报告小组：第五小组

罗晶，杨帆，李金忠

苹果案例解析报告

《技术战略战略》期末作业

目录

[案例背景---苹果公司的发展史 3](#_Toc469763726)

[苹果公司的竞争优势 3](#_Toc469763727)

[PC产业的动荡给苹果公司带来的挑战 4](#_Toc469763728)

[苹果公司的技术战略 5](#_Toc469763729)

[苹果公司产品维持可持续竞争力的分析 7](#_Toc469763730)

[PC产业 7](#_Toc469763731)

[1990s的频临破产的技术战略缺陷： 7](#_Toc469763732)

[iPod 8](#_Toc469763733)

[产品的技术战略分析： 8](#_Toc469763734)

[2001-2003，异军突起： 8](#_Toc469763735)

[2004-2011，平步青云： 8](#_Toc469763736)

[iPhone 9](#_Toc469763737)

[技术战略分析 9](#_Toc469763738)

[iPad的前景 9](#_Toc469763739)

[苹果公司的Apple Watch战略 10](#_Toc469763740)

[乔布斯和库克个人索求和企业理念对比： 10](#_Toc469763741)

[库克推出的 iWatch 10](#_Toc469763742)

[总结 11](#_Toc469763743)

## 案例背景---苹果公司的发展史

1977年1月，苹果公司正式注册成立。 1980年12月12日，股票在华尔街上市。

随着1981年IBM进入PC市场，苹果电脑逐渐失去竞争优势 。1984年，第一台Mac机面市。但并未太大改观，1985年，乔布斯被Sculley扫地出门创办NeXT 。公司在历经几届CEO后，仍未见明显起色，频临破产。

1996年，苹果收购NeXT，乔布斯担任顾问，重新出山。1997年，乔布斯再次成为苹果CEO ，重掌大权。1998年，iMac成为美国最畅销个人电脑 ，实现3.09亿美元的盈利。

2000年，苹果公司再次出现季度亏损，分额下降，股价大跌。随后，乔布斯精心大改革，2001年，平面式的iMac推出，取代已问世三年的iMac。2002年，推出第二代iPod播放器，使用了称为“Touch wheel”的触摸式感应操控方式。 2007年，iPhone面市，正式进军智能手机市场，2010年，iPad 开启平板电脑新纪元。

苹果公司在21世纪以来，紧锣密鼓地在电子消费产品市场推陈出新，异军突起，创造各种神话。2012年，苹果成为世界上最有价值的公司。

## 苹果公司的竞争优势

1996年的危机四伏，乔布斯重新出山，将苹果电脑转型为苹果公司，苹果公司开始在乔布斯的全新的理念中书写电子消费产品的辉煌。苹果公司逐步推出的一系列产品，从起初的PC产业，到非PC产品（iPod、iPhone、iPad、Applewatch等）的面世，其产品设计、产品种类、产品价格、产品系统等方面都具有它独特的优势。

* 产品易用性：用户友好的图形界面，即插即拔的外部硬件；
* 工业设计：智慧、创新、动人的设计和包装 ；
* 品牌效应：品牌的独特魅力，品味和身份的象征；
* 专有环境：独有的OX S操作系统；
* 用户忠诚度：大量坚定的粉丝锁定和社会跟风效应；
* 互补品生态：计算机领域的桌面出版和教育方面的统治地位，iTunes，Apps都可以在适用于苹果产品生态；
* 规模经济：世界上最大的闪存采购商之一；
* 范围经济：复制模式的通过苹果零售商店或体验店来交叉推广苹果产品（（PC、iPod、iPhone、iPad、Applewatch等））
* 产品价格分布：Mac的溢价差异化战略，iPod的价格分层战略，
* 乔布斯的企业灵魂：个人魅力，性格和理念---保持创新。

凭借这一系列的竞争优势，苹果公司不改一贯的推陈出新，造就革命性产品的作风，在历史漩涡中一步步取得成功。但是，随着乔布斯的离去，我们能否看到苹果公司在下一个十年中保持产业领先优势，让我们拭目以待。

## PC产业的动荡给苹果公司带来的挑战

没有人怀疑苹果公司产品的品质，但是苹果公司在PC市场上的市场份额只有2.6%，但在微软和英特尔的超级联盟之下，苹果公司却也始终有其生存的空间。苹果公司始终是以电脑产业起家的，在2000年以前，苹果公司主要业务为PC产品。2000年以后，苹果公司逐渐将产品转移至非PC产业上，至2010年，Mac所带来的收入仅占不到20%。 在此期间，PC 产业的动荡给苹果公司带来极大的挑战，以下通过几个时期多方面来分析PC 产业对苹果公司的影响。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 时间 | PC产业动态变化 | 苹果公司的影响 |
| 1977-1980 | Apple I和 II面市 | 苹果公司三年内迅速崛起，超10亿美元销售额，成功上市。 |
| 1981-1985 | 1. IBM进入PC市场，其开放系统和CPU的优势，相比苹果的横向和纵向整合，占据优势。 2. 1984年推出Mac，易用性、工业设计、技术有突破，CPU太慢。 | 1981-1984,净收益下降62%，1985年，乔布斯下台。 |
| 1985-1993 | 1、Mac---桌面出版与教育方面的优势；  2、IBM---价格下跌，windows3.0上市，大量应用程序；  3、斯卡利---与IBM、Novell、intel合作，进军低价市场Mac classic，缩短新品更新周期； | 1986-1990，复苏并稳定增长；  之后毛利率下降近34%，比十年来年均降14%；  1993年，斯卡利下台。 |
| 1993-1997 | 1. 取消与intel合作，授权制造商；终止与IBM合作；重走溢价差异化战略； 2. Windows95的技术领先； | 难挽颓势；投资5亿美元打水漂；96年底，亏损16亿美元，全球市场份额跌3% |
| 1997-2012 | 1. 取消授权制造商；精简生产线；分销系统改革；公司文化：保密性和创造性；创意宣传；与微软合作； 2. 1998年，iMac首推，兼容windows系统下的外围设备； 3. 2000-2011，PC机的ASP下降，电脑部件的标准化程度加大，制造商大幅消减研发开支； 4. PC领域产品多样化，高速更新（09年上网本，10年ipad，11年超极本等）； 5. PC机软件售价屡跌，海量内容及互补品硬件； 6. 乔布斯对Mac的变革：推出新系统OSX；转换新芯片结构，兼容windows；投资开发应用程序；开设零售店。 | 1998财年，扭转上年10亿美元的亏损，盈利3.09亿美元；  “数字枢纽”战略；  2004年起稳步发展，但到2011年仅占5%；  2011年，PC机在Mac总销售额的72%。 |

* 买方：对产品和技术熟悉，注重免费的服务和技术支持，价格敏感度高，立场强势；
* 供应商：主要部件供应商英特尔和微软哟更有强大的议价能力；
* 竞 争：PC产业开放标准，产业碎片化，技术更新快；
* 进入壁垒：进入壁垒低；
* 替 代 品：可能进一步降低PC机售价，同时一直需求的增长；
* 互 补 品：应用软件，外围设备，互联网等互补品如果没有及时更新，将会 消弱消费者购买产品的欲望。

综上所述，PC产业生存环境恶劣---强势的买方，恶性竞争，进入壁垒低，潜在替代品多，互补品增长速度满足不了需求，供应商占据大部分利润。诸多因素让这个产业充满枪林弹雨。1996年，PC产业的不景气使苹果公司麻烦缠身，几近破产。但是苹果公司并没有像IBM一样摒弃这个产业，而是通过新一代iMac起死回生，如今，PC产业在苹果产品中占比不大，但凭借其产品的独特性依旧颇受用户们的追捧和拥戴。

## 苹果公司的技术战略

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 获取  方式 | 技术战略 | 成败 | 原因 |
| 内部  技术  创新 | 1984年，Mac在易用性、工业设计及技术得到突破 | N | CPU较慢，缺少软件，销售受限 |
| 1985年后，PC机注重桌面出版与教育市场 | Y | 超群的软件辅助 |
| 1990年，进入低价市场，推出热销品 | N | 战略缺乏内在一致性，追求与竞争对手相同的产品战略，缺乏差异化 |
| 乔布斯对Mac的改革：推出OXS新系统；转换intel新芯片结构；投资开发应用程序；开设零售店。 | Y | Windows的兼容性；CPU速度加快，低能耗；OS X系统与其他苹果产品同步；增加应用储备；增强客户体验。 |
| Mac与“数字枢纽”战略 | Y | 控制和整合数码设备，保持苹果公司硬软件同时控制的优势 |
| iTunes、Apps的引进 | Y | 完善和营造生态，互补品 |
| 开发icould服务先河 | Y | 新科技应用，符合数字枢纽战略 |
| IPad用自己的cpu，消减渠道利润，采购规模效应。 | Y | 降低成本，毛利由业内的15%升到25%。 |
| 外部  技术  获取 | 1990年，与IBM缔结联盟，与Novell、Intel合作 | N | 开发周期长，未开发出领先技术，1995年终止合作关系 |
| 1996年收购NeXT，并计划开发新操作系统 | N | 市场颓势，开发周期长不能及时起效 |
| 投资闪存生产商；与唱片公司洽谈版权；收购lala音乐媒体服务网站； | Y | 促进ipod在软硬件促成更好的生态， |

### 苹果公司产品维持可持续竞争力的分析

苹果的起家是电脑行业，但是辉煌的起点，都是从2001年推出的iPod播放器开始的。iPod外观流畅简洁，成为时尚的象征。2007年苹果推出iPhone，自此，智能手机市场的原有格局完全瓦解。2010年，持续推出iPad ，在平板电脑市场持续走红。 过去的10年里，苹果公司借力这几款明星产品销售额迅速增长，公司利润率持续处于行业内高水平。2004年以来，苹果公司一直保持着两位数的增长率，平均利润率近32%。同时期，索尼公司的增长率最高为13%，最低为负增长，其平均利润率近23%。 以下分析苹果公司产品如何维持自身的竞争地位。

### PC产业

#### 1990s的频临破产的技术战略缺陷：

##### 缺乏差异化

* Mac和Wintel PC互为替代品；普遍市场价格不断下跌给苹果带来压力；windows系统的进入，缩小了产品的差异化；
* 操作系统的开放度；
* windows系统的开放度使它快速在短期内回收成本；OS X系统仅供于苹果电脑运用，导致回收期变长，产品更新的生命周期也变长。
* 应用软件的跌价；
* 在PC产业从应用软件降价中获益时，苹果却没有从中获益；独立软件供应商ISP青睐拥有更大安装基础的Wintel PC

##### 1997以后的技术战略改革（可见表一）：

###### 保持差异化；

取消授权制造商；保密性和创造性；

###### 优化操作系统，技术兼容；

推出新系统OSX，兼容windows系统下的外围设备；

###### 软硬件上的控制和整合；

推出新系统OSX，兼容windows系统下的外围设备；转换新芯片结构，兼容windows；投资开发应用程序；投资闪存生产商。

###### 开合零售店。

### iPod

#### 产品的技术战略分析：

* 唱片公司的音乐版权；
* 保持成本领先；
* 构建生态系统，软硬件搭配（互补品）；
* 制定产品价格分层；
* 替代品的协调；
* iTunes的开放度

#### 2001-2003，异军突起：

* 产品改进（简洁为主，存储量，系统兼容性，电池续航力）
* 2001年，开设第一家苹果产品零售体验店
* 2003年， iTunes音乐商店的开通
* 开发销售ipod比Macinton更开放，兼具Mac和windows系统
* 建立生态系统，做到软硬件通吃

#### 2004-2011，平步青云：

* 产品改进（价格层次，产品种类，产品设计）
* 2007年后，针对ipodnano的闪存功能投资闪存开发商，降低成本，成为最大闪存采购商。
* 2009年，在对唱片公司的定价做出让步，缓解关系危机。
* 剃刀与刀片"商业模式：用易耗品的亏损来换取耐用品的有利可图。
* 面对竞争：2009年，收购音乐流媒体服务网站lala.com（探索新的储存和播放数字音乐的模式），2007年6月推出另一个神话---iphone，自我竞争。

### iPhone

#### 技术战略分析

##### 复制产品生态；

如同itunes一样给iphone配套App Store，提供配件和第三方应用软件；

##### 范围经济；

Mac、iPhone、iPod等苹果产品共享市场和品牌，分担开发成本；

##### 规模经济；

闪存是iphone的关键部件，苹果有强大议价能力；与Mac共用操作系统，可同步；

##### 品牌引导效应；

前面生态的形成，引导苹果客户；icould增加苹果用户的转换成本；

##### 缩短产品更新换代的周期；

满足科技发展下信息需求；更新换代后，旧款价格显著下降；

##### 外部环境

* 目前市场上，Android和iOS两大操作系统的竞争；
* 运营商更青睐其他品牌；
* 苹果是否能够保持创新和时尚；

### iPad的前景

iPad在目前市场面临的优劣势分析：

|  |  |
| --- | --- |
| 优势 | 劣势 |
| 多功能，易用性，工业与时尚设计 | 山寨机 |
| 日用品，某些功能取代PC，延长PC更新周期 | 不同商业模式：如kindle |
| 苹果产品营造的规模经济和范围经济显著 | 产品开发无实质性创新突破 |
| 销售渠道和客户体验的完善 | 手机的功能和尺寸日渐接近 |
|  | 可能对Mac造成冲击 |
|  | 安卓系统平板电脑的互补品的低成本 |

### 苹果公司的Apple Watch战略

#### 乔布斯和库克个人索求和企业理念对比：

我们知道，蒂姆库克是一个供应链专家，很有天赋的企业管理者。早在1998年初进苹果公司实施的精简生产线上显露才华，乔布斯离去后，苹果更是走向另一个高度。就个人性格方面，外界大都认为，库克性情沉稳，说话温和，而乔布斯脾气暴躁，激情四射，有很强说服力。二者的性格形成互补。就企业管理而言，乔布斯可能更注重于产品的创新和企业的宣传，而库克更注重企业的运营和产品利润。

#### 库克推出的 iWatch

苹果手表在中国的优势也很简单：当苹果称该设备是一款奢侈品时，中国消费者听了很少会发笑。2015年，苹果成为中国的头号奢侈品牌，其排名超过了LV和Gucci近来，随着中国奢侈品消费者从单纯地炫富(连国家主席习近平也谴责中国精英爱买劳力士等奢侈品炫富的心态“不健康”)转变为更注重实用性，苹果在中国奢侈品消费者心目中的地位也再度提升。

对苹果来说，另一个利好消息是，中国消费者非常重视奢侈品的品牌。瑞士奢侈品研究咨询机构DLG公司2014年发布的报告显示，有73%的中国人在线搜索名贵手表时是按品牌名称搜索的，这个比重几乎是美国人的两倍。单是苹果的品牌认知度，就足以使很多中国人心甘情愿地掏钱——不过品牌问题反过来却会影响苹果手表在美国的销量，因为苹果在美国一般被认为是个科技品牌而不是时尚标签。

所有这些都有利于缓解高昂的售价给人带来的痛感。美国人会把349美元到1.7万美元的价格拿来与其它消费电子产品进行比较，但中国消费者则会把它与其它名贵手表作对比。根据DLG公司的数据，全球奢侈品牌腕表的中间价格是1.07万美元。相比之下，起价349美元的Apple Watch Sport和起价549美元的Apple Watch都不算特别贵，而购买一款包金裹银，起价1万美元的Apple Watch Edition也不算特别疯狂的举动。另外，中国的奢侈品手表市场一直在迅速增长，这一定程度上要归功于近年来中国女性人均收入的上涨。

库克是一个会精打细算把握利润的人，虽然其产品设计算不上精妙，但是iWatch战略所带来的的可观利润是不可否认的。

### 总结

后乔布斯时代的到来，苹果公司在产品线上的持续改进，赢利模式的一如既往，发展战略的稳扎稳打，库克的柔性政策并没有表现出任何不适，董事会的支持，业务上的蒸蒸日上，我们相信，企业要持续创新，不断寻找下一个创新产品，从ipod、iphone再到ipad、iwatch，苹果公司将会在在库克的带领下一个时代下一个产品的繁荣，继续书写下一页辉煌。