

专业提供学术期刊、学位论文下载、外文文献检索下载服务 购买地址: <http://krwl.taobao.com>

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：吴焰芝

日期：2010年4月10日

学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：吴焰芝

导师签名：陈国良

日期：2010年4月10日

苹果公司商业模式创新的研究

专 业：工商管理硕士

硕 士 生：吴海葵

指导教师：傅慧 副教授

摘 要

消费电子产业发展非常快，随着与互联网经济的发展，新概念的商业模式和新产品层出不穷，一个商业模式的创新带来的效果往往会远胜企业在技术、产品或管理制度等方面的创新。苹果公司推出新产品并在产业链上构造的“产品+内容”商业模式创新，获得了核心竞争力，推动整个产业模式进行变革并取得巨大成功，苹果公司的成功案例值得中国消费电子企业学习研究。

文章以苹果公司的两个产品案例，即MP3iPod 和手机iPhone的商业模式为研究对象。以商业模式理论为依据，对苹果公司的营销环境进行分析，然后对处于产业链上的供应商价值链、顾客价值链、企业价值链、渠道价值链的总体分析，发现市场需求，得出商业模式创新是苹果公司的必然选择。继而运用战略分析工具对产业进行分析，评估商业模式的竞争力并提出建议。通过总结苹果公司商业模式的成功，得出结论即商业模式的创新根本目的有两个：实现企业核心竞争力和为顾客创造价值，并最终服务于苹果公司的核心战略。

关键词：商业模式，苹果公司，创新

Apple's business model of innovation

Major: Master of Business Administration

Name: Wu Hai Kui

Supervisor: Fu Hui, Associate Professor

Abstract

Consumer electronics industry has developed very rapidly, with the Internet economy in the development of new business models and products emerging, a business model of innovation effects are often far superior enterprises in technology, products or management system, and innovation. Apple products and the construction industry chain, "the content of product innovation" business model, the core competitiveness in the industry to change patterns and a great success, apple of successful cases worth China's consumer electronics and study.

The article in the apple two products case, the mp 3iPod AND mobile iPhone business model for the study. The business model theory as a basis for the apple marketing environment analysis, and then in the industrial chain, suppliers, value chain customer value chain, enterprises, value chain channels value chain analysis of the whole, found that market demand, with the business model innovation is the inevitable choice apple. Then use strategic analysis tool industry analysis to assess business model of competitiveness and make recommendations. After summing up apple business model of success, and concluded that business model of innovation fundamental objective, there are two of the enterprises' core competitiveness and customer value, and ultimately serve apple core strategies.

Keywords: Business model, Apple Company, innovation

目 录

| | |
|----------------------------|-----|
| 摘 要 | I |
| ABSTRACT | II |
| 目 录 | III |
| 图表目录 | V |
| 第1章 绪论..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究方法..... | 1 |
| 1.3 研究意义..... | 3 |
| 1.4 结构安排..... | 3 |
| 第2章 理论综述..... | 5 |
| 2.1 商业模式理论的概念内涵..... | 5 |
| 2.2 商业模式创新的途径 | 7 |
| 2.3 管理学的商业模式创新解释 | 8 |
| 2.4 战略分析工具 | 9 |
| 2.5 商业模式创新的意义 | 12 |
| 2.6 本章小结..... | 14 |
| 第3章 消费电子行业背景和苹果公司的介绍 | 15 |
| 3.1 消费电子产业的发展概况和趋势 | 15 |
| 3.2 苹果公司介绍..... | 16 |
| 3.3 苹果公司的 SWOT 的分析..... | 19 |
| 3.4 苹果的营销环境分析 | 20 |
| 3.5 本章小结 | 22 |
| 第4章 商业模式创新条件分析..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 4.1 商业模式分析过程的逻辑框架 | 23 |
| 4.2 MP3 iPod 价值链的分析 | 24 |
| 4.3 实施“iTunes + 音乐商店+iPod”商业模式的途径分析 | 29 |
| 4.4 手机 iPhone 产业链的分析 | 31 |
| 4.5 实施“iPhone+应用程序商店+分销平台”商业模式途径分析 | 36 |
| 4.6 本章小结 | 37 |
| 第 5 章 商业模式创新效果和苹果公司的核心战略 | 39 |
| 5.1 “iTunes + 音乐商店+iPod”商业模式创新的效果 | 39 |
| 5.2 “iPhone+应用程序商店+分销平台”商业模式创新效果 | 41 |
| 5.3 商业模式创新实现苹果核心竞争力 | 42 |
| 5.4 苹果公司核心战略 | 45 |
| 5.5 本章小结 | 47 |
| 第 6 章 结论 | 49 |
| 参考文献 | 51 |
| 后 记 | 53 |

图表目录

图目录

| | |
|---------------------------------------|----|
| 图 1-1 研究思路图..... | 2 |
| 图 2-1 产业价值链图 ^[6] | 6 |
| 图 2-2 波特五力模型图 ^[10] | 10 |
| 图 2-3 PEST 分析图 ^[11] | 11 |
| 图 2-4 战略分析矩阵 ^[12] | 12 |
| 图 4-1 商业模式分析过程的逻辑框架图..... | 24 |
| 图 4-2 iPod 商业模式图..... | 28 |
| 图 4-3 iPhone 商业模式图..... | 35 |
| 图 5-1 苹果公司音乐商店销量走势图..... | 39 |
| 图 5-2 2007 年 iPod 在全球 MP3 市场占有率图..... | 40 |
| 图 5-3 苹果公司应用程序商店销量走势图..... | 41 |
| 图 5-4 iPad 商业模式图..... | 44 |

表目录

| | |
|---------------------------|----|
| 表 2-1 公司创新分类表..... | 13 |
| 表 3-1 消费电子产品市场销售额表..... | 15 |
| 表 3-2 苹果公司市场销售额与利润表..... | 18 |
| 表 3-3 苹果公司 SWOT 分析表..... | 19 |
| 表 3-4 全球手机市场销售表..... | 21 |
| 表 5-1 iPod 市场销售表..... | 40 |
| 表 5-2 iPhone 市场销售表 1..... | 42 |
| 表 5-3 iPhone 市场销售表 2..... | 42 |

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

1997 年初，史蒂夫·乔布斯重返苹果公司，从此开始苹果公司飞快发展，在多个领域后来居上。到现在为止，苹果推出的最出色三款产品电脑一体机 iMac、歌曲随身听 iPod、智能手机 iPhone。iMac 改变了个人计算机产业，iPod 改变了人们的音乐世界，iPhone 成了智能手机的标准。

苹果公司推出的从来都不仅是一个硬件产品，而是整合了软件服务和新商业模式的整体，继而能引导深层次的消费。2008 年 6 月智能手机 iPhone3g 全世界 38 个国家地区同时销售时，居然出现了在每个国家地区的苹果专卖店消费者连夜排队抢购的现象，那种受人热捧的场面让人震撼！现代社会消费电子产品对人们生活作用明显，更新换代的速度越来越快，功能越来越强大。在世界消费电子业里，中国的消费电子企业不能引领风尚和创造潮流，处在一个模仿跟踪国外企业，而后又以生产规模和价格为导向的竞争手段。国外消费电子企业控制着技术、标准和设计，处在“创造”的位置，占据产业链附加值高端；中国企业处在“制造”的位置，处于产业链位置的低端。我们可以发现苹果公司在很多情况下并不掌握核心技术，而是通过持之以恒的努力，利用工业设计的优势和创新的商业模式，后来居上并取得了很大的成功，这些都值得我们去研究苹果成功的模式途经，为中国企业的创新发展提供启示。

1.2 研究方法

文章以商业模式的理论为基础，运用苹果公司两个产品的案例：MP3iPod 和智能手机 iPhone，分析苹果公司在终端上采取的商业模式的创新取得成功的途径。企业要进行创新，不但要在产品设计、技术上创新，而且在商业模式的创新直接影响终端。

文章首先对苹果公司企业状况和产品的营销环境进行分析，得出结论苹果公司在营销上必须采取特色营销与合作营销的办法。对在整个产业链中供应商价值链、顾客价值链、企业价值链、渠道价值链的总体分析，发现创新的价值需求，提出商业模式的创新内容，运用战略分析工具分析设计的商业模式的竞争力和可行性，继而总结实施商业模式的效果，分析商业模式创新带来的企业核心竞争力，证实商业模式创新的重要性和作用。通过以上分析最终推导出苹果公司的核心战略。

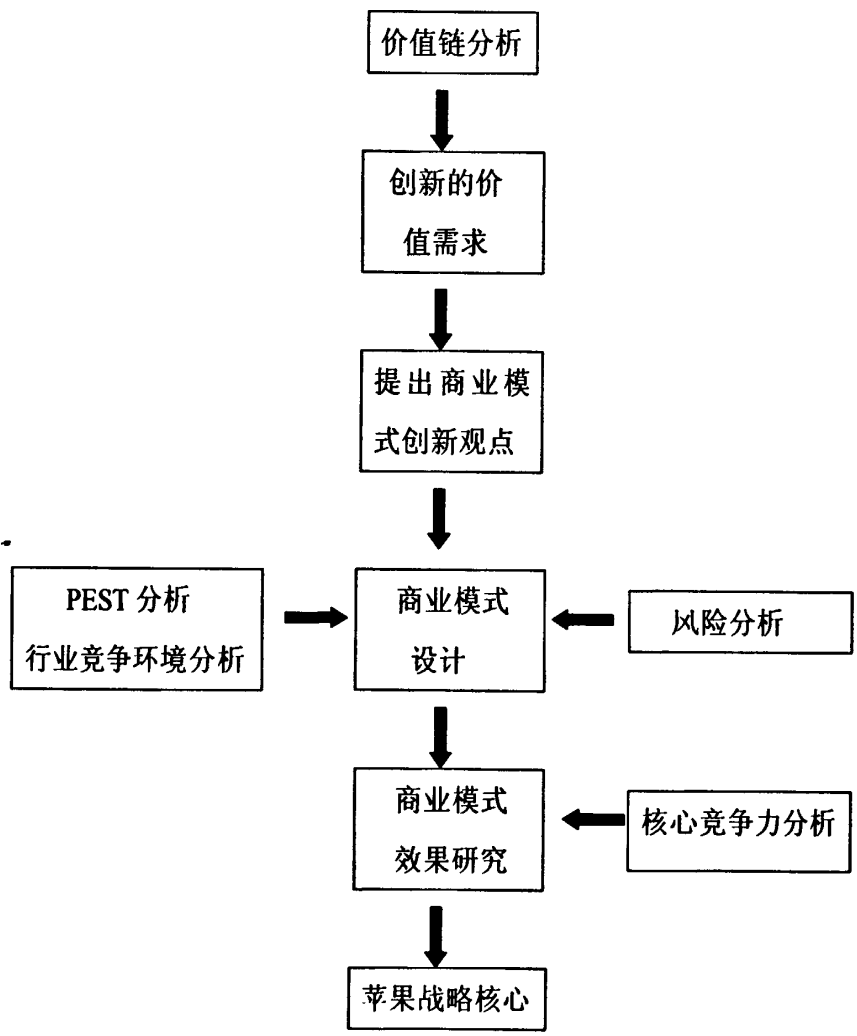


图 1-1 研究思路图

1.3 研究意义

随着经济的快速发展，生活方式向休闲娱乐业发展的趋势很明显，中国消费电子市场跟其他行业一样，未来可能都会成为世界最大市场。而中国的消费电子企业，却处在一个很关键的节点上。中国企业在关键技术的掌握上、产品工业设计上、营销渠道建设上都与国外跨国企业有很大差距。所以我们看到的是国外跨国企业在引导潮流标准，占领市场高端；而我们国内企业处在跟踪仿制，相互无序竞争打价格战的市场低端。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须拥有差异化竞争的领先优势，而通过商业模式创新，不但可以发挥出公司自己的优势，而且可以利用合作伙伴的资源优势，达到互利双赢的目的。

我们希望透过分析苹果公司的商业模式创新，剖析苹果公司整个决策的完整过程。其实我们可以看到，苹果公司在很多情况下并不掌握核心技术或是技术的原创者，难能可贵的是在很多情况下，苹果把技术巧妙的融合集成到产品里，然后通过商业模式创新，获得了巨大的成功，从一个侧面说明了在现在的市场条件下，商业模式创新的作用是可以大于技术创新作用的。苹果通过商业模式创新取得了成功，但苹果商业模式我们不能完全复制或模仿。缺乏核心技术的中国企业来说，通过学习分析苹果公司的商业模式创新的途径，我们可以消化吸收苹果公司创新思维为我所用，走创新发展的道路，一样能得到持续稳定的发展。

1.4 结构安排

第一章是绪论，介绍文章的研究背景、结构安排、研究方法和研究的意义。

第二章是介绍本文的理论基础，分析商业模式理论，列举战略分析工具，为苹果创新商业模式的提出理论依据、分析评价工具。

第三章是行业背景和苹果公司的介绍。介绍消费电子产业的概况和发展趋势。了解苹果公司成立到发展的历程。分析 MP3 和手机的营销创新环境。

第四章是苹果公司的商业模式创新条件的分析。通过阐述苹果公司两个商业模式创新的案例 MP3iPod 和智能手机 iPhone。通过产业链的各个环节的价值分析，得出商业模式的创新方案，然后用波特五力模型分析方案的竞争力并得出结论。

第五章是商业模式创新效果和苹果公司的核心战略。本章对苹果公司实施商业模式创新后的市场效果进行分析，获得核心竞争力是企业商业模式创新的根本目的。最后得出苹果的核心战略。

第六章是结论。本章对全文进行了总结。提出苹果的成功带给我们的启发与论文的不足之处。

第2章 理论综述

2.1 商业模式理论的概念内涵

研究企业的商业模式必须明确商业模式的概念和内涵，在此基础上分析和设计出企业的商业模式。彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”。商业模式在全球企业中越来越受关注。那么，究竟什么是商业模式呢？学术界对商业模式的定义并不统一。对于商业模式，学者从系统论、价值创造模式论和盈利模式论角度出发，有着各种理论解释。总的来看，不同学者对商业模式组成的论述存在着共同的要素和重叠之处。

在国外学术界，Amit & zott 从价值链、价值网络的角度提出，商业模式是企业创新的焦点和企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性源泉。^[1]Thomas 认为商业模式是开办一项有利可图的业务所涉及流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造。即商业模式是企业为持续达到其主要目标而确立并运用的运营机制，以及对运营机制进行扩展和利用的全部相关策略的集合，它是由各个不同组成部分有机结合、相互支持、共同作用的整体结构。Thomas 认为商业模式是开办一项有利可图的业务所涉及流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造。学术界公认有代表性的是 Thomas 采用系统方法所定义的商业模式概念：商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者及其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。^[2]企业界公认有代表性的是 Rappa 的理论，Rappa 认为商业模式就其最基本的意义而言，是指做生意的方法，是一个公司赖以生存的模式：一种能够为企业带来收益的模式，即商业模式规定了公司在价值链中的位置，并指导其如何赚钱。^[3]Rappa 的定义与企业界的普遍的理解一致，即商业模式是由多个要素组成的整体，各组成要素之间存在着有机的联系，互相支持，形成良性的循环。这个理论简单明了不失指导意义。

在国内学术界，罗珉认为，企业的商业模式至少要满足两个必要条件：第一，企业的商业模式必须是一个由各种要素组成的整体，是一个完整的结构，不存在单一的因素；第二，企业商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地串联起来，使它们互相支持，共同作用互相受益，形成良性循环。^[4]袁新龙和吴清烈提出，商业模式是一个系统，由不同部分组成，各部分之间相互关联组成一个互动的机制。具体表现在，企业既为客户提供价值，同时企业和其他参与者又分享利益；既包括产品及服务，信息和资金流，又包括对不同参与者的角色描述及利益分配。^[5]

商业模式的研究起源于战略管理研究的领域。迈克尔·波特在《竞争优势》提出了主要针对企业内部企业基本价值链的研究，而在企业总体活动的价值链研究不够充分，因此在价值链的概念基础上，迈克尔·波特提出了价值链分析方法。波特指出产业价值链并不是孤立存在的，对企业活动进行分解，通过考察这些活动本身及活动相互之间的关系来确定企业竞争优势。由供应商价值链、企业价值链、渠道价值链和顾客价值链共同构成的价值链系统中，产业的价值链是动态变化的。^[6]

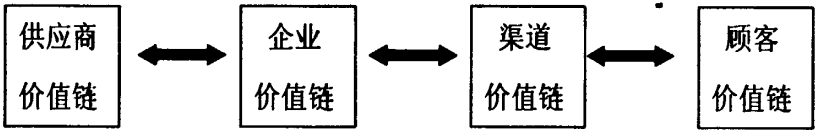


图 2-1 产业价值链图^[6]

结合商业模式的内涵论述我们可以发现，从波特的价值链分析理论我们可以看到企业价值创造的过程，以及价值创造要包括的 4 个要素。波特的价值链分析办法和以上学术界中的学者对商业模式的定义是一致的。本文将利用波特价值链分析理论为基础，重新定位产业链中的顾客价值、供应商价值、企业价值和渠道价值，为商业模式创新提供依据。

顾客价值指的是企业和供应商通过不同渠道提供给顾客的特定的利益组合，即重新定义公司的客户需求或是改变对顾客的支持体系；供应商价值指的是供应商提供给企业和顾客的特定的利益组合，即提供特别的产品或服务；企

业价值指的是企业提供给供应商和顾客的特定的利益组合，即改变收入的分成模式和提供特别的产品或服务；渠道价值指连接顾客、企业和供应商的价值实现的办法，即改变提供产品或服务的途径或是发展独特的营销价值网络。通过分析整条产业价值链上的组成的相关部份的价值活动的创新来分析企业如何进行商业模式创新路径。^[6]

企业要考虑到自身的能力和能够产生盈利的环节，在价值链中合适的位置，通过与供应商、渠道的联系发挥协同效应，形成共同为顾客提供价值的产业链。产业链要有自己的特色，继而给企业带来难以模仿的竞争优势，即企业的核心竞争力。

2.2 商业模式创新的途径

戴尔公司创始人戴尔认为：“一个企业最重要的事情就是满足客户的需求，应用最简单、最有效的模式”。田志龙在关于商业模式创新途径探讨中提出商业模式创新的路径，即商业模式创新的途径、方法必须是可操作的，并且能够产生充分增长的、比竞争对手更有优势的销量、收入和利润。六个商业模式创新的途径是：第一是重新定义公司的客户需求；第二是提供特别的产品或服务；第三是改变提供产品或服务的途径；第四是改变收入的分成模式；第五是改变对顾客的支持体系；第六是发展独特的营销价值网络。六个途径可以单独使用，但组合使用是最好的途径。^[7]

模式创新需要对顾客进行定义，选择细分顾客，提出对顾客的价值主张，提供合适的产品和服务去满足顾客的需求。产品和服务通过一定的路径即渠道传递给顾客，企业通过一定的方法从顾客处获得收入，并发展与顾客的联系，对顾客提供支持。此外企业在产业价值链中扮演一定的角色，与其他企业相互联系、配合，共同为顾客创造价值。^[7]

我们可以总结出：商业模式创新要整合多种资源，即企业内部的资源、合作伙伴资源和渠道资源，这些资源的应用要组合多种要素，所以商业模式创新是系统工程，商业模式创新关注企业运营的各个资源要素，单独的一个资源要素内容的创新是无法构成企业商业模式创新。企业应该基于系统的观点，对

商业模式的各种资源要素做出新的排列结合，然后对整体商业模式进行审视并以系统功效最大的原则做出相应的调整和创新，建立起一个能达到预期盈利目的以及在竞争中获胜的新渠道，才可以称为商业模式创新。^[7]

2.3 管理学的商业模式创新解释

2.3.1 商业模式的创新核心战略是为企业创造出核心竞争力

在1990年美国管理学者普拉哈德和哈默尔提出了核心竞争力的概念，他们认为随着世界经济的发展变化，市场竞争激烈，产品生命周期的缩短以及全球经济一体化的加强，企业要持续地成功发展必须具备核心竞争力。核心竞争力是企业市场竞争中，取得竞争优势并扩大的决定力量。表现形式多种多样，究其本质，按照他们给出的定义，首先核心竞争力能降低成本的同时为客户创造价值的企业独有技能或技术，核心竞争力还必须是企业所特有的，能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得长期很高利润的竞争力，而且是竞争对手难以模仿的，从而给企业带来竞争优势。管理学认为核心竞争力在现代企业里表现为核心技术开发能力、组织协调企业内外资源能力、企业领导力、企业文化的能动力和企业的管理能力等，究其本质是能让消费者得到好于、高于竞争对手的不可替代的产品或服务。企业主导产品或提供的服务是核心竞争力的中心。^[8]

2.3.2 商业模式的创新核心战略为客户创造出价值

把握用户需求是一切商业模式核心。企业的目标不是销售产品，也不是利润，而是“满足客户需求”。公司是否有出色的业绩或者是持续的竞争优势，最终还必须由企业的顾客来评判。引申说来，企业的根本目的就是创造出客户出来，企业的生存和发展实质上是有不断吸引留住旧客户并创造新客户的过程，这个过程只能靠企业的市场营销来实现，为更好地满足顾客的使用需求，而且商业模式的创新必须从消费者角度出发，认真考虑顾客所期望获得的利益，公司为客户创造出真实价值所在。立足以客户为中心由占领市场转向占领客户，才能获

得竞争优势。

市场的竞争，正在从以产品价格为主的竞争，转变为以提供顾客服务与价值为主的竞争上来客户是企业制定一切战略规划出发点、过程和核心。为客户创造价值，不仅要求企业仅仅重视客户的眼前的利益，还要进行长期的运营计划，使得企业能关注客户动态的、长远的利益，这样企业才能把握市场的主动权，因此企业须具有相当的战略眼光。所以商业模式创新最根本、也是最大的挑战就是如何为客户创造价值。^[9]正如有位跨国公司高管所说过的：“如果你能为客户创造价值，客户就会打开大门欢迎你”。^[9]

2.3.3 商业模式创新必须规避风险

对于所有的公司而言，商业模式创新中是不会缺少创意的，而是缺乏对创新成功后的管理和风险的规避。商业模式创新是否有效果必须接受市场的检验，而市场的不确定风险性决定了企业必须做出风险评估。上个世纪末本世纪初，随着互联网经济泡沫破裂，很多尤其是那些认为网上购物能取代传统店铺购物而全力发展网上营销的公司基本都结束营业了，现实中店铺商业模式的强大竞争力和互联网经济的局限并没有被那些企业清醒地认识到。企业必须在商业模式创新的过程中，进行细致周到科学的管理和风险评估。商业模式创新过程存在三种风险：技术方面、运营方面和市场方面。技术上的突破是商业模式创新的前提，如何整合资源涉及到企业的运营手段，消费者是否接受则需要做市场调查。市场是变化多端的，可以掌握竞争者和产业链上的信息，所以在一定程度上可以了解到企业所要承担风险的大小。对于一个寻求快速持续增长目标的公司来说，最大的风险是不去评估冒险和做好迎接风险的准备。^[9]

2.4 战略分析工具

PEST 分析、波特五力模型进行行业分析和 SWOT 分析，可以用来分析企业的商业模式创新能否适应宏观环境。PEST 分析能够使企业对外部的经营环境有一个清醒的认识，通过对企业外部环境的充分了解与认识，企业可以利用其中的有利因素为企业的发展提供一个优秀平台和稳固的保障。行业分析和

SWOT 分析与可以明确企业在行业中的优势与劣势，判断商业模式是否有核心竞争力。

2.4.1 波特五力模型

波特五力模型认为行业中存在五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力。通过评估该模型中涉及的五种力量包括：新的竞争对手，替代品的威胁，买方议价能力，卖方议价能力以及现存竞争对手之间的竞争。在本文波特五力模型用来分析商业模式竞争力的工具。^[10]

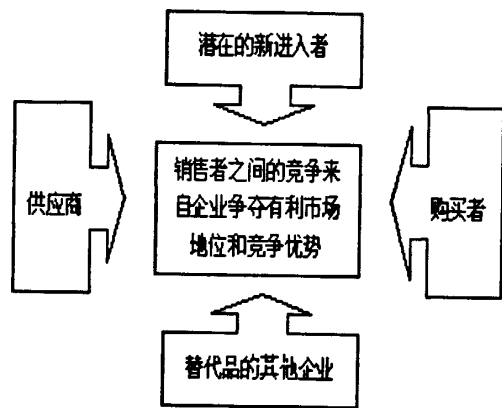


图 2-2 波特五力模型图^[10]

2.4.2 PEST 分析法

PEST 分析法是战略外部环境分析的基本工具，它通过政治的（Politics）、经济的（Economic）、社会的（Society）和技术的（Technology）角度或四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。本文用 PEST 分析苹果公司的外部环境，对商业模式的可行性进行分析。^[11]

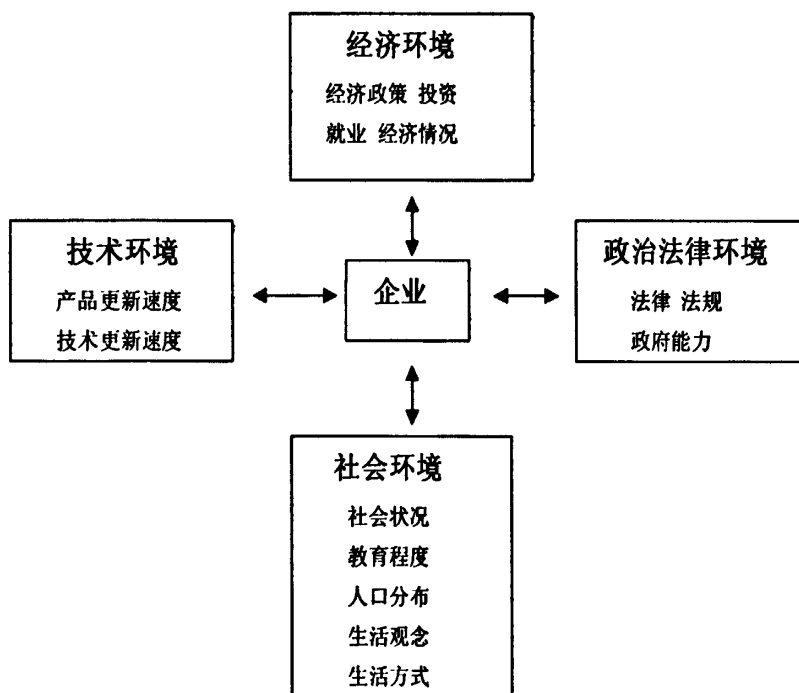


图 2-3 PEST 分析图^[11]

2.4.3 SWOT 分析法

SWOT 分析法即态势分析法，是战略管理中环境分析的方法。SWOT 四个英文字母分别代表：优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）。S、W 是企业的内部因素，O、T 是企业的外部因素，将企业的内部优势因素和机会因素、外部劣势因素和威胁因素，分析清楚后按矩阵形式排出来，运用系统性分析的办法，把四种因素搭配起来分析，从中得出企业的战略管理研究与竞争分析的结论。SWOT 分析法分析直观、使用简单可靠。

完成四种因素分析和矩阵形式分析后，制定出企业的行动计划。制定计划的基本思路是：利用机会因素发挥优势因素，克服劣势因素和化解威胁因素，排列组合这些因素后得出企业未来发展的可选择的四种战略：增长型战略、转向型战略、防御型战略、战略多样化战略。^[12]

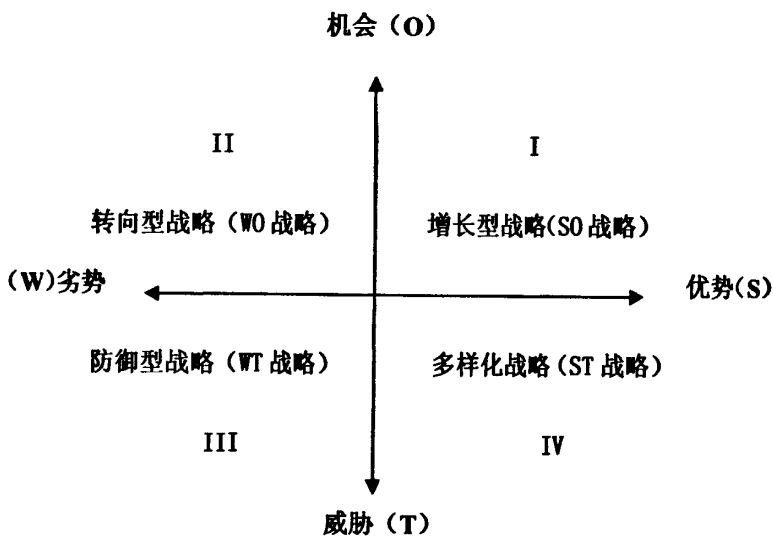


图 2-4 战略分析矩阵^[12]

在第 I 象限的企业，企业具有内部优势条件和良好的外部发展机会，可以采取增长型战略，即积极开发新产品新技术，进行各项创新工作，提高企业的各项能力，加强企业内部管理降低成本，增强企业的核心竞争力，努力扩大市场。

在第 II 象限的企业，有良好的外部发展机会，受到内部劣势的条件限制，可以采取转向型战略，利用外部环境带来的发展机会，可以进行诸如产业联盟之类的工作，避开内部劣势条件的限制，从而开辟新的市场。

在第 III 象限的企业，内部存在着劣势，外部面临威胁，必须采取防御型战略，基本维持企业现状，挖掘现有产品或服务的潜力，努力保持企业的正常运行。避开劣势化解威胁。

在第 IV 象限的企业，具有内部优势，外部环境存在着威胁，可以采取多样化的经营战略，利用企业的优势，通过多样化经营方式分化外部环境的风险。

[12]

2.5 商业模式创新的意义

被誉为现代管理之父彼得·德鲁克，他认为企业的目标是创造客户，企业只有两个基本功能：市场营销和创新。他认为企业都应该非常重视市场营销，通过市场营销来了解顾客的需求，市场经营环境变化很迅速，顾客处于强势的地位。了解他们的现状，价值观点，从而能够生产出消费者需要的产品。在市场上我们往往可以看到，业界很多企业会跟进对成功企业的模仿，后面就会演化成从产品同质化到商业模式趋同化，导致企业在市场上不再具有很强的竞争力，所以企业必须不停地在商业模式上进行创新工作，以持续地获得与众不同的核心竞争力。^[13]

我们可以通过实际案例说明商业模式创新的重要性。霍华德·罗斯曼在他的著作《改变世界的 50 家公司》介绍了历史上最成功的 50 家公司，这些公司在历史上极大地并永久地改变了人们的工作和生活。这些公司经营内容各不尽相同，却又有共同点：发掘把握商业空间，勇于开拓和崇尚创新。通过整理，我们可以发现，这 50 家公司大部份可以划分为三种类型，一种是商业模式创新为主的公司，一种是技术创新为主的公司，一种是两者都兼备的公司。商业模式创新为主的公司有 22 家，技术创新为主的公司有 10 家，两者都兼备的公司有 4 家，具体见下表。

表 2-1 公司创新分类表

| 类别 | 商业模式创新 为主的公司 | 技术创新 为主的公司 | 两者都兼备 的公司 |
|----------|---|---|---------------------------------|
| 公司 名称 | 美国电报电话公司、麦当劳公司、美国在线公司、联邦快递公司、哥伦比亚广播公司、沃尔玛公司、西尔斯罗巴克公司、摩根公司、美国无线电公司、耐克公司、有线新闻网络、迪斯尼公司、网景公司、可口可乐公司、雅虎公司、人民快运航空公司、人力公司、雅芳公司、希尔顿饭店、RE / MAX 国际公司、西尔银行、美国橄榄球联合会 | 微软公司、国际商用机器公司、通用汽车公司、波音公司、惠普公司、索尼公司、沃特公司、蒂森克虏伯公司、丰田公司、凡士通轮胎公司 | 福特公司 苹果公司 通用电气公司 英特尔公司 |

资料来源：霍华德·罗斯曼：《改变世界的 50 家公司》

2.6 本章小结

市场竞争激烈，对企业的经营能力提出了更大的挑战，企业必须要为顾客创造价值，从而获取利润，以获得持续快速的发展，商业模式创新核心就是为企业创造核心竞争力。对商业模式的创新的意义已经超过技术创新和产品创新，成为企业创新的焦点。研究企业的商业模式必须明确商业模式的概念和内涵，在此基础上分析和设计出企业的商业模式。不同学者对商业模式组成的论述存在着共同的要素和重叠之处，但我们可以发现商业模式创新是建立在价值链的基础上的。我们可以采用价值链的理论，分析设计出商业模式。PEST 分析、用波特五力模型进行行业分析和 SWOT 分析，可以用来分析企业的商业模式创新能否适应宏观环境。PEST 分析能够使企业对外部的经营环境有一个清醒的认识，通过对企业外部环境的充分了解与认识，企业可以利用其中的有利因素为企业的发展提供一个优秀平台和稳固的保障。行业分析和 SWOT 分析与可以明确企业在行业中的优势与劣势，判断商业模式是否具有核心竞争力。在接下来第三章将对相关行业背景进行分析和介绍苹果公司。

第 3 章 消费电子行业背景和苹果公司的介绍

3.1 消费电子产业的发展概况和趋势

3.1.1 消费电子产业的发展概况

消费电子产品的广义概念包括传统的视频、音频的产品，包括 IT 类和手机类的产品。消费电子产品行业主要的产品构成包括：首先是手机，手机可分为普通手机和智能手机；第二是电视。彩电类的产品从 2005 年到 2008 年，全球市场有一个彻底的转换，主流的产品平板电视替代了 CRT 的市场；第三是电脑。电脑里面分笔记本和台式机，在过去的几年里，笔记本迅速成长，替代了台式机的销售；第四是 MP3。从销售数量来说，音乐随身听是最大的。2004 年以来，全球消费类电子产品市场一直保持高速增长，我们通过查询的资料整理出 2004 年到 2008 年消费电子市场的情况，可以发现，消费电子产业的增长明显高于世界经济平均每年不到 5% 的增长，是一个持续快速发展的行业。具体见下表。

表 3-1 消费电子产品市场销售额表^①

| 项 目 年份 | 2004 年 | 2005 | 2006 年 | 2007 年 | 2008 年 |
|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 销售额(亿美元) | 3873 | 4427 | 5060 | 6072 | 6922 |
| 同比增长率(%) | 8.0% | 14.3% | 20.0% | 14.0% | 14.0% |

3.1.2 消费电子产品的发展趋势

随着互联网技术、数字娱乐和通信业以及软件业技术的快速发展和消费者的个性化和全面的消费需求，对消费电子产品的发展趋势，很多研究都有以下的提及：

(1) 功能将更全面，娱乐、导航、通讯、摄影等功能一机在手。消费电子

^① 市场调研公司 Gartner2009 年统计数据

产品的发展不仅是功能体验的享受，也是消费者品位的体现，时尚的因素在外形设计上显得尤为重要，更人性化和易操作等是吸引住消费者的有力手段。

(2) 消费电子产品将越来越与网络和无线通讯相互融合，进一步向数字和高清晰的方向发展。这种融合可使人们对消费电子的使用不受时间、地点和连线的制约，高画质影音传输让人们可以随时随地欣赏到丰富多彩的各种视频信息。

(3) 消费电子产业的内容与技术融合将更加紧密。手机要有好的电信运营和应用程序的服务，电脑也必须要有网络内容和软件的支持。所以高科技的电子消费终端的出现，也一定要与丰富多彩的内容相结合，要与支持它的多种功能相结合。消费者在使用消费电子产品时，实际上是在接触各种娱乐内容，例如视频、游戏、电影、音乐等。消费者所使用的各种消费电子产品都是与操作内容紧密相关的，完美体验来自于内容。在未来的发展格局中，内容将成为产业重要的一部分。

(4) 个性化技术引导潮流

现代社会崇尚个性消费，消费者对消费类电子产品很挑剔，在市场发展中，产品的个性化设计已经成为潮流，产品的卖点不光在于技术新颖，还要尽可能地满足消费者的个性需求。许多企业通过利用差异化来提高竞争力，但市场已经进入买方市场，注重差异化的同时也要加强个性化产品的功能提升来赢得客户。^[14]

全球消费电子产业发展开始是硬件主导阶段，在经历一段长时间后进入软件主导阶段。随着内容与电子产品融合不断加强，消费电子产业进入了内容为主的第三阶段。在这一时代，硬件产品的设计和技术的进步创新能为内容更好地服务，让使用者接触的内容更丰富、更方便、更具体验效果。消费电子企业之间竞争的实质上就是向市场提供综合价值服务能力的竞争，即消费电子企业通过为消费者提供从硬件、软件到内容一体化的服务链，从而创造出与其他企业差异化的消费体验。这是消费电子产业发展的最大趋势。^[14]

3.2 苹果公司介绍

苹果公司成立于 1976 年，总部位于美国硅谷的中心地带。1993 年苹果电脑公司北京办事处成立，苹果公司正式进入中国市场。苹果公司专门从事开发制造销售个人电脑、服务器、外围设备、操作软件、应用软件、MP3 随身听和智能手机等产品。在 IT 业中苹果公司是一家全面的消费电子企业，相比其它同行业公司苹果公司有很多特点。苹果公司有一个很大的优势：就是在产品的设计和软件开发领先对手。苹果公司在市场定位都是高端产品，价格高出其他同类产品价格很多。不过高价位的产品只是苹果公司更新换代的策略，随着电子技术发展和市场成熟，苹果产品价位趋于大众化。2007 年 1 月 9 日，“苹果电脑公司”改名为“苹果公司”，表明苹果公司正由一家电脑制造商转变成消费电子产品供应商。我们可以大致把苹果公司的历史分为三个阶段。

3.2.1 苹果的创业上升期

1976 年 4 月 1 日：沃兹涅克、乔布斯和韦恩共同成立了苹果电脑公司。苹果不久就推出世界上首台个人电脑 Apple I。同时苹果的软件操作系统 macox(相当于微软的视窗系统)也被开发出来，下来的两年为 Apple II 和 AppleIII 相继发布。1983 年 Apple Lisa 数据库和 Apple ie 发布。于 1984 年推出了划时代的图形界面的鼻祖产品 Macintosh；苹果电脑公司成为当时历史上发展最快的公司，成为在历史上以最快速度进入《财富》全球 500 强的公司。^[15]

3.2.2 苹果的发展滞涨期

在 1990 年苹果电脑公司推出了手提电脑 POWER BOOK，进入个人电子消费领域。从 1986 年到 1996 年这 10 年。苹果电脑公司由于涉足过多的领域，而又不能获得很好的盈利，新的软硬件产品开发上未能获得突破，苹果电脑公司一度陷入困境。由于操作系统兼容问题，以及价格居高不下，太固步自封又不灵活面对市场的原因苹果被后起之秀的微软等赶上。苹果电脑公司在十年内它换过 3 任 CEO，年销售额却从 110 亿美元缩减至 70 亿美元。1996 年和 1997 年上半年，苹果电脑公司共亏损 16 亿美元。^[15]

3.2.3 苹果的战略转型期

1997 年斯蒂夫·乔布斯重新入主苹果电脑公司， 在 1998 年 8 月 15 日：一体电脑 iMac 上市，依靠其特有的气质和产品定位，并且成为历史上销售最快的个人电脑。在 2001 年 5 月 19 日苹果电脑公司的第一批零售店开张，为体验营销做出了生动的解放，也是当时 IT 界的首家产品专卖店。2001 年 11 月 10 日 Mp3iPod 发布。2007 年 1 月 9 日，苹果公司向世人展示了智能手机 iPhone。从 iMac 、iPod 再到 iPhone，截止到目前，苹果公司最具有划时代意义的三件产品都堪称业内的设计精品，给苹果公司带来了巨大的回报，苹果公司也因此摆脱亏损，开始盈利并进入快速发展阶段。我们通过在互联网上收集的资料整理成下表，了解苹果公司在最近几年的业绩，我们可以发现苹果公司的非常快，势头很好。

表 3-2 苹果公司市场销售额与利润表^①

| 项目\年份 | 2003 年 | 2004 年 | 2005 年 | 2006 年 | 2007 年 | 2008 年 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 销售额(亿美元) | 62.07 | 82.79 | 139.31 | 193.15 | 239.51 | 308 |
| 同比增长率(%) | 8.1% | 33.4% | 68.3% | 38.6% | 24% | 28.6% |
| 净利润(亿美元) | 0.69 | 2.76 | 13.35 | 19.93 | 35.08 | 46 |
| 同比增长率(%) | 6.2% | 300% | 383.7% | 49.3% | 76% | 31.1% |

苹果是一家很成功的公司。每一次的推陈出新，都是在进行产品和商业模式创新。乔布斯将创新充斥在苹果再造的各个环节之中：从开辟进入新业务模式，到强强联合、到产品营销、充分利用社会资源等。苹果推出的从来都不仅仅只是一个硬件产品，而是整合了软件服务和新商业模式的整体，实行“产品+内容”的商业模式创新，继而对原有产业的理念和格局带来冲击。从华尔街对苹果反应来看，在英国《金融时报》“2008 年 7 月 31 日全球 IT 企业市值榜”上，苹果市值达到 1408.08 亿美元，仅次于 Google 的 1486.63 亿美元和微软 2353.65 亿美元；到了 2009 年 7 月 22 日，苹果市值为 1458.7 亿美元，高于谷歌的 1434 亿美元市值，仅次于微软的 2061 亿美元市值。这些都说明了苹果公司在 IT 业界的成功和影响力。

^① 苹果公司财务报表数据

3.3 苹果公司的 swot 的分析

运用 SWOT 分析工具，对苹果公司外部环境和内部因素分析，得出苹果公司的优势和机会、威胁和劣势，对苹果公司定位商业模式，达到商业模式创新目的。

表 3-3 苹果公司 SWOT 分析表

| | | |
|---|---|---|
| <div>内部因素</div> <div>战略选择</div> <div>外部因素</div> | <div>优势 (S)</div> <div>1、苹果是世界上最著名的 IT 品牌之一。</div> <div>2、强大的工业设计和技术创新能力。</div> <div>3、乔布斯优秀的领导能力。</div> <div>4、产品很先进。</div> <div>5、硬件和软件开发都兼备，能够互相支持。</div> <div>6、“产品+内容”的商业模式很成功、生命力强</div> <div>7、销售额和利润增长很快。</div> | <div>劣势 (W)</div> <div>1、手机和电脑市场占有率并不是很高。</div> <div>2、很多方面都是后来居上者，产业链上不占优势。</div> <div>3、依赖于领导人乔布斯。</div> <div>4、技术系统不兼容其它公司。</div> <div>5、太专注于创新。</div> |
| | <div>机会 (O)</div> <div>1、体验经济的兴起，越来越多人认同苹果。</div> <div>2、消费电子市场增长迅速。</div> <div>3、技术快速发展能够支持新概念产品和商业模式的发展。</div> <div>4、产业整合度提高，通过企业间的合作可以优势互补。</div> | <div>SO (增长型战略)</div> <div>充分利用品牌、技术、商业模式的优势加快主导产品的更新换代，巩固主导市场地位，增强企业核心竞争力。进一步开发新产品和产业链开发，开拓新的市场。</div> |
| | <div>威胁 (T)</div> <div>1、消费电子更新换代速度加快，产品极易被人模仿。</div> <div>2、挑战者众多。</div> <div>2、中低端市场的不作为影响进一步发展。</div> | <div>WT (防御型战略)</div> <div>保护好知识产权,通过减少运营成本，维护现有的产品和商业模式,通过良好的售后服务保持市场占有率。</div> |

从 SWOT 矩阵分析我们可以看出，苹果公司的优势和机会都很明显，劣势

随着企业发展会逐渐克服。作为具备强大创造实力的跨国企业，应当采取增长型战略和转向型战略，走个性化产品和特色营销的道路。但是作为一个后来居上的企业，在很多产品开发方面苹果公司是市场竞争者而不是领导者，而且营销中很多要素和资源自己不可能开发，合作营销也是苹果的现实选择。

3.4 苹果的营销环境分析

3.4.1 MP3 营销环境分析

在行业中 MP3 有四种类型的产品定位：A 类为纯音乐播放的产品、B 类为支持非标准视频格式的产品、C 类为支持单一视频格式的产品、D 类为支持视频格式产品。

1998 年在韩国诞生了第一款 MP3。随后 MP3 以其轻便和功能强大的优势，加上音乐下载的方便性，在解决电池和内存的问题后，受到消费者的欢迎。在苹果公司在 2001 年推出 iPod 时，MP3 的美国市场主要由三个公司把持，2000 年美国市场 MP3 出货量仅有 130 万部^①。用户开始通过互联网下载免费 MP3 格式的音乐文件，音乐版权的问题开始受到唱片公司的关注，纠纷随之开始。到 2001 年美国市场 MP3 出货量也就是 170 万部^②，可以说明当时的美国 MP3 市场才刚起步，市场规模并不是很大，竞争并不激烈。在经过多年的市场积累，随着成本的降低和技术进步，MP3 随身听市场总量迅速扩大，成为消费电子行业新的增长点。到了 2003 年美国市场 MP 出货量已经达到 630 万部^③。MP3 市场容量巨大、利润丰厚、进入门槛低，吸引了各类 MP3 的生产厂家参与到市场竞争中来。从 2002 年开始 MP3 以每年近 150%到 200%的速度增长。如此高的增长速度一方面促进了 MP3 播放器的普及和功能技术的不断完善，另外也使得 MP3 市场进入了一个相对饱和的阶段，消费者趋于理性、市场逐渐成熟。到 2007 年为止，在美国国内有近 30 个品牌厂商，而在中国国内有近 150 个品牌厂商。国内品牌产品多集中在中低端市场，高端市场从品牌权威上讲：首先是一线苹

① 市场调研公司 Gartner2000 年统计数据
② 市场调研公司 Gartner2001 年统计数据
③ 市场调研公司 Gartner2002 年统计数据

果，然后是 SONY、SAMSANG 和 IRIVIE 等日韩企业，国内的一些企业则处于再下一层中。国内品牌集中在爱国者、蓝魔、魅族、OPPO、纽曼、昂达。最低层则云集了众多的小品牌和山寨品牌。

3.4.2 手机营销环境分析

全球移动通信发展势头强劲，数字化和全球化已成为不可逆转的趋势。在苹果公司进军手机领域的 2007 年，根据 IDC 发布的手机行业的分析报告，2007 年全球手机市场的销量超过了 11.5 亿部，比起 2006 年约 10.1 亿部的销量增长了 14.1%。受金融危机的影响，2008 年全球手机出货量为 12.13 亿部，比 2007 年只增加了 5.5%。

手机市场的特点是品牌众多，竞争激烈，市场主要集中在国外几个大品牌商三星、诺基亚与摩托罗拉、索尼爱立信、LG 手里。产品数量多，品种丰富，消费者选择性很强。通过 2008 年 1 月 IDC 发布的数据，我们得出 2006 年和 2007 年全球手机市场的销售表，从可以看出手机市场的竞争格局。

表 3-4 全球手机市场销售表

| 品牌 | 07 年出货量 (亿部) | 07 年市场 占有率 (%) | 06 年出货量 (亿部) | 06 年市场 占有率 (%) |
|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 诺基亚 | 4.371 | 38.2% | 3.475 | 34.2% |
| 三星 | 1.611 | 14.1% | 1.137 | 11.2% |
| 摩托罗拉 | 1.591 | 13.9% | 2.174 | 21.4% |
| 索尼爱立信 | 1.034 | 9.0% | 0.747 | 7.3% |
| LG | 0.805 | 7.0% | 0.635 | 6.2% |
| 其他 | 2.029 | 17.7% | 2.006 | 19.7% |
| 总计 | 11.441 | 100.0% | 10.147 | 100.0% |

数据来源: 2008 年 1 月 IDC 统计资料

2006 年开始，手机行业比前几年增长明显放缓，但智能手机的增长却很快。手机自诞生以来，经历了三次产品的升级浪潮，第一次是 2002 年的彩屏化，第二次是 2004-2006 年的手机多媒体化，包括手机照相、彩铃和音乐。而第三次则是手机的移动宽带和移动运算化，也就是手机智能化。

根据市场调研机构 ABI Research 调查报告显示, 2006 年全球智能手机发货量已经达到 7090 万部。其中诺基亚的市场份额为 56.4%, 销售智能手机 4000 万部, 诺基亚公司仍然保持了第一的地位。RIM 的市场份额为 11.4%, 它的智能手机发货量位居第二, 摩托罗拉市场份额为 8.5%, 处于第三的位置。2006 年智能手机市场同比增长率达到 75%。总体上智能手机的数量只有手机总数量的 7.5%。由于需求量大, 利润较高, 加上良好的市场预期, 多数手机厂商已经将实力较强的研发团队集中在智能手机领域, 把智能手机列为新的业务增长点。

尤其值得注意的是智能手机不但为众多硬件生产公司带来商机, 而且给众多软件开发公司带来很大商机。智能手机的应用广泛, 催生了一大批软件公司, 目前集中在三大领域。其一是网络浏览器, 其二是多媒体软件, 其三是商业应用软件。软件开发能力成为了企业的核心竞争力之一。

3.5 本章小结

消费电子行业的趋势是软件比硬件的发展更重要, 强调通过应用软件的服务, 为用户提供与消费电子终端相结合的内容和服务, 企业把注意力放在为消费者提供友好的产品、软件、服务上, 增强消费者的体验, 从而获得市场竞争力。我们可以看到, 消费电子行业是一个朝阳行业, 为企业提供了很大的市场空间, 作为一家后起之秀的新锐企业, 苹果公司的特点是注重创造和产品设计的公司。为了探讨苹果公司“产品+内容”的商业模式, 文章对苹果公司进行了 SWOT 分析, 得出苹果采用的是增长型战略, 即通过创新拓展新的市场。通过对 MP3 和手机行业的营销环境分析, 为下一章探讨苹果进行商业模式创新提供依据。

第4章 商业模式创新条件分析

4.1 商业模式分析过程的逻辑框架

从第二章的理论综述我们看到，商业模式的创新都是在一条产业链的基础上进行创新，即由供应商价值链、企业价值链、渠道价值链和顾客价值链组成的产业联盟上。各个产业链具备什么样的价值，必须进行价值分析。重新定位产业链中的顾客价值、供应商价值、企业价值和渠道价值，为企业商业模式创新提供依据。随着市场的一体化，企业在市场自身的资源只占一部份，无论身处价值链的什么位置，企业必须拥有充分利用资源并进行有效整合的能力。^[6]

从商业模式分析过程的逻辑框架图我们可以定出商业模式分析的步骤。

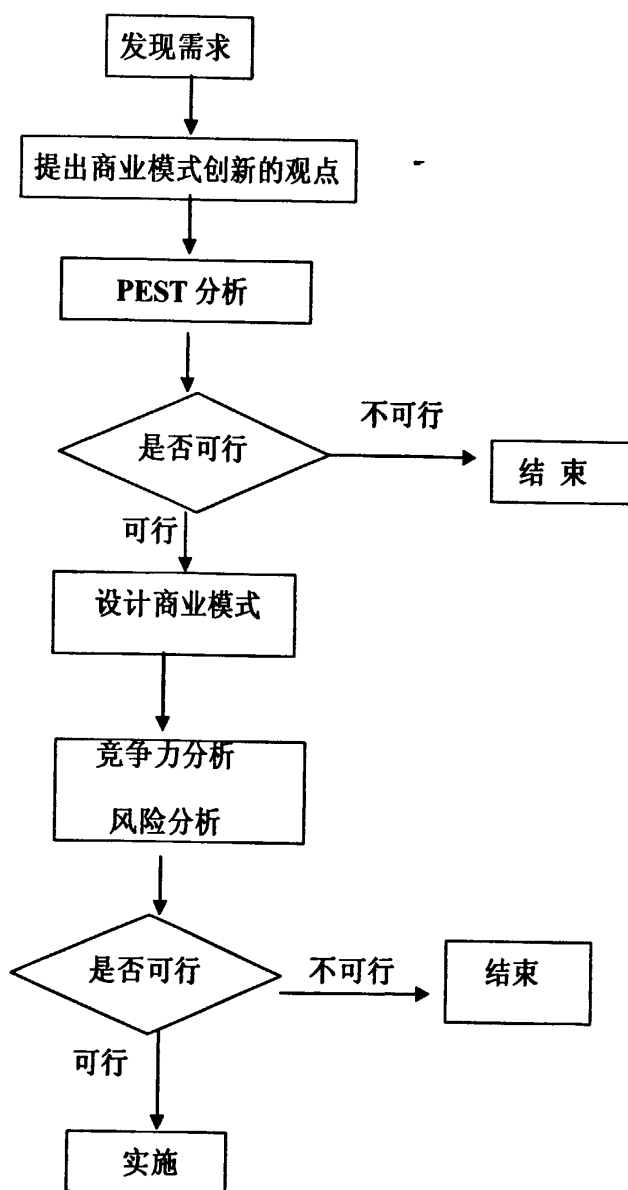


图 4-1 商业模式分析过程的逻辑框架图

4.2 MP3iPod 价值链的分析

4.2.1 供应商和顾客的价值链分析：

MP3 是一个播放内容或者是进行服务的硬件载体，消费者拥有了 MP3，还必须有音乐的支持，就是内容和服务。在知识产权保护非常严格的美国，没有网站敢公然提供音乐和影片的免费下载。数码音乐的销售形式本应成为取代唱

片为主流的传统渠道发行方式，但事实上很多年来数码音乐一直停滞不前。五个唱片公司环球、SONYBMG、华纳、百代以及滚石很努力打击世界范围内的盗版问题。特别在 2001 年首先唱片公司打击互联网上的数字音乐共享模式，数字音乐交换网站由于为其用户共享数字音乐提供中央服务器功能，被美国上诉法院裁定为非法下载而关闭，直接造成数码音乐销售市场的直线下降。^[15]

付费下载的事实很难被消费者接受，而数码技术上的应用广泛让非法的音乐下载屡禁不止。从非法下载的情况可以看到美国消费者的现实需求是非常巨大的，从 2001 年到 2003 年，在唱片公司连续几年的法律诉讼与道义劝阻之下，加上美国唱片协会通过媒体向公众宣传下载未经授权数字音乐是不道德的行为，这都在公众中产生了巨大影响，公众都意识必须购买正版的数码音乐。^[16]

制定数码音乐下载规则的唱片公司势力强大，把握着巨量的音乐资源，却又无法将这些巨量音乐资源推向新兴而巨大的数码市场获得利润。而已有的音乐服务商又不能合理利用市场资源，拿不出一个让唱片公司和消费者都能接受的方案。但是网络用户却又对此项服务需求迫切，众多数字音乐爱好者潜意识中开始愿意寻找到一条合法途径，寻找到一个三方都能接受的办法。

4.2.2 企业价值链和渠道价值链分析

苹果 2001 年推出了便携式 MP3 播放器 iPod，是一种外观非常新颖的音乐播放器，简洁的布局但具有强大的功能。而后陆续有多种 iPod 分化出来的新产品上市。1998 年在韩国诞生了世界第一款 MP3。随着 MP3 的兴起，MP3 以起特有的优势成了传统卡带式随身听、CD 随身听、MD 随身听市场终结者。

2001 年美国市场仅有的两家在线音乐商店，开办一年多后仅有 22 万用户，业绩不理想的原因，是因为唱片公司担心传统 CD 销售的利润受损，所以唱片公司在网络上并不销售歌曲的永久使用权，而是租给用户：用户向网站交月租费，然后只能在固定的电脑上下载数码音乐，当用户停止付费时，音乐就会被收回并自动从用户电脑消失。这样的确保护了 CD 的销售，但事实证明消费者不想为那些不能复制不能移动并随时可能消失的音乐付上每个月 10 美元。另外一方面音乐服务商店不仅订阅过程复杂，浪费用户时间，而且附加有很多必须缴纳的强制费用，这令许多想通过网络获得数码音乐的用户望而却步。^[17]

4.2.3 MP3 商业模式创新观点

苹果公司 CEO 乔布斯注意到 PC—MP3—唱片公司—微软视窗系统—消费者间的互动关系，由于 PC、MP3 播放器的大量使用，从网上下载数字音乐与购买唱片相比，具有无可比拟的便捷性，这个优点足以吸引几乎全部的互联网使用者。唱片公司持之不懈通过法律途径已经沉重地打击了互联网上的非法数码音乐下载，那么付费下载数码音乐就能够获得消费者的认同，关键是如何把产业链中的各个环节都彼此认可并紧密联系在一起。乔布斯认为：消费者想拥有音乐所有权，而不是靠租来获得音乐。因此苹果可以成立音乐商店，利用品牌的优势与唱片公司结成产业联盟，由唱片公司来销售歌曲，消费者来购买歌曲，并使用苹果的 MP3iPod 做载体，苹果从中收取适当的中介费，走合作营销的模式。这个“产品+内容”的商业模式造就了消费电子产品厂商、音乐公司、电脑厂商和零售商之间的这个产业链，可以形成良性互动。“产品+内容”的商业模式须要分析论证其可行性。

4.2.4 PEST 分析 MP3 商业模式创新观点

(1) 从政治法律环境来看，美国政府对国内知识产权保护严格到位，对国外的美国公司受到知识产权侵犯的案例会积极交涉。国内法律法规的健全，且对侵犯知识产权或盗版的打击从不手软，基本上解决了这个问题。而且政府鼓励消费电子企业进行创新。

(2) 从经济环境来看，自从美国发动阿富汗战争和伊拉克战争，受此影响，美国的投资与需求旺盛，经济繁荣。失业率降低，华尔街股市节节攀高，消费者信心指数很高。在消费电子行业里，市场竞争激烈，跨国公司优势明显，整个消费电子市场的增长率远高于国家的经济增长率，市场规模庞大。

(3) 从技术环境来看，技术的快速发展和实用化，为了占领市场和适应消费者对更好的消费电子产品的需求，企业不断向市场推出新产品，产品的生命周期也日益缩短，消费电子行业内各企业生存和发展依赖技术进步，科技含量高的产品成为主流，消费不断升级是驱动消费电子行业发展的主要动力。

(4) 从社会环境来看，随着互联网和电脑普及，消费电子产品成了人们生

活不可缺少的一部份，进而能改变其生活方式。人们渴望技术更先进、功能更强大的个性化产品。如何能满足消费者对便利使用消费电子的需求，销售渠道建设越发重要。

从 PEST 分析我们可以发现，“产品+内容”的商业模式在知识产权保护非常严格的国家例如美国能顺利进行；换成是在知识产权保护松散的国家，这个商业模式是不可能取得成功的。消费电子行业中，MP3 的快速兴起，具有广阔的市场，MP3 取代传统卡带式随身听、CD 随身听、MD 随身听的趋势很明显。而且结合前面一章苹果 SWOT 分析，为了实现企业的持续增长型战略，作为具备强大创造实力的一家企业，可以充分利用苹果公司品牌、技术、商业的优势进军 MP3 市场，因而下一步可以进行商业模式的设计。

4.2.5 “iTunes+音乐商店+iPod”商业模式的设计

苹果公司 CEO 乔布斯设想为 MP3iPod 提供一个合法下载音乐和影片的音乐商店。但音乐商店必须经过一个分销平台将音乐交给消费者，分销平台由苹果公司来管理。

苹果公司设计出分销平台 iTunes。iTunes 是一款数位媒体播放程式应用程序，起着分销平台的作用，利用 iTunes 可以在网络音乐商店购买音乐、音乐视讯和短片等。iTunes 可以管理用户 PC 上的音乐，建立自己喜爱的音乐库，使用并可以将音乐转移到用户的 iPod 上。这个新的商业模式设计我们可以看下图：



4-2iPod 商业模式图

借助“iTunes + 音乐商店 + iPod”的三位一体思路，消费者购买了 MP3iPod 后，即可以通过互联网在苹果官方网站下载 iTunes 程序到个人电脑里，利用 iTunes 可以在网络音乐商店购买音乐，使用并可以将音乐转移到用户的 MP3iPod 上。

4.2.6iPod 商业模式的竞争力分析和风险分析

我们用波特五力模型进行“iTunes+音乐商店+iPod”商业模式的竞争力分析。

(1) 新进入者威胁和替代品的威胁

MP3 竞争厂家众多，新的竞争对手也会成立类似音乐商店。关键在于苹果和五大唱片公司形成战略同盟，五大唱片公司不会支持其它的企业，类似成立的音乐商店就不可能会有很大竞争力，而其它品牌 MP3 得不到音乐的支持，威胁很小。

(2) 买方的讨价还价能力

音乐商店每首歌曲价格只要低于传统 CD 光盘每首歌曲价格，消费者基本没有议价能力。

(3) 供方的讨价还价能力

供方的唱片公司的议价能力是中等的，因为相比其传统的 CD 或磁带的量，消费者数码音乐下载的量在可预见的将来非常巨大，不可能产生高溢价。

(4) 现有竞争者的竞争能力现有的音乐商店都不成功，所以竞争对手实力比较弱。

以上竞争力分析可以得出结论，音乐商店加上设计时髦、功能强大的 iPod，“iTunes+音乐商店+iPod”的模式在市场的竞争力会很强。

其次还要分析在技术方面、运营方面和市场方面会遇到的风险。在技术方面和运营方面，鉴于苹果公司是一家实力很强大的跨国企业，而且是在硬件和软件都有专长的企业，这两方面遇到的问题都能够自行解决。关键在市场方面，即消费者是否接受付费下载音乐。鉴于苹果公司提供了从产品到内容的一体化快捷服务、定价合理的数码音乐、政府在市场上对盗版的打击力度很强，基本让免费下载数码音乐现象消失，在市场大环境的影响下可以认为消费者会接受付费下载音乐，前提是价格要合理。因此我们得出结论，技术、运营和市场方面，“iTunes+音乐商店+iPod”的模式遇到的风险都比较小。

综合以上分析可以发现，“iTunes+音乐商店+iPod”的模式竞争力很强而风险比较小，可以进行下一步具体实施途径的分析。通过分析供应商提供的价值、企业提供的价值和渠道提供的价值，最后得出顾客价值的实现。

4.3 实施“iTunes+音乐商店+iPod”商业模式的途径分析

4.3.1 供应商提供的价值

苹果公司的网上音乐商店 2003 年 6 月正式开通。通过与 5 个主要音乐制作公司：宝丽金、百代、索尼、环球和华纳签订协议，网上音乐商店在互联网网上提供合法的、便利的一站式音乐下载服务。五大唱片公司向网上音乐商店提供了 100 多万首歌曲以及 600 首独立制作歌曲，音乐商店将下载歌曲售价的 75% 分给五大唱片公司，实现了互利共赢。

2008 年 5 月苹果公司同 20 世纪福克斯、沃尔特迪斯尼影业公司、华纳兄弟、派拉蒙影业公司、环球影业公司和索尼影业公司签订合作协议，即在这些公司电影发行 DVD 的同时，苹果公司的用户可以在 iTunes 下载这些电影片并在苹果公司的产品上观看。iPod 的成功让电影业意识到苹果公司拥有的一个显而易见的优势，即庞大的客户端硬件基础，电影业可以从庞大的视频文件下载中获得不菲的收益。

4.3.2 企业提供的价值

通过 iTunes 分销平台, 购买者登录网上音乐商店会得到多种周到的服务。音乐商店允许购买者免费浏览 20 万首歌, 试听 30 秒钟的音乐样本。可以直接将喜爱的单曲从互联网下载到 iPod 上, 每首歌曲的收费为 99 美分, 整张专辑需花费 9.99 美元, 比传统用 13 美元购买整张 CD 便宜。苹果网上音乐商店允许顾客单独购买一首歌曲, 解决了困扰用户的一个长期的问题, 即用户只喜欢 CD 中的一首或两首歌时, 却不得不把整张 CD 买下来。^[6]而现在可以随意挑选和组合自己喜欢的歌曲并拥有属于自己的音乐库。合法的下载解决了困扰用户和唱片公司多年的问题: 数码音乐版权问题纠纷得到合理的解决、企业的 MP3 销量直接受益。如果顾客想看电影的话, 网上音乐商店不但提供有数量众多的新电影, 还有很多的怀旧老电影, 可以购买也可以租借电影, 价格各不相同。

4.3.3 渠道提供的价值

分销平台 iTunes 提供高音质、易于导航、检索和浏览等服务。iTunes 还提供了免费的重下载服务, 为顾客提供便利的浏览、搜索功能。它的音乐编辑还引入了特色功能, 热门下载歌曲、热门搜索歌曲、最佳组合歌曲、最佳情歌等排行榜。我们看到, 由于“iPod + 音乐商店 + iTunes”的模式为用户户创造了前所未有的功能价值, 顾客被大量吸引过来了。

4.3.4 顾客的价值实现

通过“iPod + 音乐商店 + iTunes”的提供的价值分析, “产品+服务+内容”的结合, 为消费者创造了一种前所未有的体验感觉: 可以轻松地将自有 CD 音乐复制到 iPod, 可以快速地用 iTunes 从网上音乐商店购买音乐并下载到 iPod, 还可以随意地选项编辑并播放音乐、将数据库中的音乐刻录成 CD 光盘、与其它电脑或 iPod 进行内容的连接与分享等等。每首歌曲的收费为 99 美分, 整张专辑需花费 9.99 美元, 比传统用 13 美元购买整张 CD 专辑便宜, 而且可以永远拥有歌曲的所有权。如果顾客购买电影的话, 新电影的下载价格为 14.99 美

元,租借价格 3.99 美元,老电影的下载价格为 9.99 美元,租借价格 2.99 美元。这也比 DVD 便宜而且在影片画质上更清晰能满足顾客的要求。

这种模式设计对于消费者的意义在于:其一,它给予了消费者最大的自由度和随意性,使消费者可以充分享受科技进步的成果;其二,它为消费者提供的是一种全新的感触和内容价值,即产品不但是一个时尚的配件,而且有与内容的完美结合,能真正地为消费者创造价值。^[16]

4.3.5 产业链中的收入分配

苹果公司将 iPod 的软硬件标准控制在自己手中,iPod 不能播放苹果音乐商店以外的歌曲,苹果音乐商店也不向其他播放器出售歌曲。顾客通过 iTunes 上每下载一首歌,每下载一首音乐所需的花费为 99 美分,获得的 99 美分中,有 75 美分要付给唱片公司,5 美分作为在线支付的交易手续费,剩下的 19 美分才是苹果在线音乐商店的收入,这些钱用于网站运营、市场开发、技术改造等所有的开支。

“iPod +音乐商店+ iTunes”的模式在苹果公司的努力下进行了有效的整合,在 2003 年 6 月正式实施市场反应热烈,顾客被网上音乐商店大量吸引过来了,消费者在大量购买 iPod 的同时,同样带动音乐的需求让音乐商店销量激增。唱片公司和歌唱家们都从中获利,唱片公司通过这种方式终于可以从巨量的数码音乐下载中获利了,这样就把唱片公司、消费者和苹果公司真正联系在一起。

4.4 手机 iPhone 产业链的分析

4.4.1 企业价值链分析

苹果公司在 2007 年 1 月 9 日推出了智能手机 iPhone。iPhone 引入了基于大型多触点显示屏和领先性新软件的全新用户界面,3.5 英寸的有史以来手机最大屏幕是 iPhone 在硬件创新上最大的亮点。基于多点触屏和创新软件的全新界面上,全触摸屏技术没有按键,用户可以用多个手指同时触摸操作,让用户用手指即可控制手机。美国《时代》周刊将 iPhone 评为 2007 年最佳发明。iPhone

开创了移动设备软件尖端技术，重新定义了移动电话的功能。技术水平在当时同比其它名牌手机领先很多，因此受到很多消费者的热烈追捧。在 2008 年 6 月 iPhone3g 全世界 38 个国家地区同时销售时，出现了在每个国家地区的苹果专卖店消费者连夜排队抢购的现象，在三天之内创记录地卖出了 100 万部，领先的设计和先进的性能是 iPhone 的最大卖点之一。

4.4.2 顾客价值链分析

原先在市场上手机的程序都是出厂前装订好的，不可以改变的。所以用户只能在手机生产商事先装好的应用程序里使用手机，因为手机内存低，应用程序数量很有限，而且消费者不能为其手机下载喜欢的应用程序，只能在手机有限的空间里摆弄手机制造商预先装好的程序。在 iPhone 出现之前，智能手机的程序应用一直没有受到消费者注意，很多消费者买了智能手机也只是用来发短信、打电话、听歌曲和拍照这几项常用功能。手机内存不够大而且不能装上类似于 PC 的手机运行系统，使得手机无法向 PC 那样由用户自由自在安装用户喜爱的各类应用程序。手机如果要真正成为用户期待的掌上电脑，没有应用程序软件的支持，手机的性能就不能充分发挥出来。

4.4.3 供应商价值链分析

这里的供应商指的是社会或公司里的应用软件开发人员。可以采取一个简单的商业模式，把世界的应用软件高手集中起来为苹果公司服务。而对大多数应用软件开发人员而言，他们的收入来源很单一：依靠在电脑上不停地制造出程序来获得收入，是一个没有定所和固定收入的职位。但他们的才华横溢，他们能做出最好的程序，都想开家公司却又难以实现。因为成立一家公司并让它发展下去所需的资金、人力、物力的成本将让他们无法承担。^[7]

苹果开发的应用程序商店 App Store 给这些软件编写高手们提供一种新的创业模式：只要他们编写的应用软件足够华丽足够吸引人，那么产品的推广、销售之类的事情就完全交给苹果公司了，他们需要做的是升级软件或者再推出新的产品，然后就和苹果公司按协议分配销售应用程序的收入。

4.4.4 手机商业模式创新观点

作为优秀的产品,很多购买 iPhone 的消费者都是为设计新颖和性能先进所吸引,但硬件产品再好,没有软件产品和服务的支持市场就不可能持续发展,而在“iPod+iTunes+音乐商店”的商业模式取得成功后,苹果公司 CEO 乔布斯很早就意识到,苹果公司要在增值服务上取得更大的成功,必须把互联网、下载和通信领域结合起来。从苹果公司的产品演进路线以及它的商业创新模式来看,挖掘新的增值服务平台服务产品,手机正是一个最佳的结合点。^[7]

iPhone 的另外一个创新点就是可以运用从 iPod 移植而来的商业模式,这是可以预料到的。产品其成功的关键就在于为企业客户提供了一种端到端的解决方案。同样 iPhone 采用的也是这种产品加内容的服务模式。未来手机业的发展趋势将在手机上开发出更多的增值服务内容:在移动互联网时代,手机不仅是终端,也是一个有众多功能的载体,这些都需要软件的支持。即“iPod+iTunes+音乐商店”的商业模式可以继续 iPhone 手机上使用外,成立应用程序商店并向智能手机用户出售应用程序软件,即“iPhone+应用程序商店+分销平台”的方案。方案须要分析论证其可行性。

4.4.5 PEST 分析手机商业模式创新观点

(1) 从政治法律环境来看,美国政府对国内知识产权保护严格到位,对国外的美国公司受到知识产权侵犯的案例会积极交涉。国内法律法规的健全,且对侵犯知识产权或盗版的打击从不手软,基本上解决了这个问题。政府鼓励消费电子企业进行创新。

(2) 从经济环境来看,自从美国发动阿富汗战争和伊拉克战争,受此影响,美国的投资与需求旺盛,经济繁荣。失业率降低,华尔街股市节节攀高,消费者信心指数很高。在消费电子行业里,市场竞争激烈,跨国公司优势明显,整个消费电子市场的增长率远高于国家经济增长率,市场规模很大。

(3) 从技术环境来看,技术的快速发展和实用化,为了占领市场和适应消费者对更好的消费电子产品的需求,企业不断向市场推出新产品,产品的生命周期也日益缩短,消费电子行业内各企业生存和发展依赖技术进步,科技含量高

的产品成为主流，消费不断升级是驱动消费电子行业发展的主要动力。

(4) 从社会环境来看，消费电子产品成了人们生活不可缺少的一部份，进而能改变其生活方式。人们渴望技术更先进、功能更强大的个性化产品。如何能满足消费者对便利使用消费电子产品的需求，渠道建设越发重要。

从 PEST 分析我们可以发现，“产品+内容”的商业模式在知识产权保护非常严格的国家例如美国能够顺利进行；但不可以在知识产权保护松散的国家进行这种商业模式的营销。消费电子行业中，手机规模是最大的，消费者渴望移动性，手机市场发展是最快的，尤其是性能先进智能手机。而且结合前面一章苹果 SWOT 分析，为了实现企业的持续增长型战略，作为具备强大创造实力的一家企业，可以充分利用苹果公司品牌、技术、商业模式的优势进军智能手机市场。因而下一步可以进行商业模式的设计。

4.4.6 “iPhone+应用程序商店+分销平台”的商业模式的设计

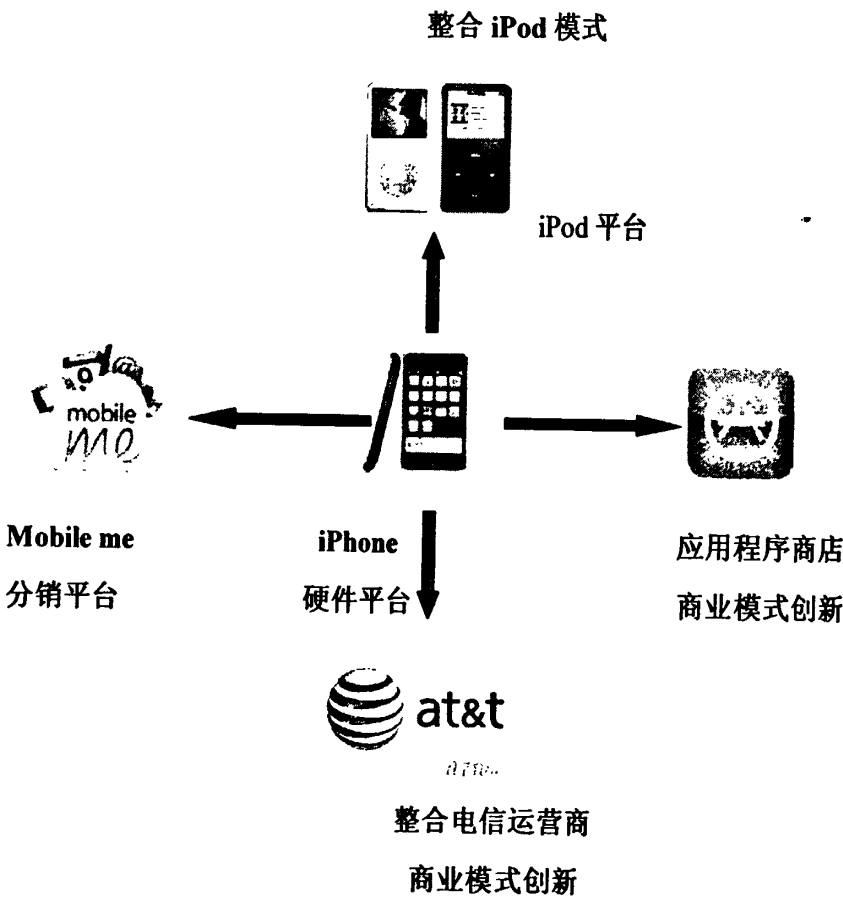


图 4-3 iPhone 商业模式图

为了满足用户对程序软件以及把手机变成掌上电脑的迫切要求，苹果 CEO 乔布斯设想为 iPhone 建立应用程序商店 App Store，把优秀的应用程序置于商店中出售给用户。首先建立分销平台 Mobile me：Mobile me 是一款用户高转化率分销应用程序，下载到个人的 PC 里，利用 Mobile me 可以在应用程序商店购买或免费使用各种应用程序、桌面壁纸、娱乐或游戏等项目。Mobile me 平台能对手机程序和内容的完善管理，而且只能适用苹果的智能手机 iPhone，不能运用于其它品牌的智能手机。

4.4.7 iPhone 商业模式的竞争力分析和风险分析

我们用波特五力模型分析进行“iPhone+应用程序商店+分销平台”商业模式的竞争力分析。

(1) 新进入者威胁和替代品的威胁

手机厂家众多，软件编写高手是公共资源，任何一家公司都可以雇用软件编写高手，也会成立类似的应用程序商店。由于智能手机开发难度并不大，新的竞争对手很多，与 iPhone 类似的手机也会很快出现在市场上。这两项都会对苹果公司造成威胁。苹果公司作为先行者是具备有优势地位的。

(2) 买方的讨价还价能力

替代品众多，消费者议价能力会越来越高。

(3) 供方的讨价还价能力

由于消费者应用程序下载的量非常巨大，社会上应用程序编写人员众多，不可能产生高溢价。

(4) 现有的应用程序商店很少，所以竞争对手实力并不强。

以上竞争力分析可以得出结论，应用程序商店加上的先进的 iPhone 在市场的竞争力会相当强大。

我们还要分析在技术方面、运营方面和市场方面会遇到的风险。在技术方面和运营方面，苹果公司技术实力强大，而且具有 40 年历史的品牌企业，在硬件产品和软件产品都有专长的企业，这两方面遇到的问题都能够解决。在市场方面，由于应用程序商店里的应用程序只要定在消费者能接受的价格范围，加

上消费者对应用程序能够极大增加手机的体验感的迫切需求，则付费下载的模式会被用户接受。因此我们得出结论，在技术、运营和市场方面遇到的风险都比较小。

综合以上分析可以发现，“iPhone+应用程序商店+分销平台”的模式竞争力强而风险比较小，可以进行下一步具体实施途径的分析。通过分析供应商提供的价值、企业渠道提供的价值，最后得出顾客价值的实现。

4.5 实施“iPhone+应用程序商店+分销平台”商业模式途径分析

4.5.1 企业和渠道提供的价值

在 2008 年 7 月 11 日苹果公司推出的一个可供 iPhone 手机用户在互联网上下载应用程序的商店，就是 App Store 应用程序商店。App Store 是一种简单、有效、界面友好的设计。App Store 的产品目录有强力搜索功能，用户能够很快地找到应用程序，一旦选择了一个应用程序后，这个应用程序就会立刻被直接发送到 iPhone。

应用程序商店 App Store 提供的应用软件数量多达 6.5 万多种，其中超过 90% 的应用软件价格低于 10 美元，并 30000 多款应用软件免费提供。这不但能得到 iPhone 用户的接受和喜爱，还能为智能手机用户提供增值服务，并催生出一个全新的应用软件开发市场。iPhone 的出现，不仅给用户带来了全新用户体验的全触摸屏手机，加上 Mobile me 分销平台和应用程序商店，苹果公司所有电子产品都具有相同的特性和软件，这就意味着它们可以用 iPod 所开发的音乐商店模式。有了这项功能用户就能用手机或用 PC 购买和下载应用软件，并且还能获得更多信息。^[18]

4.5.2 供应商提供的价值

应用程序编写人员把他们奇思妙想变成软件，编写好后经过苹果公司审评后放 App Store 上销售，而在用户每次付费下载之后，苹果公司和软件开发人员将按 3 : 7 的比例获得各自的收入。而这 30% 的收入维持 App Store 的日常运作

后还有很大盈余。来自于全世界的程序开发人员只要加入苹果公司 iPhone 的“开发者计划”，并缴纳 99 美元年费，他就可以在 App Store 里销售自己的软件成果。^[18]

4.5.3 顾客的价值实现

通过“iPhone+应用程序商店+分销平台”提供的价值分析，“产品+服务+内容”的结合，iPhone 手机用户得到了很大的价值，在 App Store 得到的程序应用软件，把 iPhone 的各种功能完美地发挥出来，做到其他品牌的手机也没有的体验效果，口碑和规模效应会把更多的消费者吸引进苹果的市场里。相对于普通的手机，作为智能手机的 iPhone 更强调个性化的娱乐应用，随着技术的不断进步和成本的降低，苹果还会加入更多与人们生活、工作息息相关的服务内容。比如在应用程序方面，只要装了 GPS 软件，iPhone 就能成为导航手机，从而取代了 GPS 导航仪；只要装了遥控软件，iPhone 就能成为遥控器，遥控航模；由此可见 App Store 的程序种类非常多，功能非常齐全，有了应用程序的支持，iPhone 手机可以成为乐器、鼠标、浏览器、录音机等。优秀的应用软件能够为优秀的硬件增加很大的附加值。

4.6 本章小结

借助“产品+分销平台+内容”的三位一体的思路，苹果推出的从来都不仅是一个硬件产品，而是整合了软件服务和新商业模式的整体。在 iPod 时代，诞生了 iTunes 和音乐商店，iPhone 时代诞生了 Mobile Me 和应用程序商店，这都是模式思路在产品中的体现。从消费电子产品的发展史来看，消费电子产品离不开内容和服务，因为消费电子产品只是一个播放内容或者进行服务的硬件载体。而技术的进步让现代消费电子产业的内容与技术融合更加紧密：电视一定要有节目观看，手机一定要有好的语音和数据的服务，电脑就更离不开网络内容和软件开发。因此，高科技的电子消费终端的出现，也一定要与丰富多彩的内容相结合，要与支持它的多种功能相结合。在这一章里我们采用了价值链的理论，分析了苹果公司商业模式产生的原因及价值点，继而设计出新的商业

模式，为商业模式的创新提出一个系统性的设计方法。下一章我们分析苹果公司在 MP3 和智能手机业界的推出创新的商业模式后取得的市场效果，分析其给苹果公司带来的核心竞争力，了解苹果公司的核心战略。

第 5 章 商业模式创新效果和苹果公司的核心战略

5.1 “iTunes+音乐商店+iPod” 商业模式创新的效果

在 2003 年 6 月，在苹果公司将 iPod 播放器、iTunes 分销平台和音乐商店联合在一起的新商业模式推出仅一周，苹果预计在头 6 个月销售 100 万首歌曲，实际上在头 6 天就做到了。此项服务能在短时间内收到市场热烈的反响，让之前持保守态度的市场分析家料想不到：因为他们普遍认为网上付费购买歌曲的消费是不可能吸引很多用户的。而事实证明了数字音乐收费下载模式和消费者是很多的，苹果公司的努力让习惯于免费下载的潜在消费者开始成为音乐商店的用户。

到 2008 年底截至，过去的 5 年中，苹果公司音乐商店已共出售 50 亿首歌曲，到 2010 年 3 月，音乐商店共售出 100 亿首歌曲。我们可以从苹果公司音乐商店销量走势图看到音乐商店的市场表现。

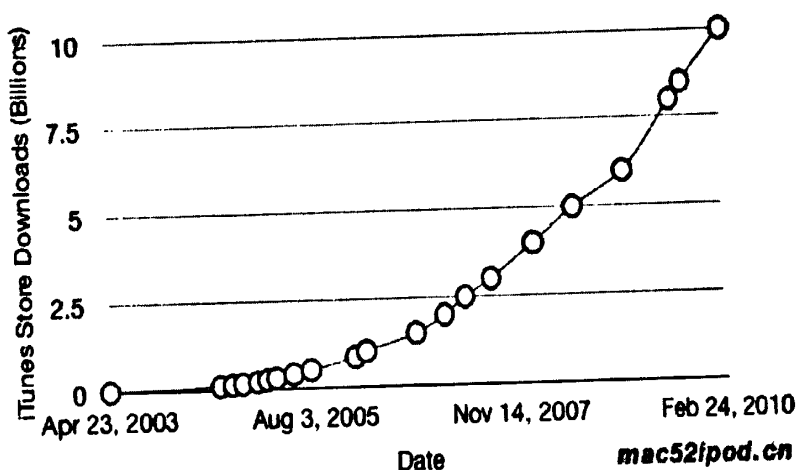


图 5-1 苹果公司音乐商店销量走势图

资料来源: <http://www.mac52iPod.cn.com>

2001 年 7 月份苹果公司推出 iPod，当年销量只有 11 万台。自从在 2003 年 6 月推出“iTunes+音乐商店+iPod”的服务后，从美国市场调查公司 NPD 历年发布的统计数据，我们整理得到的 iPod 市场销售表我们可以看到，iPod 销售量突飞猛进，尤其是在 2004 年到 2005 年这两年。

表 5-1iPod 市场销售表

| 年份 项目 | 2002 年 | 2003 年 | 2004 年 | 2005 年 | 2006 年 | 2007 年 |
|-------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 销售量 (万部) | 60 | 200 | 820 | 3200 | 4200 | 5160 |
| 增长率 (%) | 500% | 233.4% | 310% | 290. 2% | 31.25% | 22.9% |

资料来源：美国市场调查公司 NPD 的统计数据

从美国市场调查公司 NPD 发布的统计数据，我们整理得到 2007 年全球 MP3 市场占有率图，从图中可以看出，苹果公司的 iPod 在 MP3 市场占有率达到 75.30%，比起第二名 Sandisk8.90%的市场占有率，苹果公司优势非常明显。

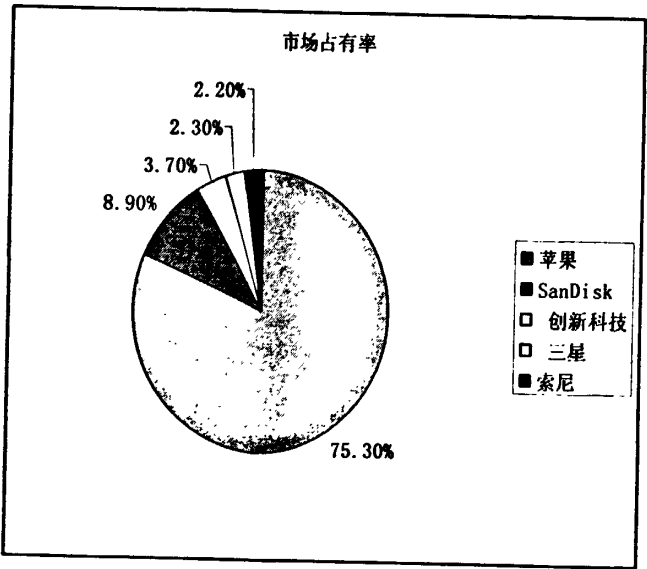


图 5-2 2007 年 iPod 在全球 MP3 市场占有率图

5.2 “iPhone+应用程序商店+分销平台”商业模式创新效果

在应用程序方面，App Store 自 2008 年 7 月 11 日发布以来，到 2009 年 9 月苹果公司宣布用户从中下载应用程序的次数已经超过 20 亿次。到 2010 年 1 月，苹果公司宣布用户从中下载应用程序的次数已经超过 30 亿次。App Store 与 iPhone 相辅相成，在市场相互助力相互推动。市场调研公司 Gartner 发布的统计数据显示，2009 年全球手机应用市场规模达到 42 亿美元，苹果占据了其中 99.4% 的市场份额，对苹果公司而言，优势很明显效益巨大，这是一个可以和卖硬件产品相提并论的成绩。我们可以从苹果公司应用程序商店销量走势图看到应用程序商店的市场表现。

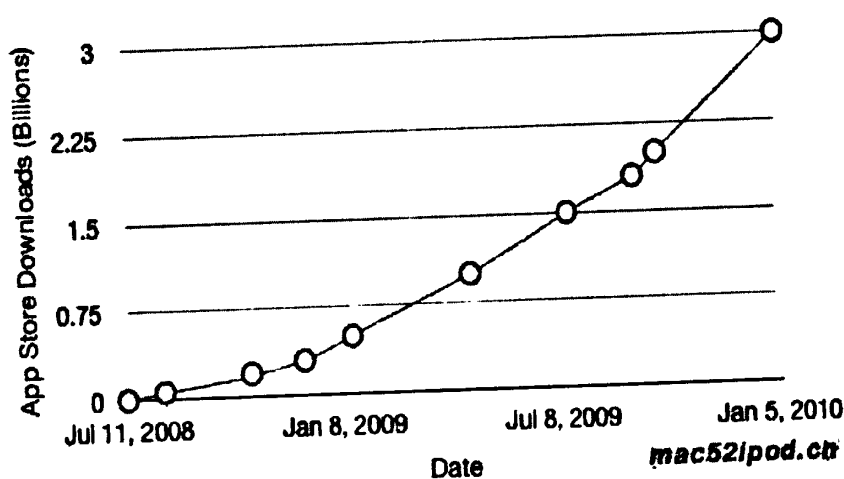


图 5-3 苹果公司应用程序商店销量走势图

资料来源: <http://www.mac52iPod.cn.com>

在 iPhone 的销量方面，通过市场调研公司 Gartner 历年发布的统计数据，我们整理得出智能手机市场销售表，从市场销售表我们可以看出苹果公司在 2007 年 1 月发布 iPhone 后，当年就进入全球智能手机市场排名三甲，刚好用了一年的时间。2008 年 6 月更先进 iPhone3g 发布后极大地促进了销售量，到了 2009 年 iPhone 的销售量比 2008 年多了一倍还多。

表 5-2 iPhone 市场销售表 1

| 2006 年全球智能手机市场排名 | | | | 2007 年全球智能手机市场排名 | | | |
|------------------|------|---------|-------|------------------|-----|---------|-------|
| 排名 | 企业名 | 销售量 | 市场份额 | 排名 | 企业名 | 销售量 | 市场份额 |
| 1 | 诺基亚 | 4000 万部 | 56.4% | 1 | 诺基亚 | 6240 万部 | 52.9% |
| 2 | RIM | 810 万部 | 11.4% | 2 | RIM | 1345 万部 | 11.4% |
| 3 | 摩托罗拉 | 600 万部 | 8.5% | 3 | 苹果 | 770 万部 | 6.5% |

资料来源:市场调研公司 Gartner 的报告

表 5-3 iPhone 市场销售表 2

| 2008 年全球智能手机市场排名 | | | | 2009 年全球智能手机市场排名 | | | |
|------------------|-----|---------|-------|------------------|-----|---------|-------|
| 排名 | 企业名 | 销售量 | 市场份额 | 排名 | 企业名 | 销售量 | 市场份额 |
| 1 | 诺基亚 | 6075 万部 | 43.7% | 1 | 诺基亚 | 8090 万部 | 46.9% |
| 2 | RIM | 2360 万部 | 17.0% | 2 | RIM | 3430 万部 | 19.9% |
| 3 | 苹果 | 1140 万部 | 8.2% | 3 | 苹果 | 2490 万部 | 14.4% |

资料来源:市场调研公司 Gartner 报告

从上表我们可以看到, 诺基亚始终占据首位, 但根据市场调研公司 Gartner 发布的统计数据显示, 苹果 2008 年 iPhone 手机第三季度运营利润高达 16 亿美元, 而诺基亚仅为 11 亿美元。在诺基亚与苹果的智能手机的竞争中, 苹果的 iPhone 并没有通过价格战的方式来取得智能手机市场份额, 由创新所带来的利润优势的战略价值超过了由低价策略所赢得市场份额优势。只有在高利润率的智能手机市场取得成功, 才可能在全球手机市场上占有一席之地。而且自从苹果进入移动手机市场后, 智能手机市场的重心就转向了应用软件开发, 软件的应用能为智能手机增加很多附加值, 这一点已经得到手机业界的共同认可。

5.3 商业模式创新实现苹果核心竞争力

iPod 的成功, 是因为有了音乐商店的支持。我们看到后来创新科技、三星、索尼都先后轮流向苹果 iPod 发动攻势, 但都失败了, 因为竞争对手无法复制在音乐市场上苹果的商业模式, 苹果庞大的客户端硬件基础的规模优势不可动摇, 尤其是得不到唱片公司的支持, 他们仅是在出售 MP3。

我们可以发现,苹果公司将 iPod 的软件和硬件标准控制在手上。如果用户想用 iTunes 从音乐商店下载歌曲,就必需使用 iPod,因为音乐无法下载到其它品牌的 MP3。iPod 的使有者也不能从 iTunes 以外的音乐商店下载数码音乐。这是个良性循环,卖出更多的 iPod 代表将卖出更多的歌曲,卖出更多的歌曲就代表卖出更多的 iPod。随着音乐商店和 iPod 的规模越来越大,占据着业界绝对优势地位,苹果公司和五大唱片公司战略联盟关系只会越来越紧密。五大唱片公司不会再为其他品牌开的音乐商店提供音乐资源,就这一点来说,由于控制了供应链,没有厂家可以对苹果在 MP3 业界地位构成威胁。

而 iPhone 的成功是因为有了程序应用软件的支持,不可否认 iPhone 在性能上和设计上是领先的,很多用户都是因为硬件出色而使用 iPhone。按照苹果公司对于 iPhone 的规划,iPhone 不仅是一款智能手机,iPhone 不但融合了 iPod 的所有功能,把包括手机厂商、影视厂商、分销商、电脑厂商、手机厂商、网络运营商和应用软件商加了进来,苹果公司进行了成功的整合,使得在合作伙伴的资源支持下,iPhone 发挥了比自身价值还高得多的价值。此时的 iPhone 已不仅仅是手机,是一个开创新一代设备、服务和信息系统的载体、是以 iPhone 的魅力,苹果能和众多的合作伙伴结成联盟关系,为这款以无线宽带、触摸屏及传感器为特色的通信计算设备定制新的功能。^[9]

从电脑一体机 iMac、MP3iPod 再到智能手机 iPhone,苹果公司最具有划时代意义的三件产品。如果说 iMac 的成功归功于其是一件业界内的设计精品,让世人见识到了苹果的工艺设计能力,苹果公司也因此摆脱亏损的局面开始盈利。而从 MP3iPod 到智能手机 iPhone 的成功,给苹果公司带来了巨大的回报,苹果公司从而进入快速发展阶段。iPod 和 iPhone 的工业设计是这两个产品成功的一方面,这两个产品的最大成功在于其创新的商业模式,通过产业链的整合管理赢得在 MP3 和智能手机业界的核心竞争力。

从下面 iPod 和 iPhone 的分析中,结合在前面章节 SWOT 矩阵分析中我们得出的结论,苹果公司应当采取 WO 即转向型战略,通过提高经营管理水平,扩大产业链的融合,利用市场增长的机会稳步扩大市场份额。苹果公司必须走个性化产品和特色营销的道路。同时考虑到苹果公司作为一个后来居上的企业,在很多产品开发方面苹果公司是市场竞争者而不是领导者,而且营销中很多要

素和资源自己不可能开发，合作营销也是苹果的现实选择。

实际上来说，苹果公司走向有世界影响力的开始源于 iPod。作为一个电脑公司，在 2001 年进入音乐随身听行业曾让业界很不理解。追溯 iPod 的起源，在此之前多年前，比尔·盖茨在他的“未来之路”中曾预言音像制品将数字化，并可以根据用户的需求下载并存在一个硬盘的服务器里，这个硬盘服务器管理和控制家中的所有家电。而专注于软件的微软公司却没有推出相关产品，只是预言，而苹果公司在乔布斯带领下，利用科技的创新和优秀设计的能力完成了。苹果公司的商业触觉之敏锐，行动果断执着进入了 MP3 行业，最终把握市场先机。而我们发现之所以在通过进入 MP3 行业，苹果公司通过商业模式创新，联合了唱片公司和电影公司，使苹果公司站在产业链的顶端。iPod 时代，诞生了 iTunes 和音乐商店，创造出全新的音乐销售商业模式，获得了竞争对手所不具备的核心竞争能力。

而通过 iPod 的成功苹果公司意识到不仅仅只应该推出一个硬件产品，而且必须要整合软件服务和新商业模式作为一个整体。而在“iPod+ iTunes+音乐商店”的商业模式取得成功后，苹果公司 CEO 乔布斯很早就意识到，要继续领先于竞争对手，获取更大的市场操作空间，手机正是一个最佳的结合点。在所有专业电脑公司如惠普、戴尔、联想、华硕等还来不及在苹果在 MP3 行业中的成功反应过来时，苹果公司又迅速进入了智能手机行业，让竞争对手惊讶！iPhone 时代诞生了 Mobile Me 和应用程序商店，这都是整体化思路在过往产品中的体现。iPhone 不但涵盖了 iPod 的所有功能，而且苹果公司把互联网、下载、通信领域和音乐结合起来，继而在增值服务上取得更大的成功。从苹果公司的产品演进路线以及它的商业创新模式来看，挖掘新的增值服务平台服务产品是苹果公司获得核心竞争力的根本办法。

我们根据业界和市场透露出的信息，可以预测苹果公司的未来产品平板电脑 iPad，将会是涵盖 iPod 和 iPhone 产品的所有功能，进而融合电子阅读等传媒业的“平台+分销+内容”的三位一体营销途径，在整体上进一步加强苹果公司在业界的产品核心竞争力，将会掀起一轮电子阅读的产业革命。苹果公司开发的商业模式内容只能用于苹果公司的产品，不兼容其它公司产品，这是苹

果维持其硬件与软件产品竞争能力的一种手段与办法。这个新的商业模式设计我们可以看下图：

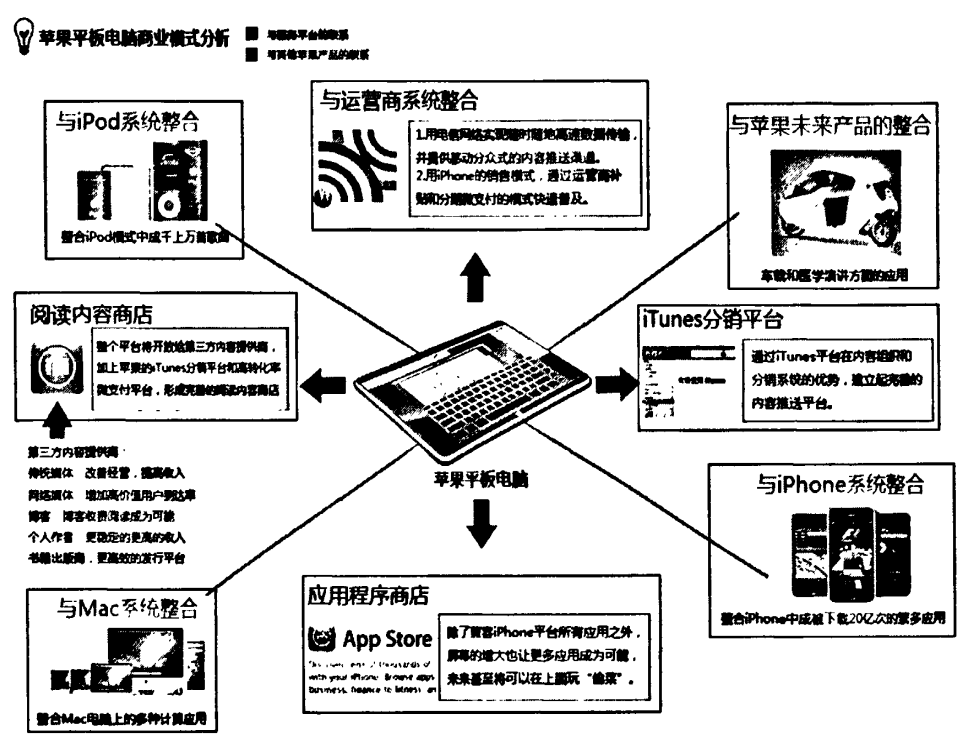


图 5-4 iPad 商业模式图 [32]

总的来说，消费电子企业之间竞争的实质上就是比向用户提供综合价值服务的能力，即消费电子企业通过为消费者提供从硬件、软件到内容一体化的服务，创造出与其他企业差异化的消费体验从而赢得市场。产业联盟的规模优势和苹果产品出色性能，构成了苹果公司核心竞争力。因此我们可以发现，贯穿整个商业供应链的管理模式创新，往往比产品技术的创新使企业更具有核心竞争力。

5.4 苹果公司核心战略

随着体验经济的兴起，消费电子市场增长迅速，技术快速发展能够支持新概念产品和商业模式的发展；产业整合度提高，通过企业间的合作可以优势互

补。从前面章节 SWOT 矩阵分析我们可以看到，苹果公司是一家的优势和机会都很明显的企业，是一家具备强大创造实力的跨国企业，苹果公司作为世界上最著名的 IT 品牌之一，拥有强大的工业设计和技术创新能力；硬件和软件开发都兼备，能够互相支持；独创的“产品+内容”的商业模式生命力很强，苹果公司应当采取 SO 增长型战略，即充分利用品牌、技术、商业模式的优势加快主导产品的更新换代，巩固主导市场地位，增强企业核心竞争力，进一步开发出新产品和相关产业链开发，开拓新的巨大市场。

作为世界上最具创新力的公司之一，苹果公司面临的挑战一直都是如何制定一套适当的战略，以适应日新月异商业环境。竞争优势会随着时间流逝而消失，成功之后要获得更大的成功，创新是关键。“产品+内容”的模式让 iPod 然后是 iPhone 的成功，让很多企业的效仿起来。来自不同行业的厂商纷纷建立起伙伴关系，融合已经不再仅仅是产品功能叠加这么简单，不同领域厂商的合作将为融合赋予新的含义：消费电子行业必须与内容行业紧密合作，才能创造出引人注意的数字内容销售模式，这对消费电子行业的发展和消费者权益两方面都有利。

苹果公司在市场的影響力其实远高于其市场占有率。对未来消费电子产品而言，操作系统和那些前端支持软件都将是核心技术。软件就是用户体验。无论是“iPhone+应用程序商店+ Mobile me”也好，“iTunes + 音乐商店+ iPod”也好，我们都明显注意到苹果设计的商业模式是为其总体战略服务的一部份：用软件开发支持硬件产品，进而控制整个产业链。2009 年全球手机应用市场规模达到 42 亿美元^①，苹果占据了其中 99.4% 的市场份额。到 2010 年 3 月，音乐商店共售出 100 亿首歌曲^②。这样的数据说明苹果公司不但拥有广受各界喜爱的硬件平台，也控制了销售音乐、电影和应用程序的平台，把握定价权。

在 IT 业界里苹果公司是产品结构很有特色的一家企业，也是最全面的一家企业。苹果公司电脑都安装它自己开发的操作系统 Mac OS 并在美国市场占有将近 15% 的市场份额，剩下的将近 85% 的市场份额为微软的视窗系统占据。相比微软，苹果有两大优势：一个优势是把握有在电脑、MP3 和手机业中的主流产品，而微软从不涉及开发硬件产品；另外一个优势是它在主流产品的应用

^① 市场调研公司 Gartner 2009 年统计数据

^② 苹果公司财务报表

软件开发方面远远超过微软等任何一家公司。相比惠普、戴尔、联想、华硕、索尼和三星这些专营电脑的竞争对手，苹果也有两大优势：一个优势是苹果产品结构更全面，不但在电脑上有很强的竞争力，而且在 MP3 和智能手机行业苹果公司是领导者；另外一个优势是苹果拥有自己的电脑操作系统 Mac OS 和为 MP3 和智能手机开发的数量众多的应用软件。所以苹果公司在业界完全可以独立自主地进行硬件产品和软件产品的开发融合，获得其他公司所不具备的增值服务能力。对于苹果公司的用户来说，他们使用的大部份和产品相关的软件都是由苹果公司提供的，这种从硬件到软件对用户使用过程的全盘控制大大增强了用户的忠诚。随着 MP3、手机和电脑这些电子产品的融合度增加，苹果公司产品不但能互相支持，而且苹果公司对产业链的两端都形成了强力渗透，例如在唱片业、电影业、电信运营商、电子书店业等行业苹果公司都很有话语权，把握住了产业的商脉，形成了竞争对手所不具备的竞争能力。

所以我们可以看到苹果公司不但把握有市场主流硬件产品，还控制着支持硬件产品的软件系统，进而把持有整个产业链的生态系统。这如同微软不但控制着 PC 操作系统，也控制在系统上运作的程序一样，影响力覆盖了整个 IT 业界并促进视窗系统和办公文档程序的销售。以网上商店而言，苹果随时可以决定哪个开发者编写的程序可以登上苹果线上平台，也可以随时撤换该程序。消费电子巨头索尼、三星等因为不具备相关的软件开发能力而无法和苹果竞争。

当初的微软公司凭借掌握了电脑的操作系统的开发能力，就造就了今日的软件王者地位。而把持软件、硬件的苹果公司，两边都在步步开发并快速增长，这也是很多 IT 巨头不具备的能力，软件、硬件互相支持打压竞争对手，占据产业链制高点，从而取得更多的市场份额。未来苹果公司凭借自己的努力会成为硬件业的王者和软件业的王者吗？让我们拭目以待。

5.5 本章小结

“iPhone+应用程序商店+ Mobile me”和 “iTunes+音乐商店+iPod” 的商业模式创新不但使苹果公司在销售 iPhone 和 iPod 上获益巨大，而且在应用程序和音乐的销售中的成绩也不逊色于 iPhone 和 iPod。我们可以看到，硬件和软件

可以互相促进，但更深层次的内涵我们可以发现，苹果公司商业模式创新是其核心战略服务的，就是用软件的优势控制硬件市场，排斥竞争对手，占据整个产业链的制高点。

第6章 结论

苹果公司的成功，不单是在其产品精致时髦的设计，而更应该归功销售的新途径以及创新的商业模式，实现了产品与内容的完美结合，为消费者创造了一种前所未有的时尚体验。

从技术上来看，MP3 不是苹果发明的，网络音乐下载技术也并非苹果公司首创。iPod 的成功本身就是在线音乐产业上下游合作的结果，将上下游价值链整合起来，用合作营销的法则将 iPod 播放器、iTunes 和音乐商店联合在一起的商业模式造就了消费电子产品厂商、艺术家、唱片公司、音乐商店和零售商之间的完整产业链，为客户创造了播放、下载音乐和视频等客户价值链系统。在智能手机方面，手机多点触摸屏技术不是苹果公司发明的，软件商店不是苹果公司发明的，从苹果手机上看很多硬件配置如手机芯片业不是苹果公司发明的。虽然这些都不是苹果公司发明的，但苹果公司把这些技术拿来集成创新，继而把“产品+内容”的商业模式扩展到了手机模式上。对于苹果公司的用户来说，他们使用的大部份和产品相关的软件都是由苹果公司提供的，这种从硬件到软件对用户使用过程的全盘控制大大增强了用户的忠诚，也创造出了更多地用户。这都表明了消费电子企业里软件开发的重要性是不言而喻。

从苹果公司的成功我们可以发现：基于商业模式的价值创新是企业成长的一个核心途径。今天是一个消费者主导的时代，是消费者在决定着企业的成长。企业赢得消费者的根本在于为消费者创造真正的价值，而消费者价值创造的关键在于为消费者提供超越产品本身的消费体验。商业模式创新的意义已经超过产品和技术创新，成为企业持续发展与赢得市场的关键。^[20]

我们可以通过对苹果公司成功商业模式的创造思想和途径的分析，得出对我们有用的启示，但不能照搬苹果公司成功的商业模式。不同的企业的能力和成长环境不同，商业模式并不是一成不变的，任何商业模式都只能在一定条件下的市场环境获得成功，即使企业的商业模式以前取得很大的成功，但是市场的变化是日新月异的，随着市场环境变化，原来商业模式的所能为企业创造的

价值也会逐渐降低。因而苹果公司也不能固守其商业模式，应该有所预料地提前评估市场，及时调整并再度创新，才能保持其独创商业模式的竞争力。

本文存在的不足之处是没有对苹果公司整个系统进行完整的研究。因为成功的企业不但要看该公司产品的商业模式创新和资源的整合能力，还要看该公司的管理能力、企业文化、领导力、技术产品开发能力等因素。因此下一步对苹果公司的研究还更应该从多方面角度来综合衡量，尤其是那些能够突出苹果公司的核心竞争力的因素。

在论文即将完成之时，苹果公司的又一个经典产品平板电脑 iPad 已经开始在美国市场上市，苹果公司下来如何在商业模式上继续创新，可以给我们带来怎样的启发，值得我们下来继续探讨和关注。

参考文献

- [1] 乔为国.商业模式创新.上海远东出版社, 2008 年.29-163
- [2] Thomas, Russell.Business ValueAnalysis:Coping with Unrully
Uncertainty.Strategy&Leadership, 2001, 2:8-14
- [3] Michael Rappa, The Utility Business Model and the Future of Computing
Services, IBM Systems Journal, 2004, 3:1
- [4] 罗珉, 曾涛, 周思伟.企业商业模式创新: 基于租金理论的解释.中国工业
经济, 2005.7:13-15
- [5] 袁新龙, 吴清烈.顾客价值下的商业模式创新分析.商场现代化
2005.30:20-25
- [6] 迈克尔·波特.竞争优势.邱如美, 李明轩译.北京:华夏出版社, 2003 年.6-22
- [7] 田志龙, 盘远华, 高海涛.商业模式创新途径探讨.经营管理.2006, 1: 43-45
- [8] Prahalad, C.K., Cary Hamel.The Core Competence of the Corporation,
Harvard Business Review, 1990, 68:79-91
- [9] 钱志新.新商业模式.南京大学出版社, 2009 年.119-131
- [10] 迈克尔·波特, 陈小悦译.竞争战略.北京华夏出版社, 2006 年.6-23
- [11] 张征宇.营销创新.北京经济管理出版社, 2006 年.18-26
- [12] 邵一明, 蔡启明, 刘松先.企业战略管理.上海:立信会计出版社,
2002.294-298
- [13] 迈克尔·乔治詹姆士·沃克斯, 凯姆波雷·沃森-汉姆菲尔著, 陈正芬译.创新
引擎—有效提升企业创新执行力.北京中国财政经济出版社, 2007
年.144-163
- [14] 杰弗瑞·库鲁圣著, 李芳龄译.苹果电脑案例—在挫折中成长.北京:中国财
政经济出版社, 2007 年.3-28
- [15] 林茨·迈尔著, 毛尧飞译.苹果传奇.北京:清华大学出版社, 2006 年.45-56
- [16] 杨艾祥, 李菁.苹果 CEO 斯蒂芬·乔布斯的脑子在想什么.北京:中国发展

- 出版社, 2009 年.121-133
- [17] 杰弗里·扬 威廉·西蒙, 蒋永军译.缔造苹果神话: 史蒂夫·乔布斯传.北京: 中信出版社, 2007 年.111-137
- [18] 王静. 苹果之父:史蒂夫·乔布斯.青岛:青岛出版社, 2009 年.8-51
- [19] 利安德·卡尼, 邱绪萍译. 撬开苹果.北京中国人民大学出版社, 2008 年.196-234
- [20] [20]张阳, 周海炜, 汪群. 企业战略创新—管理文化的观点.北京:科学出版社, 2007 年.14-32
- [21] 刘旗辉.最佳商业模式.北京清华大学出版社, 2008 年.196-205
- [22] 孔翰宁, 张维迎, 奥赫贝.2010 商业模式北京机械工业出版社, 2008 年.143-169
- [23] 菲利普·科特勒, 梅汝和译.营销管理.中国人民大学出版社, 2005 年.14-36
- [24] 霍华德·罗斯曼, 肖岚译. 改变世界的 50 家公司 .北京机械工业出版社, 2002 年.4-25
- [25] Schweizer, Lars, Concept and Evolution of business models, Journal of General Management, 2005, 2:37-56
- [26] Mgreatta, J., Business Models for Internet-basedEcommerce, an anatomy California Management Review, 2002, 42:55-59
- [27] Amit, Raphael, C.Zott, Value Creation in E-business, Strategic Management Journal, 2001, 22:6-7
- [28] Mitchell, D.W., Coles, C.B.Establishing a Continuing Business Model Innovation Process, The journal of Business Strategy, 2004, 25:39-49
- [29] Prahalad, C.K., Cary Hamel.The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990, 68:79-91
- [30] 魏炜, 朱武祥.发现商业模式.北京机械工业出版社, 2009 年.10-19
- [31] Morris.M., Minet Schindehutte.The Entreprene's Business Model:Toward a Unfied Perspective. Journal of Business Resarch, 2005, 1:21-25
- [32] <http://tech.163.com/special/000943T7/thinkapplet.html>

后 记

在我的论文即将完成时，我的收获感很强烈，从不知道毕业论文怎么写，到开始进入课题到论文的开题，一直到顺利完成了论文，我的老师、同学、朋友给了我巨大的帮助，唯有继续在工作和学习方面继续提高才能表示我的谢意，在这里请接受我诚挚的谢意！

感谢我的导师傅慧副教授，她严谨细致、一丝不苟的作风改变了我工作、学习的态度，作为一个开始就不知道怎么写论文的学生，我走过很多弯路，傅老师以极大的耐心，始终以和蔼的态度带领指导我，给我提出了很多宝贵的意见，深深地感染了提升了我的求学态度，也把我的学术水平提高了一个新的高度，在此要向我的导师傅慧副教授表示我诚挚的谢意！

同时，要感谢三年以来给予我们关心和教诲管理学院的老师，还有对三年以来给我热心帮助的同窗和朋友表示感谢。

在此，我还要感谢中山大学管理学院提供给我们一个能够获得很多知识、很多朋友的宽广舞台。感谢你们！

专业提供学术期刊、学位论文下载、外文文献检索下载服务 购买地址: <http://krwl.taobao.com>

★资源介绍★

【中文资源】

中国知网、万方数据、维普、超星、读秀、国研、新东方、阿帕比、书生图书、博看、人大复印、北大法宝、法意、环球英语等等.

【英文资源】

IEEE、Wiley、SD、EBSCO、ProQuest、LexisNexis、Springer Link、Jstor、EI、OSA、sag、Acs等上百种全英文资源.

【顶级医学】

ovid、pubmed、md、高权sciencedirect、Emabse万方医学、中国生物医药数据库、美国医学会等.

【经济资源】

中经、中宏、国泰安、搜数、resset金融、知网统计等等.

【名校图书馆】

国内高校图书馆、地方图书馆、国外高校图书馆。授权进入，极致体验.

【★论文代写代发表★】

提供专业论文写作、代理发表(发表各类期刊) 咨询电话 13372256700 咨询QQ 29338355