

從 Apple II 到 iPhone 14 的商業策略探討

3s market 施正偉



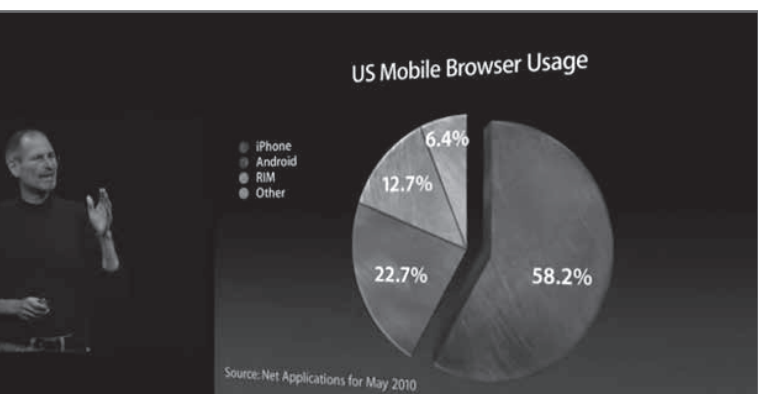
這篇分享不是談電腦，也不是推銷蘋果手機。而是探討「Apple」的行銷與銷售的策略與執行。

蘋果，不管是從 Apple II、麥金塔電腦、iMac、iPod，到 iPhone，一直是市場的領先者與領導者。創辦人之一的史蒂芬·賈伯斯（Steve Jobs）更是科技業的傳奇人物，提到「Apple」，賈伯斯也等於是「蘋果電腦

與蘋果手機」的代名詞。

為何探討「蘋果」前緣，我非果粉，但對它們的產品有好感，也有使用它們的產品。也未看過「賈伯斯傳」。在2010年iPhone已是智慧手機的第一品牌時，才決定徹夜看iPhone 4發表會，也是他生前最後一場發表會。

蘋果自辦的 WWDC (Worldwide Developers Conference, 全球開發者大會)，未看前，我想像的是賈柏斯是對全球的消費者對話，告訴果迷們或潛在的消費者，為什麼要買 iPhone 4？但以發表會的命名而言，應是 B2B 的發表會。其到底要發表什麼？凌晨登場，賈柏斯用六個 iPhone 4 不同以往的設計、功能、應用，在近兩個小時的發表會上介紹，包括結構、晶片採用、加入新的感測器（陀螺儀）、螢幕解析度、電池等。除了照相功能外，消費者真的會在意這些規格嗎？



這是我第一次觀看世界流行大品牌的發表會，帶來很多震撼。賈柏斯的簡報精簡，用很口語的方式去陳述，相較國內外發表會上名嘴，根本沒有太多特殊之處。

不過，我確實上了一課，原來簡報要簡明扼要，力求口語化，這樣才能與你的 TA，產生共鳴。為此，我還針對「Sales Presentation」和外國友人探討，若連自己的

產品介紹都無法表達出核心價值，銷售數據將與檢討成反比。

日前，我把賈柏斯這場簡報，分享到臉書。朋友說這是賈柏斯有「過人的天賦」。我認同賈神的號召力，並回應，這是一連串精細的行銷規劃。如果你是企業的經營者或銷售代表，你能像他一樣，上台侃侃而談，又清楚表達出這個即將上市產品的 Roadmap、功能、應用嗎？產品是主角，還是 TA 是主角？這場發表會的 TA (Target Audiences, 合新對象) 到底是開發者？還是果粉？或是 B2B？

消費者可以到蘋果專賣店購買外，也可以考慮不同電信業者推出的綁約方案。而對銷售而言，透過直播與現場，果迷及消費者已經接收到這個新品上市訊息，蘋果辦了這場發表會，幫手機銷售業者有了交代。資費該如何設計？是銷售業者的工作。猶記當時接近破曉時刻，我的結論，這場發表會確實是 B2B 導向，TA 是在場與網路上的所謂開發者，以及這支手機的「供應鏈業者」。

為什麼是開發者和供應鏈業者？開發者對應的是 Apple Store，有越多的應用軟體開發，以及周邊商品開發，手機的應用就越多元，這不難理解。但為什麼跟供應鏈業者有關？我的推理是：賈柏斯為這些供應鏈業者在 WWDC 發表會上，面向華爾街和全球股友，提升「蘋果概念股」的股價效應。這個

推理，我在 iPhone 8 上市的前一整年，得到合理的自我解釋。

iPhone 8 上市的前一整年，從網路、平面媒體上，iPhone 8 會採用台積電或三星哪一家的晶片？手機玻璃是大金剛玻璃或是其他？代工廠會是台灣鴻海富士康集團；還是韓國或中國業者等。這些訊息出現在各類的平面與媒體之上，更不斷有所謂的內幕消息、獨家消息。我長期從事廣告媒體活動展覽的工作，一眼就看出，這根本是廣告或公關公司的操作手法。

朋友在臉書回應，蘋果的發表會一陳不變。應該說是賈伯斯或幫蘋果操作的廣告公關公司樹立典範，如何在內容上推陳出新，靜待下一位神級大人物出現。

為什麼蘋果會用 WWDC 做為年度新品的主舞台，就我所知，蘋果自己很少，或更應該說極少出現在 CES（美國消費性電子大展）、MWC（巴賽隆納全球行動通信大展）。WWDC 首屆於 1983 年舉辦，在 2002 年開始做為年度新品發表會。一場 WWDC 大概現場只開放 600～1000 人。但是加上 youtube 等社群直播媒體的傳播效應，全球觀看人數經常累積超過一千萬人次，這個數字比起一些同樣是巨頭的網路業者，整整都超過了一千倍。

來對比台灣科技產業，經常在國內外各大展覽或自行舉辦發表會，其實每每看到氣勢

、人氣、被媒體報導頻率，都相對無法相比。這幾年不少業者，更成立通信社群媒體，同時「四處拉人」加入，然後用入人數來互別苗頭。再看看內容，不是促銷再促銷，不然就是照三餐問好，或是流傳網路轉載的資訊或笑話。絕大多數的這些社群，其實並沒有經過定義與規劃。

這些自媒體社群，拉來的成員大部分是鬆散的，甚至把競爭對手也都拉進來。這群的內容千篇一律幾乎都是促銷相關，特別在今天很多電子產品都差異性有限，價格也都評價化到價差有限，除了競爭者會很注意外，需求者受眾社群的關心度大多不高。

至於自辦發表會，大多也是自家旗下的配合業者。當然不是說這樣性質的發表不值得辦，但是從新客戶或尋找不同的合作夥伴的角度來看，舉辦內容的規劃，是應該要很縝密去思考規劃的。

不管是發表會或是社群媒體怎麼來設計規劃？我在前述提到蘋果絕對有透過廣告公司操作。我必須佩服蘋果的 PM（產品規劃主管）。蘋果的絕妙之處，就把產品規劃公開化。要選擇什麼晶片、什麼玻璃材質，原本是蘋果內部，甚至很私密的內部策略。但是公開化就帶來討論，甚至希望成為「蘋果供應鏈」的業者，也會自動入列加入自我行銷，這最終獲益者都是蘋果，而且讓討論度不斷延續，更增加了品牌曝光度。並迎合消費者所好。像兩年多前，iPhone 13 仍然保有

「瀏海」，被酸民一再調侃；果然，去年 iPhone 14 就從善如流，修改了瀏海。

蘋果是在做 B2B，還是在做 B2C？

我主觀認定，骨子裡絕大多數流著的都是 B2B 的「戲胞」。我的演繹詮釋是蘋果幾乎全是「蘋果供應鏈」業者分工合作「兜」起來的。

所以發表會上所發表的任何技術、功能、應用，都是來自這些雀屏中選的業者，更貼切地說，一整場發表會都在說別人的產品。這就是蘋果高明的地方，整合別人的東西，變成自己的品牌優勢。如果要用一句話來形容這個策略，我的說法是「操作組成蘋果供應鏈」，形成利益共同體。

這在台灣目前很多製造業者，都在標榜「MIT」，或許也帶來一些不同的思考。從現實來看，美國的電子資訊科技業根本已經產業斷鏈且空洞化。而台灣這方面比美國稍好許多，但是蘋果讓這原本是劣勢，卻能翻轉成其他國際大品牌的業者所望塵莫及的優勢。

我不認同「打群架」這句形容詞，但是從另一個角度看，組成像蘋果這樣的供應鏈就是打群架，至少蘋果手機在年銷售額與第二名的三星手機天差地別，而蘋果供應鏈這個群架效應，連三星手機都難撼動。許多業者喜歡把「打群架」掛在嘴巴上，卻常常不知

道該如何打群架。而蘋果提供了最好的「打群架」典範。

為什麼從 Apple II 到 iPhone 14 一直是經典中的經典

我在大學階段，開始知道 Apple II，當時蘋果是睜一隻眼閉一隻眼走開放性架構。後來公開說蘋果轉變為獨立系統架構，不少評論都說蘋果必將走進歷史。令人跌破眼鏡的是，在蘋果走向獨立架構，IBM 繼之公開說以 PC 開放性系統架構，變成個人電腦的霸主。

如今 IBM 最後放棄個人電腦，把這個事業賣給了中國聯想。但是蘋果這條路卻在不斷創新下，活得好好的。一家以 iOS 獨立系統，卻能在開放的眾多安卓系統下，獨霸一方。或許很多人會說，那就是大品牌的魔力優勢啊！話說沒錯，不過可能大家都略知，蘋果麥金塔電腦是賈伯斯輟學後，在自家的車庫組裝出來的。以出身血統來看，比起可以想得出來的科技巨頭，蘋果確確實實是寒門出身。



從我的觀察來看，蘋果從寒門晉升為貴族，憑藉的是這一連串的精細規劃與佈局。

或許蘋果的發展歷程足以給我們的借鏡

最近疫情解封後，國內外幾個展覽陸續登場。我就從蘋果的 WWDC 和國內的智慧城市展，以及美國安全科技展 ISC WEST 做些比對探討。在智慧城市展上，一直在找答案，「解決方案」該怎麼展？誰該來展？誰該來看？從第一屆開始，我一直認為這個展有很大的發展與成長潛力。當然，每年這個展都有進步。

三、四年前，我在歐洲與美國的朋友都曾和我交換意見過。智慧城市的發展，涉及的是很多的城市建設專案項目，內容涵蓋士農工商食衣住行育樂。在過去他們歐美都和中國接觸與尋求合作，因為中國有眾多的人口，有很多五六百萬，甚至千萬的人口城市，吸引這些歐美廠商合作。可是，後來他們改變了想法。這些我熟悉的歐美朋友告訴我，在歐美除了向紐約、倫敦、巴黎這樣的大都

會外，其實大部分的城市人口都在一百萬到三百萬之間。這些歐美朋友說，以台灣的科技實力，以及台灣城市人口規模，與歐美城市規模類似，這才是他們最理想的合作對象。問題是在中國製造崛起之後，中國低價卻讓人又愛又恨，台灣業者如何再行銷自己？

另一個場景 ISC WEST，雖然我已經有很多年沒去參展，但展前中後與一些台灣參展商都有聯絡。也透過 youtube 追蹤即時參展資訊。

近兩年美中問題，美國不斷祭出對中國科技產品的限制。但是對於這樣的機會，台灣廠商如何爭取？但是從所獲得的相關資訊，發現台灣廠商在國際展會的行銷，也面臨很多資源不足、作業上難以受到更多的關注等行銷難題。如何把這些不足與困難去克服，為台灣爭取更多的市場空間和機會，同樣是必須突破的課題。

從 WWDC 看到值得學習的做法

我從賈伯斯在 WWDC 的簡報，及一連串的作業，除了上述的描述，在本篇分享歸納如下，或作為大家一起在未來商業策略發展、規劃執行、行銷的探討思考：

1. 業務簡報，如何真正切入買主所需要的共鳴
2. 清楚的 TA 定義
3. 產品 PM 的完整的 Roadmap 規劃
4. 整合組織供應鏈替代一項以來的單打獨鬥
5. 善用媒體與平台做行銷

