Bloomberg：苹果如何统治世界？

作者：Austin Carr，Max Chafkin，Bloomberg；编译：邓通，本站

## 一、Macintosh（简称Mac）

1984 年超级碗的传奇是一个弱者的故事，但不是球场上的故事。在第三节比赛期间，8000 万球迷观看洛杉矶突袭者队击败卫冕冠军华盛顿红人队，一则广告显示，一队身穿制服、面色灰白、剃着光头的男子列队走进剧院。一个巨大的电幕上，一个隐约可见的老大哥形象高呼社会“光荣”统一为“纯粹意识形态的花园”。直到一名年轻女子冲上前来，用大锤砸碎了屏幕，独裁者才哑口无言。“你们会看到，”一位解说员吟诵道，“为什么 1984 年不会像 1984 年一样。”



这真是一则好广告。资料来源：苹果

这则广告是苹果第一款 Macintosh 电脑的广告，后来成为有史以来最著名的商业广告之一。该广告的导演雷德利·斯科特 (Ridley Scott) 将电脑从无聊的商业工具重新定义为身份的宣言。联合创始人史蒂夫·乔布斯和其他早期的苹果高管将自己视为反叛者和艺术家。史蒂夫·海登 (Steve Hayden) 参与了这则广告的构思，并与乔布斯密切合作，他说 Mac“应该是一种赋予人们权力的设备”，它将技术交到普通人手中，而不是企业和政府手中。四十年后，个人计算的颠覆性力量已从启示变为陈词滥调，人们普遍认为，苹果通过定义个人电脑及其继任者智能手机，帮助实现了信息民主化。

然而，这种影响的一个副作用是，苹果不再是勇敢的反叛者，与邪恶帝国展开对抗。1 批评者认为，如今，苹果正在利用技术巩固其权力，首席执行官蒂姆·库克的脸出现在电幕上。

1983 年 10 月的《商业周刊》杂志封面。

1. 我们的 1983 年封面宣布了苹果最初的宿敌 IBM 的胜利。

苹果公司的市值达到 3.4 万亿美元，超过世界上任何其他公司。其 2023 年的收入（近 4000 亿美元）相当于丹麦或菲律宾的整个经济规模。尽管正如您所预料的那样，大部分业务都围绕销售 iPhone 展开，但它的业务范围也变得更加广泛。上个季度，苹果仅来自数字服务的销售额就达到了 242 亿美元，超过了 Adobe、Airbnb、Netflix、Palantir、Spotify、Zoom 和埃隆马斯克的 X 的总收入。

令人惊讶的是，这些数字低估了苹果的影响力和实力。通过其应用商店，苹果牢牢控制着数字通信、移动金融、社交网络、音乐、电影、交通、新闻、体育以及几乎所有其他以 1 和 0 为单位发生的事物的庞大平台，也就是说，控制着一切。这个软件生态系统是苹果自己版本的纯粹意识形态花园，只有遵守公司严格的商店政策和相关“人机界面指南”、内容标准和收费标准的人才能进入。当资金通过这个系统时（这种情况经常发生），苹果可以获得高达 30% 的提成。每次你在现实世界中将 iPhone 或 Apple Watch 放在信用卡阅读器上时，苹果也会从这些交易中抽取一小部分。

对于一定规模的公司来说，没有办法逃避所谓的“苹果税”。部分原因是苹果客户忠诚度高，但也因为实际上只有谷歌 Android 平台上还有一家智能手机应用商店，而且它也收取类似的费用和限制。甚至谷歌也要向苹果支付费用，将其在 iPhone 上产生的广告收入分成作为协议的一部分，该协议使谷歌成为苹果移动网络浏览器的默认搜索提供商。这些费用每年高达 200 亿美元。

曾经有一段时间，购买电脑意味着要为一件你拥有的硬件买单。现在，这意味着购买一台极其昂贵的设备（最先进的 iPhone 至少要 1,000 美元），然后花费数百美元订阅其他附加服务，这些服务虽然是可选的，但似乎越来越必不可少。当屏幕破裂时，AppleCare+ 可以为你服务，iCloud 可以存储你的照片，此外还有歌曲、健身课程、电视节目和视频游戏的月费。还有杂志：你可以在 Bloomberg.com 上阅读这篇文章，也可以通过订阅 Apple 的新闻服务来获得它。2 在 iPhone 上阅读完这篇文章后，你可能会回到 MacBook 上工作，在 Apple TV 播放器上播放 Apple 制作的电影，在 iPad 上读书，或者戴着 Apple Watch 和 AirPods 跑步。之后，你甚至可以戴上 Apple Vision Pro 耳机，这样你就不必体验没有库比蒂诺设计的滤镜的现实。

一般来说，投资者对这种主导地位没有意见，苹果过去十年的股价飙升就是明证。但监管机构却对此心存疑虑。今年 3 月，美国司法部提起了一项全面的反垄断诉讼，指控苹果的反竞争行为将消费者和合作伙伴锁定在其生态系统中，并从这两个群体中榨取越来越多的利润。这份反垄断诉讼很长，也很复杂，但归根结底还是该公司批评者们所熟悉的一点。正如一位前高管所说，“他们开始成为老大哥了。”这位前高管与其他前员工一样，因害怕遭到报复而要求匿名。与其他国家提起的类似反垄断诉讼一样，苹果否认存在不当行为，并表示其成功源于创造出易于使用且有趣的创新产品，尤其是当它们一起使用时。



乔布斯与第一代 Macintosh 电脑。摄影师：Michael L Abramson/Getty Images

公司发言人在一份声明中表示：“我们始终秉持着开拓进取、勇于冒险的精神，我们只生产能够赋予人们力量并丰富他们生活的产品。人们选择苹果产品是因为他们喜欢它们、信任它们，并且每天都在使用它们。”

今年 8 月，美国政府的诉讼变得更加紧迫，因为一名联邦法官在另一起案件中对谷歌做出了不利判决，该案件部分取决于谷歌与苹果的默认搜索协议。（谷歌已表示将上诉。）综合起来，这两起案件提出了一个问题，即我们如何看待世界上一些最成功的科技公司。这些曾经被广泛视为企业主导地位的平衡器的企业，是如何发现自己拥有了超凡的权力和影响力的？长期以来一直认为自己是言论自由倡导者的苹果，是如何被指控使用它曾经嘲笑过的奥威尔式策略的？苹果的实力是来自于其广受喜爱的产品的实力，还是来自于该公司设计这些产品以排挤竞争对手的方式？

这些问题的答案对苹果股东来说意义重大。该公司正与越来越多的合作伙伴发生纠纷，其中包括银行、电影制作人、汽车制造商、应用程序开发商和客户，他们开始怀疑苹果是否仍然是他们多年或几十年前爱上的那股创造力。对于我们其他非股东来说，影响同样重大。我们比以往任何时候都更加生活在苹果的世界里，这在很大程度上是有意为之。

## 二、iPhone

讽刺的是，苹果早期的成功源于其开放性。尽管 Mac 运行的操作系统在理论上限制了外部开发人员可以做的事情，但在软盘的鼎盛时期，几乎没有限制和监督。Aldus Corp. 创始人保罗·布雷纳德 (Paul Brainerd) 的 PageMaker 软件被认为拯救了售价 2,495 美元的 Mac，避免了被当作昂贵的玩具。他说，他甚至不记得当时看到过苹果最初的《人机界面指南》的副本。“一位苹果销售代表带着两台 Mac 来到我们的办公室，说：‘拿来，用它们做你想做的事，’”布雷纳德回忆道，他很快就创造了“桌面出版”一词。3

乔布斯主张对苹果的集成硬件和软件进行严格控制4，但他在 1985 年被赶下台，那一年 PageMaker 发布。12 年后，当他重返苹果时，他迫切需要开发人员为新款 iMac 开发软件，因此苹果的控制权一度很松散。1998 年，在 iMac 发布前一个月，乔布斯在纽约举办的一场苹果发布会上吹嘘说，苹果已经积累了 177 个第三方应用程序。以今天的苹果标准来看，这个数字微不足道；但当时，乔布斯称这是一个“巨大”的里程碑。

随着公司产品越来越受欢迎，其与开发者的关系也开始发生变化。21 世纪初期，苹果阻止了其他公司建立自己的数字商店直接向 iPod 销售音乐的尝试。这让客户以每首 99 美分的价格从 iTunes 购买歌曲变得简单，可以说这也帮助 iPod 大获成功。这也确保了苹果能获得约 30% 的销售额。30% 的“税”在 iPhone 时代成为常态——不仅针对音乐，也针对通过 App Store 销售的任何软件。在苹果看来，考虑到运营庞大市场的成本，这种佣金非常合理。布雷纳德表示，与当年实体零售商从其套装软件中抽取的佣金相比，30% 只是微不足道的。

有了这个虚拟店面，乔布斯能够强制执行更多苹果的指导方针。从 2008 年开始，软件开发人员必须将每个移动应用程序和更新提交给苹果的审核团队，然后才能将其提供给 iPhone 用户，苹果认为这一过程是维护设备质量和安全性的关键。坐在 iMac 前的大量员工每天要评估 30 到 100 个应用程序，拒绝那些糟糕、欺诈、淫秽或其他令人反感的软件。据当时的负责人菲利普·舒梅克 (Phillip Shoemaker) 说，如果他们搞砸了，批准了乔布斯认为不应该批准的东西，首席执行官本人就会责骂审核团队。2010 年代在苹果工作的四名前应用程序审核员表示，苹果的规定似乎是武断执行的，并为了满足其经济利益而扭曲。苹果表示，审核员的决定是基于苹果的指导方针，而不是主观性，应用商店大大降低了开发者接触消费者和赚钱的门槛。



乔布斯出席苹果 2007 年旧金山全球开发者大会。摄影师：Kim Kulish/Corbis/Getty Images

随着苹果的规则清单越来越长，对新审核员的培训有时要延长到两个月或更长时间。这些规则在某些方面变得异常精确（公司曾一度下令禁止发布“放屁、打嗝、手电筒和爱经”应用，理由是应用供大于求），而在其他方面则变得模糊不清（它不接受“复杂或不太好”的应用）。苹果还禁止以新奇的方式添加应用内购买或订阅，因为这些方式可以让开发者规避 30% 的费用。发给开发者的拒绝邮件往往不透明，几乎没有关于如何纠正软件问题的信息。苹果表示，其审核团队每周会接到 1,000 多个来自开发者的电话，帮助他们解决合规问题，对于那些认为自己遭到不公平拒绝的人，苹果有一个上诉程序。

乔布斯的严格标准和表演天赋（体现在他在产品发布会上用“还有一件事”这个讽刺性短语来预告最大新闻）带来了丰厚的回报。到他 2011 年去世时，App Store 已经成为一个庞大的经济体，上面列出了 50 多万个适用于 iPhone 和 iPad 的应用程序。那一年，苹果销售了 7200 万部 iPhone 和 3200 万部 iPad，市值升至约 4000 亿美元，几乎是微软的两倍。如果你未满 40 岁，可能很难理解那是多么令人眼花缭乱的逆转。在整整一代人中，苹果电脑一直是弱势一方，只属于孩子、平面设计师和比尔盖茨仇敌的小众市场。乔布斯去世五年前，也就是 iPhone 发布前夕，微软的价值仍相当于四个苹果。现在，弱势一方成了王者。

乔布斯选择继任者是为了锁定这些收益。蒂姆·库克不是设计大师，而且人们认为他对业务的创意方面也不太感兴趣。显然，他也不认同乔布斯对普通个人电脑千篇一律的厌恶。库克是一个流程专家，也是一个削减成本的人。他曾负责苹果的硬件供应链，这一职位是他在康柏公司和之前在 IBM 做过的培训的结果。IBM 是计算超级巨头，苹果在《1984》广告中含蓄地称其为老大哥。

对于乔布斯和他的副手来说，库克的成果介于天才和奇迹创造者之间。他将仓库库存从一个月的库存量削减到一天的库存量，消除了生产过剩的高昂风险。他将苹果的供应链转变为一个按订单生产的强大企业，可与当时效率的黄金标准戴尔相媲美。他与台湾制造商富士康谈判，让苹果在中国组装设备，而成本远低于由其他地方的苹果工人生产这些设备的成本。

所有这些对苹果来说都是好事，它能够以低廉的价格生产高端手机，同时实际上吞噬了全球智能手机行业的大部分利润。另一方面，该公司的供应商经历了类似“沃尔玛效应”的现象——这一术语被用来描述将大量业务倾销给小公司或社区所造成的混乱，有时会带来灾难性的后果。富士康的员工大多是年轻的流动人口，他们谴责工资极低、工作时间长，他们和人权倡导者称这些工厂就像劳工营，工人们每间房睡 10 个人。2010 年上半年，至少有 10 名富士康工人自杀。“我内心空虚，”一名工人当时告诉彭博新闻社。“我没有未来。”

富士康提高了工资，开通了热线电话，安装了自杀预防网，苹果宣布危机已解决。然而，在随后的几年里，劳工活动家的批评成了家常便饭。5 苹果的辩护者认为，对富士康的抱怨可能与其说是苹果的问题，不如说是中国贫困工人的生活问题。另一方面，苹果并不总是如此执着于支付尽可能低的工资。最初的 Mac 是在加利福尼亚州弗里蒙特组装的。

富士康及其股东发现与苹果的合作利润丰厚，6 但一些不那么重要的供应商则抱怨称，这些策略在最好的情况下是漠不关心的，在最坏的情况下则是掠夺性的。其中最臭名昭著的是 GT Advanced Technologies Inc.。2013 年，该公司与苹果签署协议，在亚利桑那州梅萨开设一家工厂，生产蓝宝石，旨在使 iPhone 屏幕更加耐用。不到一年，该公司就破产了。在一份破产声明中，GT Advanced 的一位高管指责苹果采取了“典型的诱饵转换策略”和独裁定价，导致该公司承担了所有风险，据称他曾要求团队“穿上大男孩的裤子，接受协议”。蓝宝石屏幕从未到货，苹果对 GT Advanced 的定性提出异议，并指责该公司管理不善，之后便放弃了。 （GT Advanced 后来与美国证券交易委员会（SEC）达成和解，但并未承认存在不当行为，该诉讼指控其误导了投资者。苹果在与 GT 投资者提起的集体诉讼达成和解后，也否认存在不当行为。）

在接下来的十年里，一种模式逐渐显现。苹果会与关键部件的供应商签订一份长期协议，同时秘密设计内部替代品，最终使该供应商失去竞争力。例如，2017 年，该公司告诉为 iPhone 图形处理器提供设计的 Imagination Technologies Ltd.，它现在正在开发自己的芯片版本，即图形处理单元 (GPU)。Imagination 声称替代芯片侵犯了其专利，相当于盗窃。苹果最终同意了一项新的许可协议，但当这一切发生时，Imagination 的股价已经暴跌，并被出售给一家中国支持的私募股权公司。

三年后，苹果公司宣布将结束与英特尔公司的长期合作关系，转而选择使用所谓的“苹果芯片”。这些芯片由苹果公司自行设计，并由英特尔的竞争对手台积电制造。这一决定可以理解，其他大型科技公司也采取了类似的举措。英特尔曾多次推迟其下一代芯片的发布，并落后于台积电。但苹果的举动恰逢英特尔尚未完全恢复元气的下滑。

这一系列事件具有地缘政治影响。英特尔是最后一家生产自己的最先进芯片的美国半导体公司，而不是将生产外包给台湾或韩国的工厂。因此，苹果公司不仅仅是将其供应链方法强加给合作伙伴。在某种程度上，它是将其模式强加给美国半导体行业，而半导体行业是美国经济和国家安全的关键组成部分。

## 三、由 Apple 打造

2020 年 8 月，热门游戏《堡垒之夜》的制作公司 Epic Games Inc. 向世界推出了一个新角色：Tart Tycoon。7 他穿着时髦的西装，表情轻蔑，头像史密斯奶奶。如果不是 Epic 选择介绍他的方式，这个头像明显是库克的替身，人们可能没有注意到这一点：这是对苹果著名超级碗广告的逐个镜头模仿。

在 Epic 于社交媒体上发布的恶搞视频中，Tart Tycoon 出现在类似于雷德利·斯科特想象中的电幕上。“多年来，他们为我们献出了歌曲、劳动和梦想，”他怒吼道。“作为交换，我们拿走了我们的贡品、利润和控制权。” Fortnite 角色没有用锤子，而是用一把彩虹色的独角兽形状的镐子砸碎了屏幕。“Epic 打破了应用商店垄断，”文字写道，邀请游戏玩家“加入战斗，阻止 2020 年成为 1984 年。”

与许多苹果的批评者一样，Epic 首席执行官蒂姆·斯威尼 (Tim Sweeney) 从小就是苹果的粉丝，也是乔布斯在 1998 年力捧的最初的 iMac 开发者之一。但近年来，斯威尼一直在敦促库克和其他高管允许软件公司在 iPhone 上开设自己的应用商店，这将使 Epic 能够绕过苹果的内容限制和高额费用。

这一建议与 App Store 的官方条款相悖，但并非完全不可能。苹果已经与亚马逊公司达成秘密协议，将亚马逊的销售佣金减半至 15%，以换取在 Apple TV 上推出 Prime Video。苹果还曾私下警告 Netflix 公司，除非这家流媒体巨头停止测试取消应用内订阅购买，以完全避免苹果的费用，否则它将取消类似的安排。8 苹果还允许腾讯控股有限公司及其拥有 9 亿用户的即时通讯应用微信创建可以订餐或叫出租车的内部“小程序”9，从而违反了自己的规定。苹果表示，它不会偏袒任何开发者，与优质视频流媒体和小程序相关的规则最终会统一执行。2020 年末，苹果宣布将允许任何收入低于 100 万美元的开发者支付 15% 的佣金，而不是标准的 30%。

Epic 没有微信那样的影响力，但腾讯是 Epic 的投资者，而《堡垒之夜》是一部大片。因此，在公开表达自己的担忧之前，斯威尼试图进行谈判。6 月，他给库克和几名副手发了一封电子邮件，要求苹果允许 Epic 和其他开发商的竞争应用商店像在 PC 上一样开放软件分发。在苹果提出反对后，他于 8 月 13 日凌晨 2:08 发送了另一封电子邮件，宣布 Epic 将“不再遵守苹果的支付处理限制”，而是在《堡垒之夜》中推出自己的商业系统。换句话说，斯威尼单方面决定停止支付苹果税。苹果的回应是将《堡垒之夜》从应用商店中下架。几个小时后，Epic 发布了“1980-堡垒之夜”。它还提起了长达 65 页的诉讼。

一名联邦法官最终裁定，Epic 违反了与苹果的合同，App Store 本身是合法的，但苹果必须做出一项重要调整。Epic 和其他开发者应该被允许在网络上链接到他们自己的支付系统，从而避开苹果的部分费用。但当苹果后来增加这一功能时，它还引入了新的规则和费用，使得外部购买选项变得毫无意义。任何采用这一新系统的开发者都必须同意与苹果分享其网站交易记录，接受审计，并对 iPhone 之外发生的任何支付支付 27% 的佣金。这个数字似乎很重要。信用卡处理费通常约为 3%，这意味着苹果实际上用一个加起来相同数字但文书工作多得多的税款取代了 30% 的税款。Epic 大声抗议，在一份法律文件中辩称“苹果所谓的合规”是“骗局”。两家公司又回到了法庭上。

尽管如此，Epic 的诉讼标志着苹果与软件制造商以及其整个生态系统所依赖的合作伙伴关系的转折点。Spotify Technology SA 等少数公司对苹果竞争对手服务的内在优势感到非常愤怒，他们开始直言不讳地批评他们所指称的反竞争做法。与此同时，在苹果帝国的许多其他角落，强大的合作伙伴开始在幕后抱怨。苹果表示，绝大多数合作伙伴都因与该公司合作而蓬勃发展，其高标准旨在为客户提供最好的产品。

一家心怀不满的合作伙伴是高盛集团，该公司两年前与苹果联手推出了 Apple Card，这是一张钛金信用卡，有望颠覆消费金融。据该投资公司一位前高级经理称，高盛团队发现苹果的同行在从法律合规到营销等所有事情上都极其傲慢地讨价还价。当这张卡发布时，它打出一句口号，说它是“由苹果而不是银行创造的”，这让高盛的高管们很不高兴。“人们的反应是，‘你这东西是你自己做的是什么意思？因为你不知道如何贷款或遵守法规，’”这位经理回忆道。“感觉我们只是一个供应商，而高盛不习惯被当作供应商对待。”高盛发言人拒绝置评。

底特律也出现了类似的情况。Apple CarPlay 是一款用于在汽车屏幕上显示 iPhone 应用程序的软件，最初被认为是驾驶员的一项便利设施。然而，最终，一些汽车制造商开始担心苹果试图将自己不可逆转地融入他们所有的汽车中。2022 年，苹果宣布 CarPlay 将扩展到速度表、气候控制、油量表和其他领域。熟悉通用汽车公司想法的人士表示，苹果很少听取产品反馈，而是将通用汽车的汽车视为其软件的分销中心。通用汽车战略与创新高级副总裁艾伦·韦克斯勒 (Alan Wexler) 今年早些时候告诉彭博商业周刊，下一代 CarPlay 可能会将其汽车变成“你驾驶的 iPhone”。苹果表示，CarPlay 是可选的，汽车制造商可以免费集成。

此时，苹果的文化影响力已远远超出了科技领域，并进入了好莱坞。优质流媒体服务 Apple TV+ 制作了一部真正的现象级作品，即格格不入的情景喜剧《泰德·拉索》。然而，在部门的其他部门，艺术家开始提出与任何 iPhone 开发者都极为相似的投诉，称一家公司愿意大幅超支或以看似武断、不明确或完全奇怪的理由关闭项目。该公司一档节目的制片人表示，整个努力让人感觉空洞而自私，就像“世界上最富有的公司在内部进行品牌推广活动，只有在零利率环境下才有意义。”

苹果公司取消了一部由奥斯卡获奖编剧科德·杰斐逊（Cord Jefferson）联合创作的情景喜剧，10 因为库克显然对已停播的博客 Gawker 怀恨在心，Gawker 是杰斐逊的前雇主，也是该剧的灵感来源。该公司与喜剧演员乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）断绝了关系，原因是他们在如何报道涉及苹果业务的话题上存在创意分歧。今年春天，斯图尔特重返《每日秀》，采访了联邦贸易委员会主席莉娜·汗（Lina Khan），后者一直在领导拜登政府的反垄断打击行动。

在之前的片段中，斯图尔特曾发表独白，温和地嘲讽科技高管对人工智能做出荒唐的断言。他对可汗说，苹果公司的老板们一直在积极尝试在其设备中添加人工智能功能，但他们断然拒绝了这个想法。斯图尔特问道：“为什么他们如此害怕在公共领域讨论这些话题？”可汗认为苹果的市场主导地位才是问题所在。她说：“这恰恰表明了将如此多的权力和决策权集中在少数几家公司身上所带来的危险之一。”

斯图尔特指出，当汗还在苹果公司工作时，他也曾试图采访他，但这个想法被否决了。“苹果公司要求我们不要这样做，”他说。然后这位喜剧演员面无表情地说：“这与你的工作无关。”

## 四、诉讼

在汗出现在《每日秀》节目的 11 天前，美国司法部的同事提起了诉讼，试图大幅限制苹果的权力。据参与此案的人士称，检察官自 2019 年以来一直在调查苹果，采访了该公司的合作伙伴（包括通用汽车和高盛的高管），并收集了大量内部文件。他们还参加了 Epic 审判的每一天，倾听潜在证据以进行自己的调查，并深入了解可能的法律策略。

据联邦检察官了解，削弱 Epic 诉讼的部分原因是，谷歌的应用商店有类似的平台费用和规则，但使用它的人更多。也就是说，苹果甚至不清楚是否垄断了应用商店市场。 （Epic 也起诉过谷歌，陪审团于 2023 年 12 月做出了有利于 Epic 的裁决。谷歌正在对判决提出上诉。）

在制定针对苹果的案件时，美国司法部扩大了范围，重点关注苹果如何控制其生态系统，使其能够主导起诉书中所描述的“高性能智能手机市场”，政府声称其在美国收入中的份额超过 70%。正如苹果在回应中反驳的那样，并不存在普遍接受的“高性能智能手机市场”。11

此外，司法部案件针对的锁定效应恰好是苹果消费者最喜欢其产品的地方——他们感到安全且使用起来非常简单。但美国司法部的最终观点是，苹果集成的硬件、软件和应用商店抑制了竞争，让消费者几乎不可能离开而选择竞争对手的产品。仅仅将你的生活从 iPhone 转移到 Android 设备就已经够难的了，同时还要保留你的个人数据和购买的内容。如果你还为其他昂贵的 Apple 设备和订阅付费，那就更别提了。

司法部于 3 月提起的诉讼还针对了苹果在阻碍竞争对手创造这种情况方面所扮演的角色。例如，苹果限制了第三方智能手表在某些情况下与 iPhone 保持持续连接的能力，这使得它们的运行速度略低于 Apple Watch。在移动消息传递中，非苹果短信显示在绿色气泡中，而通过其自己的硬件发送的短信则显示为蓝色，这给非 iPhone 用户带来了社会耻辱。（TikTok 上一种模因视频的开头是这样的：“他得了 10 分，但他用的是安卓手机。他的新评分是多少？”12）这场诉讼将需要数年时间才能打完，但司法部对谷歌的成功诉讼表明了这场诉讼的风险有多高。政府正在考虑请求法官拆分这家搜索巨头，如果胜诉，政府还可能对苹果采取同样的措施。

即使案件被驳回，这起诉讼仍可能表明苹果的领导地位正在减弱。毕竟，反竞争行为有时是一家公司创意枯竭的症状。Spotify 首席执行官丹尼尔·埃克 (Daniel Ek) 今年早些时候写道：“它不再是曾经突破技术和设计界限的苹果。这家公司停滞不前，没有开辟任何新天地，背弃了曾经使其成为创新光辉典范的原则。”

这种指责并不新鲜。在库克担任首席执行官的几乎整个任期内，批评者一直认为苹果永远不会发布能够与 iPhone 相媲美的产品。也有反驳意见：Apple Watch 和 AirPods 的销量都足以定义新的类别。该公司的笔记本电脑和平板电脑一直被评为最佳产品。但它的产品组合之所以成功，很大程度上也是因为其中许多产品本质上是 iPhone 的扩展，如果你已经在苹果的花园里过着数字生活，那么它们就是默认选项。他们的成功或许证明了司法部的观点，而不是反驳它。

今年早些时候，苹果在十年内花费了 100 亿美元后放弃了一个电动汽车项目。它的 Vision Pro 耳机尚未受到开发者的欢迎，也许是因为该公司与合作伙伴或消费者的关系紧张，消费者大多忽略了它，因为它的价格为 3,500 美元。目前，这款耳机有两种用途：作为一个非常昂贵的个人影院和一个很好的比喻，将苹果的细致控制融入佩戴者的每一刻。从这个意义上说，它是“1984”广告的反面。苹果不是让人们有权力砸碎电幕，而是试图把他们包裹在电幕里。

这重要吗？从短期来看，不重要。尽管面临监管压力和公众批评，但苹果的股价并未受到影响。7 月 16 日，股价飙升至历史新高。苹果最近宣布将推出新的人工智能工具和增强型虚拟助手，用于 iPhone。该机器人的功能将优于旧版 Siri，但比 ChatGPT 的功能更温和。如果新版 Siri 无法回答问题，它只会提供 OpenAI 服务的链接。这是一种安全、渐进式的修复，最普通意义上的“又一件事”。

但从长远来看，很难不看到一家公司丧失了它在创建 Mac 时努力培养的一些道德权威。如果苹果对待早期合作伙伴的方式与对待现在的合作伙伴一样，苹果可能就不会存在了。有史以来第一个杀手级应用程序，即 Apple II 的电子表格程序 VisiCalc，将这家 Mac 之前的公司从业余爱好者的消遣变成了 PC 先驱。联合创始人鲍勃·弗兰克斯顿 (Bob Frankston) 说，如果乔布斯试图将今天的规则强加给 VisiCalc 团队，他的“技术回应”将是“竖起中指”。另一位传奇计算机科学家艾伦·凯 (Alan Kay) 抱怨说，后 iMac 时代的公司已经偏离了乔布斯最初的理想目标。凯说：“他选择了‘为大众消费者提供便利’，而不是他早期的‘思维之轮’目标。” “iPhone 和 iPad 在外观上与我早期的一些想法很相似，但它们的使用方式却与我的想法几乎相反。”

苹果公司本身也意识到了这种观念的转变，尽管它似乎不确定如何应对。今年春天，该公司播出了广告 14“Crush”，但很快停止了宣传，这似乎完美地捕捉到了批评者认为苹果的力量已经变得具有破坏性的感觉。“Crush”以一台巨大的液压机压向现实生活中的创意工具金字塔开场。液压机下面是一架直立式钢琴、一把吉他和一把小号；一个画架上放着颜料瓶；一个泥塑；一套国际象棋；一台黑胶唱片机；相机镜头；还有一叠笔记本。随着 Sonny & Cher 的《All I Ever Need Is You》在背景中播放，液压机势不可挡地、不可抗拒地下降，将里面的所有东西挤压成五颜六色的粉末。然后，液压机被抬起，露出了苹果的新款 iPad。它比上一代更薄。