

1. 硬件艺术

从产品到奢侈品的价值跃迁

走进北京王府井的苹果旗舰店，顾客络绎不绝。36岁的金融从业者张先生刚刚购买了一部 iPhone 17 Pro Max，“虽然价格不菲，但用起来省心。更重要的是，它已经超出了工具范畴，更像是一个身份标识。”

这种消费心理正是苹果硬件战略的精髓——将电子产品转化为奢侈品，实现从使用价值到符号价值的跃迁。因为苹果产品昂贵且兼具时尚科技属性，反而成为一种众人追逐的身份标识和社交货币。

这种将产品升华为身份符号的能力，是苹果最核心的竞争力之一。从乔布斯时代开始，苹果就精心构建了一套“科技+奢侈品”的叙事。发布会被打成全球瞩目的“科技春晚”，新品发售则上演一出“饥饿营销”的戏码。黄牛加价、二手市场价格坚挺，这些看似负面的现象，不断强化着消费者心中“稀缺即珍贵”的认知。而每年一次更新发布的策略，则持续诱导用户换机升级。

一位苹果中国区前市场总监向记者透露，公司的定价策略并非基于成本加成，而更多基于“用户愿意为这份体验和身份支付多少”。苹果从不卖便宜的东西，它只卖用户“感觉更值”的东西，因此要理解苹果，就要先放弃“性价比”这个传统概念。

在定价策略上，苹果采取了经典的“锚定效应”。通过推出超高端的 Pro Max 版本（起售价 1199 美元），使得定价 999 美元的 Pro 版显得

得“合理”，而 799 美元的标准版则成为“高性价比选择”。

这种策略的成功，体现在其傲人的产品均价上。在全球智能手机均价徘徊在 300—400 美元时，iPhone 的均价长期稳定在 800 美元以上。在 800 美元以上的高端市场，苹果更是占据了近七成的份额。它不追求销量的最大化，而是追求利润的最大化。

“通过设计、用户体验和营销塑造高端形象，再通过品牌与文化、生态、身份象征绑定形成高用户忠诚度。”手机行业资深观察人士李铭对记者表示，“苹果在中国的高端用户忠诚度达到 82%，复购用户贡献了 68% 的利润。这种用户黏性是竞争对手难以撼动的。”

更深层看，苹果的品牌溢价是“科技+奢侈品”的融合。它成功地将消费主义与个人主义价值观捆绑在一起。拥有 iPhone，不仅是拥有一部功能强大的设备，更是宣告自己属于一个追求创新、注重设计、引领潮流的精英社群。这种心理暗示的力量，是远非硬件参数所能衡量的。

“为此，在高端市场，苹果一如既往地几乎没有对手，这也让其在定价和利润空间方面有强大保障。”艾媒咨询 CEO 张毅告诉记者，整个市场对其高端产品的强需求和大的粉丝基数，也成就了苹果的高利润。

哈佛商学院的一项研究曾指出，苹果用户对其品牌的忠诚度，堪比宗教信仰。这种情感连接，是目前任何竞争对手都难以通过技

独占全球手机九成利润
苹果的超级“炼金术”

编者按/ 苹果再次向全球市场展示了其“印钞机”般的盈利能力。

2026 年 1 月 30 日，苹果公司发布的 2026 财年第一季度财报显示，公司实现营收 1437.56 亿美元，同比增长 16%；净利润 420.97 亿美元，同比增长 15.9%。这意味着，在刚刚过去的这个季度，苹果平均每天净利润超过 4.6 亿美元，日赚约 32 亿元人民币。

这份远超市场预期的财报背后，隐藏着苹果独特的财富密码。在智能手机市场整体增长放缓的背景下，苹果以不到 20% 的全球出货量，却持续攫取着行业超过 80% 的利润，这个数字在 2025 年更达到了惊人的 91%，形成了一种近乎垄断的利润分配格局。

尤其引人注目的是其在中国市场的表现：本季度苹果大中华区营收同比飙升 38%，达到 255.3 亿美元，创下历史新高，而这一增长是在华为强势回归、国产手机厂商集体冲击高端的竞争环境中实现的。同时，市场亦出现吊诡的一面：消费者一边疯狂吐槽苹果挤牙膏和暴利，一边又心甘情愿地掏钱买单。

苹果究竟有何魔力？其利润高企的背后有哪些秘诀？这又给正在高端化道路上艰难探索的中国企业带来哪些启示？本期商业案例，《中国经营报》记者通过产业链访谈，试图揭开苹果利润神话的多重面纱，并给中国的手机企业提供一些有益的探讨。



1月29日，上海苹果南京路步行街旗舰店外墙更换成马年金色渐变LOGO应景中国春节。

视觉中国/图

术或价格战来瓦解的。硬件的高利润为苹果筑起了

第一道护城河，但这仅仅是故事的开始。

2. 生态闭环

从一锤子买卖到终身价值的商业进化

如果说硬件是苹果帝国的基石，那么生态就是其利润增长的“永动机”。

在北京亦庄的一家科技公司，员工吴磊的办公桌上摆满了苹果设备：MacBook Pro、iPhone、Apple Watch。他向记者演示了日常工作流程：在 Mac 上写代码，遇到问题直接用 iPhone 拍摄错误提示，照片瞬间同步到 Mac；会议日程安排，Apple Watch 会震动提醒，并自动将日程同步到所有设备。“这种无缝衔接的体验，让我无法想象换成其他品牌的组合会如何。”

这正是苹果生态的魔力所在。通过 iOS、macOS 等封闭操作系统，以及 iCloud、隔空投送等独家功能，苹果将硬件、软件和服务紧密地捆绑在一起，形成了一个强大的“引力场”。用户一旦进入，迁移成本便高得惊人。放弃 iPhone，意味着放弃与 Mac、iPad 的协同，放弃 App Store 里已付费的应用，放弃 iCloud 里存储的所有数据。

在吴磊看来，苹果的生态闭环其实涵盖三个层面：首先是硬件生态：iPhone、iPad、Mac、AirPods、Ap-

ple Watch 等设备之间实现了协同；其次是软件生态：App Store、iCloud、iMessage，苹果通过系统级软件和服务绑定用户；最后是服务生态：Apple Music、Apple TV+、Apple Pay，不仅增强了用户黏性，也让用户从“一次购买”变成“持续付费”。

于是，iPhone 不再仅仅是一部手机，而是一把通往整个苹果数字世界的钥匙。硬件销售只是故事的开始，真正的“收割”发生在后续的服务环节。

财报显示，2025 财年，苹果服务业务收入突破 1086 亿美元，毛利率高达 75%。2026 财年第一季度，苹果服务业务营收首次突破 300 亿美元大关，达到 300.1 亿美元，同比增长 14%。更惊人的是其毛利率——高达 76.5%，是硬件业务的 2 倍多。

“服务业务已成为苹果真正的利润引擎。”摩根大通分析师萨米克·查特吉指出。

App Store 的“苹果税”、订阅服务、支付业务，共同构成了苹果几乎没有边际成本的“收租”生意。

尽管面临全球范围内的反垄断诉讼和监管压力，但 2025 财年 App Store 的收入仍增长了 18%，达到 360 亿美元左右；截至 2025 年年底，苹果的付费订阅用户超过 9 亿，为其提供了稳定且持续的现金流；而支付业务则是另一个隐藏的巨头。Apple Pay 已成为全球第二大移动支付系统，公开数据显示 Apple Pay 年处理交易额超过 6 万亿美元，苹果从中收取相应交易手续费，2023 年手续费收入或达 40 亿美元。

这套生态系统的威力，在于其“飞轮效应”。硬件吸引用户，优质服务提升黏性，庞大的用户基数吸引更多开发者入驻 App Store，丰富的应用生态又反过来促进硬件销售。这个正向循环一旦启动，便会产生巨大的网络效应，让后来者望尘莫及。微软、谷歌、三星等都曾试图构建自己的生态，但始终无法撼动苹果的地位，原因就在于它们缺乏像 iOS 这样统一、封闭且体验极致的操作系统作为核心纽带。

在生态优势外，李铭提醒，苹果有一点值得中国手机企业借鉴的是，苹果一直都强调体验优先：

强调流畅性、隐私安全和简洁交互，而非单纯堆叠参数。

一位国内头部手机厂商的产品负责人对此深有感触：“我们也能做出参数好看的手机，但在生态协同上，总是差一口气。用户的设备来自不同品牌，体验割裂，我们的服务也很难形成好的黏性。”这道无形的护城河，让安卓阵营的追赶显得尤为艰难。

据苹果官方最新数据，全球活跃苹果设备数量已超过 25 亿台，这些设备构成了一个不断扩大的生态网络。每个新设备不仅带来硬件销售，更将用户更深入地嵌入服务生态，形成“硬件引流、服务变现”的良性循环。

值得注意的是，苹果正在将这一生态优势从个人计算设备，扩展到汽车、家居等更广阔的领域。CarPlay 已经成为众多主流汽车品牌的标配，HomeKit 也在智能家居市场占据一席之地。未来，当“空间计算”成为现实，苹果 Vision Pro 所构建的全新生态，或将再次定义人机交互的范式，进一步巩固其帝国根基。

观察

苹果利润神话的本质与国产手机的突围

苹果的成功，或许早已超越了商业和技术的范畴。它精准地捕捉并塑造了这个时代人们对科技产品的终极想象——不仅是工具，更是身份、品位与生活态度的延伸。它的高利润，是对其卓越产品力、强大生态力和顶级品牌力的综合回报。

苹果用不到 20% 的销量拿走行业超过 80% 的利润，这已不是竞争逻辑，而是规则制定的能力。苹果的利润模式代表了一种代际优势。传统制造业的利润公式是“收入-成本=利润”，企业通过规模效应降低成本，通过市场营销增加收入。而苹果的利润公式已经演变为“用户价值×生态杠杆=终身利润”。

在这个新公式中，硬件销售不再是终点，而是用户关系的起点。每卖出一台 iPhone，不是赚取了一次性差价，而是获得了一个可能持续 10 年甚至更久、贡献数千美元服务收入的用

户入口。

这种模式的优势在财报中清晰可见：即使 iPhone 销量波动，服务收入仍保持稳定增长；即使硬件毛利率受成本压力影响，整体利润率仍能维持高位；即使在某些市场失去销量冠军，仍能卷走行业大部分利润。

相比之下，中国手机企业大多仍停留在第一代利润模式中。2025 年，小米、OPPO、vivo 的净利润率多在 10% 以下，不到苹果的三分之一。

这种差距并非源于技术或产品，而是商业模式和产业地位的差异。中国手机企业面临的真正困境是：在硬件同质化的背景下，难以建立差异化优势；在开放安卓系统的限制下，难以构建生态壁垒；在品牌认知的固化下，难以突破价格天花板。

然而，危机中孕育着机遇。中国手机企业的高端化之路，或许不应该完全沿着苹果的路径前进，而应重新

定义竞争维度。

在 AI 和万物互联的新时代，手机的角色正在发生深刻变化。它不再仅仅是通信工具或娱乐设备，而是成为个人数字生活的中心和智能生态的入口。这为中国企业提供了弯道超车的可能性。

华为的“1+8+N”全场景战略、小米的“手机×AIoT”生态、OPPO 的“万物互融”愿景，都在尝试构建不同于苹果的开放智能生态。这种开放生态虽然难以达到苹果的利润密度，但可能创造出更大的产业价值和更广泛的社会影响。

苹果的利润神话，本质上是一场关于“定义权”的战争。它定义了什么是高端，什么是流畅，什么是不可或缺的体验。中国手机企业若想真正跻身高端行列，就必须有勇气和智慧，去争夺这份定义未来数字生活的话语权。

而苹果利润神话给中国手机企

业最深刻的启示，或许是长期主义的价值。苹果今天享受的生态红利，源于 15 年前对 iOS 系统的坚持；今天的供应链霸权，源于 20 年前对自研芯片的投入；今天的品牌溢价，源于 40 年如一日的设计哲学。

中国手机企业需要同样的战略耐心：芯片自研需要 10 年积累，生态建设需要 5 年耕耘，品牌塑造需要 3 代产品。在资本市场追求短期回报的压力下，这种长期主义尤为珍贵。

2026 年的手机行业，一场关于利润、生态和未来定义的暗战正在上演。苹果的利润神话仍在继续，但中国手机的突围之路也已开启，技术突围、生态构建、品牌重塑等都是中国手机需要补课且正在做的事情。这场较量的结果，将不仅决定几家企业的命运，更将塑造全球科技产业的未来格局。

本版文章由中经记者吴清采写

3. 供应链霸权

从成本中心到利润杠杆的重新定义

在苹果的商业版图中，供应链不仅仅是成本控制工具，更是核心竞争力的重要组成部分和利润杠杆。

苹果对供应链的管控堪称艺术。从芯片设计到材料科学，从制造工艺到物流体系，苹果构建了一个既深度垂直整合又高度全球化的供应链网络。比如在库存管理上，苹果库存周转天数常年保持在 8 天左右，远低于行业平均的 30 天。

从成本结构看，苹果硬件的盈利能力建立在对供应链的极致掌控上。根据多家机构的拆解分析，iPhone 17 Pro Max 的物料成本约为 500 美元，而其起售价高达 1199 美元，单台利润约 400 美元，利润率接近 36%。

一位长期跟踪苹果产业链的分析师向记者透露，通过与台积电、三星等核心供应商签订长期独家协议，苹果不仅能确保先进工艺的首发权，还能将芯片采购成本压低至竞争对手的 70% 左右。“由于出货量稳定且巨大，还拥有数千亿美元的现金储备，苹果议价能力很强，可以把最多利润留在自己手中。”该分析师表示，这种成本优势在显示屏、图像传感器等多个关键部件上均有体现。

而苹果这种供应链优势还得回归其公司运营模式。在张毅看来，苹果推行轻资产模式，就是抓住设计和品牌高附加值的两端，把重资产投入的供应链和生产制造外包出去。相当于，苹果把利润低的苦活累活外包了，而通过设计、品牌销售等获取核心利润。

与安卓阵营频繁推新、快速迭代的策略不同，苹果奉行的是“一次性做到极致，然后小步优化”的产品哲学。

“从 iPhone 确立全屏设计语言以来，苹果手机的基本形态已经保持了多年。”上述苹果市场总监指出，“这种设计延续性大幅降低了模具开发、生产线改造和用户教育成本，而产品线精简策略，可以减少 SKU 数量，聚焦爆款，使得规模效应最大化。”

“苹果并不追求每年都有颠覆性创新，而是把资源集中在能够长期建立竞争优势的领域。”李铭补充道，“比如自研芯片、操作系统和材料科学，这些投入可能三五年才见成效，但一旦突破就能形成多年的技术壁垒。”

自研芯片是这一战略的范本。从 A 系列到 M 系列，苹果不仅掌握了手机和电脑最核心的部件，降低采购成本的同时，自研芯片也成为苹果手机、电脑的最大卖点之一。

同时，苹果强大的现金流使其能够玩转供应链金融，将成本压力转移给供应商的同时，还能从中获利。

“苹果通常要求 90 天甚至更长的账期，这意味着供应商要先垫资生产。”一位苹果供应商告诉记者，“而苹果自己的现金则用于短期投资，仅此一项每年就能产生数十亿美元的收益。”

更巧妙的是，苹果利用其市场地位与供应商签订返利和折扣协议。如果采购量达到特定阈值，供应商还需提供额外折扣。“这些条款使得苹果的实际采购成本较大幅度低于合同价格。”该供应商补充道。

如今，面对地缘政治风险和成本压力，苹果正加速供应链的全球化布局。在印度，苹果的 iPhone 产能占比已从 2023 年的 7% 提升至 2025 年的 20% 左右；在越南，AirPods 和 Apple Watch 的生

产线不断扩大；在马来西亚，苹果投资建设了新的芯片测试和封装设施。

“这种多元化不仅降低了地缘政治风险，也优化了成本结构。”上述供应商分析称，“印度的人工成本约为中国的三分之一，加上当地政府提供的生产挂钩激励(PLI)计划，使单台 iPhone 在印度的生产成本降低了 15% 以上。”

苹果的利润神话为中国手机企业提供了生动的商业案例，也凸显了国产手机高端化面临的现实挑战。

必须清醒认识到，苹果模式具有历史特殊性和路径依赖性，很难被完全复制。中国手机企业也不可能简单照搬苹果的“硬件+服务”模式。

尽管如此，在国产手机企业产品负责人看来，中国手机企业在高端化道路上仍有突破机会，主要集中在三个方向：

一是折叠屏的技术领先。2025 年，中国品牌占据了全球折叠屏手机市场的大部分份额，在铰链技术、屏幕耐久性和软件适配方面已建立起明显优势。

二是本土化创新优势。在快充、影像、电池技术等领域，中国手机企业已形成差异化优势。

三是 AI 手机的换道机遇。随着端侧大模型的成熟，AI 手机成为新的竞争焦点，这方面中国企业也跑在了前面。

“手机品牌高端化是必须要去做的事情，因为智能手机及消费电子市场赛道中低端市场竞争愈发激烈，靠拼低价拼不出利润和未来。”张毅说，相较于苹果，国产手机品牌的人才储备还存在不足，尤其是创新创意、品牌设计等方面的高端人才，需要引进和培育；同时国产手机品牌要着力打造自己的产品生态和供应链体系，这样才能进行有效的生态整合，形成“以我为主”的产品发布、定价、供应链体系。

而要实现真正的高端突破，李铭认为，中国手机企业必须跨越四道门槛：

一是技术自主的深水区。虽然华为在芯片设计上取得了突破，但国产手机整体在核心元器件上仍依赖外部供应，这种依赖不仅影响利润空间，也限制了差异化创新。

二是品牌价值的长期建设。全球消费者对“中国品牌=性价比”的刻板印象仍未根本改变。2025 年，在欧美高端市场(800 美元以上)，中国手机品牌的合计份额不足 5%。

三是生态体系的艰难构建。中国手机企业的服务收入占比普遍低于 15%，而苹果的占比已然超过 25%。

四是全球市场的复杂博弈。在印度，小米遭遇税务纠纷和资产冻结；在欧洲，OPPO 和 vivo 因专利诉讼面临销售限制；在美国，华为仍被排除在市场之外。地缘政治风险已成为中国手机全球化的最大不确定性。“手机品牌高端化没有捷径，唯有技术自研+生态打造+耐心坚持。”李铭说。

苹果用 40 年时间，筑起了一个看似坚不可摧的帝国。但历史告诉我们，没有永恒的霸主。对中国手机企业来说，冲击高端绝非一日之功。它需要的不仅是砸钱堆料的魄力，更是十年磨一剑的定力，以及构建一个能让用户心甘情愿的生态魅力。在这场漫长的马拉松中，谁能最终抵达终点，答案不在今天的财报里，而在明天无数个用户的选择中。