

## 1. 市场卡位战

## 高端、创新形象深入人心

从一开始苹果 iPhone 就没有和其他手机品牌在同一个舞台上 PK，它自己开辟了一片广阔的新天地。

售价越来越高，销量却越来越好，这种看似反常的现象首先来自苹果 iPhone 高端手机市场定位及卡位成功。比如 iPhone 14 售价 5999 元起，其售价起点已是大多数手机品牌难以企及的价格高点。

Counterpoint 数据显示，2021 年，全球手机均价 (ASP) 突破 2000 元，其中，苹果手机均价 5314 元，国产手机品牌中，vivo 手机均价 1651 元，OPPO 1513 元，小米 1243 元，全球销量第一的三星的手机均价也仅 1776 元，不及苹果手机的三分之一。相当于苹果 iPhone 以断崖式的优势卡住了价格 C 位，且以一己之力拉动全球手机均价突破 2000 元。

换句话说，以实际的成交均价来看，苹果是全球唯一一个高端手机品牌。

15 年前，乔布斯向世界展示了一款改变了公司也改变了世界的革命性通信设备——iPhone。乔布斯将 iPhone 描述为三款革命性产品的融合：带触控控制的 iPod、手机和突破性的互联网通信设备。当时乔布斯还自信地说：“苹果公司将重新发明手机。”

的确，在乔布斯推出苹果手机之前，我们印象中的手机还是诺基亚那样的小屏幕和实体键盘的功能机，还有一众山寨机。那时的功能机最核心的功能就是打电话和发短信，偶尔还能听个歌，流量以 KB 计；如今的智能机成了人手必备的全能终端，阅读、聊天、社交、娱乐，各种功能一应俱全，流量已以 GB 计。

实际上，现在的智能手机时代正是由乔布斯和苹果 iPhone 开启的，当诺基亚等众多功能机巨头和山寨机品牌在千元档位厮杀内卷的时候，苹果推出了划时代的智能手机 iPhone，售价直接突破 3000 元，远远高于其他竞争对手。

## 2. 消费心理学

## 耐用品和身份象征

一位长期关注手机市场的科技领域分析师告诉记者，同时通过将其最新的创新、技术和功能都放在高配甚至顶配版本上，诱导用户去购买更高价的版本，收获可观的营收和利润。

在很多场合，你抱着一个国际品牌包包和抱着一个普通品牌甚至杂牌包包的感觉是完全不一样的。相对应的是，作为现在人们日常生活片刻不离身的工具，智能手机其实扮演着以前人们名牌包包、首饰、手表等的功能。

如今的手机早已不只是通信的移动工具，而是全面覆盖人们吃穿住行的全能终端，工作生活方方面面都离不开它。对于这样一款终端而言，用户是愿意做一定投入的。手机已不仅仅是一个通信工具，还部分代表着使用者的品位、偏好、身份乃至态度。

所以，对于不少果粉来说，苹果高端品牌调性及其与众不同的稀缺性，买更高价的 iPhone 不仅仅在于实际的体验，还能带来内心的一种满足和愉悦。

与此同时，手机是一种耐用消费品，一用就是几年。用户是愿意多花些钱买一款好用、耐用的手机的，特别是在用户换机周期不断变长的大背景下。Counterpoint 发布的数据显示，目前用户的平均换机周期已经超 31 个月，而早些年这个数据曾是 16~18 个月。

因此，对于苹果来说，最重要的一点就是要保持产品足够的软硬件生态和好用特性，以及维持住高端、轻奢的品牌形象。2014 年，英国老牌奢侈品牌 Burberry (巴宝莉) CEO 安吉拉·阿伦茨加盟苹果，担任高级副总裁，负责苹果的零售业务，直接向 CEO 蒂姆·库克汇报。

她给苹果带来最大的变化之一，就是给这家科技巨头带来了

从一开始苹果 iPhone 就没有和其他手机品牌在同一个舞台上 PK，它自己开辟了一片广阔的新天地。即使后来其他手机品牌纷纷推出了各种智能手机，但苹果智能手机就以先行者甚至定义者的形象先入为主。在不少消费者心中，苹果与高端、创新、智能等关键词画上了等号，高端手机品牌的形象和高企的售价一起深入人心。

经典的经济理论告诉我们，技术创新虽然前期投入和风险巨大，且可能有较长的市场静默期和用户教育推广成本，但一旦市场打开并树立起技术创新者的形象，带来的利益就是广泛且深远的，比如迅速占领更多的市场份额，比如获取市场前期超高额的利润，比如主导行业技术标准和生产制造标准。更重要的可能还在于在全球用户心里树立起独一无二的高端品牌形象。

此后，随着众多巨头的切入，让智能手机的舞台越来越挤，PK 日趋激烈。但苹果一直在有意打造其创新引领者的人设。最典型的是乔布斯每年在新品发布会临近结束时总会酷酷地说一句“One More Thing” (还有一件事，暗指还有一个惊喜)，然后带来最大的惊喜。

我们熟悉的指纹解锁、生物识别等功能都是 iPhone 率先带给我们的。即使是苹果被各方吐槽“挤牙膏式创新”的今天，最新的 iPhone 14 系列依然带来了亮眼设计——灵动岛、打孔前置镜头、常亮显示、动态刷新率等。

不过，在创新日渐乏力的现实下，苹果如何定价也是跟随市场反馈而来的，苹果明白，如果定价过高或超出消费者心理预期，迎接 iPhone 的就是不断下滑的销量，就会被现实毒打。

就此，艾媒咨询 CEO 张毅告诉《中国经营报》记者，iPhone 在高

## 苹果手机“高端定位”方法论

**编者按/** 每年的苹果新品发布会都会吸引业界和用户的广泛关注，同时也会引发一众的质疑和争议，但最终的现实是：苹果手机越卖越贵，却越卖越好。

从 2007 年第一代 iPhone 横空出世，定价 499 美元 (约合人民币 3300 元) 起，此后售价一路上扬，到 2022 年 9 月 16 日发售的 iPhone 14 Pro Max 起售价已达 1099 美元 (国内售价 8999 元)，顶配版售价高达 1699 美元 (国内售价 13499 元)，销量也一路猛增。2021 年，iPhone 13 系列更是推动了 iPhone 创下 2.37 亿部的年销量纪录。与此同时，越来越高的售价也让苹果的营收利润水涨船高，以其全球仅 15% 的智能手机市场份额，攫取了全球手机市场 75% 的利润。

2020 年底，东京研究机构 Fomalhaut Techno Solutions 发布的数据显示，当时热销的 iPhone 12 Pro 成本价格仅为 2665 元，而其售价却高达 8499 元，虽然这里的成本未包含设计、人工、推广等费用，但这样高的毛利率已经足够引来众多同行的羡慕和质疑了。

苹果 iPhone 越卖越贵，有人说这是因为苹果手机用户忠诚度很高，再贵也愿意买单。但如果仔细研究，就会发现如下问题：为何苹果手机用户忠诚度很高？为何很多人在其他品牌手机几百元的涨幅面前锱铢必较，到了苹果 iPhone 上却无视千元涨幅而一掷千金？苹果 iPhone 做对了什么？苹果“高价销售”的方法论是什么？



2022 年 9 月 17 日，南京，新街口苹果旗舰店内，众多消费者在选购发售的 iPhone 14 系列。

端手机市场具备得天独厚的优势，只要一款商品在高端市场能站得住脚，它就能持续收割这部分高端市场的用户，并收获高额利润。而从目前来看，iPhone 在全球高端手机市场的份额是相当稳固的，这是 iPhone 高售价背后的

保障和前提。

卡住高端品牌形象的好处是不仅手机卖得贵，iPhone 的周边产品和苹果的其他产品都可以卖得贵，所以我们看到苹果 98 元的挂绳和 145 元的抛光布、848 元的充电宝壳也卖得很好。

至形成 iPhone 没怎么涨价甚至降价的错觉”，一位长期关注手机市场的科技领域分析师告诉记者，同时通过将其最新的创新、技术和功能都放在高配甚至顶配版本上，诱导用户去购买更高价的版本，收获可观的营收和利润。

## 观察

## “五力模型”中的苹果

波特五力模型由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出，是目前经典的行业企业竞争环境分析的理论框架。这五种力量分别为同行业竞争者的竞争、潜在竞争者的威胁、替代品的威胁、供应商的谈判能力与购买者的议价能力。

首先从同行业竞争者竞争的角度看，目前全球手机市场是典型的头部企业垄断市场，前五手机品牌合计份额超过 70%，份额相对稳定，且苹果的差异化竞争优势明显，竞争并不激烈；从潜在竞争者的威胁角度看，手机产业需要较强的资本、技术、人才积淀及口碑效应，这方面的威胁较少；从替代品的威胁角度看，因为人们的消费习惯，包括电脑、平板等在可能的替代产品难以形成对手机的替代，在可预见的将来，手机依然是人手一部的最强终端；从供应商的谈判能力角度看，苹果最核心的优势之一就是其供应链把控能力，苹果上下游供应商对苹果依赖性较强，谈判能力弱，甚至可以说由苹果一手掌控；高端手机的溢价能力很强，果粉的忠诚度较高，往往苹果新机发售还会出现一机难求、黄牛加价的现象，用户的议价能力很弱。

所有的这些都促成苹果

## 3. 差异壁垒论

## 人无我有 人有我优

可以说，苹果就是差异化竞争的典范，无论系统生态、硬件、软件、设计等方面，苹果 iPhone 都有其特有的优势，从技术力、创新力、品牌力等方面，苹果也一直在着力打造 iPhone 与众不同的特色。

不过说到底，高价的 iPhone 能吸引果粉们前赴后继、争相购买，只能说明，他们认为 iPhone 足够优秀和好用，值得花这些钱，也就是“贵有贵的道理”。

对应着高端手机的品牌定位和高昂的售价，从初代 iPhone 发布至今，无论整体设计和材质配置还有系统生态，iPhone 确实都有着自己的一套标准，每代 iPhone 新品或多或少带来一些创新，在玩家扎堆、内卷严重的手机市场独树一帜。

“竞争战略之父”迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 曾提出“差异化竞争”的概念，指出企业可以基于用户需求及企业现有资源实现差异化定位、用差异化产品打开市场、差异化销售推进市场、差异化服务占领市场，并实现几者之间的互动，获得其他竞品难以企及的竞争优势，并避开市场的同质化竞争。

可以说，苹果就是差异化竞争的典范，无论系统生态、硬件、软件、设计等方面，苹果 iPhone 都有其特有的优势，从技术力、创新力、品牌力等方面，苹果也一直在着力打造 iPhone 与众不同的特色。智能手机本来有两个很高的门槛，一个是芯片等核心硬件，一个是手机系统，而随着早些年芯片代工模式推进，以及谷歌 Android (安卓) 系统的开源开放，这两个门槛被彻底推平。

这样的结果是，市场上雨后春笋般地涌现了杂牌和山寨品牌手机，大家拼命在千元价位档厮杀；另一方面，手机行业的门槛大幅降低，成本和价格变得很透明，大家更多只能在最新配置及性价比上不断内卷。

这时推出的初代 iPhone，不仅有干净、安全的 iOS 系统及生态，在形态和功能上也对传统手机进行了颠覆，就连手机设计和外观上也别具一格，科技极简的风格及“凹凸有致”的触感，依然让大多数人能一下子认出谁是 iPhone。或许也是从 iPhone 开始，人们才意识到，手机外观不是可有可无的，它不仅仅是工业品，还可以是艺术品。

说到 iPhone 的特色，人们首先想到的还是苹果 iOS 系统，在手机市场千篇一律的安卓系统中，优秀的消息推送机制、“墓碑”机制、沙盒机制都在保证 iOS 系统的安全、流畅，而且相比现在安卓手机系统中预装的各种 APP 和自带广

告，iOS 系统确实足够干净，成为苹果手机的差异化王牌。

不过，经过多年的优化调校，安卓系统已经越发成熟，在很多使用体验上已与 iOS 系统不相上下，而且在生态丰富度、兼容性等方面更有优势。同时，iPhone 的直板大屏外观及设计也被众多品牌借鉴，各个手机品牌的外观设计越来越好，也越来越像。

这样的背景下，苹果也在着力打造其他的差异化优势，比如其他手机目前仍难以超越的超大线性马达，先进的大猩猩玻璃面板，出色的 SOP 封装以及优秀的调校水准等。

而说到苹果这些年打造的差异化优势，最突出的还是芯片，其自主研发的 A 系列处理器，单核性能与功耗表现都是标杆级的。芯片也成为目前 iPhone 的最大卖点之一。

与 iPhone 相似，华为手机是国产品牌中目前为止高端化做得最成功的品牌，甚至可以说，也是近些年来全球手机高端化做得最成功的品牌。在推出首款华为手机 14 年后的 2018 年，华为手机全年销量首次突破 2 亿部，2019 年更是增加到 2.4 亿部，全球第二、中国第一。IDC 数据显示，2015~2019 年，iPhone 销量从 2.3 亿部逐年缩水至 1.9 亿部，华为手机销量 2019 年超越了苹果。与此同时，华为手机是国产手机品牌中第一个卖到 5000 元的，2020 年上半年，600 美元以上价位的国内高端智能手机市场，华为拿下 44.1% 的份额，苹果 44.0% 略输一筹。

无论是 iPhone 还是华为手机，它们能在高端市场站稳脚跟的一个关键原因就是其足够的差异化优势。正如苹果有自主芯片、软硬件生态等方面的优势，在其他安卓手机品牌依然在堆料和价格 PK 时，华为手机推出了独有的麒麟芯片、鸿蒙系统以及固有的 5G 通信技术方面优势。

走大家不愿走的艰难的路，最终证明是对的。以芯片为例，苹果在 2008 年 4 月，便以 2.78 亿美元收购了 IC 设计公司 P.A. Semi，早早开启芯片的自研之路。而早在 2006 年，华为海思就已开始着手研发自己的手机芯片，经过多年的摸索和试错，投入数以亿计。

如今，伴随着不断上涨的产品售价和市场份额，苹果市值在今年也成功突破 3 万亿美元登顶全球，成为特立独行的那一个。

iPhone 的手机产业具备很高的成长性和盈利能力，这也是这些年苹果市值接连突破 1 万亿、2 万亿、3 万亿美元，登顶全球市值榜的背后逻辑，也是 iPhone 越卖越贵，却越卖越好的底气所在和深层原因。

客观而言，无论是 iPhone 还是安卓手机，这些年涨价某种程度上也可以理解。毕竟，10 多年前的 5000 元和现在的 5000 元明显不是一个概念；而且，这些年手机的屏幕、芯片、内存等硬件都经历了飞跃式提升，比如初代 iPhone 内存是 4GB，现在则以 128GB 起步。这些年，手机涨价的同时，手机的软硬件、品质及体验都是在提升的。

但苹果也远没到可以高枕无忧的地步，这同时来自于苹果自身差异化竞争优势的减弱，以及安卓手机大厂们的不断优化及追赶。

一个不争的现实是，无论是技术创新还是其他差异化优势，苹果都在相对减弱，苹果新品发布会就是一个最好的缩影，以前是一年一度的科技盛会和满满期待，现在更多变成了各方“挤牙膏式创新”“换壳重生”的吐槽大会。

反之，安卓手机品牌当下承包

了水滴屏、折叠屏、打孔屏以及屏下摄像头等更多的创新，安卓手机系统经过多年的优化，用户体验各方面已和 iOS 系统不相上下，甚至在生态丰富度等方面更优。同时，安卓手机大厂在资金、技术、人才、设计等方面进步迅速，且相对苹果还是有明显的价格优势。

可能哪天哪家品牌推出像初代 iPhone 那样的颠覆式产品，或者出现更多强有力竞争者，都会对苹果现有格局造成强大的威胁。华为手机在短短几年间就对苹果 iPhone 形成了强有力挑战，就是最好例证。

每次苹果出了什么新品或新闻，人们的讨论总是很激烈，且分成泾渭分明的两派，支持者说苹果生态优势和好用，以及贵有贵的道理；反对者指责苹果高价收割韭菜，交智商税。其实大可不必，因为这本身就没有标准答案，每位用户的诉求都有明显不同，苹果和安卓手机也各有特点和优势，谁也很难说服谁，自己用得好、觉得值就好。像一句俗语所说的，“让上帝的归上帝，凯撒的归凯撒”，市场和时间会给出相对最公平的答案。

本版文章均由本报记者吴清采写