【编者按】

竞争策略大师 Michael Porter 曾讲过企业甚至国家竞争中的三个主要方法:低成本、差异化和专注,这仿佛是为苹果公司量身定制的标准。苹果能在行业平均利润率不过 3%至 4%,被红杉合伙人、谷歌和雅虎的投资者迈克尔·莫瑞茨形容为“大粪与泥潭”的消费电子领域,维持 30%左右的高利润是否有它的商业秘诀和销售法宝?有人认为,苹果与运营商分成的做法,是使之有高利润的原因,那么,在失去了与运营商分成可能的中国,苹果是否还能继续维持高利润,或者,苹果已经又看到了未来的商机,而不在乎眼前的分成利润?

⊙特约记者 王颖

苹果改变商业模式 重心或将转移至me.com

⊙见习记者 王颖

一个 ID 为 Wang Jianzhou、email为中国移动总裁王建宙的官方信箱,网址为中移动首页的人这个月上旬的一天登上www.apple4us.com——这个苹果fans云集的网站,留下了一段话:As my pal Steve likes to say: "We don´ t comment on future products." But believe me when I say that we want iPhone 3G in China as much as the next guy. Steve needs to learn to play by the Chinese rules. It´ s CM´ s way or highway. iWay? No way.尽管有大部分网友认为这是一只“华南虎”,但这个人的口径却与中移动的态度出奇一致,就是说,iphone你要来,我们欢迎,但是你想跟我们运营商分成,没门儿。

中国移动在今年5月份已经向集团客户正式推出黑莓手机,摩托罗拉、多普达等手机厂商分别推出新款触控屏手机以对抗苹果iPhone;微软、Goole等巨头也跃跃欲试。中移动及母公司曾在1月份表示,已暂停与苹果关于将iPhone引入中国的谈判。

苹果中国改变商业模式

苹果于是终于明白了中国的老话:退一步海阔天空。否则大量的水货和仿冒货会把这个市场淹没,到时候,即使谈判真的松动,也没有再进入的意义。

表面上,苹果像以前一样做精美的硬件设备,再把自己好用的软件注入进去,反复扩张其“攻壳机战队”(Ghost in Shell)。从电脑进入数字媒体播放,再进入移动终端市场。但事实上,苹果的眼光,已经不是一年销售 10 亿部手机的移动设备市场。如果乔布斯能够让人们愿意为 me.com 掏 100 美元年费,那么他在中国失去的这点分成,还有什么可计较的?

6月26日,中移动总裁王建宙突然公开表示:“中移动同苹果合作的障碍已解决”,“中国移动始终保持着跟苹果的密切联系,剩下的只是工作层面的问题。”更早一些,6月10日举行的苹果公司“全球开发者大会”上,苹果CEO斯蒂夫·乔布斯称,3G版iPhone有望于今年晚些时候进入中国内地,但还需要等待监管部门的批准。

这个批准是要付出代价的。苹果公司不再坚持原有的收入分成模式,双方的合作终于水到渠成。不过,中移动新闻发言人称,目前还没有iPhone进入中国市场的时间表,也不确定公司将引入2G版还是3G版iPhone。

事实上,如果苹果还以在北美市场以199美元的价格在中国市场销售,而不能分享运营商的服务和数据流量收入,这种低价是根本不可能维系的。按照在美国的运作模式,苹果只与一家运营商签订独家合作协议,作为回报,运营商需将iPhone用户的服务费拿出一部分与苹果分成,这样能保证苹果源源不断地从iPhone中赚到真金白银,而不仅是一次性销售手机的收入。而这是令中国运营商无法接受的条件。中移动一高层曾在此前公开表态:“苹果想直接与中国移动分享30%的分成是不可接受的。”

一位中国的苹果Fans对记者说:“如果不是iphone,我不会像现在一样这么厌恶中移动,尤其是看到去年承诺话费换手机的活动中换的一部Sony Ericsson手机里永远不好用的黑莓软件,iphone一进来,马上换掉它。”

病毒营销自动marketing

全世界的苹果用户都令人难以置信地狂热。

7月19日,苹果在中国北京的三里屯开店,前一晚11点已经有狂热fans在此等候开店,以便能在第二天更早进入苹果店。

“这次北京店基本复制了加州店,一样的文化。比如店员都年轻可爱,把顾客当成上帝,提供的服务很多,不只是卖东西,”苹果用户Zafka对记者说,他在加州去过苹果的总店,当时感受很深,很喜欢,买了iphone,非常好用,开发者利用iphone的开发工具,做出来的应用application可以放到这个苹果店卖,然后苹果分成。

一位IT市场人士认为,苹果目前是公认全球最好的marketing案例。苹果店虽然表面类似很多IT类产品都会建立的体验店,但事实上,苹果店里还包括还有修电脑(叫天才吧),举办mac使用的one to one培训,还有举办各种跟音乐创意等相关的party,演出,活动等等。

“这次apple store开幕,中国很多apple的粉丝网站跟踪报道,”这位市场人士对本报记者分析说,也就是说,因为苹果产品的出色(性能加设计),加上产品的文化,使得整个apple的marketing是自然口碑营销,病毒营销的,而且自动形成了很多fans communiteis,这些人对苹果的忠诚程度是别的IT产品无法企及的。

一位在北京工作的美国人告诉本报记者,中国消费者更喜欢在店里使用产品,这大概是因为这些人里在校学生比较多,大多买不起苹果的产品,拥有的人也多半是ipod,但他们都非常认同苹果的文化和产品,这些人是苹果的潜在消费者。

“这间北京的apple store有苹果的几乎所有产品,除了iphone。”一位想要买iphone的白领女士不无遗憾地对记者说。

7月11日,3G版iPhone在全球22个国家和地区同步上市,其中包括美国、英国及中国香港等,而中国内地的用户还需要一段时间的耐心等待。

苹果的新战场:me.com

所以,对苹果来说,市场是不用额外开拓的,它几乎就是自家花园,只需要稍做打理。而苹果这个以小写i打头的产品讨好了消费者,同时,也将掌握今后最重要的资源:个人信息。

早在F8活动之前,拉夫琴在一次访谈中就暗示:“微软将来的劲敌是MySpace,而不是Google。微软通过复杂的文件系统锁定了个人信息,但个人信息正从桌面转向互联网,一旦MySpace控制了照片、视频、博客和书签等个人信息,就会对微软构成威胁。相比之下,Google则没有这些数据。”

苹果当然意识到了这一点,今年的全球开发者大会上,苹果宣布将现有的.mac服务更换成me.com。拥有大量人气和忠实用户的苹果做起这件事来非常果断,尽管它以前在.mac上栽过跟头,但现在的苹果已经不是以前的苹果了。

苹果的me.com域名是针对其MobileMe服务推出的全新域名,该服务年费为99美元,可以自动将新的邮件、联系人信息以及日程安排发送到用户的Mac或者PC上,iPhone和iPod Touch也可以通过无线方式接收到上述更新。用户同时可以获得高达20GB的在线存储空间。该服务计划于7月初正式发布。

有苹果用户告诉记者,现在买苹果电脑的时候,开通.Mac服务可以获得30美元的折扣。而且,据说当苹果在WWDC上发布新iPhone的时候同时也宣布这项服务的新名字时,买一台新iPhone就可以花不到50美元的价格开通这项服务。

“事实上,iPhone革新了手机业,这个东西是个终端,是个平台,打电话只是附属功能,iPhone的核心在于手提(电脑)级别的操作系统+正常的上网方式(无线)+无限扩展的第三方应用,”一位IT技术人士告诉记者,从一定程度上来说,iPhone其实推动了整个手机产业的革新。

其实,不止iPhone,手机业已经在自我革新当中,诺基亚已经宣称自己是互联网公司,而6月9日,苹果全球开发者大会上,史蒂夫·乔布斯得意地称 iPhone 3G的上网速度“比诺基亚N95还要快”。快,是一个依靠网络生存的现代人首先需要的,这批人,正是苹果的目标客户。

快的速度和可靠的质量,也是me.com在iPhone用户手中变成越来越依赖的网络操作系统的保障。

表面上,苹果像以前一样做精美的硬件设备,再把自己好用的软件注入进去,反复扩张其“攻壳机战队”(Ghost in Shell)。从电脑进入数字媒体播放,再进入移动终端市场。但事实上,苹果的眼光,已经不是一年销售10亿部手机的移动设备市场。如果乔布斯能够让人们愿意为me.com掏100美元年费,那么他在中国失去的这点分成,还有什么可计较的?

■旁观者言

苹果拜物教

⊙陈俊

苹果卖的是产品,还是归属感?

这个问题的答案在 2008 年 7 月 19 日有了清晰的回答。那一天是苹果在中国的第一家专卖店在北京三里屯正式开张的日子。在开张前 22 小时,已经有人自带帐篷来熬夜排队,等上午 10 点正式开张时间一到,所有排队等候的顾客和苹果店员一起拍手高呼“Apple、Apple”,并同时涌入店内。据说,还有一些演艺界明星不请自来,在保镖的簇拥下免去排队的辛苦优先参观了新开的苹果专卖店。

在这家簇新的专卖店销售的苹果产品和之前在代理商那里有什么不同?没有,MacBook 笔记本、iMac 电脑、iPod 和 iTouch 音乐播放器,一模一样。而令不少人着迷的 iPhone 手机,抱歉,专卖店不供应,或许代理商还有办法替你搞到水货。那为什么会有这么多人如此狂热追捧,甚至专卖店还在装修时有人像狗仔队那样天天拍照写博客发预告?

我在两年前用上了苹果电脑,稍稍能够体会那些铁杆苹果粉丝的心情。的确,苹果只要用上手,你马上能发现它的功能强大、设计优雅、朴素简单,并且直观易用。从包装到外形设计,再到用户界面,非凡的用户体验是你使用 PC 和微软操作系统所无法获得的。还有一个好处,用上苹果电脑,基本上免受病毒和木马的袭扰。

可是,成为苹果用户,不仅意味着拥有一件贴有苹果标签的电子产品,而是将你与其他人区别开来的身份标志。它代表你有品位,对艺术、设计和完美有强烈的追求,即使你不属于创意阶层,也至少是都市雅皮,和大众是不一样的。几年来,苹果在全世界开设直营专卖店,正是要把自己的产品与其他电脑产品区别开来,让用户尽情探索和体验苹果的产品和技术。新用户在店里不仅可以获得服务,还可以认识那些苹果玩家,与他们交流。正是通过这些心理暗示,很多用户演变为“苹果教”教徒,全身心服膺于苹果的每一款产品和服务,对于苹果产品定出的高价也欣然接受。

赋予苹果这一定位、给予用户这一感受,史蒂夫·乔布斯创立苹果以来一直没有偏移过。个人电脑起初就是一群技术精英捣鼓的酷玩意,最早诞生的苹果 I 和 II 型就是明证。即使后来英特尔与微软联手将 PC 摆到了每个人的桌上,史蒂夫始终不为所动,即便苹果电脑在市场上只占据几个百分点,他仍坚持至善至美的功能设计,坚持硬件和软件的捆绑融合,坚持操作系统的封闭,为的是用户体验的极致完美不往下稍稍降一格。

到了人人都拥有第二台第三台电脑时,人们再也不满足基于办公、效率目的单调的电脑时,充满创意、个性和设计的苹果电脑进入了选择的视野,更重要的是互联网和宽带的普及,更多的电脑应用完全可以在网络浏览器里完成,推动越来越多消费者脱离微软的束缚,奔向苹果个性自由的应许之地。

史蒂夫·乔布斯是全世界绝无仅有的营销天才,他能将 1960 年代美国的摇滚乐、嬉皮文化、宗教反省和性解放所汇集而成的时代精神注入到苹果公司,并让其产品与用户产生深刻的感情连接。更不用说他每年像拍好莱坞大片一样精心准备在 MacWorld 大会上的演讲,让苹果公司这个一年一度的用户大会成了“教主”史蒂夫·乔布斯“布道”的盛会,令全球瞩目。

与微软、谷歌通过把某一市场标准化而获得成功不同,史蒂夫·乔布斯从开始到现在一直是基于创意、基于提前一两年发现新机会、大市场的创意来获取一个又一个成功:水果状的 iMac 电脑、iPod、iPhone 手机,引领苹果在行业平均利润率不过 3%~4%,被红杉合伙人、谷歌和雅虎的投资者迈克尔·莫瑞茨形容为“大粪与泥潭”的消费电子领域,维持 30%左右的高利润,市值是戴尔的 4 倍。

(本文作者系《东方企业家》高级编辑)

■专家观点

好的产品造就口碑营销

⊙荆兵

对中国大陆的消费者来说,美国苹果公司的到来可谓姗姗来迟。在2008年7月19日,第一家北京旗舰店在三里屯开张了。这是个令很多人兴奋的消息。

苹果公司的主要产品类别涉及电脑,移动电话,及数字音乐等。这些消费电子产品市场的产品快速更新和激烈竞争是众所周知的。中国的消费者平均大约每三年更新一部电脑,每一年就会更换一部手机。更有不少人每半年就换一部手机。值得注意的是,近年来消费电子产品变得越来越时尚化。消费者在选购时不仅注重产品的功能,而且也逐渐重视产品的设计,如观感,触感以及适用性等。

要想在这样的市场上生存,制造商必须持续地创新并将新产品快速推向市场。而要谈苹果公司的市场营销策略,也要首先看看它的产品战略。

研发与设计是苹果公司长期的核心竞争力,更是其成功实施产品差异化的基础。大家熟知的苹果产品的代表作包括 1980 年代的 Macintosh,九十年代的 iMac,近些年的 iPod, iPhone, 和 Macbook Air 等。苹果公司的产品曾多次当选《时代》周刊的年度最佳产品设计。

2007 年夏天,iPhone 在北美区首发的前一天,笔者恰好在当地,亲眼目睹到许多顾客已在销售点外排出数百米的长龙。不是刚好看到,真不敢相信有这么多人对 iPhone 如此的钟爱与期待,当时的火爆盛况恐怕也只有小说《哈里·波特》推出时的情形能与之相比。

很多消费者不仅喜欢使用苹果公司的产品,而且喜欢在朋友面前展示它们。消费者对苹果产品的这般痴迷也为其进行着免费,高效的口碑营销。今天,苹果公司在世界各大都市的旗舰店已俨然成为许多年轻人闲暇时打发时间的好去处。苹果公司产品的成功,是许多竞争对手可梦而不可求的。有了这样过硬的产品,它的营销已经成功了一半。如今,苹果公司的产品已不仅代表功能,更代表了时尚和品质。

苹果公司的目标客户群是高端市场,因而产品定价较高。但价格将不会成为它进入中国市场的主要壁垒。在像北京和上海这样的一线城市中,有能力购买其产品的人应以百万计。长期以来 iPhone 在中国市场的缺失为许多盗版产品提供了可乘之机。一些竞争产品已经模仿了它的某些特征,而 iPhone 的最终到来应该会在一定程度上抑制这些盗版及仿制品的蔓延。

不过,从长远来看,苹果公司在中国是否会取得预想的成功还要取决于选择合适的合作伙伴和销售渠道。

(本文作者系长江商学院市场营销学教授)

上证商学院学术支持单位:

中欧国际工商学院 CEIBS
复旦大学管理学院
长江商学院
埃森哲咨询公司 accenture
华信惠悦咨询公司
上海交通大学安泰管理学院
北京大学光华管理学院
清华大学经济管理学院
奥纬咨询 OLIVER WYMAN
沃顿知识在线
科尔尼管理咨询有限公司
美国马里兰大学史密斯商学院
麦肯锡公司 McKinsey&Company