



工商管理 案例研究

重庆工商大学
2016届和2017届MBA研究生
案例成果精选

孙芳城◎主 编

柏 群◎副主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press



工商管理 案例研究

重庆工商大学
2016届和2017届MBA研究生
案例成果精选

孙芳城◎主 编

柏 群◎副主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理案例研究: 重庆工商大学 2016 届和 2017 届
MBA 研究生案例成果精选 / 孙芳城主编. —北京: 经济
科学出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5141-6355-1

I. ①工… II. ①孙… III. ①工商行政管理-案例-
汇编 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 301173 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 郑淑艳

责任印制: 邱 天

工商管理案例研究: 重庆工商大学
2016 届和 2017 届 MBA 研究生案例成果精选

孙芳城 主 编

柏 群 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

787 × 1092 16 开 23.5 印张 500000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-6355-1 定价: 94.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

编委会名单

主 编：孙芳城

副主编：柏 群

编委会成员：

田双全 曾庆均 靳俊喜 骆东奇

蔡继荣 何淑明 袁 军 徐重久

程文莉 孙洪杰 任 毅 贾 鸿

序

案例研究具有十分重要的意义，许多创新理论的发现，创新观点的提出，创新方法的诞生，都来源于案例研究。为了提升 MBA 人才培养质量，我校积极推进 MBA 学生在教师指导下从事案例研究，按照“实践方法——实践行动——成果展示——总结升华”的思路，设计以案例开发为目标的实践训练体系，全面提升学生的实践能力。

为全面总结我校 MBA 案例研究工作成果，增强 MBA 案例库建设，进一步推动 MBA 教育教学改革，MBA 教育中心精心选择部分优秀案例成果编纂成册，并以《工商管理案例研究》丛书公开出版，迄今已出版三册，取得了预期效果，不仅激发了 MBA 师生们参与案例研究的热情，也在一定程度上宣传了我校 MBA 教育品牌。

本期《工商管理案例研究》共汇集了 9 篇案例研究论文，主要为 2013 ~ 2015 级 MBA 学生案例研究成果。这些成果具有鲜明的区域特色，较强的实战性，每一篇案例都凝结了案例作者的心血，不仅展示了学生对课堂知识的理解和重构能力，也体现出学生多年工作积累的管理智慧和追求创新的品质。

本书的出版，既是对 MBA 学生在校学习的一个总结，也是我校 MBA 教育可供传承的一笔宝贵财富。我们深知案例研究任重道远；我们也清醒地认识到我校 MBA 教育起步较晚，与知名高校 MBA 教育还存在一定的差距。我希望 MBA 教育团队恪守“含弘自强，经世济民”的工商精神，肩负“弘扬渝商文化，培育行业精英，服务地方经济”的办学使命，秉承“规范、质量、特色、品牌”的项目理念，依托我校坚实的经管学科优势和长期的商科教育积淀，紧密围绕区域经济社会发展对高级经营管理人才的需求，理顺管理体制机制，组建优秀师资队伍，创新人才培养模式，建构质量保证体系，为重庆及周边地区经济社会发展培养“懂经济、擅管理、宽视野、重责任”的高层次经营管理人才和行业精英。

本书的出版，离不开指导教师们的精心指导，离不开经济科学出版社各位领导和编辑的关心和支持，也离不开我校 MBA 教育中心员工的组织和推动，在此一并致谢！当然，本书的编写，难免存在不足与缺憾，恳请读者批评指正。

重庆工商大学校长 孙芳城

2017 年 12 月

目录

苹果公司发展模式分析及对移动互联网企业的启示	黄祖舸 梅洪常	(1)
LB 保险公司车险营销策略研究	蔡云啸 唐 平	(45)
重庆 DJ 集团车桥公司发展战略研究	陈 飞 饶扬德	(90)
四川航空营销策略研究	胡 炜 周 莉	(138)
中石化 JZ 分公司成本控制研究	逯一飞 李定清	(173)
基于哈佛分析框架的 F 药业公司财务分析及管理改进对策	吕中喜 蔡继荣	(211)
重庆轨道交通三号线客流组织优化研究	龙 沛 刘 伟	(251)
L 监狱企业文化建设优化研究	时 磊 李 琪	(288)
基于战略导向的毅臣集团组织结构优化研究	朱 洁 郑文哲	(329)

苹果公司发展模式分析及对移动互联网企业的启示

黄祖舸 梅洪常

摘要: 移动互联网的发展对企业的持续生存提出了新要求,传统工业思维下的企业运作模式已不适当下的商业环境,企业必须探寻出更加科学合理的发展模式,才能应对移动互联时代带来的冲击,以顺利实现发展、转型或升级。在移动互联网时代,消费者的注意力极度分散,消费行为也呈现出多样化的态势。市场话语权快速向消费者转移的趋势,形成了前所未有的,同时也是在不断变化的新商业环境。企业能否实现持续的发展,取决于其对三大关键难题的解决,其一是如何准确地锁定消费需求?其二是如何打造多元化的产品(服务)价值,去满足消费需求?其三是如何应对竞争与模仿,实现可持续发展?从苹果公司在移动互联网行业中发展的三个阶段可知,它之所以能实现长盛不衰发展的原因,正是对这三个问题实现了高效的解决。本文分析了在移动互联网不同发展阶段苹果公司对商业环境的适应过程,并依次分析了苹果公司对三大难题的解决方法及其背后的原理。

首先,针对第一个难题,即是在准确的锁定消费需求方面,本文探寻出了苹果公司对共性需求与个性需求的特定锁定顺序,并分析了大数据技术对个性化消费事件在质量与数量上的提升过程。其次,针对第二个难题,即是在创造多元化产品价值方面,本文从中探寻出了苹果公司实现价值多元化的 ICE 模式。再者,针对第三个难题,在应对竞争与模仿方面,本文通过经济学的角度对核心竞争力进行了分析,并从中探寻出了一种可供移动互联网企业借鉴的纵横价值链组合构型。最后,本文总结出了具有普遍借鉴意义的苹果发展模式,归纳出了苹果发展模式对移动互联网企业发展与传统企业转型领域的启示,并本着切实受用的目的,提出了运用苹果发展模式的三个步骤。第一步,锁定消费需求,一级端口或二级端口均可以成为切入点。第二步,打造多元化产品价值,即完善自己的 ICE 模式,打造社群完成对消费者的培育,整合第三方供应商实现对多元化价值的打造。第三步,通过不断的交易,逐步形成稳定的纵横价值链构型,企业、消费者、第三方企业形成正反馈效应,构建出核心竞争力。移动互联网企业通过以上三步,便能把苹果发展模式运用在实践中,以实现持续发展的目标。

关键词: 移动互联网;三大难题;苹果公司;发展模式

1 绪论

1.1 移动互联网行业现状及特征

近年来，在经济全球化、信息全球化的浪潮推动下，传统互联网时代正在向移动互联网时代持续迈进，以智能手机和平板电脑为代表的移动终端的诞生在改变人类信息传播方式的同时，也影响着整个信息化社会的建设与发展^[1]。随着移动互联网的发展，企业之间的竞争与模仿也因此而愈发剧烈；在中国的移动互联网行业中，除了有腾讯、百度、阿里巴巴等行业巨头外，也有苹果、三星等规模巨大的海外企业与联想、华为等本土老牌企业；同时，如小米、魅族、360 等新生企业也在陆续崛起。越来越多的互联网巨头和 IT 厂商参与到移动互联网行业的竞争中来，产业链上各节点业务相互渗透和融合，新的商业模式层出不穷，移动互联网市场格局和生态环境正在经历着剧烈的变化^[2]。移动互联网行业的发展，使得市场的供求结构进一步发生了深层次的改变；尤其是消费需求，正在以前所未有的强度与速度发生变化，最典型的现象是消费者的注意力极度分散，诉求丰富且多变。

第一，在消费时间上，一天 24 小时以内，消费者均可以实现购买；在消费空间上，消费者拥有无穷多个可供购买的通路渠道。消费时间与消费空间的变化，可以用一句话来描述，即是消费者能“随时随地”地进行购买活动，本文把这种全新的消费时空，称为“消费需求碎片化”。

第二，消费需求本身在快速变化。随着行业竞争的加剧，消费者注意力极度分散且难以控制，消费者的选择在不断增加；因此，消费需求呈现出十足的个性特色，本文把这种消费需求个性程度逐渐提高的特征，称为“消费需求个性化”。

第三，消费者在购买决策的过程中，逐渐习惯以在互联网社交中所获取的信息作为购买与否的依凭；而企业本身的营销行为，对消费者购买行为的可影响程度相较于工业时代的情况，有所下降。本文把这种消费决策因子的来源向互联网社交渠道逐渐转移的特征，称为“消费决策社交化”。

第四，随着行业竞争的持续加剧，企业争相对“个性化需求”给予快速满足，消费过程中的信息不对称程度又在逐渐降低，消费者能较为轻易地找到可以满足其需求的服务与产品，从而刺激消费需求在短时间内出现了快速的变化，本文把这种消费需求快速变化的特征，称为“消费需求速变化”。

因此，在当下的移动互联网发展阶段，消费时空呈现出“消费需求碎片化”的特征；消费属性呈现出“消费需求个性化与消费需求速变化”的特征，消费决策则呈现出“消费决策社交化”的特征。

1.2 移动互联网企业的三个难题

消费需求的变化必然对企业的生产活动提出新的要求。随着消费需求碎片化与消费需求个性化的加剧,消费需求的种类逐步剧增且分布空间广泛。目前,许多移动互联网企业对产品进行的快速迭代,其实质就是试图准确锁定多变的消费需求。比如,目前众多的智能手机企业在设备功能上的持续竞争,电商企业在网站交互页面上的持续更新等,均是在试图准确地锁定消费需求。消费需求的准确锁定,是企业得以实现生存的前提条件。如果企业锁定的是错误的消费需求或者是市场中根本不存在的消费需求,那么企业将会面临巨大的灾难,比如,曾名噪一时的手机厂商诺基亚,曾一度把商务办公型系统软件作为消费需求的未来趋势,但其结果却是被更具兼容性的安卓类系统所打败^[3],这便是错误锁定消费需求的代价。总之,在消费需求碎片化与消费需求个性化的逐步加剧下,能否准确地锁定消费需求,已成为企业能否实现生存的首要关键问题。

同时,由于消费决策社交化的加剧,消费者能在社交渠道中用较低的成本获取大量有关企业产品与服务的信息,这使得消费者与企业之间的信息不对称程度逐步降低。产品的专有知识,成本的组成结构,甚至是企业的内幕消息,都有可能在短时间之内,在移动互联网上实现大范围的传播。因此,很多失去了信息优势的企业,开始聚焦在如何提高消费者的体验上,以实现信息不对称所带来的劣势。

许多企业在消费者体验上的聚焦,使得提高消费者体验变成了一种适应性行为,即是如果有企业不这样做,将会面临巨大的机会成本。此时,随着企业在提高消费者体验上的持续竞争,企业提供单一的产品功能已不能满足消费者的需求,即是仅用功能产品去满足消费者需求的方式已不再适用,企业必须创造更独特与更加多元化的价值去满足消费需求,才能顺利地巩固或占据市场。比如,移动互联网社群的产生,就是产品价值多元化的显著体现。在企业与消费者的交易中,消费者使用功能产品只是其中的一个方面;在企业社群中,消费者之间还可以满足社交的需求,以及学习与收集信息的需求。这种多元化产品价值的提供及其对各种消费需求的满足,是只具备单一功能的产品难以实现的,它必须依靠企业对多元化产品价值的打造,才能得以实现。总之,由于消费决策社交化的加剧,消费者与企业之间的信息不对称程度逐步降低,企业如何打造多元化产品价值以弥补信息上的劣势,已成为移动互联企业迫在眉睫的关键问题之一。

另外,由于消费需求速变化的加剧,加之企业间的竞争与模仿愈发激烈,企业的边际效用递减规律提前发生作用,即是企业对于原有模式的投资,将在短时间之内达到饱和的状态,随后将面临增量的持续降低,直至沦为负增长。首先,企业之间的相互竞争与模仿,在移动互联网的时代背景下,将会以更低的成本进行,这一方面与信息透明度的增加有关,另一方面也与企业之间的从众效应有关。其次,消费需求又在

快速地发生变化，这使得企业之间的竞争与模仿，以更快的速度和更猛的力度在行业内持续展开，由此，企业的竞争优势不再稳定，极容易被竞争对手所颠覆。目前，在企业风投行业中流行的一句话，最能体现这种情况的普遍性和严重性，即“如果马云模仿你，你该怎么办？”总之，随着消费需求速变化的发展以及企业之间竞争与模仿的进一步加剧，企业如何才能持续地锁定与满足消费需求，并构建出核心竞争力，避免被竞争对手所淘汰，已成为企业实现持续生存必须要解决的关键问题之一。

根据以上分析，当下的移动互联网企业，要实现持续的发展，面临着三大难题：

- (1) 如何准确地锁定消费需求？
- (2) 如何打造多元化的产品（服务）价值，去满足消费需求？
- (3) 如何应对竞争与模仿，实现可持续发展？

本文聚焦于以上三个难题，并试图通过分析苹果公司对以上三个难题的解决办法，找出其有规律地反复出现的经营行为，即探寻出可供企业普遍借鉴的发展模式。

1.3 分析思路

目前，在移动互联网商业范畴内的研究分析，大致可分为三类方向。第一类是分析未来趋势；这一类的研究学者，目前以美国的畅销书作家凯文·凯利为典型代表。第二类是分析特定的技术在商业中的应用，比如大数据统计、工业 4.0 的智能科技等。第三类是对现有的企业运作模式的分析与总结，本文的研究类型为第三类。在中国，第三类研究有众多的分支方向，有的研究是以某一个商业工具为研究对象，如微信、微博等；有的研究是对商业理论的更新，比如 4D、1P 等新出现的营销理论。但是，在以上的研究中，许多的研究结果呈现出一种经验化、拼凑化的态势，均没有从本质上去科学地解释企业能获得持续发展的原因，这也使得众多的学习者对背后的原理不甚明了，从而导致学习者知其然不知其所以然，甚至导致学习者产生硬套模仿的粗浅行为。本文从对苹果公司的分析中，总结出了它对三个关键难题的解决方法，并通过总结，推导出可供一般企业借鉴的发展模式，避免了经验化与拼凑化的弊端。

首先，本文对苹果公司在发展历程中的核心事件进行了阐述；其次，从苹果公司的发展历程中，本文进一步发现了它解决三大问题的方法。最后，本文根据其方法进一步依次分析了背后的原理，即通过对苹果公司所选择方法的解释，探寻出了背后的深层次原因，从而总结出了有意义的可供企业借鉴的模式。

1.4 理论基础

首先，本文在分析如何准确锁定消费需求与如何创造多元化产品价值这两个问题时，主要是以事实为依据，并结合麦肯锡集团所创的结构化分析方法，对苹果公司的发展历程进行了分析，总体可归结为：历史唯物论的分析理论与结构化分析方法的结合

运用。比如,本文对消费需求内涵的四因素分析以及对消费需求外延的十二类消费需求的分析,均是在苹果公司发展历程的基础上,所进行的结构化分析。

其次,在分析苹果公司如何应对竞争与模仿时,本文运用到了迈克尔·波特以及施振荣对传统价值链的定义,同时结合张五常等自由主义经济学派中对核心竞争力的经济解释,同时参考系统动力学的部分知识,对苹果公司特有的生产要素联动模式进行了分析。在分析苹果公司如何应对竞争与模仿时,本文通过分析提出了“创造高使用价值”,是一切企业赢得竞争的根本原因。同时,按照张五常在《经济解释》中的说法,消费者的边际使用价值与企业的边际收入是相等的,并且企业的收入实际上是上头成本,上头成本是租值,是生产要素的收入^[4]。管理学中极为重视的“核心竞争力”换成经济学术语来表达其实就是获取垄断地位的能力^[5]。另外,按经济学的解释,垄断地位的能力所带来的价值,叫做垄断租值,又因为租值是生产要素的收入,因此核心竞争力的实质,就是生产要素所产生的垄断租值^[6]。在管理学中,核心竞争力的关键特征就是难以被竞争对手模仿与复制^[7],那么结合经济学的解释,核心竞争力则可以定性地描述为:一种其他企业难以模仿和拥有的、生产要素产生收入的能力。生产要素产生收入的能力越强,企业的边际收入越多,消费者的边际使用价值就越高。但是,生产要素产生收入的过程,是多个生产要素共同参与生产活动的过程,即生产要素的联动方式直接影响生产要素获取收入的能力大小。同时,根据迈克尔·波特的价值链理论,对价值链的定义如下:企业所进行的,一系列生产活动的总称,比如研发、生产、销售、服务等一系列生产活动^[8]。因此,核心竞争力的经济学内涵可整体描述如下:价值链结构决定生产要素的互动方式,生产要素的互动方式决定生产要素产生收入的能力。又因为生产者的边际收入与消费者的边际使用价值相等,因此生产要素产生收入的能力既是为消费者创造高使用价值的能力,也是企业的核心竞争力。

2 案例描述:苹果公司发展的三个阶段

2.1 苹果公司发展的第一阶段:聚焦科研

从互联网出现直至移动互联网开始逐步成熟,大致经过了三个发展阶段。三个阶段的发展过程,也是苹果从初创到卓越的发展过程,其中的每一个阶段都蕴含着苹果发展模式的真实写照。在第一阶段,初始的移动终端出现,互联网开始发展,消费者在实体销售店面中货比三家的购买行为,大幅度被更加节约消费者时间成本的网络渠道所取代。同时,在网络上,消费者也能在相同的时间看到比实体店更多的货物与服务,并且产品或服务的价格一目了然。因此,这种网络购物模式极大地节省了消费者的觅货成本。另外,消费者在网络渠道还能购买到在当地没有或无法销售的产品、服务,这相当于企业通过网络渠道满足了消费者原先无法用相同成本去满足的需求。消

费者购物效率的提高，使得移动终端的需求曲线逐步往右侧移动，即增加了移动终端的消费需求。由此开始，各类企业开始在价值链的中上游拼比终端设备的科技含量；中上游的各个环节都充满了激烈的竞争，许多企业开始对中上游的业务实行大量创新，以提高应对市场需求快速改变的能力。

随着企业对上游研发环节的持续投入，价值链中上游价值的上升，带动了整条价值链价值的提升。因此，接收反馈的价值链中下游环节逆向对中上游环节提出了更高的质量要求。为了在终端能给消费者提供更快捷、更方便、更高效的智能设备，各种更高级别的 PC 与笔记本电脑，出现在市场上，移动互联网正式萌芽。移动互联网将信息的接收和发送都通过与人日夜为伴的移动设备完成，信息被聚合成数量更少、布局更清晰、以人为核心的信息集，这种改变无疑是革命性的^[3]。

苹果公司在移动互联网发展的第一个阶段中，积极主动地适应外部环境的要求，全力集中在终端设备的研发上，创造出了 APPLE、IMAC 等高质量的终端产品。在这个阶段，苹果以特有的事件序列展现了它的发展历程，如表 1 所示。

表 1 移动互联网发展第一阶段苹果公司关键事件

年份	关键事件描述
1976	Apple 一代（屏幕技术，零件精简）
1977	Apple 二代（电源技术，画面技术）
1980	Apple 三代（整体技术改良）
1981	Apple Lisa（鼠标控制画面技术）
1984	Apple Mac（操作系统）
1985	“瓶颈”来临：软硬捆绑的副作用与竞争模仿
1985	IBM、Windows95 等发力（第一个“瓶颈”）
1986	乔布斯离职
1986 ~ 1997	苹果依然软硬结合，在技术领域创新
1997	乔布斯回归
1998	iMac（外形优势）
1999	iMac 第二代；iBook 笔记本（全部优势）

在移动互联网发展的第一阶段，苹果公司顺应价值链发展的规律，跟随价值链中上游效率的提升，集中在科研方面，推出了一系列的高新产品。

2.2 苹果公司发展的第二阶段：打造平台

在移动互联网发展的第二阶段，虽然终端设备的质量有了极大提高，但是大部分终端设备能兼容的服务范围仍比较小，还不能让消费者全方位地享受音频、文档、电影等产品与服务；而且这些移动终端设备对于携带方便性的需求，满足效率仍然不够高；传统台式电脑设备难以移动，笔记本电脑则是不方便随时随地取用；即是还不足以实现消费者“轻松享受大量服务”的需求。于是，在整体价值链效率的持续提升下，大量的第三方服务供应商出现；高效的智能手机与平板也逐步出现，消费者的碎片时间被充分利用。此时，为进一步提升消费者的交易价值，一大批企业快速进入，比

如各种提升上网速度的网络商、提高操作效率的系统商、能快速满足消费者娱乐与消费需求的应用与软件商，均加入了移动互联网的浪潮中，且数量形成爆发式的增长。至此，移动互联网来到了蓬勃发展的时代，初步形成了完整的产业链，如图 1 所示。

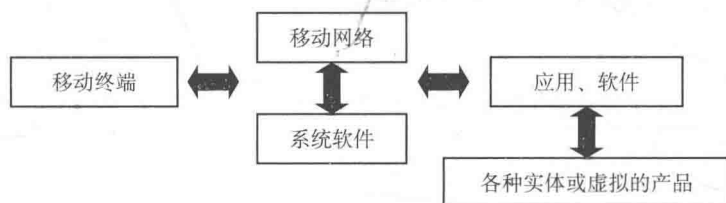


图 1 移动互联网产业链图示

随着移动互联网的蓬勃发展，巨大的竞争压力也在行业内飙升；首先，实体行业中的大部分企业已经不是纯粹的实体经营，它们利用价值链中下游价值的快速提升，以各种应用与软件为工具，创建了崭新的营销模式，如 QQ 营销、博客营销、微博营销，到现在的微信营销，在应用内嵌入广告等；各种营销工具之间相互组合，与各类社会化媒体平台紧密结合，共同呈现出了丰富多彩的营销生态系统，拉开了剧烈的竞争。其次，原有的电商也大幅度地加入了移动互联网的营销模式中，以推广原有的网络渠道。另外，新进的移动互联网企业，为了迎合前两者与直接消费者的需求，也开始在移动互联网产业链的全部或部分环节展开了激烈的竞争。诺基亚曾经试图在系统软件环节上建立竞争优势，因而开发了 WIN 系统；大量企业开始做自己的互联网商店；有的企业在移动终端继续布局，如联想近期仍在对手机外形进行持续的改造；国内的中小企业如 VIVO，是在移动终端功能上进行提升，强调音质。在全方位的竞争中，一种正向反馈的竞争系统已经形成，如图 2 所示。

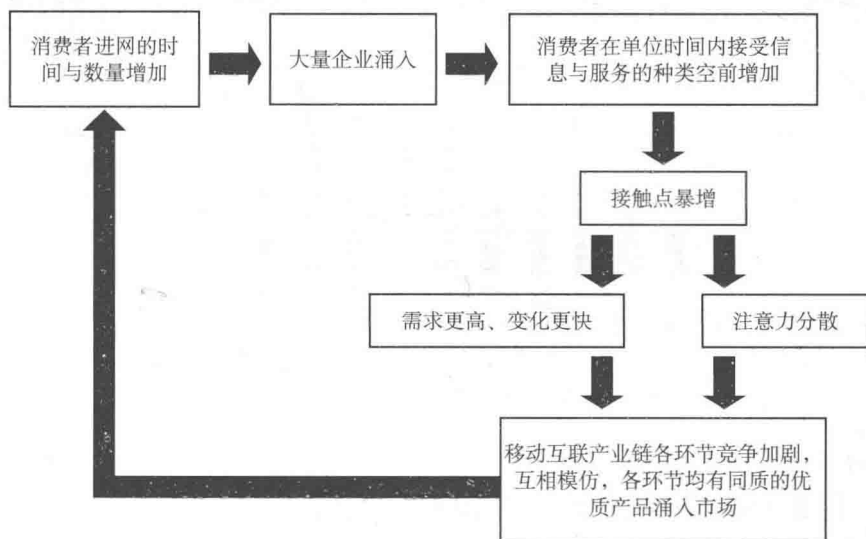


图 2 移动互联网正向反馈的竞争系统

在第二阶段，苹果公司继续响应价值链的发展规律，聚焦于消费者“轻松享受大量服务”的诉求，紧随整体价值链效率的持续提升，一面继续推出优质新品，一面开始打造 iTunes 平台与 App Store 平台，并整合了部分优质的第三方服务供应商进入平台。在这个阶段，苹果也以特有的事件序列展现了它的发展历程，如表 2 所示。

表 2 移动互联网发展第二阶段苹果公司关键事件

时间	关键事件描述
2001 年	iTunes; Macosx 系统（稳定美观）
2001 年 10 月	iPod
2007 年 10 月	iPhone
2008 年	App Store、iPhone3G
2009 年 6 月	iPhone3Gs（开始丰富 iTune 平台）
2010 ~ 2011 年	大量企业跟进 App Store，在产业各环节发力（第二个“瓶颈”）
2010 年 1 月	iPad；（逐步充实 iTunes 平台）
2010 年 6 月	iPhone4；（逐步充实 iTunes 平台）
2011 年	9 月 iPad2；10 月初发布 iPhone4s（iTunes 平台日渐丰富）
2012 年	3 月：iPad3；9 月：iPhone5；10 月：iPad4（iTunes 平台开始成熟）

总体来看，在移动互联网发展的第二个阶段，集中体现了行业竞争的加剧状态。苹果公司在这个阶段中，也曾受到巨大的竞争威胁。尤其是自 2010 年开始，各种应用软件的第三方服务商与直接竞争者的数量实现剧增，消费者注意力与需求变化迅速时，苹果同样在 2010 ~ 2011 年间，面临净利润的下滑，所幸的是苹果公司面对环境的变化做出了快速的响应，以价值链组合的运行方式适应了整体价值链的效率要求，最终度过了难关，在 2011 年第四季度实现了净利润的回升，如图 3 所示。

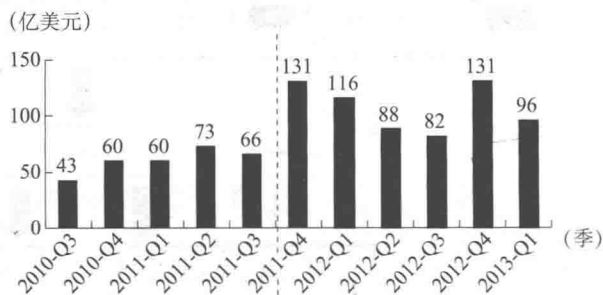


图 3 苹果第二阶段净利润趋势

2.3 苹果公司发展的第三阶段：优化平台

目前，移动互联网的发展仍处在第三阶段。苹果公司虽然在第二阶段以价值链组

合的构型突破了相对稳定的单条价值链上各环节竞争壁垒减弱的瓶颈,但是随着移动互联网的进一步深化,行业内两个挑战的程度会逐步加深,即消费者注意力的分散与需求的多样化演变会更加剧烈;这也进一步促使行业中的企业,相互竞争与模仿加剧。外部环境的快速变化,迫使整个价值链组合构型必须在各个环节上进行适应性的快速提升,从而夯实价值链构型的稳定性。因此,在当下的第四阶段中期,苹果公司也快速对外部环境做出了反应。一方面,苹果继续在价值链的中上游全力投入在终端智能设备的科研与设计上,以超前的研发知识开创了多种优质的移动终端,如表3所示。

表3 移动互联网发展第三阶段苹果公司关键事件

时间	关键事件
2013年9月	iPhone5s; iPhone5c
2014年9月	iPhone 6、iPhone 6 Plus、Apple Watch、Apple Pay、新版iOS系统
2015年9月	iPhone 6s、iPhone 6S Plus
2016年2月	Apple Pay

另一方面,苹果公司以一种更加高效的多元化价值链组合方式,主动地适应了外部消费环境的变化,引进了大量的第三方供应商,并通过实现企业、消费者与第三方企业的良好联动,优化了平台的整体效率,从而创造出了一种能持续发展与转型的商业运作方式,实现了良好的发展。

在这个阶段,苹果拥有 iPhone、iPad、Apple Pay、Carplay、Apple Watch、Apple TV、Apple Car 等高品质的智能终端^[9],并构建了强大的社群,根据国外媒体报道,目前全球活跃的苹果设备数量已经达到10亿部^[10]。同时,在发展的第三阶段,苹果公司在 iTunes 与 App Store 平台集聚了更多的消费者与第三方供应商,并通过苹果云,实现了生产数据与消费数据的储存与使用,为两个平台提供了大量的应用软件。截止到2015年7月,App Store 平台中已经有150万个应用程序,其中 iPhone 应用程序有1008031个,针对 iPad 的应用程序有479857个^[11]。

目前,移动互联网正处于第三阶段,这个周期还未结束,消费需求的变化与巨大的竞争压力较第二阶段的程度更加激烈,使得消费环境瞬息万变。尽管顶着巨大的市场压力,苹果依然以强大的竞争优势,在本阶段的前期,依然位居移动互联网时代的前列。在2013年,苹果公司的净利润是370.37亿美元^[12],2014年的净利润是445亿美元^[13],2015年的净利润是534亿美元^[14]。著名的市场调研机构 Canaccord Genuity 在2016年2月的一次分析报告中指出,2015年苹果虽然只占了智能手机销量的17.2%,但是其营业收入却占了整个产业的54%^[15]。如果从利润的角度去观察,苹果占据了智能手机市场的91%^[16],即2015年全球智能手机的利润排名依然是苹果公司名列头筹。

3 案例分析：苹果公司发展模式的方法原理分析

3.1 苹果公司锁定消费需求的方法原理

3.1.1 苹果公司锁定消费需求的方法

从第三章的案例可知，在移动互联网发展的第三阶段，苹果公司实质上已经拥有 iPhone、iPad、Apple Pay、Carplay、Apple Watch、Apple TV、Apple Car 等多种高品质的智能移动终端。面对消费者，苹果公司尽管有较多的产品布局方式，但是截止到目前，它仍然是以智能手机为主，聚焦在通信、上网、拍照等消费需求上。

对于自身的 IOS 系统，苹果一直在进行不间断地优化与改进，主要方向是以安卓类系统为主，不断提升系统的稳定性与兼容性。与偏重于满足商务办公类消费需求的 WIN 系统不同，IOS 系统为各种生活类应用软件提供了具备高兼容性、高安全性的智能手机运行环境，从整体上为苹果移动终端的顺畅运行给予了最优质的保障条件；同时，IOS 系统作为消费者数据的收集入口，也可以直接与云端进行连接，成为一个企业与消费者双向互通的中介点。

另外，随着第三方供应商的不断加入，苹果公司自建的 iTunes 与 App Store 平台，不仅能满足包括视听、观影等各种聚焦在休闲娱乐类的消费需求，更逐步发展到了可提供各种丰富的服务与产品以满足衣食住行等各项生活类消费需求的阶段。

苹果公司旗下的 Apple Pay 也于 2016 年 2 月 18 日正式登录中国，这是苹果公司向移动互联网金融市场迈进的第一步，国内的第三支付市场也将因此而面临新一轮的竞争。

从苹果公司产品布局的角度来分析，其智能终端类产品是按照智能手机、智能系统软件、智能平板电脑、智能手表的顺序产生；应用软件类产品是按照娱乐类应用软件、消费类应用软件、支付型应用软件的顺序产生；同时，娱乐型应用软件与生活型应用软件在第三发展阶段均实现了数量上的剧增。

总体来看，苹果公司是按照通信需求、上网需求、大量娱乐类消费需求、大量生活类消费需求、支付需求的顺序对消费需求进行了锁定。

3.1.2 苹果公司锁定消费需求的原理

3.1.2.1 消费需求的内涵分析

已故去的苹果前 CEO 乔布斯，具有十分敏锐的观察消费需求的能力^[19]。实际上，要准确、快速地锁定消费需求，需要深入地研究与分析消费者的具体活动。消费需求产生于消费活动，消费活动是消费需求的真实内涵。从消费活动的角度去分析消

费需求，可以区分出四个基本因素，即属性、受众、频率、权重；它们均是指企业的产品或服务所满足的消费需求的本质特性，下面进行逐一说明。

第一，属性指的是无论什么样的消费需求，它均可区分出共性需求，即大家都喜爱的；也可区分出个性需求，即独一无二的。对于共性需求而言，企业是用同样的产品与服务去覆盖共性人群；对于个性需求而言，企业是用不同的产品与服务去覆盖更多的个性人群。产品与服务所对应的消费需求，若可以批量满足，且消费者在执行该消费需求中的活动时，行为状态大同小异，则是共性需求；若该需求需要定制化生产，消费者在执行该消费需求中的活动时，有多种选择，则是个性需求。另外，还有中性需求，即介于共性需求与个性需求之间。但是，随着移动互联时代的发展，需求个性化与需求速变化的程度逐渐加剧，企业间的竞争使得信息不对称的程度急剧下降，共性需求与个性需求之间的中性需求已经大量消失，市场对于个性特征居中的产品或服务的需求开始逐步萎缩；消费需求整体呈现出两极分化的态势，一个极端是共性需求，即“大家都爱用的”，另一个极端是个性需求，即“独一无二的”。

第二，受众指的是市场规模的大小，即是使用产品或服务满足某种消费需求的人数，也是产品与服务的使用规模。不同的产品或服务，可能满足同一个消费需求；但由于产品与服务的差异所带来的不同客户体验，会呈现出不一样的交易价值、交易风险与交易成本，从而导致受众数量的不同。

第三，频率指的是产品与服务所满足的消费需求，在特定的时空内发生的次数，即可以理解成该消费需求的发生周期。

第四，权重指的是产品与服务所满足的消费需求，在当事人心中的受重视程度。这个因素的特点是主观性较强，除少数的消费需求外，其他均难以被企业所掌握。

总之，属性、受众、频率、权重四个因素，是消费需求最重要的内涵。一个预期能在移动互联网时代实现良好发展的企业，它一定会选择高质量的消费需求。高质量的消费需求具有以下特点：

其一，聚焦于消费需求中的共性需求与个性需求而非中性需求。对于属性而言，根据前文所提，中性需求逐渐缩小，个性需求与共性需求是市场需求两极分化的结果，因此企业均可以选择其一或二者均选。

其二，优先聚焦于高频率的消费需求。企业必须优先锁定高频率消费需求；因为消费周期越短，企业获益的机会越大。在受众不大的情况下，若频率较高，则可以在某种程度上弥补受众小的缺点。

其三，优先聚焦于受众大的消费需求。受众越大的消费需求，企业获利的机会就越大。

其四，优先聚焦于高权重消费需求。消费需求在消费者心中的重要性越高，则该消费需求更值得企业选择。