

# 创造4万亿帝国、访华20次，库克留下了什么



2011年10月4日，iPhone 4S发布会。

点起床，开会到深夜

这是蒂姆·库克正式接任苹果CEO不到两个月后，迎来的第一场重大考验。也是苹果在史蒂夫·乔布斯不再亲自站台后的首场重要新品发布会。

库克身着藏青色的衬衫，衣摆束入裤腰，略显拘谨地在台上踱步介绍，语气平稳、娓娓道来，一板一眼地像个产品经理。让习惯了乔布斯激情演讲的观众有些不适应。

库克也没有像乔布斯那样独挑大梁，他只负责了开场和环节串联，具体的产品演示则交给了其他高管，更为强调团队协作的概念。

这场发布会似乎从一开始就注定反响平淡。外界本就带着“后乔布斯时代能否持续创新”的放大镜观察，而库克在首秀中推出的并非媒体与消费者普遍期待的iPhone 5，只是外观与iPhone 4几乎一致的iPhone 4S。

失望情绪迅速反映在股价上，苹果股价在发布会期间一度下跌5%。

这场发布会的重头戏，更多聚焦于iPhone的内部升级，比如被苹果大力宣传为“革命性智能个人助理”的Siri。

在ChatGPT尚未问世的年代，Siri被视为“通往未来的钥匙”。

但受限于当时服务器压力和识别率问题，很多用户发现，Siri其实并没有演示中那么“聪明”，也由此开启了长达数十年的“Siri为什么这么笨”的经典吐槽史。

难以延续乔布斯的舞台魅力，也没有乔布斯时代那种“one more thing”的惊艳之感，当年，大量媒体以“令人失望”(disappointing)、“未达预期”(underwhelms)、“未能激发热情”(fails to excite)、“缺乏惊喜”(lack of surprise)等尖锐评价，去定义这场发布会。

彼时的库克或许未曾想到，从这场发布会起，“创新不足”的标签伴随了他整整十五年。

但与此同时，这场发布会也成为一个重要转折点——他开始将一家依靠“天才灵感”驱动的公司，逐步转型为凭借“卓越运营与生态系统”支撑的万亿级商业帝国。

上任之后，库克充分发挥其运营专长，迅速拓展全球运营合作版图，尤其加大了在中国市场的投入；对比乔布斯时代的“挤牙膏”式供货，他凭借顶尖的供应链管理能力和实现全球同步大规模发售，推动了苹果市值与利润大幅增长。

最终，依托苹果生态筑起的强大“护城河”，iPhone 4S依旧取得了惊人销量。

就在发布会的第二天，乔布斯因病去世。这也让iPhone 4S意外成为了一件“纪念品”，甚至酝酿出了“4S=For Steve”的民间解读。

就此，库克时代正式开启。

15年如“苦行僧”：每天凌晨四

当地时间4月20日，苹果公司突然宣布，库克将于9月1日正式卸任CEO一职，转任董事会执行主席。由有着“苹果金童”之称的硬件部门负责人约翰·特努斯接替。

这一结果既在意料之外，也在情理之中。

近几个月，有关库克即将退休的传言不断发酵，但他在公开场合始终否认相关消息。

上个月，库克在《早安美国》节目中明确表示，所谓退休传闻不过是“谣言”。

“我从未说过要退休，我深深热爱着我的工作，”他说道，“28年前我加入苹果，此后的每一天，我都为此满怀热爱。”

而在库比蒂诺总部隐秘的董事会议室内，氛围却早已悄然变化，几分疲惫之意在私下悄然蔓延。

苹果内部人士透露，库克曾向部分高管坦言，自己已感到身心俱疲，希望逐步卸下日常管理重担。公司的继任者规划也从2025年起明显提速。

《华尔街日报》写道，在执掌苹果的大部分时间里，库克对公司保持着近乎“苦行僧”式的投入：每天凌晨四点半前起床，审阅全球销售数据。

他还会在周五与运营及财务高管召开例会，会议常常持续至深夜，被不少人戏称为“与蒂姆的约会之夜”。

2004年至2014年的苹果首席财务官彼得·奥本海默评价道，“他承担了世界上最重大的责任——地球上任何人都无法承担的重大责任——而且他做得非常出色。”

据报道，1998年，从计算机制造商康柏公司被乔布斯招募加入苹果后，库克重塑了苹果的产品库存管理模式，并于2007年出任首席运营官，辅佐乔布斯将苹果从破产边缘拉回正轨。

在2010年奥本大学的毕业典礼演讲中，他曾表示，苹果和创始人乔布斯为他提供了“每天从事真正有意义的工作的机会”。

2011年库克接手苹果时，正处于一个特殊且压力巨大的节点：公司站在辉煌的顶峰，却也面临着巨大的不确定性。

一方面，新款iPhone的发布已然成为文化风向标，关注度堪比好莱坞重磅大片；iPad刚刚开创了平板电脑市场，MacBook Air引领着轻薄本趋势，苹果的财务状况也十分稳健。

另一方面，公司始终笼罩在乔布斯病重的阴影之下。乔布斯在辞职信中直言已“无法继续履行职责”，并在库克上任仅仅六周后去世。

当时，全世界都在追问同一个问题：没有乔布斯掌舵，苹果还能否打造出具有行业变革性的全新

产品？

这个问题一问就是15年，而事实也证明，尽管多年来业绩斐然，但他确实并非乔布斯那样的“创新梦想家”。

他更像是一位“守成者”与“运营大师”。在库克的带领下，苹果将iPhone打造成超级平台，并围绕其构建起服务生态，陆续推出Apple Watch、AirPods等硬件产品。

就以精细化运营全球消费电子供应链闻名的库克，上任后更重新定义了现代科技企业的运营模式。苹果的产品组装供应链从中国的大型生产基地延伸至印度、巴西，遍布五大洲的零售网络也广受市场认可。

库克手下的苹果更像“金融巨头”，而非科技巨头？

《纽约时报》评价称，库克的卸任标志着“美国商业史上最成功的其中一段高管任期就此落幕”。

在他执掌苹果期间，公司年利润翻了两番，突破1100亿美元；市值更是增长十倍以上，达到4万亿美元；全球活跃设备保有量也从2亿台增至25亿台。

如此亮眼的财务成绩，也让投资人对他的离开倍感不舍。

“他是一位极其成功的CEO，在接手这样一个被认为很难接替前任的职位时表现出色。作为投资者，我不愿看到他离开CEO这个岗位”，美国樱桃巷投资公司合伙人瑞安·梅克勒直言。

研究公司Forrester首席分析师迪潘·查特吉同样认可库克为苹果带来的财务稳定性，但也批评他未能推出如同iPhone一般、足以支撑苹果未来二十年成功的划时代产品。

他甚至评价称，库克承接了乔布斯留下的基业，将苹果打造成了一家“业绩稳健、抗风险能力强的金融巨头”，而非真正意义上的科技巨头。

他会给出这样的评价，其实并不难理解。

近年来，苹果不断上调硬件产品售价，并依靠服务业务拉动增长，向全球超十亿部在用iPhone销售各类配套软件与订阅服务。过去十年，其服务业务持续扩张，目前已占到公司年度营收的近四分之一。在库克主导下，苹果还启动了企业史上规模最大的股份回购计划。

但苹果其他业务板块表现却喜忧参半，最突出的问题便是“下一代革命性产品”始终缺位。包括

Apple Watch和AirPods在内的可穿戴设备增长放缓，在华销量也表现平平。2024年，苹果推出Vision Pro头显进军增强现实领域，市场反响令人失望；耗资约100亿美元的自动驾驶汽车项目，最终甚至直接宣告终止。

雪上加霜的是，据《纽约时报》报道，近几个月苹果数位高管接连离职，让投资者对公司下一代管理团队储备能力与长期战略，尤其是人工智能领域的布局深感担忧。

当全球科技行业纷纷砸下数千亿美元竞逐人工智能时，苹果却在很大程度上处于观望状态，起步明显偏慢。与OpenAI、Google等竞争对手相比，其在大模型能力与生态开放度上均不占优势。

曾在1998至2004年为苹果及乔布斯提供产品与营销策略咨询的迈克·斯莱德则为此辩护：“当一家公司成长到苹果这样的体量时，创新本就变得异常艰难。”

他补充称，库克留下的“遗产”在于“对各个环节的持续优化，以及推出足够出色的新产品”。

客观而言，库克在任期间，很大程度上延续了他自乔布斯时代便开始推进的工作——稳步提升公司市场份额与盈利能力，并尽力让苹果抵御外部市场波动的冲击。

从这一角度来说，他成功带领苹果从一家充满颠覆力的硅谷创新企业，成长为财务稳固、体量庞大的行业巨头，并持续满足着全球不断增长的用户期待。

前文戏称苹果更像“金融巨头”的查特吉也承认，“库克的成就，在于稳健而自律的运营管理。这证明一家企业不仅可以靠创新和远见惊艳世界，也能为所有利益相关方创造巨大的价值。”

但如今的苹果，早已不需要再证明自己的盈利能力。“苹果需要的是像iPhone那样，能在未来二十年重新定义行业格局的颠覆性创新。”

“新任CEO必须想办法，让苹果再次拿出足以‘在宇宙中留下印记’的产品，”2005至2022年在苹果负责产品营销的卡梅伦·罗杰斯表示，“大公司不会消亡，但它们会慢慢变得无足轻重。”

访华约20次，继任者依旧面临中国“难题”

转为董事会执行主席后，库克将协助负责公司部分事务，包括与全球各国政策制定者开展沟通交流。

《金融时报》称，库克继续留在

苹果董事会，有望在一定程度上缓解投资者对该公司在影响全球政策制定者方面的担忧，而这正是特努斯相对缺乏经验的领域。

报道指出，库克已证明自己善于与美国政要打交道。去年8月，他罕见现身白宫椭圆形办公室电视直播，并向特朗普赠送了一座金质奖杯；凭借出色的“外交”手腕与对美国制造业的巨额承诺，苹果成功规避了iPhone面临新一轮关税的威胁。

近年来，美国政治两极分化日益严重，库克始终强调在重大议题上对话沟通的价值，直言即便存在分歧，这样的交流也更为关键。

分析师认为，库克曾多次带领苹果平稳度过动荡期，而他选择在供应链中断、关税争端、人工智能竞赛等多重挑战叠加之际“交权”，时机耐人寻味。

库克对苹果供应链的重塑影响深远：他一手搭建起覆盖中国等全球市场的供应链体系，在实现利润最大化的同时，将高昂的工厂运营与库存风险基本剥离出苹果报表，此举令美国企业界艳羡，却也成为被特朗普盯上的缘由。

苹果在中国数十年的深耕，对中国崛起为“世界工厂”发挥了至关重要的作用。尽管近年在印度、越南增设智能设备装配业务，但约80%的iPhone仍在中国生产，且大量关键零部件也从中国采购；特朗普心心念念的“美国制造”iPhone，至今仍是泡影。

面对日趋复杂的供应链、地缘政治紧张局势，以及中国市场的激烈竞争，《纽约时报》指出，“出于现实需要，库克已成为科技行业的‘首席外交官’。他频繁往返于华盛顿与北京，试图调和特朗普政府与中国针锋相对的施政议程。”

2012年3月，库克首次以CEO身份访华，成为苹果重视中国市场的标志性开端。粗略统计，库克任内公开访华约20次，年均1-2次，近年频率明显提升。

今年3月，卸任前最后一次访华，他在北京以中式茶会会晤中国贸促会会长，重申“中国市场对苹果的重要性不言而喻”。

Counterpoint Research数据显示，上季度苹果iPhone在中国出货量增长20%，是主流品牌中增幅最大的一家。

该机构高级分析师伊万·拉姆指出：“在多数竞争对手提价时，苹果反而走高性价比路线。”今年，苹果推出史上最低价iPhone与低配低价Mac电脑，全力争夺市场。

对外界来说，接棒的特努斯仍是个相对陌生的人物。

根据前员工说法，苹果内部更认可他维护现有产品体系的能力，而非开拓全新品类；作为长期深耕硅谷的工程师，他在政策议题与公共事务方面的经验也相对有限。

外媒评价，特努斯接手的中国市场正处于复苏期但竞争白热化，同时苹果也正面临AI服务在华落地的监管挑战。他能否像库克这位“供应链大师”般，娴熟圆滑应对复杂的国际关系，将是外界关注的焦点。

特努斯被视作与库克一脉相承、不喜冒险的“守成派”，其温和的行事风格也获得了库克核心高管团队的广泛支持。但库克时代落幕，留给苹果的并非坦途，而是AI赛道的重重壁垒、存量市场的激烈厮杀与供应链的惊涛骇浪。对这位继任者而言，这早已不是守成之局，而是一场在固化格局中寻求破壁的硬仗。

