

# 苹果：技术创造新商业

■ 本报记者 李琳

曾几何时，索尼、诺基亚、摩托罗拉等老牌电子科技企业雄霸江湖，笑傲市场。而眼下而言，苹果笑得最灿烂。在苹果的拨动下，电子商业生态荡漾出新的涟漪。

## 几近破产的苹果

上世纪七十年代后期，苹果公司和微软公司掀起个人电脑的革命风潮，但由于微软公司策略上的优势，苹果一直没有走出微软的阴影。

1985年，苹果创始人乔布斯终究被自己的公司苹果赶出来了。对苹果当时的“惨相”，戴尔电脑公司创始人及首席执行官迈克尔·戴尔曾经认为，苹果公司应该倒闭，并将余钱返还给股东们。差不多同时，微软公司首席技术官宣布苹果公司“已经灭亡。”

乔布斯重返苹果时，苹果的市值仅为160亿美元，微软则如日中天，市值高达5560亿美元。

然而，当乔布斯再次回归苹果后，苹果如枯木逢春一样重现生机。过了十多年，具有戏剧性的一幕出现了，戴尔电脑公司的市值变得仅为苹果公司市值的十分之一左右；微软也从无可匹敌的王者位置被赶了下来，市值开始落后于苹果。这两家曾将苹果判死刑的企业，也许在随后的岁月里，只能略带嫉妒地望着从它们身边跑过的苹果的身影暗暗叹息。

是什么令苹果的生命力如此蓬勃茂盛？技术改变商业，是不断创新的技术成就了乔布斯，成就了苹果。

## 苹果的“冒险游戏”

2001年，苹果公司推出一个具有划时代意义的产品Pod。iPod以其简单的操作性以及巨大的存储空间，一时间引发抢购热潮，并直接导致了MP3随身听市场的爆发。此举颠覆了传统唱片行业的销售模式，苹果借此将索尼公司挤到一边，占据音乐销售业务的统治地位。

2007年，乔布斯又开创了一个iPhone时代。iPhone一上市就好评如潮，并迅速演绎出一家企业以一款手机打败手机巨头诺基亚、摩托罗拉等公司的传奇。

2010年，苹果创新推出iPad平板电脑。iPad平板电脑不管是在硬件上还是在人机接口的设计上，都与传统电子产品截然不同，开创出一种全新类别的电脑市场，再次改变人机交互的方式。标志着用手指敲打键盘的击键声已成为过去，在触摸屏上的轻轻一划开始引领风骚。

创新是个既时髦又沉重的话题。时髦是因为谁都想向它靠近，沉重是因为创新需要付出高昂成本，这成本包括金钱、时间等等。所以，创新被一些人称为“冒险游戏”。

乔布斯喜欢玩这种“冒险游戏”，无论外面的世界多么风云变幻，咬牙也要投入研发是苹果不变的发展宗旨。上世纪九十年代，亚洲金融风暴来临时，苹果是这样；2000年，世界IT行业出现严重泡沫，多家企业停顿观望时，苹果还是这样。“越是别的公司放手时，越是危机来临时，越要坚持自己的方向，致力于做先进的、有趣的、让人惊喜的创意。”这就是苹果成长过程中的独特体验。

在苹果的5万名员工中，10%是研发人员，众多研发人员享有公司股份并得到高额薪酬，备受重视。2010年研发投入14亿美金，硬件研发61%，系统软件27%，应用软件12%。苹果一直保持着为未来战略而积极投入的准备，这种准备成就苹果一飞冲天，成就今天的功名。

在苹果的5万名员工中，10%是研发人员，众多研发人员享有公司股份并得到高额薪酬，备受重视。苹果对研发的投入也非常巨大，2010年研发投入14亿美金，硬件研发61%，系统软件27%，应用软件12%。苹果一直保持着为未来战略而积极投入的准备，这种准备成就苹果一飞冲天，成就今天的功名。

美国经济学家预测，苹果2012财年第二季度将销售3300万部iPhone智能手机和1200万台iPad平板电脑；著名分析师吉恩·蒙斯特本月早些时候还预测，苹果将于2014年成为全球首家市值达到1万亿美元的公司。与此同时，美国网络分析工具提供商ClickFox日前发布了他们对消费者品牌忠诚度的调查结果，20%受调查者表示他们的生活如果缺少了苹果就无法继续下去。在“技术为王”的时代，如果没有黑马杀出，苹果的“神话”将会继续上演下去。

## 苹果改变世界

一位管理大师曾言，对于企业而言，真正的创新并不单纯是技术的创新，除了技术创新之外，还包括“为技术创造出市场”的创新。苹果成功的轨迹，正对应着乔布斯从早年单一的技术创新追求者到技术创新和市场营销兼而有之的转变轨迹。

苹果为乔布斯缔造，然而1985年，乔布斯被苹果董事会赶出了自



己一手创办的公司，理由是“此人不切实际地追求技术创新”。当时他正在领导研发世界上最先进的个人电脑“麦金托什”。该款电脑拥有先进的图形操作系统，还配备了鼠标，技术上遥遥领先于竞争对手。可惜技术领先不等于市场领先，“麦金托什”销售不佳，却占用了公司大量资源，最终不得不下马。痴迷于技术、力挺“麦金托什”的乔布斯，因此被扫地出门。

乔布斯自此领悟到，技术并不是唯一重要的东西；一味追求技术领先，技术过于超前，往往令消费者难以“消化”，市场难以接纳。如何使拥有贵族气质的技术创新变得亲民起来，成了乔布斯在狂热追求技术的同时认真思考的另一个问题。现在看苹果的产品，无论iPod、iPhone、iPad，其核心技术很少是由苹果自己原始开发的。对苹果而言，如果需要技术，可以购买专利。苹果的独到之处是“用户体验”——集中精力改进既有技术，使其变得更好用、更容易被用户接受。

苹果公司以对用户体验的打造有效地动员了其目标客户群。口碑营销让充满神秘感的苹果产品诱惑无限，引导消费者先夺为快。苹果虽然每年只开发出一两款产品，但几乎每款都力求将各种科技发挥到极致，既能让人们吃惊、兴奋，又能轻松地使用它，这成了口碑营销成功的最强基石。

有人表示，苹果强大的设计团队

眼下有点江郎才尽。因为他们发现在苹果下一代产品的设计中已很难突破前一代产品所成就的辉煌，这在iPhone4和iPad2、iPad3上明显可以看出。

苹果的首席设计师约瑟夫·豪恩直言不讳地承认，他们团队的许多奇思妙想现在正遭遇技术上的瓶颈和限制，对产品的创新常常只体现在外形上稍微改观。“我们可以使用的技术已经用了，但是下一项新的突破技术，我们暂时还没有。”他指出，iPad2、iPad3的革新跨度往往是苹果刻意留下的升级空间，至于新的突破口，他们还在寻找中。

也有人乐观地表示，虽然苹果现在遭遇来自手机和平板市场的集体围攻，看似难以招架，但令人欣慰的是，苹果充足的现金为其储备技术提供了便利条件，苹果可以疯狂地购买采集一切想要获取的技术。

说到疯狂，人们会想起乔布斯亲自参与执笔的一段产品广告词：致疯狂的人——他们特立独行。他们桀骜不驯。他们惹是生非。他们格格不入。他们用与众不同的眼光看待事物。他们不喜欢墨守成规。他们也不愿安于现状。你可以认同他们，反对他们，颂扬或是诋毁他们。但唯独不能漠视他们。因为他们改变了寻常事物。他们推动人类向前迈进。或许他们是别人眼里的疯子，但他们却是我们眼中的天才。因为只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人……才能真正改变世界。

一线



# 只要能创造出新需求就不会裁员

——专访海尔集团总裁杨绵绵

面对家电业“寒冬”的不期而至，作为家电业领军企业的海尔如何应对这个“寒冬”？企业如何在困境中“突围”？近日，海尔集团总裁杨绵绵为此接受了网易的专访。

## 创造新价值才能无惧成本压力

问：综观整个经济环境通胀特点明显，原材料都在大幅上涨，那海尔会怎么样应对成本压力？会通过产品提价来减轻压力？

杨绵绵：这个是肯定的。如果说是按照原来的方式来做，肯定就要亏损了，企业肯定就活不下去了，所以必须要变。金融危机来了，原材料要上涨了，人力资本又要改善了等等，这些因素都应该是一个企业在运作过程当中，预先就应该考虑进去的。

当我们考虑企业的出路在什么地方时，就不能仅仅依靠产品的价格在市场上运作，而是要创造出价值来。我说的这个创造，是消费者想要，但还是一个概念，你把它做出来了，大家就觉得，它能满足自己需要的价值追求，就不会很计较产品的价格。这时候原材料、员工等都在整个产品的价值当中，就不会显得很敏感或者说是很关联。所以关键在于企业为用户创造了什么价值。很多手机几百块钱，像iPhone它就不是几百块钱，它是几千块钱。为什么大家愿意去买呢？当产品几千块的时候，材料成本在里头就显得没什么，影响力就很小。海尔也是一样，我们的任务就是创造机会，创造新的机会，然后对每一个机会都要去进行预算、预测。所以这个对于我们来讲，一方面前端形成产品的资源要创新，另一方面后端形成了产品以后，它带来的价值也要创新。如果不是这样，仅仅去考虑一个产品的话，那就是一个死棋，就是没法解。

问：您能否预测一下，2012年中国家电行业会是一个什么样的状态？

杨绵绵：它会让很多家电企业真正地回到增强自己竞争能力的这么一条路上来。因为企业没有这种能力就会死掉的。市场是无情的，优胜劣汰，这个“优”不是表现在简单的数量上，也不是简单的价格，而是要从企业和用户的距离近不近，企业的产品是不是用户想到的东西，企业是否已经提前为用户想到了并且做出来。

这是一种服务，一种真正为消费者服务的意识。而且我已经看到有很多企业，在战略上进行了调整。会从一种单纯追求数量的战略变成了几个维度都要追求提高的方向。

问：从2011年的下半年开始，家电企业的日子并不是很好过。美的已经开始裁员了，海尔也会裁员吗？

杨绵绵：裁员对于我们来讲，不能把它简单的看作为裁员。裁员这个动作，只是说企业负担不起工资了，为了少发工资，就得把员工减一点，要裁员了。但（海尔）不是这样的，因为企业最终的目的是创造用户，在困难环境下，如果能够考虑到用户新的需求，能够创造出新的需求来，这样企业员工可能还不需要呢？所以不是说数量的多少，而是由于市场的需求提高了，用户的要求高了，对你员工的质量也要求高。

## 网购帮助用户参与设计是趋势

问：在电子商务流行的时代，无论是经销商还是生产厂家都已不再满足于实体店的销售，海尔集团也打造了自己的网购平台——海尔商城。现在海尔商城是发展到一个什么样的阶段了呢？

杨绵绵：海尔商城应该说它开张的时候，是个普通的、很简单，像个淘宝网一样的。但是有一点是必须要注意的，就是我们24小时送达，还要求即送即安。到什么程度呢？就是到农村、村里头的每一户也必须做到，这是我们的目标。现在一点一点做，社区的每一户可以做到多少，村里的每一户可以做到多少，要全部完成，是个很大的工程，但是我们都一直在做。这是一个方面。

另一方面，我们现在已经开始在网上让用户参与设计。用户不一定会画图，有的也可能是高手，但是我们用很方便的办法，譬如电视机，有这么一系列的电视，我们就告诉用户你可以参与设计，设计的时候，就要有些模块，模块我们都给你准备好了，然后由你自己设计。这样的活动很受欢迎，7天就有一二百万的粉丝，上来参与这个活动，大家觉得很有意思。这是一种趋势，而且这个趋势是不可阻挡的。

问：未来网购平台的销售份额将占海尔总体销售额的几成？

杨绵绵：我们希望能够至少也超过60%。

问：您认为与京东商城这类网购平台相比，海尔商城的优势在哪呢？

杨绵绵：对用户的承诺是不一样的。我们对用户的承诺是“虚网了解需求，实网送达需求”。一是当我们送达需求的时候，要是24小时送达，如果送不到，我赔你这个价钱。二是即送即安。很多网上的京东商城，不一定有安装能力、调试能力，或者来不及。所以我们要把我们过去实网的那种营销网、物流网、用户售后服务网，和我们的电子商务虚网结合起来，实现我们的承诺。第三，其它网购也没有海尔这种用户参与设计的过程。

问：反过来海尔商城存在什么劣势呢？

杨绵绵：劣势就是我们现在的信息系统。信息系统还不能精确到每一个消费者，不是全部都能精确到每个消费者。譬如，全国我们有三千万个消费者，但是我们不是说这3000万个人都清楚。而我们的目标，不是两三千万，还有五六千万，或者是一个亿、两个亿的呢。所以说我们的信息系统的网还精确不到人；另外，这个信息系统的反应的程度还不够真实，还很难让真正的每一个需要的消费者都上来。我们希望我们的网络平台，不是简单的做交易的网，是一个和用户合作的网。

问：我注意到，海尔在海外市场的销售战略是非常重视通过互联网来抓住年轻消费者，比如通过facebook这种工具。那在中国海尔会通过什么样的方式和中国的网友互动呢？

杨绵绵：这样的互动我们会越来越多。我们会从各种领域进去，只要有机会我们就会搞活动。比如说，如果网易允许我们和网易的网民一起互动的，我们马上就进来。我们会利用已有的网络的、互动的工具平台，参与一起来做。

（网易《财经会客厅》供稿）

# 三星跨界迷失

（上接第四版）

此前，备受三星电子热捧的P1000产品，其价格的下跌幅度也让市场人士大呼“看不懂”。一位消费者向《中国企业报》记者透露，“P1000上市时价格高达5000多元，价格后来一路走低，直到迅速跌破3000元。目前，在淘宝商城的售价仅有2500元左右，不到一年时间，价格跌去50%。”

面对苹果iPhone系列手机，从上市到退市之前价格一直坚挺不动。直到新品上市后，才会对老产品进行降价处理。三星电子显然无法在跨界手机上演苹果手机的价格成功模式。

对此，浙江万里学院客座教授冯洪江指出，“这是三星手机战略定位造成的市场尴尬。由于三星进入手机市场较晚，一直采取跟随的模仿策略，最终造成其必须要在市场竞争保持灵活机动的价格策略，通过降价刺激需求，调控库存”。

价格无疑成为三星电子发展的

双刃剑，在成功推动三星电子在手机市场持续做大同时，也直接拖累企业的品牌形象和市场地位。很多手机用户坦言，“三星手机一买，就砸到手里了，就是一个贬值货”。

## 迷失的跨界策略

在GalaxyLab到GalaxyNote频频失意于全球智能手机市场的背后，正是这两大系列产品在三星电子推崇的“跨界定位”策略，并没有在市场上找到准确的定位。

面对苹果的iPhone、iPad两大产品在全球市场掀起的巨大成功，三星电子急于找到“突围苹果成功、开创全新市场奇迹”背景下，无论是此前三星电子推出的7英寸屏幕、整合手机通讯功能的平板电脑P1000产品，还是当前三星电子力推的5.3英寸、兼具平板电脑功能的大屏智能手机I9220新品。这种“跨界”策略已经让三星电子在手机市场的创新式竞争，

走到产业发展的尽头。

冯洪江指出，“短期内，这种跨界产品因为新鲜、新奇而受到市场和消费者的热捧，但从用户长期使用的角度来看，却面临着很严重的用户感受不佳造成的体验失意。对于手机用户来说，并不是屏越大越好，也不是功能越多越好，而是适合才是最好”。

三星P1000的7英寸屏打不过苹果iPad的10英寸屏，虽然增加通话功能，但携带不方便，屏幕比例严重失调。既没有平板电脑的视觉享受，又不能达到智能手机的方便携带。如今，三星的5.3英寸屏再度面临着无法应对成功挑战苹果iPhone4S的3.5英寸屏的难题，虽然两者之间的市场竞争仍在继续，但“屏幕更大、功能更多”却仍然面临着使用不方便、不舒适的体验难题。

在全球范围内，跨界产品一直面临着“定位不精准”所引发的使用不当尴尬。正如资深产业观察家于清教所说，“如果平板电脑与智能手机可

以完美的跨界融合，开辟全新的市场，当年乔布斯早就实现了，为什么还要给三星电子留下机会和空间。这不排除是苹果当年设下的一个美丽陷阱。跨界看上去很美，可以依靠一款跨界产品覆盖两大产业格局，实际上带来的却是企业定位不清、消费体验不佳、后期问题百出的后续问题”。

三星电子在智能手机市场的跨界整合，实际上是想在智能手机和平板电脑上通过“产品跨界”谋求在上述两大产品市场的抢夺。实际情况却是，这种跨界产品本身在用户使用体验上的不佳，带来了产品市场定位的不精准，最终陷入了“脚踏两只船最后遭遇翻船”尴尬。

在三星电子“跨界策略”的背后，是典型的企业发展“投机主义”在推动。如果三星电子的“投机”、“骑墙”的市场竞争策略一直在旗下的电视、手机、电脑等产品领域持续走下去，尽管短期获得的是市场份额，但长期以来面临的却是品牌信誉失衡。