始在市场上热销。2004 年，全球 iPod 销售额突破 45 亿美元，至 2005 年，iPod 销量暴涨，当年售出 2 000 万台，数量惊人，是 2004 年销量的 4 倍。iPod 外壳或扬声器等相关产品达到 3 000 种。这一年 iPod 音乐播放器的销售额已经远远超过苹果的主打产品 iMac 的销售额。

iPod 在设计上的唯美，加上完整的价格体系，覆盖高、中、低端的产品线，出色的销售方案，使苹果的品牌形象达到了空前高度。作为时尚新宠，iPod 吸引了各界的关注，在短短不到 6 年的时间里，iPod 累计销售量已经接近 1.1 亿台。到第 6 代亮相时，iPod 已经稳固地成为全球化商业和群体性流行趋势的头号恒星。

iPod 成了全世界的音乐潮流，无论是平民百姓，还是明星大腕，都视 iPod 为音乐生活的一部分。电影《哈利·波特》中狼人教授卢平的扮演者戴维·休利斯 (David Thewlls) 就说：“我现在对音乐的狂热和 16 岁时相比有过之而无不及。我会花整整一下午去听 iPod 里的歌曲，听 iPod 的感觉太奇妙了，这是 21 世纪最伟大的发明。”2004 年 7 月，美国前总统布什的双胞胎女儿送给父亲的礼物，也是一台 iPod。现任美国总统巴拉克·奥巴马就任后访问英国时，给伊丽莎白女王带去的礼物就是放入了纪念照片和音乐的 iPod。

iPod 风潮席卷全球。《新闻周刊》曾称，美国已经成为一个“iPod 国度”。事实上，iPod 已经超越电子产品的范畴，成为一个符号、一种身份的象征。同时，iPod 正在形成一种文化，使用 iPod 已经被认为是时尚的象征。iPod 满足了大家对苹果品牌的向往与期待。同时，iPod 还带动了 iMac 系列产品的销售，为苹果公司塑造出时髦的企业形象。

相对于 iMac 的“稳定”，iPod 讲述的则是苹果“成长”的故事，是数字