

# 苹果暂免企业30%的苹果税，是真正让步还是缓兵之计？

一直以来，苹果都给人以“特立独行”、“我行我素”、“决不让步”的强硬印象。从乔布斯到现在的库克，“铁腕”的标签已经深深打在苹果的企业文化和DNA中。其中一个典型例子，就是苹果为了用户隐私而和美国政府、FBI等多次交锋，拒不解锁iPhone。而与三星展开的长达七年专利案，也显示出苹果的韧性。

但就是这样的苹果，却在近年来有“软弱”的迹象。比如因打赏分成、适配暗黑主题等不止一次和苹果产生冲突的微信，最后都基本笑到了最后。而现在，苹果更是向不少企业低头，暂时取消部分企业高达30%的抽成，即“苹果税”。一步步后退、让步的苹果，到底是真服软，还是在玩缓兵之计呢？

让步！苹果终于服软了

苹果在今年的表现，始终显得有些诡异。无论是延迟发布新款iPhone，还是转向高通怀抱等，都展现出今年是非比寻常的一年。而这些都加起来，也没苹果近日的一条重磅信息更具爆炸性——暂时取消部分企业高达30%的“苹果税”。因为，这是苹果在动摇自己的根基。

据悉，Facebook称，苹果公司批准了一项请求，允许企业暂时暂缓向付费在线活动

支付30%的佣金。对此消息，苹果公司予以证实，表示这项临时豁免将持续到今年年底。也就是说，在三个月的时间中针对因疫情而转向在线业务的企业，苹果将取消他们在App Store的分成费用。

通常来说，苹果绝不会对到嘴的“肥肉”手下留情。苹果不允许开发者自行，或通过第三方处理应用程序内购买的支付。其曾表示，外部服务可能会带来安全风险。但人人都知道，苹果是为了自身的利益考虑。

而如今苹果的态度发生180度的转变，显得有些非比寻常。按照苹果的话说，这是源于一些企业客户在疫情期间承受压力，苹果希望给这些企业更多时间适应数字业务模式。但不管苹果怎么表态，它的确是在让步、服软。

反苹果联盟声势浩大，苹果暂时避风头。事实上，苹果的让步和服软，除了要真正给企业带来实惠外，或许还与“反苹果联盟”声势愈发浩大有直接关系。

苹果为了维护自身利益，为自家应用商店App Store制定了一项强硬的条款——用户通过虚拟货币的打赏等行为，必须走苹果支付渠道，且苹果将从中提取30%的分成。对于一些不愿支付更多佣金的iOS开发者，

苹果可能会拒绝发布其App的更新，甚至将其从App Store中下架。这样的霸道行径，引发诸多开发者的不满。在去年，就有一批美国iOS开发者对苹果提起反垄断集体诉讼，指责后者滥用自身的垄断权利。

而在今年7月，苹果以违反应用内支付的规定为由，将Epic Games的热门游戏《堡垒之夜》下架。此事件一出，苹果惹怒了一大批巨头企业。游戏开发商Epic Games、音乐流媒体服务Spotify及约会应用Tinder母公司Match Group在内的多家公司宣布组建联盟——“应用公平联盟”，即“反苹果联盟”。

他们认为包括App Store在内的大多数应用商品向开发者收取过高的佣金，是在扼杀竞争。为此，他们共同向苹果施压，试图迫使后者和其他应用商店运营商改变市场规则。或许小开发者或团队的起诉，对苹果来说“无伤大雅”，但巨头的联合却让苹果很受伤。

毕竟有巨头在前面进攻，极有可能一呼百应地让更多小开发者或团队加入其中。届时，局面可能会对苹果愈发不利。在这样的大背景下，苹果以疫情为借口来让步，看起来更像是在避风头，向外界释放自己想要

改变的信号。

或是缓兵之计，仍需完善抽成制度

可以猜测的是，苹果在这个关键时间节点让步，可能是为了获得更多企业的支持。这让苹果有更多的时间，去评判未来是否要对自家的“苹果税”进行改革。从这点来看，苹果或许是在玩缓兵之计。

如果外界的反对声浪不再那么大，苹果依然可以“我行我素”。毕竟，苹果已经为自己留下了退路。苹果在声明中表示，“一旦上诉公司的业务转向线上，所有课程变成虚拟产品，则无法享受苹果的豁免政策。”看来，苹果死心不改。

说到底，App Store是苹果自家的“一亩三分地”。苹果只想靠App Store构建生态、赚取利润，绝不想被其他人指手画脚。而只要苹果“运动员”、“裁判员”双重身份不改变的话，其仍然占据绝对的主导权和话语权。

因此，要想从根本上改变对开发者的不利局面，还需要从多方下手去真正完善抽成制度。凭借一个多方主导且完善的抽成制度，才能不让苹果任意行事。只是，已经习惯躺在App Store上赚钱的苹果，肯定不会让步。未来，围绕抽成，还有很多好戏可看。（科技新发现 康斯坦丁/文）

## 维密的中年危机

据BBC报道，6月5日，维多利亚的秘密（Victoria's Secret）英国公司进入破产清算，同时其母公司L Brands表示，将在2020年永久关闭位于北美的250家维密店铺。这个来自美国的内衣行业巨头也没有躲开被时代抛弃的命运。

从万众瞩目的维密秀，美国最大的内衣品牌，霸占各大媒体头条，到如今面临巨额亏损，市场份额大幅下滑，维密为何成功？又为何没落呢？

成功不只靠性感

独特定位

在20世纪七八十年代，美国女性并不怎么追求内衣的格调，大多穿着朴实、宽大的棉质内衣，基本没有什么特点。因此，维密在品牌的定位上，专注于年轻女性，为年轻女性设计更有品位的内衣产品，主打性感、浪漫和时尚，与其他品牌迅速建立差异化，这样魅力、时尚的设计风格相对于当时的市场环境，一方面符合人们的审美和社会潮流，另一方面因为独树一帜的风格，迅速引起了消费者的关注，几十年后的今天，维密成为了性感的代名词。

此外，维密致力于将实用和私密的女性内衣产品打造成时尚产品，因此产品的时尚设计和持续创新能力至关重要，维密的设计师们每年都会紧跟潮流，推出大量的新款内衣。

渠道建设

对于当时的维密来说，在销售渠道方面进行了两大创新设计，同时还能够不失时机地开辟多元化销售渠道。

1.邮购手册。

维密最初就是为了让男人能够更方便地为妻子选购内衣，因此在早期就使用了邮购手册的形式，之后这些手册的印刷量达到了每年数亿本，而且是免费获得。

首先，这对于当时的购买环境而言，解决了男性为女性选择内衣尴尬的问题。

其次，将女性内衣的消费成功转移给男性。而且邮购手册也成为了维密重要的品牌宣传渠道，很多消费者都是被手册吸引才前来消费的（邮购手册已经成为维密的品牌资产之一）。

2.实体店。

维密的门店风格有着极高的辨识度——暗黑和复古风，在一个暗黑、华丽的背景下，公主般的、私密的内衣能被衬托得更加性感，更具魅惑性，就像不可触碰的艺术品。此外，维密的专卖店每经过5年也都会重新设计一次，持续为用户创造性感时尚的新鲜感。

3.产品陈列。

维密大卖场的产品陈列综合了各个产品系列和种类、色彩搭配、主题风格等多方面因素进行考量，将相同款式或主题进行集中陈列，对店铺进行区域划分，每一个区域都形成自己的特色。流水台上的模特展示成套的商品组合，同时在附近搭配维密的周边产品，比如身体乳、香水等来提升客单价。

4.多元渠道。

除了线下的上千家门店，受益于美国发

端较早的互联网技术，维密品牌很早就实现了“实体店+网购+直邮”的全方位渠道。早在1998年，维密就投资500万美元建立了官方销售网站，2006年线上销售额就进入美国消费类电子商务网站销售额的前10名。

价格策略

主打性感魅力的维密在初期的定位就是面向大众的女性内衣品牌，而非定位奢侈品，虽然每年一度的维密秀极尽奢华，不逊于任何一家国际大牌。但是走下秀场，维密将自己的用户定位为中产阶级女性群体，一件内衣售价才几十美元，并在今后几十年的发展一直坚持，这也是维密能够收获大量粉丝和消费者的重要原因。

营销造势

1.维密天使：每一年，维密都会邀请全世界最当红的时尚模特来当自己的“天使宝贝”。她们肤色各异，却有着一个共同的特质——性感。在过去二十多年中，每年十一月份的维密秀成为了万众期待的盛典，而维密也一次又一次突破了观众的期待，成为人们眼中的焦点。

2.梦幻内衣：从1995年开始，维密每年都会推出一套价值百万的Fantasy Bra，最贵的是2005年的“璀璨性感梦幻内衣”，价值1250万美元。梦幻内衣的打造成为维密宣传造势一个热点，给消费者带来无尽的想象。

3.粉丝经济：在每一场维密秀里，超模的粉丝以及被邀请来助阵的明星的粉丝都会自发传播，并能起到良好的宣传效果，不仅为媒体提供大量话题，还赢得了海量的免费报道。

4.美国CBS电视台每年都花费超过2000万美元购买“维密秀”的转播权，并在190多个国家转播。近两年开始网络转播，2015年腾讯视频与CBS、“维密秀”版权方三方合作，花大价钱买入“维密秀”的版权，点击量达3.5亿次。通常视频会在维密秀录制的几天后播出，其间很多媒体都会与维密合作，推出独家的图片直播，以此来持续性地引发话题讨论。

正是用以上几点，维密通过一场场大秀将自身推向了一个又一个巅峰，每年都在创造自己的性感神话。

维密何以没落

前面我们分析了维密的成功依靠差异化的产品定位、渠道创新、每年一度维密秀的事件营销……这些创新使维密成为美国甚至全球最大的内衣品牌，那么是什么让维密逐渐走下了神坛呢？

女性意识觉醒，好身材不应当被维密定义

作为一家售卖女性产品的企业，维密不断被爆出企业文化中对女性的不够尊重，这也使其无法得到女性消费者的更多喜爱。2018年，30岁的澳大利亚模特罗宾·劳利（Robyn Lawley）发起了一场全球性的抵制活动，反对维密邀请大码模特参秀。

早几年，维密也因为一条广告“The Perfect Body”的海报广告标语，引发了一场数万人签名抵制反对的活动。消费者逐渐

意识到，完美的身材不应该由维密来定义，也不应该是天使超模所代表的。好的身材，应该是最真实的自我，而不是不吃不喝得来的小蛮腰大长腿。

产品无法满足消费者需求

每个品牌的衰败都有着各种各样的复杂原因，但是有一个最直接的原因是任何人都无法忽视的，那就是这个品牌的产品不能再继续满足消费者的需求。长期以来，维密更加注重内衣设计的款式和风格，对于内衣材质和舒适度的重视程度不够。

在美国市场，时尚化及舒适化是内衣行业发展的主要趋势。在维密的市场份额不断下滑的同时，阿迪达斯、耐克、Under Armour和H&M等运动内衣品牌和快时尚品牌在女性内衣的市场份额中呈上升态势。

自维密进入中国后，消费者对于维密产品品质的质疑一直不断，在维密天猫官方旗舰店的用户评论中，大量用户表现出了对于维密产品质量和服务态度的不满。此前，维密还出现过掉色和甲醛超标等诸多质量问题，对于产品品质和服务上的把控也是维密面临的诸多问题之一。

竞争加速

首先，维密创立早期，面对的市场竞争环境相对较为简单，依靠产品的独特设计和差异化风格，快速脱颖而出。当下市场竞争压力剧增，无钢圈和运动内衣等各个细分领域内衣品牌呈井喷式增长，多元化消费趋势显现。

其次，美国互联网内衣品牌ThirdLove、Lively、MeUndies和TomboyX等新生力量开始瓜分内衣行业市场份额，它们注重内衣的舒适度，产品服务任何体型、身材、年龄、人种的女性。

最后，亚马逊等电商平台开始布局大量的低价内衣产品，也对维密造成了一定的冲击。

营销单一

多年来，维密的宣传几乎全部集中在性感一个维度上，通过完美身材的超模形象宣传，几乎从未改变，观众开始出现审美疲劳。此外，互联网的内容生产能力在近几年出现指数级增长，维密通过单一的秀场模式很难持续抓住消费者的注意力。

发力中国市场

维密官网资料显示，截至目前，维密在中国内地市场已经开出了48家门店，主要集中在二线城市。线上商城方面有维密天猫旗舰店、天猫美妆店、京东美妆店、品牌官网等多个销售渠道，今年以来，更是大胆用杨幂、周冬雨作为品牌代言人，和以往的超模代言迥然不同。下面我们来看一下维密在中国市场接下来的发展需要克服哪些方面的问题，克服哪些障碍。

如今的女性自我意识觉醒，尤其是无钢圈舒适性内衣和运动内衣呈现爆发式增长，女性购买内衣不再是单纯为了性感，取悦男性。尤其是“90后”和“95后”消费主力，更加注重展现自我。转变自身的品牌形象，塑造性感多元化的定义，这是维密在中国市场急需改变的。

2020年4月份，维密先后公布了周冬雨和杨幂作为新代言人，不难看出，维密之所以选择两位风格迥异的代言人，象征着其正试图打破性感的定位“镣铐”，不再单纯地将身材作为定义性感的标准。就像周冬雨所说，做最舒服的自己，是性感的多样化表现。根据销售人员反馈，选用新代言人对于维密的销售确实起到了不错的效果，但后续效果依然需要市场检验。

产品设计

在产品上，维密主要需要两大方面的调整：

首先是产品品质，前面提到，维密进入中国后，消费者对其产品质量的质疑声从来没有停止过。因此，维密在产品的材质、做工上如何更好地进行把控，这是急需解决的核心问题，否则再多的营销和广告也无法留住消费者。

其次是舒适型无钢圈内衣和运动内衣、少女内衣等细分消费品类开始显现，女性对于内衣的关注点也主要集中在舒适、时尚和功能等因素，这些都是维密急需在产品设计上进行的调整，还要在产品的材质、造型等方面，专门针对中国女性的身材结构和肤质特点进行大力研发；另外，维密也在大力发展定位更年轻化的子品牌PINK，希望能打开新的局面。

渠道多元化

维密最初进入中国，全部是黄金地段的大店，虽然现在缩小了规模，但运营成本依然过于高昂，从维密的财报中就能窥见一二。因此，维密可以通过降低档次，主推子品牌PINK，或开发新的中低端产品线，利用中国发达的电商渠道和自身的品牌知名度，抢占中端市场份额，通过线上市场破解困局。

营销变革

2017年维密大秀在上海举办，维密以一场高端时尚的维密秀进入中国，同年天猫“双11”，维密品牌成交额同比2016年超10倍，位列天猫文胸国际品牌第二名。但此后我们看到消费者对于维密的热情正在快速消退。前面提到，在营销上，维密过度依赖于单一的电视大秀，尤其在中国，维密这种高举高打的造势营销，相对于国内快速发展的抖音、快手、小红书、直播等在线传播，很容易因为内容形式过度单一出现审美疲劳。

因此，维密要加深对粉丝的运营深度，洞察消费者真实需求，运用微信、微博、小红书等，提高和消费者的连接黏性和消费频次，增加消费者对于维密的品牌认同感，而不是只停留在表面的性感和电视大秀的热度上。

一个品牌经营的成功或失败都是综合运营的结果，维密现在的困境并不仅仅是表面上电视大秀收视率下滑的营销问题，更重要的是没有针对消费者需求和市场环境的变化，及时做出品牌策略上的改变，对于维密现在正在进行的一系列转型和在中国市场上的调整，能否拯救维密的“中年危机”，让我们拭目以待吧！

（作者：张国军）