

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 200115079

UDC \_\_\_\_\_



厦门大学

硕士学位论文

## 二线品牌手机企业的成败分析

Analysis on Failure and Success of 2nd-Tier-Brand  
Mobile Phone Enterprises

吕 中

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 11 月

论文答辩日期: 2006 年 12 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 11 月

二线品牌手机企业的成败分析

目  
中

指导教师  
孟林明副教授

厦  
门  
大  
学

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：吕中

2006年11月3日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：吕中

日期：2006年11月3日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 论文摘要

中国的手机市场经过近二十年的发展，从当初摩托罗拉的一枝独秀到现在近 90 个品牌的群雄纷争，已完全进入了充分竞争的行业成熟期。作为这个激烈竞争市场中的二线品牌，在面对后有三线品牌的奋力追赶，前有一线品牌不断拉大距离，市场份额不断下滑的危机时该如何决策。

本论文围绕着国内手机市场中的二线品牌展开研究，首先通过对国内手机市场的发展经历和目前的行业现状的分析来阐述最新的竞争格局和二线品牌的处境及面临的危机；然后运用市场环境分析理论，通过宏观经济环境的分析来展望行业发展的前景，并进一步基于波特的五力理论来探讨行业内部因素对二线品牌的影响。在第三部分，通过对国内手机市场中失败案例和成功案例的正反分析来提取成功的经验和失败的教训，最后提出对二线品牌的建议。

**关键词：**手机；二线品牌

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

China mobile phone market has entered a fully competitive mature industry stage from a monopoly era by Motorola 2 decades ago to a free competition market among nearly 90 brands today. How should a 2<sup>nd</sup> tier brand, when facing pressures from 3<sup>rd</sup> tier brands and being lagged behind by 1<sup>st</sup> tier brands, make decision in the crisis of shrinking market share?

This study focuses on 2<sup>nd</sup> tier brands on this market. I firstly introduced development, current industry status and the latest competition situation of domestic mobile phone market in order to provide an understanding of situation and crisis what 2<sup>nd</sup> tier brands are facing; secondly I forecasted industrial trends and analyzed impacts on 2<sup>nd</sup> tier brands by industry internal factors through Porter 5 Forces Theory. In the conclusion part, basing on lessons from failure and successful cases study, I made suggestions to 2<sup>nd</sup> tier brands.

**Key words:** Mobile Phone; 2<sup>nd</sup> Tier Brand

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景与目的</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 论文结构</b> .....	<b>2</b>
<b>第二章 国内手机市场的发展历程和现状分析</b> .....	<b>3</b>
<b>第一节 国内手机市场的发展经历</b> .....	<b>3</b>
一、萌芽阶段：国外品牌独占国内市场（1987-1997 年） .....	3
二、起步阶段：国产手机实现零的突破（1998 年-1999 年） .....	3
三、快速成长阶段：国产手机快速成长，二线品牌纷纷崛起（2000 年-2004 年） .....	5
四、成熟阶段：国产品牌市场份额迅速下滑，二线品牌面临严峻的挑战（2005 年至今） .....	6
<b>第二节 国内手机市场的现状</b> .....	<b>6</b>
一、到 2005 年底，国内手机用户持续增长.....	6
三、GSM 市场迅猛增长，CDMA 与小灵通的市场均略有下降。 .....	8
四、手机平均价格继续下跌.....	9
五、手机购买者的构成发生了质的变化.....	10
六、GSM 手机在各地区的增长速度与以往发生质的变化 .....	11
七、在产品价格构成上呈现哑铃状的发展态势.....	11
八、带有 MP3 功能的音乐手机市场出现了高速增长.....	12
九、拍照手机向高像素过渡，黑白屏手机市场趋于稳定.....	13
十、智能手机开始平民化.....	13
十一、直板手机份额回升，折叠手机进一步萎缩.....	13
十二、运营商的捆绑销售继续上升.....	13
十三、连锁零售店的终端份额继续上升.....	14
十四、市场销量向明星机型集中 .....	14
<b>第三节 品牌竞争的现状和二线品牌的危机</b> .....	<b>15</b>
一、国内手机市场品牌竞争的总体概况.....	15

二、一线品牌.....	18
三、二线品牌.....	20
四、三线品牌.....	24
五、二线品牌的危机.....	25
<b>第三章 市场环境分析 .....</b>	<b>27</b>
<b>第一节 宏观经济环境的分析 .....</b>	<b>27</b>
一、政治和法律法规环境.....	27
二、经济环境.....	27
三、社会和文化环境.....	28
四、技术环境.....	28
<b>第二节 行业结构分析 .....</b>	<b>30</b>
一、波特五力分析理论的简要介绍及图示.....	30
二、现有公司间的争夺.....	30
三、行业的进入壁垒.....	31
四、替代产品的压力.....	35
五、买方侃价实力.....	35
六、供应商的侃价实力.....	36
<b>第四章 案例分析 .....</b>	<b>37</b>
<b>第一节 二线品牌的成败概括 .....</b>	<b>37</b>
<b>第二节 失败案例的分析 .....</b>	<b>41</b>
一、西门子手机的起伏.....	41
二、西门子败落的分析和启发.....	42
三、失败教训的总结.....	44
<b>第三节 成功案例的分析 .....</b>	<b>44</b>
一、LG 在中国市场的崛起 .....	44
二、LG 成功的剖析 .....	45
三、成功经验的总结.....	47
<b>第五章 对二线品牌战略调整的建议 .....</b>	<b>49</b>
<b>第一节 市场展望 .....</b>	<b>49</b>

一、宏观经济环境的概述.....	49
二、市场展望.....	49
<b>第二节 对二线品牌的 SWOT 分析 .....</b>	<b>50</b>
一、内部的优势.....	50
二、自身的劣势.....	51
三、市场的机遇.....	51
四、外部的挑战.....	52
<b>第三节 对二线品牌的建议 .....</b>	<b>52</b>
一、实施归核化的公司战略，大力推进本土化.....	52
二、制定有效的行业竞争策略.....	53
三、形成有效的销售策略.....	54
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>55</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
<b>后记.....</b>	<b>59</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景与目的

在经济高度发达的当今社会，各个行业内的竞争是个很普遍、也是很正常的现象。正是因为竞争，才推动了整个行业的不断提升，人们物质生活也随之而不断改善，所以竞争推动了社会的进步和发展，人民生活水平的不断提高。

各行各业的竞争是如此的司空见怪，以至于人们对各个行业竞争过程不再那么关注，人们只是关心竞争的结果给自己生活方式带来的变化和所能得到的经济利益。可是，国内手机行业在过去 10 年中的竞争却变得如此地引人注目，不仅因为手机改变了人们的生活方式，成为人们生活中不可缺少的工具，而且手机更新的速度，价格的下降之快远远出乎人们的意料，更是因为在手机行业中演绎了那么多让人意想不到的故事。昔日那些还如此让人耳熟的品牌突然间在市场消失了，例如，曾经在国内许多行业中呼风唤雨的众多日系品牌似乎在一夜之间销声匿迹了，只剩下一个索爱，还是日欧混血的；曾经名噪一时的传统老牌通信企业西门子手机突然之间被嫁给了明基，还陪上厚厚的嫁妆；昨天还以电池待机时间超长而颇受好评的飞利浦手机今天却宣布要出售所有股份退出国内的手机市场；被誉为民族英雄的一些国产手机要不宣告倒闭、要不就悄无声息了。

如此多的“神话”强烈地吸引了社会各方的眼球，也促使笔者对这个行业的竞争做个探究。在已经进入成熟期的国内手机市场中，其中的竞争者按照权威的调查机构和行业的普遍认同标准一般分为三大阵营，位于第一阵营的自然是占据着行业领导地位的、市场销量份额大于或等于 10%的企业；而置身第三阵营的是一些在竞争中处于劣势的、市场销量份额在 4%之下的厂商；其余市场份额在 4%到 10%之间的企业因为具有相对于第三阵营的竞争优势而被归入第二阵营，人们通常又称之为二线品牌。这些二线品牌的企业在前有一线品牌强势打压，后有第三阵营不断挑战的竞争环境中将如何生存和发展成为一个非常严峻的问题。

本论文试图通过对这个行业的发展经历和市场现状的分析来阐述目前的竞争格局和二线品牌的处境及面临的危机；然后进一步分析行业所处的宏观经济环

境评估行业的发展前景，分析二线品牌在行业中生存的影响因素；接着通过对正反两个案例的分析剖析那些失败企业的教训和成功企业带给我们的启示，最后提出自己的建议。

国内的手机行业是一个高度竞争的市场，具有非常典型的意义。笔者希望通过对这个行业中二线品牌的竞争分析，能给其他行业中的二线品牌在做战略决策时有所帮助。

## 第二节 论文结构

本论文围绕着国内手机市场中的二线品牌展开研究，首先通过对国内手机市场的发展经历和行业现状的分析来阐述最新的竞争格局和二线品牌的处境与面临的危机；然后运用市场环境分析理论，通过对宏观经济环境的分析来展望行业发展的前景，并进一步基于波特的五力理论来探讨行业内部因素对二线品牌的影响。在第三部分，通过对国内手机市场中失败案例和成功案例的正反两方面的分析来提取失败的教训和成功的经验，最后提出对二线品牌的建议。

本论文共分六章。

第一章为绪论。本章介绍了论文研究的背景和目的以及论文的结构。

第二章为国内手机市场的发展历程和现状，共三节。首先介绍了行业的发展经历，然后介绍了目前国内手机市场的现状，第三节阐述品牌竞争的现状和二线品牌的危机。

第三章为市场环境分析。第一节运用环境分析理论对国内手机市场的宏观环境进行分析和评估；第二节运用波特的五力理论对二线品牌的手机厂商做行业影响因素方面的分析。

第四章为案例分析，第一节是对二线品牌的成败概括，第二节是西门子失败案例的分析和总结，第三节是成功案例的分析和总结。

第五章是对二线品牌战略调整的建议。第一节为市场展望，第二节是对二线品牌的 SWOT 分析，第三节是对二线品牌的建议。

第六章为结论。包括了本次研究的主要结果和今后有待进一步研究的课题。

## 第二章 国内手机市场的发展历程和现状分析

### 第一节 国内手机市场的发展经历

国内手机市场的发展，经历了生命周期的四个阶段：萌芽阶段、起步阶段、快速成长阶段和目前的成熟阶段。在这个行业发展的过程中，各个品牌的手机都经历了相类似的产品生命周期的演变，其中也有不少品牌的手机还步入了衰退期，并最终退出市场。对于二线品牌厂商，市场地位远不如一线品牌手机，激烈而残酷的市场竞争，随时都有可能将它们淘汰出局。

#### 一、萌芽阶段：国外品牌独占国内市场（1987-1997年）

在1987年之前，由于我们国内尚不具备相关的研发和装配能力，因而手机完全依赖进口。在模拟移动通信时代，摩托罗拉公司凭借着强大的技术实力不仅占据着世界手机销量第一的位置，也拥有了中国手机市场的绝大部分份额，在中国的手机市场上呈现一枝独秀的格局。

但是从1987到1997这十年间，国内的手机市场逐渐由摩托罗拉的独角戏转变为摩托罗拉、爱立信、诺基亚这些国外大品牌共同占有的格局，所占市场份额高达93%<sup>①</sup>以上。摩托罗拉凭借先入为主而处于市场的绝对优势地位，成为一线品牌；爱立信和诺基亚则属于二线品牌，而国产品牌的市场占有率几乎为零。

#### 二、起步阶段：国产手机实现零的突破（1998年-1999年）

在这一时期，国产手机破茧而出，终于实现了市场占有率为零的突破，掌握了一定的自主知识产权。

在90年代，虽然曾有少数的国内几家公司开始了相关的研发工作，并成功研制出自己的手机产品，但是因为没能掌握核心技术而导致产品成本比较高，没有市场竞争力，最终没能占领市场。

在1999年初，信息产业部出台了行业内简称的“5号文件”，颁布和实施手机生产许可证制度，并确定了大力扶持国产手机厂商的方针，相继出台了一系

<sup>①</sup> 资料来源：诺盛电信咨询，2005年

<sup>②</sup> 资料来源：商务部网站 [www.mofcom.gov.cn](http://www.mofcom.gov.cn)

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库